

**ENTENDIENDO
LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGO
EMPRESARIAL**

**Un Modelo Emergente Para Generar
Valor al Accionista**

**“Un
riesgo es un riesgo, ellos afectan
el potencial de las ganancias , ya sea que provengan de
fluctuaciones en los precios de los *commodities*, equipamiento contra
incendio, cambio en la legislación, o cobertura adversa de los medios.....
Finalmente, cómo usted reparte sus riesgos es la base de cómo usted
ve la misión principal de su compañía y la razón de los inversionistas
para invertir en ésta. Por lo tanto, conocer sus riesgos es
conocerse a sí mismo”**

Bill Anderson, Director, *Swiss Re New Markets*

ÍNDICE

- 4 Introducción
- 6 El ambiente actual: Cómo está evolucionando la Administración de riesgo
- 8 Cómo las organizaciones están utilizando las herramientas y técnicas de la ERM actualmente
- 12 Un modelo emergente para generar valor a partir de la Administración de riesgo
- 19 Implicancias y oportunidades
- 20 Conclusión
- 21 Notas finales

INTRODUCCIÓN

E

n la medida que los líderes de negocios buscan nuevas formas de agregar valor a los accionistas, éstos han comenzado a pensar en nuevas maneras de cómo la administración de riesgo está ligada a la creación del valor. En muchas industrias y organizaciones, muchos están reconociendo que los riesgos ya no son simplemente peligros que evitar, sino que en muchos casos, oportunidades que aprovechar. Según Suzanne Labarge, Jefe de riesgos del Royal Bank of Canada, “el riesgo en sí mismo no es malo. Lo que sí es malo es que el riesgo esté mal administrado, mal interpretado, mal calculado o incomprendido”. De hecho, muchos se están dando cuenta que el riesgo crea oportunidad, la oportunidad crea valor y, por último, el valor crea riqueza para los accionistas. Cómo administrar de la mejor forma los riesgos para obtener ese valor se ha convertido en una pregunta crítica.

Enterprise Risk Management (ERM) posee el potencial para entregar a la organización una nueva ventaja

En este contexto, la administración de riesgo empresarial (ERM, por sus siglas en inglés) ha surgido como una nueva tendencia importante de los negocios. El ERM es una propuesta disciplinada y estructurada que alinea la estrategia, los procesos, las personas, tecnología y conocimiento, con el propósito de evaluar y administrar las incertidumbres que la empresa enfrenta a medida que crea valor.

“Empresa como un todo” significa la eliminación de las tradicionales barreras de funciones, divisiones, departamentos o culturas. Un enfoque futuro verdaderamente integral y un acercamiento orientado al proceso ayuda a la organización a administrar todos los riesgos y oportunidades de negocios claves, con la intención de maximizar el valor del accionista en la empresa como un todo.

Los líderes enfrentan una variedad de nuevos desafíos en su intento de maximizar el valor. La globalización, los *e-business*, las nuevas sociedades organizacionales y la velocidad cada vez mayor de la actividad de los negocios están cambiando rápidamente y expandiendo los



riesgos que la organización enfrenta. Un resultado importante es que la administración de riesgo se debe extender ahora más allá de los peligros tradicionales financieros y asegurables, para abarcar una amplia variedad de riesgos estratégicos, operacionales, de reputación, regulatorios y de información. Como una forma de identificar, priorizar y administrar dichos riesgos a través de una empresa o división (y relacionándolos con la creación de valor), la ERM tiene el potencial de proveer a las organizaciones de una nueva ventaja competitiva.

Sin embargo, la mayoría de las organizaciones no tiene seguridad de como traducir exactamente el concepto ERM en acciones concretas que ayuden a realizar el valor del accionista. Los líderes están de acuerdo que, por más importante que la ERM pueda ser en teoría, nunca será valorada en la práctica a menos que permita a las organizaciones utilizar la información de riesgos para conducir el valor del negocio en una forma que ellos no podrían hacer de otra manera.

Este informe describe cómo la ERM ha comenzado a evolucionar hoy en día, enfatizando que las organizaciones pueden ser capaces de obtener mayores beneficios de ERM de aquellos obtenidos hasta el momento. Establece cómo los líderes deberían buscar, analizar sus riesgos críticos (equilibrándolos con sus objetivos para lograr mejores retornos) y luego utilizar esa información para crear valor para el negocio. A tal efecto, este documento esboza un nuevo modelo de ERM, uno que puede entregar a las organizaciones nuevas acciones que puedan ser utilizadas para mejorar la toma de decisión y, potencialmente, aumentar el valor del accionista.

EL AMBIENTE ACTUAL: CÓMO ESTÁ EVOLUCIONANDO LA ADMINISTRACION DEL RIESGO



medida que los riesgos cambian y se multiplican, los gerentes de distintas empresas procuran asegurarse que están tomando, tanto los riesgos apropiados, como también la cantidad de riesgo adecuada – en comparación a la tolerancia o “apetito” de riesgo de sus propias organizaciones y con referencia a otros en sus mercados e industrias. Una organización determina su apetito de riesgo y su capacidad de tomar riesgos adicionales, de la misma manera que los inversionistas individuales equilibran su propia tolerancia ante varios riesgos contra sus ansias de mayores retornos y utilizan ese conocimiento para diversificar la cartera de acciones, bonos, y otros instrumentos financieros que posean.

Definiendo el Apetito de Riesgo

El “apetito” o tolerancia al riesgo de una organización variará con su estrategia, como también con las condiciones evolutivas de su industria y mercados. La tolerancia al riesgo de cada organización es única, y variará de acuerdo a la cultura organizacional y también, por factores externos. Un aspecto crítico de la responsabilidad de la administración es determinar qué riesgos y cuántos de ellos debe tomar la organización, y luego, reevaluar aquellas elecciones a medida que las circunstancias cambian. A diferencia de la Administración de Calidad Total (TQM, Total Quality Management), la que no acepta errores, la ERM sostiene que un número definido de errores puede ser tolerado siempre y cuando el costo de protegerse de ellos es más caro que los riesgos que ellos suponen.

Considere las perspectivas de un gobierno que compra chips de computador para utilizarlos en misiles crucero y un fabricante de computadores que compra los mismos chips para utilizarlos en computadores personales. Ambas entidades poseen altos estándares para la calidad e integridad de los chips computacionales, pero difieren ampliamente en sus tolerancias ante fallas en ellos.



El fabricante de misiles crucero no puede tolerar ninguna falla en un chip. La probabilidad de dichas fallas puede ser baja, pero la magnitud de las consecuencias es demasiado alta para todos los *stakeholders* de la organización. De este modo, ese fabricante debe probar cada chip para asegurarse que cumpla completamente con los altos estándares que la organización ha establecido.

Por otro lado, el fabricante de PC's no necesita probar todos sus chips porque puede, de hecho, tolerar algunas pocas fallas. Puede contar con la probabilidad limitada de tales fallas, ya que la magnitud de las consecuencias es considerablemente menor que con las fallas de los chips en misiles crucero. Esta diferencia en el apetito de riesgo conducirá las diferencias en las asignaciones de recursos y otras elecciones de la administración.

“La globalización ha cambiado completamente los riesgos que las organizaciones enfrentan, como la forma en que éstas manejan tales riesgos. Cuando ya no estén haciendo cosas, por ejemplo, en Lancaster, Pennsylvania, sino en cambio, en Bangladesh, Marissa o Hong Kong, Ud. tiene riesgos, junto con las oportunidades, a lo largo de toda la cadena del valor. Gran parte de nuestros productos provienen del extranjero, así como todos nuestros minoristas, por lo que tenemos que trabajar bastante para asegurarnos que las condiciones de trabajo sean como deben ser. ¿Cómo se desarrolla el trabajo en las plantas?, ¿Funcionan de acuerdo a nuestras expectativas?, ¿Cómo nos aseguramos que sean seguras y se respete a los trabajadores y que éstos sean apropiadamente remunerados? El no poner atención a los riesgos relacionados a estas materias puede resultar en pasivos inmensos, lo que va en desmedro de la marca.”

*Vice Presidente de Operaciones Financieras
Minorista Especializado*

Así, la administración de riesgo se está moviendo bien más allá de la tradición de la mitigación de riesgo (utilizando controles para limitar la exposición a los problemas) hacia la optimización de la cartera de riesgo (determinando el apetito y la capacidad de riesgo de la organización entre un grupo de riesgos a través de los negocios, tomando oportunidades dentro de esos parámetros definidos, y capitalizando las utilidades resultantes). Como consecuencia, la gestión de riesgo está comenzando a ser percibida como una nueva forma de administración estratégica de negocios, relacionando la estrategia del negocio con los riesgos cotidianos.

La gestión de riesgo empresarial se está desarrollando en este contexto. Es una forma significativa de identificar los riesgos críticos que la organización enfrenta – incluyendo, por ejemplo, reputación, ética, *e-business*, o riesgos de salud, seguridad, y medio ambiente (no solamente riesgos financieros o asegurables) – y luego administrar y optimizar esa cartera de riesgos de modo tal de obtener los retornos financieros necesarios. Las interpretaciones de la ERM varían ampliamente por industria y entre organizaciones. Por consiguiente, las definiciones de ERM también varían ampliamente, pero muchas coinciden en que es un enfoque desde arriba hacia abajo, basado en y soportado por una estrategia organizacional, que se centra en nuevas formas de administración y optimización de riesgos de la mayor importancia para el Directorio y para la Administración.

Dependiendo de cómo ellos perciben la ERM, las organizaciones la están utilizando en una variedad de formas, con resultados que varían, como se describe en la siguiente sección.

CÓMO LAS ORGANIZACIONES ESTAN UTILIZANDO LAS HERRAMIENTAS Y TECNICAS DE LA ERM ACTUALMENTE



Intrigados por la ERM, las organizaciones están

utilizando conceptos de administración de riesgo para considerar un número de preguntas:

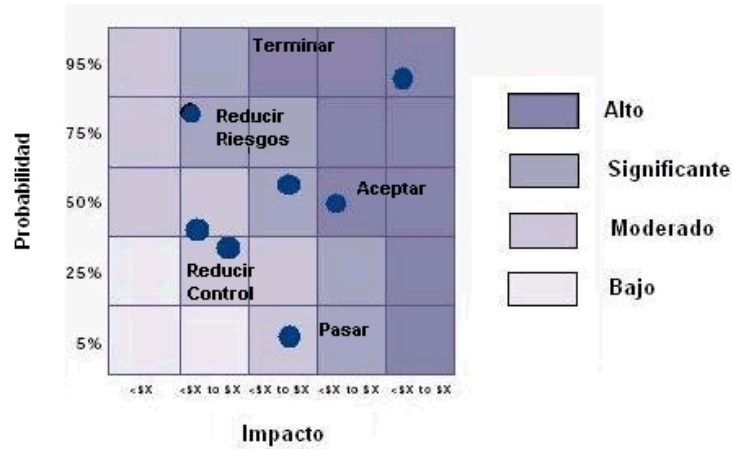
- ¿Qué riesgos estoy enfrentando y cómo se comparan con aquellos de mis pares o competidores?
- ¿Cómo están cambiando estos riesgos en base a cambios en mi ambiente de negocio? (Ver cuadro 3).
- ¿Qué nivel de riesgo debería tomar?
- ¿Cómo debería administrar esos riesgos?

Para ayudar a responder estas preguntas, muchas organizaciones están reuniendo y analizando información de riesgo, utilizando una variedad de herramientas básicas tales como una o más de aquellas descritas abajo:

- Las herramientas de Identificación/Evaluación permiten al equipo de administración identificar y determinar colectivamente los riesgos que la organización enfrenta. Estas herramientas también permiten al equipo evaluar cada riesgo según su “probabilidad” (es decir, la probabilidad que el riesgo ocurrirá) y su “magnitud” (el impacto que el riesgo tendría si ocurre) (Ver cuadro 1.)

Cuadro 1

Figura 1 : Matriz de Riesgo en Negocios



La Administración puede derivar un poder considerable de aumentar su conocimiento acerca de la probabilidad de riesgo e impacto. Mediante este proceso realizarán juicios sobre la probabilidad e impacto de varios riesgos, creando un análisis tal como se ilustra arriba. Una vez realizado dicho análisis, algunos riesgos no requerirán acción alguna pero cuando un riesgo tenga una probabilidad potencialmente alta y un impacto sustancial (tal como aquellos en el cuadrante superior derecho), la Administración debería tomar acción para mover ese riesgo dentro de un rango aceptable o incluso eliminarlo totalmente, en base a un análisis de riesgo/retorno de los efectos de dicha acción en la organización entera. Los riesgos en el cuadrante inferior izquierdo pueden ser candidatos a controles reducidos.

De forma típica, los usuarios distribuyen los riesgos en una matriz que los muestra por categorías, por lo tanto, determinan cómo los riesgos particulares se comparan con el apetito de riesgo definido por la organización. Múltiples herramientas proporcionan un marco estructurado para identificar y evaluar riesgos. Ellos también pueden ayudar a identificar “dueños” de riesgos (aquellos a quienes la organización asigna responsabilidad y autoridad para la administración de riesgos específicos).



- La herramientas de clasificación ayudan a las organizaciones a agrupar y priorizar sus riesgos por industria o dentro de una entidad. Dichas herramientas ayudan a la Administración a asegurar que ellos han capturado todas las categorías de riesgos organizacionales, no sólo riesgos tradicionales o financieros.

- Las herramientas de cuantificación financiera ayudan a las organizaciones a entender el impacto potencial de riesgos. Un número de modelos sofisticados están disponibles para evaluar riesgos en áreas financieras. Estos modelos – incluyendo, por ejemplo teoría del valor en riesgo y de opciones – han sido más comúnmente aplicados en organizaciones de servicios financieros, en los que los riesgos de crédito y mercado, entre otros, son altamente cuantificables. Adicionalmente, los retornos ajustados por riesgos en activos o patrimonio han sido determinados por muchas organizaciones para administrar mejor y equilibrar las diferencias inherentes en sus divisiones o líneas de productos. Cómo modelar otras categorías de riesgos es menos bien comprendido, aunque algunas organizaciones han hecho intentos para ello.

(Ver cuadro 2 de la página sub-siguiente).

Identificación y Evaluación de riesgo desde una Perspectiva ERM

El Gerente General y la Junta de Directores deberían considerar ciertas preguntas durante la identificación y evaluación de riesgos. Dichas preguntas incluyen:

- Riesgo Estratégico**

 - ¿Son las estrategias críticas apropiadas para permitir a la organización cumplir con sus objetivos del negocio?
 - ¿Cuáles son los riesgos inherentes en aquellas estrategias y cómo puede la organización identificar, determinar y administrar estos riesgos?
 - ¿Cuánto riesgo está preparada la organización para tomar?
 - ¿Qué riesgos resultan de los desarrollos del *e-business*?
 - ¿Cuáles son los riesgos inherentes en los procesos que han sido escogidos para implementar las estrategias?
- Riesgo Operacional**

 - ¿Cómo identifica, cuantifica y administra la organización estos riesgos dado su apetito por riesgo? ¿Cómo adaptan sus actividades cuando las estrategias y procesos cambian?
- Riesgos de Reputación**

 - ¿Cuáles son los riesgos para la marca y la reputación asociados y cómo la organización ejecuta sus estrategias?
- Riesgo Regulatorio o Contractual**

 - ¿Qué riesgos están relacionados con el cumplimiento de regulaciones o acuerdos contractuales- no sólo aquellos que están basados financieramente?
- Riesgo Financiero**

 - ¿Han puesto los procesos operacionales recursos financieros en riesgo indebido?
 - ¿Ha incurrido la organización en pasivos no razonables para sustentar procesos operacionales?
 - ¿Ha tenido éxito la organización en cumplir objetivos medibles de negocio?
 - ¿Es nuestra información/datos/conocimiento confiable, relevante y oportuna?
- Riesgo de Información**

 - ¿Son confiables nuestros sistemas de información?
 - ¿Reflejan nuestros sistemas de seguridad nuestra estrategia de *e-business*?
- Riesgos Nuevos**

 - ¿Qué riesgos están aún por desarrollarse? (Estos pueden incluir riesgos de competidores nuevos o modelos de negocios emergentes, riesgos de recesión, de relacionamientos, de tercerización, políticos o criminales, de desastres financieros (agentes criminales) y otros riesgos de crisis y desastres)

Cuadro 2

Figura 2. Categorías de Riesgos



Habiendo determinado y clasificado sistemáticamente sus riesgos- y quizás habiendo tratado de entender su impacto- muchas organizaciones tratan de determinar qué riesgos deberían ser administrados a nivel corporativo y qué riesgos deberían también ser dejados a cargo de los niveles inferiores dentro de la estructura de la organización.

Los enfoques organizacionales a la administración de riesgo pueden ser centralizados a nivel corporativo o descentralizado entre divisiones o procesos dependiendo de la naturaleza de los riesgos en cuestión y las preferencias de la administración. Aunque todavía no exista una forma correcta o incorrecta para organizarse, algunos principios organizacionales están emergiendo como sigue:

- La administración de riesgo centralizado tiende a enfocarse en los riesgos que afectan el logro de los objetivos y estrategias corporativos claves y afectan significativamente no sólo a la mayoría si no que a todas las funciones y procesos (por ejemplo, reputación). Estos riesgos pueden ser conocidos como riesgos que afectan a toda la organización (Riesgos EW). La propiedad de los Riesgos EW pueden radicar en el Gerente General y la Junta de Directores (aunque la responsabilidad para los Riesgos EW pueden ser dispersados en toda la organización). Otros riesgos que pueden ser centralmente administrados incluyen aquellos que requieren conjuntos de destrezas especiales que no pueden ser duplicados a nivel divisional o aquellos que requieren asociaciones o contrataciones a nivel corporativo.
- La administración de riesgo descentralizado empuja la responsabilidad de la administración de riesgo a aquellos que viven con él día a día. Los riesgos que pueden ser mejor administrados en esta forma son los riesgos a nivel de división y proceso (PL), que son aquellos que están presentes significativamente sólo en un proceso en particular pero que, sin embargo, afecta la habilidad de la organización de implementar exitosamente el total de sus estrategias.

Sin considerar si los riesgos son administrados en una forma centralizada, descentralizada o con un híbrido de estas estructuras, una nueva tendencia organizacional es crear un “programa de trabajo” ERM y designar ejecutivos jefes de riesgo (CROs), quienes son responsables de desarrollar y manejar las estrategias de administración de riesgos. Pamela G. Rogers, asistente de tesorería, administradora de riesgos de *Sears, Roebuck & Co.*, indica “de la misma forma en que las compañías tienen estrategias de ingresos y ganancias, tiene que existir una estrategia de riesgo, y el CRO necesita fijarla”.

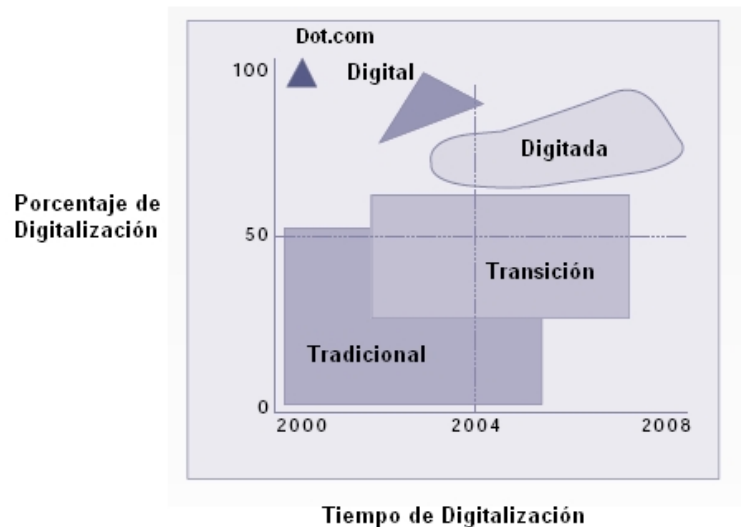
En suma, la experiencia muestra que muchos líderes creen que la ERM es importante – y potencialmente un diferenciador competitivo – pero muchos de ellos continúan principalmente imposibilitados de transformar la información de riesgo en pasos de acción que puedan conducir el valor del negocio. Puede que ellos hayan aprendido mucho de la información que han reunido, sin embargo, están buscando nuevas formas para utilizar y derivar el valor de éste. La próxima sección describe un nuevo modelo de implementación de ERM diseñado para promover el proceso de aumento de valor.

Cuadro 3. Identificación de Riesgos debido a Cambios en la Categoría Digital de la Organización

Categorías Digitales

- **Tradicional:** Productos tangibles con procesos o tecnologías tradicionales.
- **Transicional:** Productos tangibles ofrecidos a través de canales tradicionales, buscando canales digitales y automatización centrada en la cadena de suministros.
- **Digitalizado:** Productos tangibles ofrecidos tanto tradicionalmente como digitalmente con procesos de alta tecnología, con un fuerte movimiento de “webficación”
- **Digital:** Principalmente productos y procesos digitales; digitalmente integrados con proveedores y clientes; fuertes asociaciones digitales.
- **Dot.com:** Todos los productos digitales con todos los procesos digitales

Figura 3 : Identificando Riesgos a Partir de los Cambios en Categorías Digitales



Muchas organizaciones están digitalizando sus flujos de información a medida que preparan e implementan sus estrategias de *e-business*. En tanto cambian los procesos de negocios y modelos, nuevos riesgos son introducidos. Este puede ser un momento ideal para actualizar o comenzar un proyecto de ERM, ya que al realizarlo puede ayudar a la administración a centrarse en la optimización de nuevos riesgos.

UN MODELO EMERGENTE PARA GENERAR VALOR A PARTIR DE LA ADMINISTRACION DEL RIESGO

L
 as organizaciones están vinculadas con una amplia variedad de esfuerzos para evaluar el riesgo y monitorearlo, pero muchas de ellas permanecen en gran parte imposibilitadas de determinar el valor específico que ellos derivan de sus actividades. Los modelos emergentes para la administración de riesgo están transformando la forma cómo los líderes piensan acerca de riesgo, hasta la forma en que ellos administran sus negocios y cómo monitorean la manera en que la gestión de riesgo genera valor. Los líderes pueden participar en esta evolución de ERM aumentando y expandiendo las herramientas y conceptos utilizados actualmente, como se muestra en el cuadro 4.

Cuadro 4: La Administración de riesgo está evolucionando.....

De	Para
Riesgo como peligros individuales	Riesgo en el contexto de estrategia de negocio
Identificación y evaluación de riesgo	Desarrollo de la “cartera” de riesgo
Foco en todos los riesgos	Centralización en riesgos críticos
Mitigación de riesgo	Optimización de riesgo
Límites de riesgo	Estrategia de riesgo
Riesgos sin dueños	Responsabilidades de riesgos definidas
Cuantificación de riesgos ocasionales	Monitoreo y medición
El riesgo no es mi responsabilidad	El riesgo es responsabilidad de todos

Ligando ERM a la Estrategia del Negocio

Los primeros modelos de administración de riesgo veían el riesgo como un imperativo de mercado – algo a ser entendido y analizado por su propia razón. Los nuevos modelos mantienen que la ERM debería estar intrínsecamente ligada a la estrategia de negocios de la empresa – la que comprende una visión establecida de la organización, su misión y objetivos, sus procesos para definir imperativos organizacionales, y sus filosofías, políticas, planes e iniciativas de crecimiento y desarrollo (ver cuadro 5).

Cuadro 5

Figura 5: Nuevo Modelo ERM



La estrategia de riesgo se construye alrededor y en apoyo de la estrategia del negocio. El desarrollo de la cartera de riesgo, optimización, medición y monitoreo tiene lugar en el contexto de estas estrategias, basada en una estructura establecida para la ERM que proporciona los medios de insertarla en la cultura organizacional.

Para alinear los recursos y acciones de la ERM con la estrategia del negocio es necesario maximizar la efectividad organizacional. Aun más, ligando la ERM con la estrategia, los procesos de riesgo pueden ser desarrollados en el contexto de hacia dónde un negocio es dirigido, y no solamente basándose en donde está actualmente. Este diferenciador es crítico en un medio en que muchas organizaciones están cambiando sus modelos y estrategias de negocios con rapidez creciente, empujadas por influencias, tales como el aumento del comercio electrónico, la globalización del negocio y los cambios en las expectativas del consumidor.



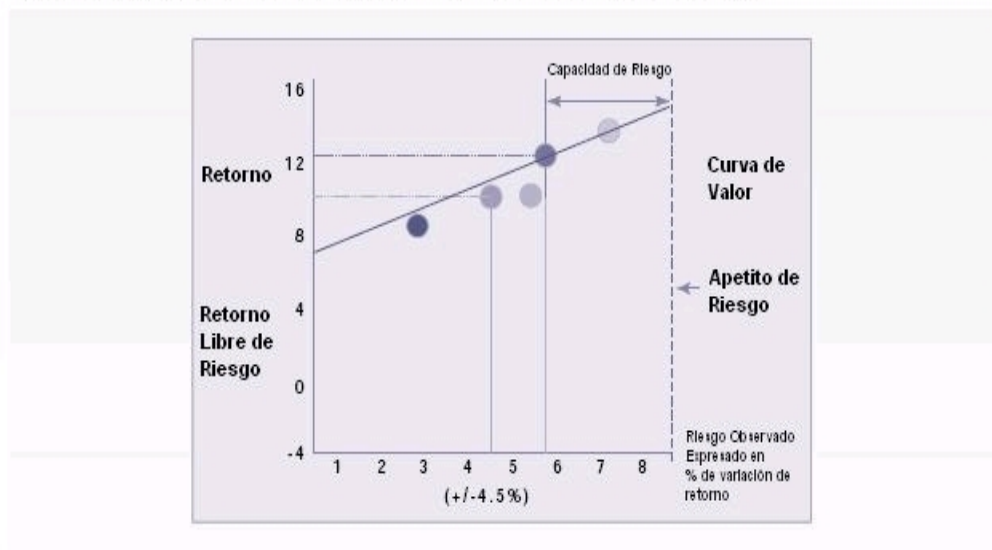
En el curso de este proceso, una organización puede encontrar que está incierta respecto de su apetito real de riesgo. Mediante el desarrollo de mediciones para evaluar los niveles de riesgo, una organización puede determinar cómo ésta puede necesitar ajustar su apetito de riesgo, basado en evaluaciones y resultados del negocio. Unir la estrategia de negocio a la ERM también puede proveer un contexto para establecer el apetito de riesgo y las medidas de riesgo de modo que ellas estén vinculadas a visiones de largo plazo de la entidad. De otra forma, si el apetito y las medidas relacionadas son inapropiadamente establecidas, los líderes pueden tomar decisiones que toleran más o menos riesgo que lo que la estrategia establece como ideal. Los modelos más nuevos de la ERM establecen una unión con la estrategia del negocio, que puede aumentar la relevancia de la ERM en la organización como un todo.

Derivando Pasos de Acción de la Evaluación de Riesgos

La evaluación de riesgo ha probado ser un proceso altamente útil para identificar, categorizar y evaluar riesgos críticos basados en sus probabilidades de ocurrencia y magnitud de impacto. El hecho clave que ha surgido, sin embargo, es qué hacer con la información cuando la evaluación de riesgo está terminada. En algunas instancias, las entidades encuentran que el proceso ha identificado tantos riesgos que ellos no pueden monitorearlos todos. En otros casos, ellos encuentran que no han podido traducir la evaluación de riesgo en pasos de acción específicos- en el contexto del apetito de riesgos de la administración – que generen valor para la organización.

Cuadro 6

Figura 6 : Indicadores de Referencia para Entender la Posición de Riesgo



El riesgo se mide en base al desempeño de la organización y se compara con la industria, en base a los retornos que pueden indicar oportunidades para optimizar el riesgo.

Para tratar esos asuntos, los modelos nuevos de la ERM están llevando el concepto de evaluación de riesgo varios pasos más allá para incluir una **cartera de riesgos**. El concepto de una cartera de riesgo asume que varios riesgos comparten ciertas características y/o interdependencias. Los riesgos son considerados en grupos, basados en cómo ellos se relacionan unos con otros, y dentro de esos grupos uno o más riesgos pueden aparecer o desaparecer cuando otros riesgos aparecen o desaparecen.

Adicionalmente, cuando un riesgo es transferido, otro puede aparecer. Por ejemplo, mediante el outsourcing de una función no principal para mitigar el riesgo de desempeño, una organización asume riesgos de crédito y de la cadena de suministros. Mediante el entendimiento y mapeo de dichas interdependencias, los líderes pueden comenzar a parcelar los riesgos en amplias categorías que influenciarán cómo estos riesgos son manejados y optimizados.

Otro concepto clave de la cartera de riesgo es que éste reconoce limitaciones organizacionales. La Administración tiene el tiempo y los recursos para enfocarse en un número limitado de riesgos. Evaluar riesgos en una cartera permite a los líderes percibir impactos e interdependencias, permitiendo a la administración proceder mediante el proceso ERM a un mejor entendimiento de aquellos riesgos críticos y que por lo tanto pueden requerir un enfoque creciente, conduciendo a un mejor retorno del tiempo e inversión de recursos de la administración.

Optimización de Riesgos

En este punto del proceso ERM, las organizaciones entienden su estrategia, han identificado sus riesgos, han definido las interrelaciones de aquellos riesgos dentro de una cartera de riesgos y han tomado decisiones preliminares sobre cuáles los riesgos requieren una mayor atención administrativa. El paso siguiente es para optimizar la cartera de riesgos.

La optimización de riesgo incorpora el concepto de opción. Así como un inversionista ajusta la mezcla de inversiones en base a objetivos definidos para riesgo y retorno, un gerente de la cartera de riesgo elige entre tácticas para administrar riesgos basados en el apetito de la entidad para el riesgo y su habilidad para absorberlo. Estas opciones pueden incluir agregar controles o límites para los riesgos que pueden exceder el apetito de riesgo de la entidad. Dichas opciones también pueden incluir la reducción de costos relacionado a controles excesivos o tomar acciones para expandir los riesgos en áreas en donde existen controles que proporcionan una capacidad de riesgo adicional. Así el gerente debe equilibrar continuamente el costo/beneficio de tomar dicha acción con la necesidad de optimizar el riesgo en la organización. Mediante la aplicación de variadas tácticas, los administradores de riesgos pueden comenzar a afectar el desempeño corporativo y de tal modo afectar el valor del accionista.



Una parte clave del proceso de optimización es asegurarse que los riesgos “límites” sean entendidos y que el apetito de riesgo sea distribuido apropiadamente, de modo que los límites administrados separadamente no excedan el apetito de riesgo de la entidad completamente.

Este es el paso clave en el proceso, ya que el punto de vista de riesgo del gerente puede afectar que se juzgue un nivel de riesgo aceptable.

Por ejemplo, un director financiero corporativo puede entender que la cantidad total aceptable de riesgo en dólares para negocios futuros podría ser \$20 millones. En una división, sin embargo, con \$2 millones de ventas totales y que sea la única que negocia en el mercado de futuros en la entidad, el gerente podría considerar que sólo \$1 millón en riesgo es aceptable. El desempeño total de la organización podría ser mejorado si el gerente entendiera que él o ella pueden tomar más riesgo. Inversamente, si la división asumió una posición de riesgo de \$30 millones, se está poniendo a la corporación entera en una posición de riesgo inaceptable.

La optimización de riesgo es un proceso iterativo y continuo: cuando una táctica es implementada, otras deberían ser reevaluadas. Como la reevaluación es normalmente imposible para cada acción, las entidades están comenzando a monitorear las acciones relacionadas con los riesgos más importantes y substanciales de la organización.

Medición y Monitoreo para Aumentar el Valor

En este punto del proceso, todas las acciones relacionadas a la ERM deberían haber tenido un impacto en la organización. Medir y monitorear estas acciones ahora comienza a ser necesario, como un medio continuo de entender y reportar el status e impacto de los riesgos. Muchas organizaciones están ideando formas para desarrollar estas actividades en toda la empresa y a nivel de procesos.

La optimización de riesgo es un proceso iterativo y continuo: cuando una táctica es implementada, otras deberían ser nuevamente reevaluadas.



El monitoreo, en su nivel más básico, puede ser incorporado en los sistemas de una organización. Mediante la definición de límites de riesgo en términos de atributos específicos o mediciones, el monitoreo en tiempo real puede ocurrir y si los límites son excedidos, se pueden tomar acciones. El logro de este resultado requiere una definición cuidadosa de las medidas de desempeño, tanto cuantitativas, como cualitativas, que puede incorporar características de riesgo. Otros métodos de monitoreo incluyen el uso de auditores internos y externos, comparaciones con el mercado u otra información, y revisión retroactiva de los resultados de riesgo. Las compañías deberían definir los sistemas de monitoreo y medición que mejor sirvan a sus estilos de administración y características.

Estrategia de Riesgo y Estructura Completa del Modelo

Para completar esta estructura de la ERM, hay dos conceptos adicionales. El primero consiste en una **estrategia de riesgo**. De la misma forma en que la estrategia de negocio indica la dirección del negocio, una estrategia de riesgo provee de una guía para las actividades de riesgo dentro de la compañía.

Se puede establecer el tono para actividades de gestión de riesgos agresivas o conservadoras, dictar cómo las actividades de medición y monitoreo pueden ser desarrolladas y entregar “una visión precisa” requerida por la administración y la dirección. De hecho, es la estrategia de riesgo la que entrega la espina dorsal para incluir la ERM dentro de la cultura del negocio.

La estrategia de riesgo proporciona la espina dorsal para ajustar ERM dentro de la cultura del negocio.

La estrategia de riesgo debería ser ejecutada por la **estructura de riesgo**. Muchas organizaciones hoy en día están diseñando estructuras integradas que definen como la ERM se está insertando dentro de la organización. Este esfuerzo no necesitará una reinención burocrática de las estructuras de negocio ya puesta en marcha, sino más bien de un ajuste de dichas estructuras que ajustarán y alinearán la administración de riesgo con las estrategias existentes y los esfuerzos de planeación del negocio.



La estructura considerará los roles y responsabilidades para administrar el riesgo. Ellos también definirán, tanto responsabilidades, como claras líneas de reporte, las que darán poder a los gerentes para actuar dentro de límites definidos ligados al apetito de riesgo. La efectiva integración de estas estructuras exige que el Directorio desarrolle la propiedad del esfuerzo y demuestre su fuerte compromiso con él. Para alcanzar este compromiso, el Directorio necesitará tanto educación como el aseguramiento continuo de que ERM está entregando valor.

La comunicación de la estrategia y estructura de riesgo es esencial. Dichas comunicaciones deberían ser diseñadas, utilizando una tecnología apropiada y un lenguaje y conceptos comunes, para asegurar que todos los empleados y *stakeholders* entiendan los objetivos y visión del Directorio. Los líderes deben demostrar claramente la relevancia de la estrategia de la ERM, proveyendo historias exitosas para maximizar el valor y el proceso de comunicación.

Habiendo definido la propiedad y responsabilidades, los líderes también deberían tomar medidas cautelares para asegurar que los individuos tengan las habilidades necesarias para actuar eficazmente. El nivel y tipo de habilidades requeridas variarán considerablemente. Por lo tanto, toda la capacitación, tanto individual, como de negocios debería incluir los principios de la ERM.

En muchos casos, el director corporativo de riesgos (CRO) se encuentra al centro de esta estructura y es responsable de conducirla y ajustarla según su desempeño organizacional.

Poner dicho modelo en ejecución dentro de la organización puede inducir un proceso de gestión de riesgos del negocio que resulte en un flujo de trabajo sistemático para tratar los riesgos dentro de la organización.

Acciones Claves para Ayudar a Insertar la Estructura de riesgo en la Organización

Actividades del Directorio

- Proporcionar capacitación en ERM a nivel de Directorio
- Establecer aceptación, a nivel de Directorio, del apetito por riesgo y la estrategia de riesgo
- Desarrollar “propiedad” de la supervisión de la administración de riesgo por el Directorio
- Revisión del informe de riesgo de la empresa

Actividades de la Gerencia

- Crear una estrategia de riesgo de alto nivel (política) alineada con objetivos estratégicos del negocio
- Crear una estructura organizacional de administración de riesgo y asegurar claras líneas de reporte
- Desarrollar y asignar responsabilidades para la administración de riesgo
- Comunicar la visión, estrategia, políticas, responsabilidades y las líneas de reporte a todos los empleados a través de la organización

Establecer una Cultura de Riesgo Común

- Utilizar conceptos y un lenguaje de riesgo común
- Comunicaciones sobre el riesgo utilizando tecnología y canales apropiados
- Desarrollar programas de entrenamiento para administración de riesgo
- Identificar y entrenar “campeones de riesgo”
- Proveer de experiencias exitosas e identificar *quick wins*
- Alinear técnicas de administración de riesgo con la cultura de compañía
- Desarrollar un sistema de compartir conocimientos

Crear Propiedad/Responsabilidad de Riesgo

- Incluir actividades y responsabilidades de administración de riesgo en las descripciones de cargos
- Incorporar conceptos ERM dentro de las metas personales
- Atribuir formalmente límites de riesgo a los gerentes

Ajustar Actividades de Riesgo dentro de los Procesos Continuos de Negocios

- Alinear e integrar actividades de administración de riesgo dentro de los procesos de negocios
- Incluir controles en tiempo real relacionados al riesgo en sistemas digitales, siempre que sea oportuno
- Desarrollar procesos de mejoramiento continuo relacionados al riesgo

Medición y Monitoreo de riesgo

- Identificar los principales indicadores del desempeño y los factores de éxito esenciales relacionados con el riesgo
- Establecer medidas de éxito para estrategias y actividades de riesgo
- Establecer un proceso periódico de medición de riesgo / retorno
- Identificar e implementar procesos de monitoreo y métodos de retroalimentación

IMPLICACIONES Y OPORTUNIDADES

S

i la Gerencia implementa la ERM de forma integrada, eventualmente, ésta puede conducir a cambios en la organización. Cuando el riesgo es utilizado como un principio organizacional, en el contexto de una estrategia de riesgo, la

administración puede tomar acción de una forma coordinada y sinérgica.

Checklist Estratégico para Líderes de Negocios

Los líderes organizacionales deberían preguntarse a sí mismos una serie de interrogantes para ayudar a determinar si ellos están utilizando efectivamente ERM para optimizar sus riesgos:

1. ¿Conozco cuáles son nuestros riesgos?
2. ¿He evaluado exposiciones de riesgo no tradicionales?
3. ¿Entendemos las interrelaciones de nuestros riesgos?
4. ¿Conozco cuál es nuestro apetito de riesgos?
5. ¿Conozco quiénes son nuestros propietarios de riesgos? ¿Poseen ellos sistemas adecuados para medir y monitorear riesgos?
6. ¿Cuál es la perspectiva de la persona (s), departamento (s) que está supervisando los riesgos?
7. ¿Tenemos sistemas que promuevan la optimización de riesgo?
8. ¿Buscamos regularmente nuevos mercados, oportunidades de asociación y otras estrategias de optimización de riesgo?
9. ¿Cómo nuestros sistemas de incentivo afectan a la administración de riesgo?
10. ¿Nuestro entendimiento de riesgo penetra nuestra organización y cultura?
11. ¿Entiende cada individuo su rol y responsabilidad en administrar el riesgo?
12. ¿Es el riesgo considerado una prioridad, en tanto los procesos operacionales son mejorados?

Utilizar ERM para optimizar sus riesgos puede ayudar a la organización a percibir potenciales ajustes estratégicos y/o estructurales que pueden ayudar a mejorar la efectividad organizacional en la construcción del valor para el accionista.

Eventualmente, ERM requiere del apoyo del Gerente General y del Directorio, quienes lo difunden a través de la organización. Para cualquier líder, sin embargo, emprender todo el proceso de ERM de una vez puede ser desalentador. La clave es comenzar por algo. El *checklist* de la izquierda puede proporcionar una guía para comenzar.

CONCLUSION

L

a administración de riesgo de una empresa puede convertirse en una ventaja estratégica competitiva si es utilizada para identificar acciones específicas que mejoren el desempeño y optimicen el riesgo. Esto también puede influenciar la estrategia del negocio mediante la identificación de ajustes potenciales relacionados a oportunidades y riesgos previamente no identificados. Utilizada apropiadamente, la ERM se convierte en un instrumento para ayudar a la organización a redireccionar su enfoque, en lugar de responder a las crisis, mediante una evaluación proactiva de los riesgos en estrategias comerciales, el perfeccionamiento de la toma de decisiones en inversiones y el aumento del valor del negocio. Las organizaciones que desarrollan un marco de ERM para vincular los riesgos críticos con estrategias de negocios pueden convertirse en formidables competidores en la búsqueda de agregar valor para los accionistas.

ERM puede convertirse en una forma de ayudar a la organización a cambiar su foco más allá de la respuesta a crisis



NOTAS FINALES

1. Bill Anderson. “The Right Risks”, *Electric Perspectives*, Set/Out 1999, Vol. 24, N°5, pp. 70-81.
2. Suzanne Labarge. “Chief Risk Officers: Should Your Organization Have One?”. Discurso entregado en la Conferencia del Directorio 2000, Conferencia Administración de Riesgo en la Empresa, 3 de mayo de 2000.
3. Douglas McLeod. “New Chief Risk Officer Role Coordinates Risk Strategy” *Business Insurance*, 26 de abril de 1999, p.3.

La información aquí contenida es de carácter general y no va dirigida a facilitar los datos o circunstancias concretas de personas o entidades. Si bien procuramos que la información que ofrecemos sea exacta y actual, no podemos garantizar que siga siéndolo en el futuro o en el momento en que se tenga acceso a la misma. Por tal motivo, cualquier iniciativa que pueda tomarse utilizando tal información como referencia, debe ir precedida de una exhaustiva verificación de su realidad y exactitud, así como del pertinente asesoramiento profesional.