



En esta edición

- [Vista de conjunto](#)
- [Conclusión](#)
- [Pensando por adelantado](#)

## Despliegue de nuevas herramientas para elevar la administración del riesgo en la medida en que las compañías de energía y servicios públicos se vuelven más digitales

### La línea de resultados

- Como el sector de energía y servicios públicos [power and utilities (P&U)] lucha contra una red de incertidumbre que surge de las expectativas cambiantes del cliente y los avances tecnológicos, los programas de administración del riesgo de la empresa [enterprise risk management (ERM)] tienen que jugar un rol más estratégico en la medida en que las entidades navegan nuevos riesgos y oportunidades.
- Las estructuras de ERM 2.0, administración del riesgo de terceros, toma de decisiones basadas-en-el-riesgo, y apetito por el riesgo pueden ayudar a que los profesionales entiendan mejor y administren el espectro amplio de los riesgos.
- Los programas de ERM son capaces de ofrecer valor para los negocios, más que simplemente proteger el valor.

## Más allá de la línea de resultados

### Vista de conjunto

Durante los últimos 10 años Deloitte ha sido anfitrión de una serie de mesas redonda sobre la administración del riesgo para el sector de P&U. Las metas primarias de esta serie son discutir las lecciones aprendidas, identificar tendencias, promover innovación, realizar comparaciones y estudios, facilitar redes en la industria, avanzar las prácticas de administración del riesgo, y mejorar el valor de la función de ERM.

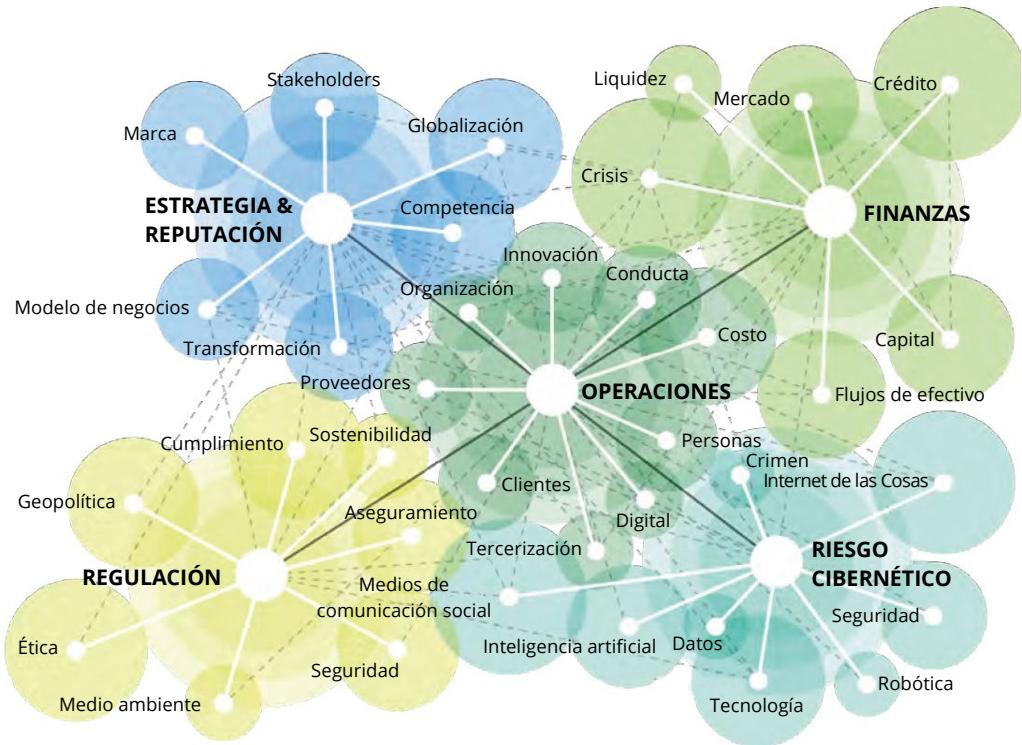
La mesa redonda de otoño de 2018 fue realizada en octubre de 2018 en FirstEnergy Corp. en Akron, Ohio. Deloitte y más de 35 profesionales del riesgo que representan más de 25 compañías discutieron (1) la estructura de ERM 2.0 y sus capacidades, (2) planeación por escenarios y el rol de ERM, (3) la estructura de decisión basada-en-el-riesgo de la California Public Utilities Commission (CPUC), (4) administración extendida del riesgo de la empresa [extended enterprise risk management (EERM)] y administración del riesgo de terceros, (5) el futuro de los servicios públicos digitales y los riesgos que surgen de la digitalización, y (6) el uso del apetito por el riesgo en las decisiones de negocio. Además, durante sesiones abiertas, los participantes compartieron elementos específicos que planearon para centrarse en ayudar a elevar sus programas de ERM en el año 2019. Incluyeron que ERM juegue un mayor rol en los procesos de planeación de estrategia y negocios; estandarización de la taxonomía del riesgo y de las señales emergentes de riesgo; creación de una biblioteca de indicadores clave de riesgo; automatización de procesos de ERM; romper silos para asegurar que la información fluya a través de la organización y vincular los riesgos de empresa y operacionales; centrarse más en sostenibilidad, fraude, y riesgos de la fuerza-de-trabajo-del-futuro; y visualización del universo de riesgo y las interdependencias entre los riesgos.

### Perspectiva de la industria

Tal y como durante la mesa redonda lo señaló un ejecutivo una entidad de servicios públicos, el pensamiento de las entidades acerca de las decisiones principales debe comenzar con grupos de ERM, porque ellos ayudan a dar soporte a las oportunidades de negocio y “ven la bala antes que le llegue a usted.” Este punto de vista se convirtió en el centro de atención cuando las entidades de servicios públicos experimentaron desafíos financieros importantes. El grupo de ERM ayudó a que el liderazgo de la entidad de servicios públicos valorara el valor relativo de sus negocios expuestos-a-materias-primas-básicas, resaltando qué tan difícil habría sido hacer que el negocio fuera exitoso. Los servicios públicos también se basaron en su equipo de ERM para entender los riesgos asociados con la ejecución de su transmisión hacia fuera, la cual es una de las más grandes del país. Finalmente, la entidad de servicios públicos está interesada en la búsqueda de casi una docena de tecnologías emergentes y está tomando la experticia de su grupo de ERM para asegurar que lo está haciendo de la manera más estratégica posible, con un entendimiento pleno de los riesgos involucrados. El grupo de ERM tiene acceso abierto a cualquier miembro de junta, el CFO, y el CEO.

### Estructura y capacidades de ERM 2.0

Cuando a los participantes en la mesa redonda se les preguntó que palabras llegan a la mente cuando piensan acerca de la administración del riesgo, las respuestas principales fueron “oportunidad,” “incertidumbre,” y “evolución.” Esos tres términos parecen encapsular bien el nuevo rol de los grupos de ERM. Si bien los profesionales de ERM tradicionalmente se han considerado a sí mismos como principalmente ser mayordomos (= administradores de las propiedades de otros [stewards]), su función está **evolucionando** en la medida en que navegan un panorama de **incertidumbre**, forzándoles a estar atentos a identificar cualquier **oportunidad** no solo para proteger el valor sino también para crearlo. Tal y como se muestra en la gráfica que aparece adelante, su área de autoridad cubre un espectro amplio de riesgos y oportunidades que abarcan operaciones, finanzas, estrategia y reputación, regulación, y riesgo cibernético.



Como mayordomos, los profesionales de ERM ayudan a entender las oportunidades y transformar el riesgo en una ventaja mediante darle forma a las elecciones estratégicas y las vías hacia un modelo de negocios aspiracional. Como estrategas, valoran los riesgos amplios contenidos en el modelo de negocios existente, incluyendo materias operacionales, financieras, de cumplimiento, de cultura, y de terceros. Como catalizadores, pueden entender las "mega tendencias" que afectarán a sus organizaciones, incluyendo digitalización, sostenibilidad, y transformación de los ecosistemas de energía. Finalmente, como operadores, tienen que responder ante los riesgos de industria que surgen del modelo de negocios, plataformas de producto, y esquemas de fijación de precios, así como también de eventos inesperados tales como ataques cibernéticos, desastres naturales, y terrorismo.

Parece que se han formado brechas entre los roles actual y aspiracional de los profesionales de ERM. La mayoría de los programas de ERM de los participantes se centran en las valoraciones del riesgo. Más de la mitad de los participantes ven el rol que su función de ERM tiene en la estrategia como una mezcla de tres actividades: la planeación y ejecución de iniciativas estratégicas y el monitoreo de los riesgos involucrados. Los participantes señalaron que les gustaría que sus organizaciones dediquen más tiempo a actividades tales como discusiones corporativas estratégicas y analíticas del riesgo, y, en menor grado, a mitigación del riesgo y presentación de reportes sobre la respuesta ante el riesgo.

Existe otra brecha entre el interés de la organización en los riesgos estratégicos y su interés en los riesgos operacionales, los cuales son más tácticos y tópicos. Un participante propuso enmarcar el rol de ERM en las discusiones estratégicas como proporcionar fuentes adicionales de información para mejorar la planeación de largo plazo. Esto puede ser logrado mediante realizar talleres en-profundidad con expertos temáticos para identificar problemas que puedan no estar mencionados en el plan estratégico de la organización.

Otra brecha que preocupa es la marca de ERM. La mayoría de los grupos de ERM de los participantes son principalmente reconocidos como operadores. Sin embargo, a los participantes les gustaría que sus grupos de ERM sean reconocidos más como socios (mayordomos y estrategas) que proporcionan perspectivas que se puedan llevar a la acción y conduzcan a toma de decisiones informada-por-el-riesgo. Cerca de dos tercios de los participantes señaló que la coordinación de mejora-de-la-organización con los líderes de negocio, comunicación, toma de decisiones, y presentación de reporte proporciona la mayor oportunidad para mejorar la efectividad de los programas de administración del riesgo de sus organizaciones. ¿Cómo pueden los profesionales de ERM renombrarse a sí mismos para trasladar su riqueza de conocimiento del riesgo del negocio, obtenida a partir de facilitar discusiones del riesgo a través de todas las unidades de negocio, en su reconocimiento como socios estratégicos del riesgo?

### Perspectiva de la industria



La función de ERM de un participante realizó una encuesta involucrando a usuarios clave de información y encontró que el grupo de ERM era bueno en extraer información y trasladarla a los ejecutivos senior, pero no a la organización más amplia. En respuesta, el grupo de ERM ahora está analizando y agregando datos de manera diferente de manera que pueda mostrar a los distintos departamentos las lecciones transversales aprendidas. Otro participante describió la transición desde una función de administración del riesgo pasiva a una activa: mediante involucrarse fuertemente en todos los problemas transmitidos al comité de toma de decisiones a nivel ejecutivo, el grupo de ERM puede servir como un socio que ofrece una perspectiva diferente desde el punto de vista de la administración del riesgo. Una técnica usada para fomentar relaciones más profundas en vistas a crear una asociación es entrevistar regularmente contactos en cada unidad de negocios para desarrollar confianza de manera que puedan estar cómodos en ir al grupo de ERM por su propia iniciativa más que porque se les dice que lo hagan.

Más de la mitad de los participantes señaló que entender las implicaciones y las interdependencias del riesgo a través de la organización es la capacidad más importante para un grupo líder de administración del riesgo. Esto resalta el aspecto empresa de la administración del riesgo. Los silos son una ocurrencia natural en las organizaciones grandes y algunas veces es difícil romperlos. La función de ERM puede servir como un conducto mediante consistentemente identificar ineficiencias y llenar brechas entre los silos, así como también mediante abogar por las áreas de riesgo que tengan recursos insuficientes. Un enfoque para abordar tales ineficiencias es el reinicializar el riesgo.

Reinicializar el riesgo involucra dar una mirada fresca, holística, a las prácticas de administración del riesgo de la organización. La meta es abordar tales prácticas actuales y eliminar las actividades de administración del riesgo de valor bajo o sin valor, de costo alto (e.g., procesos que sean manuales, redundantes, o que ya no sean relevantes), optimizar las actividades de administración del riesgo requeridas/de-valor-alto mediante aplicar palancas de transformación (e.g., tercerización, racionalización, automatización), y agregar actividades de valor alto para identificar y administrar los riesgos relacionados con cultura, estrategia, y marca y reputación. Las palancas de transformación pueden ser aplicadas para reinicializar el riesgo. Ellas incluyen cambios del modelo de operación de la administración del riesgo (e.g., tercerización), un mejor entendimiento de la exposición del riesgo y del costo actual de los controles y de las estrategias de mitigación, mejoramientos de procesos (e.g., revisar, simplificar, y estandarizar procesos), y tecnología y automatización (e.g., aprovechar la detección avanzada del riesgo).

Ninguno de los participantes afirmó tener total transparencia en el costo total de la administración del riesgo en sus organizaciones. La mayoría tiene transparencia parcial, y más de un cuarto no tiene transparencia. Una de las razones para esto puede ser la dificultad en la valoración del costo de las actividades de administración del riesgo a través de los departamentos de ERM, seguridad de información, finanzas, cumplimiento, y auditoría interna. Las prioridades que se superponen pueden causar esfuerzos duplicativos tanto dentro como a través de las funciones, llevando a ineficiencias, inconsistencias, carencia de taxonomía común, y fatiga de riesgo/control.

### Puntos clave



- La estructura de ERM 2.0 toma una visión más amplia de los riesgos y oportunidades que enfrentan los negocios y le da a la administración del riesgo un rol tanto en proteger como en crear valor para la organización.
- Los profesionales de ERM gastan la mayor parte de su tiempo en valoraciones del riesgo, pero preferirían centrarse en desarrollo de la estrategia corporativa y analíticas del riesgo.
- Las organizaciones pueden lograr un mejor retorno sobre sus inversiones para la actividad de la administración del riesgo mediante examinar dónde hay superposición y asegurar que las actividades de administración del riesgo a través de la organización no sean redundantes y estén alojadas en la función apropiada.

## **La planeación de escenarios y el rol de ERM**

El entorno actual de los negocios de P&Y es volátil, incierto, complejo, y ambiguo [volatile, uncertain, complex, and ambiguous (VUCA)]. Mediante acoger la incertidumbre, la planeación de escenarios les permite a las organizaciones comprometerse con el entorno de VUCA, proporcionando una visión tanto de su perfil del riesgo como de las oportunidades que están por delante. Ayuda a que las organizaciones actúen a pesar de la incertidumbre. Las respuestas típicas ante la incertidumbre incluyen negación y parálisis. La planeación de escenarios ayuda a superar estas respuestas mediante ofrecer relatos orientados-por-datos acerca del futuro, descripciones del entorno, hipótesis más que predicciones, narrativas plausibles que amplían el pensamiento, y una herramienta con la cual estructurar consideraciones estratégicas. Mientras que las tendencias denotan fuerzas que ya son visibles y los comodines se refieren a eventos de probabilidad baja que pueden cambiar de manera dramática el panorama, las incertidumbres se encuentran en algún punto intermedio, abarcando fuerzas que de manera exacta no se pueden predecir, controlar, o influenciar pero que es probable afecten el futuro de la industria. Mediante incorporar incertidumbres además de factores conocidos, la planeación de escenarios desafía los supuestos y proporciona a las organizaciones más opciones de manera que puedan tomar mejores decisiones. La planeación de escenarios tiene tres principios centrales: use pensamiento de fuera hacia dentro, acoja diversas perspectivas, y tome el punto de vista de largo plazo (más de 3 años y a menudo hasta 10).

La mitad de los participantes señaló que sus organizaciones no habían tenido la oportunidad de usar la planeación de escenarios como una herramienta de administración del riesgo. Y la otra mitad ya sea había usado las herramientas mismas o reportó que otras funciones en sus organizaciones la habían usado. Los profesionales de ERM que habían usado planeación de escenarios valoraron que es un buen uso del tiempo y un foro para que el grupo de ERM interactúe con el resto del negocio. La principal barrera para usar las herramientas de la planeación de escenarios es la familiaridad con el proceso.



### **Perspectiva de la industria**

Un participante compartió una experiencia de la reciente realización de un ejercicio de estudio de la planeación de escenarios de un activo de largo plazo. Los escenarios representaron un conjunto de futuros posibles – segunda recesión, status quo, recuperación moderada, crecimiento alto – con diferentes resultados del precio de la materia prima básica y un rango de inputs diseñado para abarcar un rango extremo de resultados. Si bien los resultados de los escenarios fueron solo parcialmente exactos, como lo serían cualesquiera pronósticos basados-en-supuestos, internamente eran consistentes y provocaron discusiones ejecutivas relacionadas con los diversos resultados posibles y las correlaciones del riesgo. El mayor valor radicó en los escenarios atípicos, los cuales generaron discusión importante y avanzaron desde un enfoque centrista hacia conversaciones de más planeación. La entidad de servicios públicos consecuentemente fue capaz de ajustar sus inversiones para administrar riesgos previamente no abordados. Su equipo de ERM también valoró la planeación de escenarios como una herramienta con la cual comprometerse y asegurar la compra por parte del liderazgo corporativo, así como también para integrar las unidades de negocio, todos los cuales tenían una silla en la mesa.

Dos ejercicios interactivos de grupo siguieron a esta discusión. El primero consistió en desarrollar una lista de las incertidumbres clave que afectan al sector de P&U. los grupos resaltaron la siguiente muestra de incertidumbres: recursos distribuidos de energía, seguridad cibernetica, activismo social y del accionista, expectativas del cliente, precio del carbón, cambios regulatorios, exceso de contaminación, y obsolescencia de la entidad de servicios públicos. En el segundo ejercicio, un grupo consideró un escenario en el cual el avance tecnológico transforma el mundo mientras que otro consideró un futuro de clima y estancamiento extremos. Si bien esos escenarios presentaron riesgos, los grupos identificaron muchas oportunidades para las entidades de servicios públicos, variando desde la creación de nuevos modelos de negocio hasta reutilización de activos y centralización ce ciertas funciones.

Más de tres cuartos de quienes respondieron la encuesta luego de los ejercicios de grupo relacionados con la planeación de escenarios visualizaron sus equipos usando en el futuro la planeación de escenarios. Los participantes tomaron más en cuenta cómo la planeación de escenarios podría ampliar la función de ERM para incluir discusiones del riesgo de más largo plazo, más estratégicas.



### Puntos clave

- La planeación de escenarios permite acción a pesar de la incertidumbre.
- Las entidades pueden usar la planeación de escenarios para identificar amenazas y oportunidades en la estrategia actual.
- La función de ERM puede volverse un socio estratégico para el negocio mediante el uso de la planeación de escenarios para resaltar los riesgos para y de la estrategia e identificar correlaciones entre las diversas estrategias de respuesta al riesgo.
- La planeación de escenarios proporciona un medio por el cual reconocer y adaptarse al cambio que se avecina.

### La estructura de decisión basada-en-el-riesgo, de CPUC

Después de la explosión del gasoducto ocurrida en el año 2010 en San Bruno, California, el CPUC incrementó su atención en cómo las entidades de servicios públicos identifican y administran el riesgo de seguridad. Inició el procedimiento de valoración del modelo de seguridad [Safety Model Assessment Proceeding (S-MAP)] para establecer una estructura común para que las entidades de servicios públicos identifiquen y analicen los riesgos y las mitigaciones. El S-MAP determina la estructura de análisis del riesgo, el alcance, y el enfoque usado en la fase de mitigación de la valoración del riesgo [Risk Assessment Mitigation Phase (RAMP)] de los casos de tarifa general [general rate cases (GRCs)]. Las entidades de servicios públicos de California tienen ahora que registrar reportes RAMP una vez al año antes de sus presentaciones de GRC. En el reporte RAMP, cada entidad de servicios públicos determina los riesgos de seguridad a ser abordados y evalúa los costos y los beneficios de las actividades de mitigación del riesgo con base en la estructura S-MAP. El reporte RAMP justifica en el GRC las actividades y los costos de mitigación relacionados-con-seguridad. Despues del primer año del GRC, las entidades de servicios públicos tienen que registrar un reporte anual sobre el gasto actual y la efectividad de las actividades de mitigación de RAMP. Como resultado, las entidades de servicios públicos tienen menos flexibilidad para modificar el gasto para solicitudes de financiamiento GRC evaluadas como parte del RAMP. Para satisfacer los requerimientos de RAMP, las entidades de servicios públicos necesitan identificar los riesgos altos de seguridad y proponer mitigaciones y alternativas. También tienen que especificar la eficiencia del gasto-por-el-riesgo (la ratio de riesgo mitigado frente al costo de mitigación) por cada actividad de mitigación e incluir un cronograma para mejoramientos en el proceso general de administración del riesgo. Finalmente, las entidades de servicios públicos tienen que proporcionar una valoración del compromiso del ejecutivo y de la cultura de seguridad. Este cambio aseguró una silla para la función de ERM en casi todos los foros y comités de toma de decisiones a través de cada entidad de servicios públicos. En las entidades de servicios públicos de California, los equipos de ERM ahora interactúan regularmente con los cuerpos regulatorios con los cuales anteriormente tenían muy poco contacto.



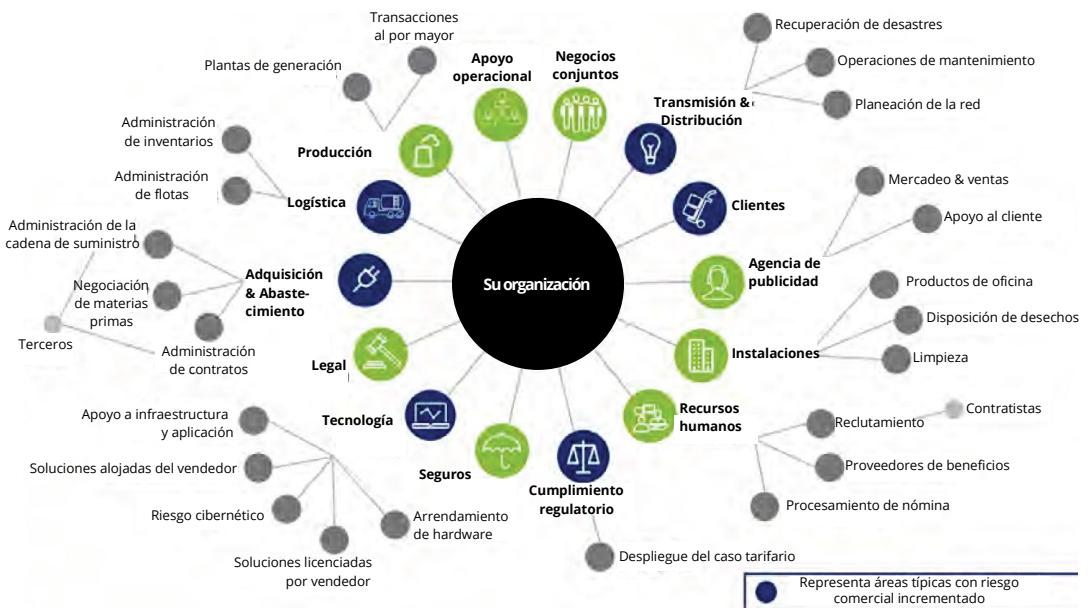
### Puntos clave

- El requerimiento regulatorio de California sirvió como un catalizador para las entidades de servicios públicos para adicionalmente establecer y mejorar la cultura corporativa de riesgo, adoptar un enfoque más orientado-a-datos y estructurado, y de manera explícita incluir ERM en los procesos de planeación financiera y de asignación de recursos.
- La alineación del *stakeholder* interno (i.e., ERM, regulatorio, finanzas, unidades de negocio, legal) y la consideración del *stakeholder* externo (i.e., entidades de servicios públicos pares y cuerpos regulatorios) sirvió bien a las entidades de servicios públicos para establecer e implementar la estructura de decisión basada-en-el-riesgo de CPUC.

### Administración extendida del riesgo de la empresa / Riesgo de terceros

En la medida en que las organizaciones de P&U hacen la transición para volverse entidades de servicios públicos digitales, hay una creciente dependencia en las relaciones con terceros. Esta dependencia potencialmente incrementa los riesgos inherentes de la organización provenientes de (1) creciente incertidumbre en el entorno de negocios y macroeconómico, (2) preocupaciones relacionadas con regulación emergente y escrutinio regulatorio, y (3) amenazas de incidentes/disrupción relacionados-con-terceros. Las organizaciones necesitan no solo entender el universo pleno de los riesgos externos que enfrentan los cambiantes modelos de negocio, sino que también necesitan ser más ágiles en responder ante el cambio regulatorio, las demandas del cliente, y la disruptión tecnológica.

Todos excepto uno de los participantes en la mesa redonda señalaron que han visto un incidente de terceros que afecta una de sus unidades de negocio. El riesgo de terceros ya no es visto solo como un problema de la cadena de suministro, sino que también cubre un rango amplio de jugadores externos, tales como contratistas complementarios de la fuerza de trabajo y transacciones no-financieras tales como relaciones con negocios conjuntos, asociaciones, y universidades. Incluso la relación más pequeña con terceros puede causar enorme daño, tal y como es demostrado en una violación en un minorista importante, donde un contrato de \$100,000 con una compañía de HVAC en últimas le costó al minorista cientos de millones de dólares en pérdidas. En el caso de un incidente, el principal desafío de la entidad típicamente es elaborar un plan para reanudar las relaciones con terceros y reconstruir la confianza. Las violaciones pueden revelar una maraña de relaciones que involucran muchos niveles de sub-contratación. El valor de desentrañar esta maraña está en la minimización del riesgo y del impacto financiero. Los terceros pueden plantear riesgos a través de, entre otras áreas, su acceso a los datos y sistemas de la compañía y su potencial efecto en los clientes de la organización y su reputación general. A pesar del marcado incremento en la dependencia de terceros, el riesgo percibido en el riesgo asociado, y la renovada atención puesta en y la inversión en la empresa extendida, muchas organizaciones todavía no están plenamente equipadas para administrar este riesgo de una manera holística y coordinada. De acuerdo con la [2018 Global Survey on EERM](#),<sup>1</sup> de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, casi el 70 por ciento de quienes respondieron de energía y recursos percibieron un incremento en los riesgos inherentes en la empresa extendida, pero solo el 16 por ciento ha integrado u optimizado sus mecanismos de EERM.



La empresa extendida, ilustrada en la anterior gráfica, es el concepto de que una organización no opera de manera aislada. Su éxito depende de una red compleja de relaciones con terceros. Las amenazas pueden ser vistas a través de un conjunto de "dominios de riesgo," que incluye riesgo contractual, riesgo de estabilidad financiera, riesgo de crédito, riesgo de cumplimiento/legal, riesgo de seguridad de la información, riesgo de continuidad del negocio, riesgo de transacción/operacional, riesgo reputacional, y riesgo estratégico. Hoy, los terceros están más cerca que nunca antes del núcleo de la organización, significando que, si algo se torciera, el impacto del incidente podría ser catastrófico e inmediato (e.g., distribuido vía medios de comunicación social). En respuesta a las regulaciones, los bancos han creado consorcios para recaudar información sobre los dominios del riesgo de terceros, más que de manera independiente realizar esfuerzos duplicados. Las entidades de servicios públicos están en una posición privilegiada para hacer lo mismo, pero más proactivamente.

<sup>1</sup> Extended Enterprise Risk Management Global Survey 2018, *Focusing on the Climb Ahead: Third-Party Governance and Risk Management*.



### Perspectiva de la industria

Dos participantes compartieron sus pensamientos y desafíos en relación con el riesgo de terceros. Ellos usaron las fortalezas existentes en su organización para construir un programa de EERM. Una de las primeras iniciativas fue establecer la administración del riesgo como una meta en la cadena de suministro. El equipo de la cadena de suministro usó dos herramientas para administrar el riesgo: la relación con el equipo de administración del riesgo y el programa de administración del proveedor que incluyó una revisión trimestral del desempeño. En una iniciativa reciente, un equipo multifuncional creó un sistema de administración de la información del contratista para hacerle seguimiento a todos los terceros que trabajan para la entidad de servicios públicos y para establecer canales, reglas, y controles para traer contratistas. Las unidades de negocio inicialmente fueron resistentes al cambio, de manera que fue esencial el apoyo fuerte del CEO. Algunas unidades eventualmente discutieron acerca de que costo evolucionó a uno más centrado en los riesgos ciberneticos y físicos. Los participantes sugirieron crear temprano en el proceso una lista de verificación de TI para visualizar los negocios que no pudieran satisfacer ciertos requerimientos o para permitir la mediación de brechas. Las recomendaciones adicionales fueron (1) crear un inventario de datos sensibles con exposición a terceros, así como también un plan de terminación, (2) continuar monitoreando los terceros luego que los contratos sean firmados, y (3) identificar contratos críticos en una lista de vigilancia separada para ser compartida con las unidades de negocio.

Más de la mitad de los participantes reportaron que en sus organizaciones el director de adquisiciones jefe posee y tiene *accountability* por la EERM. Si bien es deber de toda la organización administrar el riesgo, los siguientes grupos típicamente tienen la mayor responsabilidad: (1) adquisiciones y abastecimiento; (2) negocios; (3) legal, cumplimiento, y riesgo; (4) TI; y (5) auditoría interna. El rol de ERM es entender y definir los orientadores clave del riesgo y las consecuencias de las relaciones de la empresa extendida que puedan ayudar a proteger la marca, la reputación, las relaciones, las personas, los activos físicos y la seguridad, los datos, y el valor del *stakeholder*, de la compañía. Los programas de EERM están diseñados para ayudar a que las organizaciones entiendan y mitiguen el riesgo de sus relaciones con terceros al tiempo que mejoran la línea de resultados y cambian el centro de atención del costo al valor general. Un programa estructurado de EERM puede ayudar a generar creación de valor a través del ciclo de vida de la relación con terceros. Los programas de EERM han demostrado la capacidad para mejorar la línea de resultados a menos en un 2 a 3 por ciento mediante soluciones digitales, programas de recuperación de costos e ingresos ordinarios, y servicios administrados del riesgo.

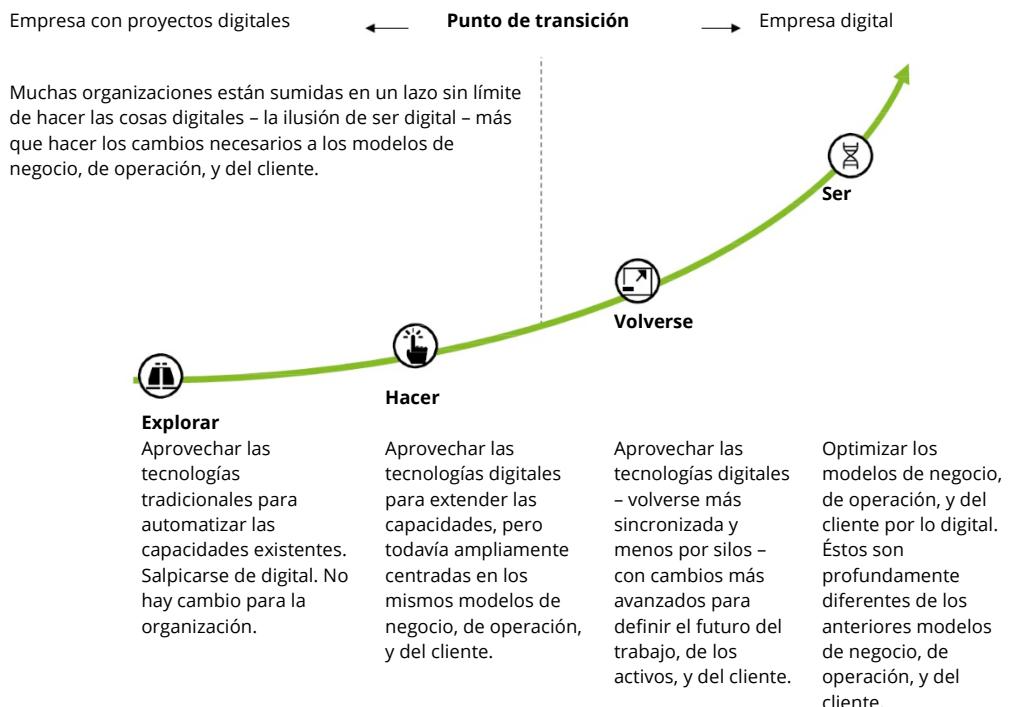


### Puntos clave

- Los programas de EERM están diseñados para ayudar a que las organizaciones entiendan y mitiguen el riesgo de sus relaciones con terceros al tiempo que mejoran la línea de resultados y cambian el centro de atención del costo al valor general.
- Una manera como la función de ERM puede jugar un rol en la administración del riesgo de terceros es entender y definir los orientadores clave del riesgo y las consecuencias de las relaciones de la empresa extendida.
- Si el riesgo reputacional proveniente de comprometerse con entidades externas no es administrado de manera efectiva, la compañía incrementa las posibilidades de dañar sus valores centrales, lo cual tendría ramificaciones tanto internas como externas.
- Para minimizar las redundancias y mejorar el valor general de la administración del riesgo, el cumplimiento, y el aseguramiento, las organizaciones deben establecer y alinear roles claros, las responsabilidades, y las expectativas por esas actividades.

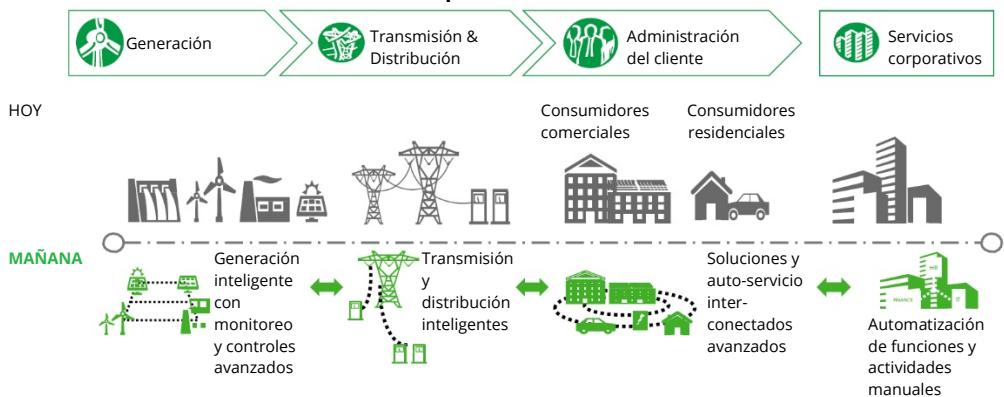
## El futuro de la entidad de servicios públicos digital y los riesgos que surgen de la digitalización

La mayoría de los participantes reportó que su función de ERM de alguna manera está involucrada en discusiones relacionadas con los esfuerzos digitales de sus organizaciones y los riesgos asociados. ¿Qué significa "volverse digital"? Ser digital significa que la entidad está logrando nuevos niveles de desempeño mediante la integración de tecnología para desbloquear ineficiencias que llevan a nuevas maneras de trabajar y proporcionan beneficios para clientes, empleados, y accionistas. De acuerdo con la Ley de Moore, algunas tecnologías digitales están cerca de cruzar la curva de expectativas y desbloquear enormes cantidades de capacidad. La carrera está en marcha para que las entidades de servicios públicos se vuelvan más grandes, más rápidas, y más baratas antes que sus competidores lo hagan.



Muchas organizaciones están sumidas en un lazo sin límite de hacer las cosas digitales – la ilusión de ser digital – más que hacer los cambios necesarios a los modelos de negocio, de operación, y del cliente. Para la organización la clave está en la transición desde ser una empresa con proyectos digitales a volverse una empresa digital, tal y como lo muestra la anterior ilustración. El cuarenta y cinco por ciento de los participantes en la mesa redonda señalaron que sus organizaciones están explorando lo digital. En esta primera fase de la transición hacia volverse una empresa digital, las organizaciones aprovechan las tecnologías tradicionales para automatizar las capacidades existentes y salpicarse de lo digital sin realmente cambiar. Cerca del 33 por ciento de los participantes señaló que las organizaciones están haciendo digital. En esta fase, las compañías extienden capacidades, pero todavía están ampliamente centradas en los mismos modelos de negocio, de operación, y del cliente. Menos del 25 por ciento de los participantes etiquetó a sus organizaciones como volviéndose digitales, significando que están aprovechando las tecnologías digitales con cambios más avanzados para definir el futuro del trabajo, de los activos, y del cliente. Ninguno de los participantes afirmó que sus organizaciones estaban siendo digitales, lo cual requeriría que los modelos de negocio, de operación, y del cliente (1) estén optimizados para lo digital, y (2) sean profundamente diferentes de sus anteriores modelos de negocio, de operación, y del cliente. La entidad de servicios públicos digital es probable que sea una organización de servicios compartidos facilitada digitalmente, una organización de servicios corporativos plenamente automatizados e integrados, una organización de analíticas predictivas y de pronósticos, y un usuario de la automatización robótica de procesos. Si bien las capacidades digitales pueden ayudar a mitigar los riesgos, también revelan y crean unos nuevos. Por ejemplo, las organizaciones repentinamente podrían estar abrumadas con alarmas de falsos positivos que previamente no fueron detectados, o algunas operaciones previamente seguras pueden volverse vulnerables ante un ataque cibernético. Como las expectativas crecen para que la función de ERM aborde tales riesgos, tiene la oportunidad para volverse más comprometida en el tema de las entidades de servicios públicos digitales. La gráfica que aparece adelante ilustra un ejemplo de la cadena de valor para entidades de servicios públicos digitales.

## Cadena de valor de la entidad de servicios públicos de electricidad



### Perspectiva de la industria

En profesional de ERM compartió sus pensamientos y retos relacionados con la transformación digital de su compañía. El objetivo estratégico de la compañía fue aprovechar la tecnología para crear crecimiento, eficiencia operacional, y una experiencia diferenciada del cliente y de los compañeros de trabajo con una cultura digital que fomente la innovación y un sesgo por la acción. Fue contratado un director digital jefe [chief digital officer (CDO)]. La integración del CDO fue desafiante: los cambios organizacionales resultantes de la nueva posición dieron origen a muchos enfrentamientos con el CIO dado que el CDO marcó el comienzo de una revisión importante del departamento de TI, que en el pasado reciente había cometido errores catastróficos y costosos. Otros retos clave que encontró fueron la complejidad relacionada con escalar sistemas heredados para apoyar la transformación digital, construir el talento requerido al tiempo que se hacían los cambios necesarios en la administración, realizar el valor en eficiencias digitalmente orientadas, e integrar la seguridad cibernética a través del diseño digital.

El caso presentado en la anterior perspectiva de la industria ilustra tres desafíos comunes de las transformaciones digitales en la industria de P&U. esos desafíos son el cambio desde gobierno liderado-por-el-ejecutivo a gobierno informado-por-el-ejecutivo, la transición desde liderazgo adverso-al-riesgo a liderazgo tolerante-ante-el-riesgo, y desechar un enfoque de "probado y verdadero" en favor de una cultura de "no hay vacas sagradas."

### Puntos clave

- Los profesionales de ERM pueden y tienen que ayudar a definir el perfil de riesgo para la entidad de servicios públicos digital, y los programas de ERM tienen que ser parte de la cultura emergente ágil e innovadora.
- En la medida en que las entidades de servicios públicos se vuelven más digitales y experimentan un cambio en sus perfiles de riesgo, es incluso más crítico que entiendan las consecuencias intencionales y no-intencionales de las iniciativas digitales.
- Las capacidades digitales deben ser usadas como un catalizador para la próxima generación de ERM a medida que la función de ERM busque abordar más el riesgo relacionado con gobierno de datos, regulaciones, terceros, y seguridad cibernética.

### Uso del apetito por el riesgo en las decisiones de negocio

Apetito por el riesgo es la cantidad de riesgo que una entidad está dispuesta a asumir dada su capacidad para soportar el riesgo y su filosofía sobre la toma de riesgo. A menudo hay un desajuste entre el apetito por el riesgo y la capacidad de riesgo, el cual es el límite de riesgo que puede ser tomado por la compañía. El concepto de apetito por el riesgo puede ayudar a que las compañías adicionalmente mejoren y defiendan sus procesos de toma de decisiones, prioricen los riesgos principales, y desarrollen planes apropiados y respuestas generales de respuesta frente al riesgo. El apetito por el riesgo debe estar alineado con las métricas tradicionales de desempeño del negocio y con los objetivos estratégicos. Las estructuras del apetito por el riesgo pueden ayudar a las compañías en la asignación de capital y de recursos, y pueden proporcionar una base para toma de decisiones más estratégicas en relación con el riesgo. Tales estructuras también pueden fomentar una cultura más inteligente frente al riesgo, promover *accountability*, fomentar comunicación más transparente con los *stakeholders*, optimizar el uso de recursos, mejorar las prácticas de administración del costo, y llevar a toma de decisiones más sensible.

Sin embargo, la mayoría de las compañías de P&U no han desarrollado una declaración formal de apetito por el riesgo o una estructura documentada como parte de sus programas de ERM. Los desafíos comunes han incluido superar el obstáculo inicial de dar el primer paso, confusión de terminología, cálculos y modelación del apetito y de la tolerancia, y barreras en la cultura corporativa. Incluso para organizaciones sin una declaración/proceso formalizado de apetito por el riesgo, el apetito por el riesgo típicamente es inherente en los procesos, políticas, y procedimientos de la organización.

#### Perspectiva de la industria



Un participante compartió los procesos de su compañía para la implementación de la estructura del apetito por el riesgo. La declaración de apetito por el riesgo de la entidad de servicios públicos se centra en su negocio central de servicios públicos de electricidad y gas y está orientada por preocupaciones acerca de seguridad, valor del cliente, y relaciones regulatorias constructivas. La perspectiva de la declaración de apetito por el riesgo es estratégica, orientada hacia riesgo versus recompensa, y guiada por el apetito que por el riesgo tiene la compañía, mientras que la declaración de tolerancia del riesgo de la entidad de servicios públicos tiene una perspectiva operacional, centrada en las consecuencias, y toma el input presupuestario y de planeación. El objetivo de crear la estructura de apetito frente al riesgo fue comenzar una discusión acerca de los intercambios dada la financiación limitada del gasoducto, mediante el uso de un gráfico de luces para iluminar los factores de riesgo que estén por debajo de, en, o por encima de ciertos niveles de tolerancia.

Bajo el patrocinio continuo de los tres CEO, el camino de la tolerancia del riesgo de la entidad de servicios públicos comenzó con el establecimiento de un programa de ERM en el año 2008, madurado con el desarrollo propuesto de una declaración de apetito/tolerancia del riesgo en el año 2014, y culminado con el involucramiento de la función de ERM en la planeación de capital en el año 2018. La estructura de apetito frente al riesgo ayudó a mejorar el rol del equipo de ERM como un "socio estratégico" a través de la organización.

Al desarrollar una estructura formal de apetito frente al riesgo, la organización puede realizar investigación interna y externa para revisar estrategias, estados financieros, delegaciones existentes de autoridad, y declaraciones de tolerancia frente al riesgo que ya puedan ser parte de políticas internas. La organización puede entonces desarrollar una declaración de apetito frente al riesgo, umbrales de tolerancia, y criterios de valoración del riesgo. La declaración de apetito frente al riesgo debe estar alineada con la estrategia general de negocios de la organización y debe ser verificada contra la exposición estimada de la organización para definir estrategias efectivas de mitigación del riesgo.

Si bien la implementación práctica de las estructuras de apetito frente al riesgo en el sector de P&U ampliamente está en su infancia, los beneficios de tales estructuras a menudo son vistos como que superan los desafíos. Una definición consistente del apetito frente al riesgo puede ayudar a que la organización tome un enfoque más estratégico ante la toma de riesgo, la mitigación del riesgo, y la toma de decisiones en general.

#### Puntos clave



- Una estructura de apetito frente al riesgo sirve como la base para decisiones informadas-por-el-riesgo y ayuda a que las compañías mejoren los esfuerzos de asignación de capital y de recursos. El apetito por el riesgo también puede ser aprovechado para defender la estrategia o los objetivos estratégicos de la compañía.
- Cuando desarrollen estrategias de mitigación del riesgo, las compañías deben comparar sus apetitos por el riesgo con su exposición estimada frente al riesgo.
- El apetito por el riesgo debe ser visto como un continuo, y quienes toman decisiones deben considerar múltiples puntos de vista cuando apliquen a la toma de decisiones el apetito por el riesgo.
- Si bien la implementación práctica de las estructuras del apetito frente al riesgo en el sector de P&U ampliamente está en su infancia, el apetito por el riesgo generalmente se considera juega un rol importante en la estrategia de negocios y en los objetivos estratégicos de la compañía.

## **Conclusión**

El sector de P&U está en la cúspide de transformación importante. La digitalización está reconfigurando las entidades de servicios públicos en la medida en que ellas navegan un panorama de creciente incertidumbre y una red creciente de relaciones con terceros. Cada uno de esos elementos presenta enormes riesgos y oportunidades ante los cuales los profesionales de ERM están mejor posicionados para identificar y abordar. ERM 2.0, EERM, y las estructuras de apetito frente al riesgo les proporcionan una muestra de herramientas para hacer ambas cosas. La función de ERM puede adueñarse de este rol si se empodera como socio clave en los procesos de toma de decisiones estratégicas.

## **Pensando por adelantado**

El equipo del sector P&U, de Deloitte, continuará monitoreando las actividades actuales y futuras relacionadas-con-el-riesgo y también será anfitrión de eventos de mesas redondas que les den a los profesionales de riesgo de P&U la oportunidad para compartir con otros en la industria las prácticas que prevalezcan. La siguiente mesa redonda sobre administración del riesgo se realizará en octubre de 2019.

## **Contactos**

Para más información acerca de las series de mesas redondas de administración del riesgo, de Deloitte, para el sector de P&U, o si usted tiene preguntas acerca de esta publicación, por favor contacte a los siguientes profesionales de industria de Deloitte:

**Dmitriy Borovik**  
Managing Director  
Deloitte & Touche LLP  
+1 212 436 4109  
[dborovik@deloitte.com](mailto:dborovik@deloitte.com)

**Brian Murrell**  
Partner  
Deloitte & Touche LLP  
+1 212 436 4805  
[bmurrell@deloitte.com](mailto:bmurrell@deloitte.com)

**Asma Qureshi**  
Senior Manager  
Deloitte & Touche LLP  
+1 212 436 7659  
[aquareshi@deloitte.com](mailto:aquareshi@deloitte.com)

## **Dbriefs para ejecutivos financieros**

Lo invitamos a que participe en *Dbriefs*, la serie de webcast de Deloitte que entrega las estrategias prácticas que usted necesita para mantenerse en la cima de los problemas que son importantes. Tenga acceso a ideas valiosas e información crítica de los webcast en las series "Ejecutivos Financieros" sobre los siguientes temas:

- Estrategia de negocios e impuestos
- Perspectivas del controlador
- Orientando el valor de la empresa
- Información financiera
- Información financiera para impuestos
- Gobierno, riesgo y cumplimiento
- Contabilidad tributaria y provisiones
- Transacciones y eventos de negocio

*Dbriefs* también proporciona una manera conveniente y flexible de ganar crédito de CPE – directo a su escritorio.

## **Suscripciones**

Para suscribirse a *Dbriefs*, o para recibir publicaciones de contabilidad emitidas por el Accounting Services Department, de Deloitte, por favor regístrese en [My.Deloitte.com](https://My.Deloitte.com).

## **DART y US GAAP Plus**

Tenga mucha información al alcance de su mano. La Deloitte Accounting Research Tool (DART) es una biblioteca comprensiva en línea de literatura sobre contabilidad y revelación financiera. Contiene material proveniente de FASB, EITF, AICPA, PCAOB, IASB y SEC, además de los manuales de contabilidad propios Deloitte y otra orientación interpretativa y publicaciones.

Actualizada cada día de negocios, DART tiene un diseño intuitivo y un sistema de navegación que, junto con sus poderosas características de búsqueda, les permite a los usuarios localizar rápidamente información en cualquier momento, desde cualquier dispositivo y buscador. Si bien buena parte del contenido de DART está contenido sin costo, los suscriptores pueden tener acceso a contenido Premium, tal como el FASB Accounting Standards Codification Manual [Manual de la codificación de los estándares de contabilidad de FASB], de Deloitte, y también pueden recibir *Technically Speaking*, la publicación semanal que resalta las adiciones recientes a DART. Para más información, o inscribirse para 30 días gratis de prueba del contenido Premium de DART, visite [dart.deloitte.com](http://dart.deloitte.com).

Además, asegúrese de visitar [US GAAP Plus](#), nuestro nuevo sitio web gratis que destaca noticias de contabilidad, información, y publicaciones con un centro de atención puesto en los US GAAP. Contiene artículos sobre las actividades de FASB y las de otros emisores de estándar y reguladores de Estados Unidos e internacional, tales como PCAOB, AICPA, y SEC.

La serie Spotlight es preparada por miembros de la National Office, de Deloitte. Nuevas ediciones de la serie son publicadas cuando los desarrollos las requieren. Esta publicación solo contiene información general y Deloitte, por medio de esta publicación, no está prestando asesoría o servicios de contabilidad, negocios, finanzas, inversión, legal, impuestos, u otros de carácter profesional. Esta publicación no sustituye tal asesoría o servicios profesionales, ni debe ser usada como base para cualquier decisión o acción que pueda afectar sus negocios. Antes de tomar cualquier decisión o realizar cualquier acción que pueda afectar sus negocios, usted debe consultar un asesor profesional calificado.

Deloitte no será responsable por cualquier pérdida tenida por cualquier persona que se base en esta publicación.

Tal y como se usa en este documento, "Deloitte" significa Deloitte & Touche LLP, una subsidiaria de Deloitte LLP. Por favor vea [www.deloitte.com/us/about](http://www.deloitte.com/us/about) para una descripción detallada de nuestra estructura legal. Ciertos servicios pueden no estar disponibles para atestar clientes según las reglas y regulaciones de la contaduría pública.

Copyright © 2019 Deloitte Development LLC. Reservados todos los derechos.

Documento original: "**Deploying New Tools to Elevate Risk Management as Power and Utilities Companies Become More Digital**", Deloitte, Power & Utilities Spotlight April 2019.  
<https://www.iasplus.com/en/publications/us/industry-spotlight/pu/risk-management>  
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.