

Deloitte.

Riesgo estratégico

La piedra angular para la transformación del riesgo

Ejecución de
los poderes
del riesgo



Riesgo estratégico

La piedra angular para la transformación del riesgo.



Ejecución de los poderes del riesgo

El riesgo tradicionalmente ha sido percibido como algo a ser minimizado o evitado, gastándose esfuerzo importante en la protección del valor. Sin embargo, nosotros consideramos que el riesgo también es un creador de valor y, enfocado de la manera correcta, puede jugar un rol único en orientar el desempeño del negocio.

Tenga en cuenta lo relacionado con el riesgo estratégico. Las organizaciones hoy operan en un entorno que de manera creciente es volátil, incierto, complejo, y ambiguo. Considere las amenazas que para el modelo de negocios provienen de las empresas nuevas en crecimiento [startups], la adopción rápida de las tecnologías sociales, móviles, y basadas-en-la-nube, y la demografía cambiante de clientes y empleados. Es claro que los riesgos de la disruptión estratégica se están incrementando.

Las organizaciones que se hagan a un lado de esos disruptores para intentar proteger el valor probablemente se quedarán atrás, mientras que las organizaciones que anticipen esos riesgos estratégicos pueden darle fuerza al desempeño superior mediante tomar ventaja de esos disruptores – por ejemplo mediante actividades más oportunas de fusión, adquisición, disposición y reorganización.

Esta guía sugiere maneras como los ejecutivos senior pueden transformar la administración del riesgo estratégico en sus organizaciones – así como también pasos que se pueden realizar para darle fuerza al desempeño – incluyendo:

- Cómo identificar los riesgos que pueden dar origen a una oportunidad estratégica de riesgo
- Los desafíos que se derivan de abordar el riesgo estratégico mediante los programas tradicionales de ERM
- La importancia que tiene el percibir el riesgo y el resumen de los resultados de la encuesta de percepción del riesgo
- Los roles de los negocios, la administración del riesgo, y la auditoría interna en relación con el riesgo estratégico.

Las organizaciones que hoy son líderes son las que han aprendido cómo proteger su valor mediante la administración del riesgo. Las líderes del mañana serán las que reconozcan la oportunidad que el riesgo también tiene para crear valor. Los profesionales de Risk Advisory de Deloitte en todo el mundo pueden guiarle a usted en ese camino y ayudarle a transformar su organización en un lugar donde el riesgo le da fuerza al desempeño.

Para aprender más, por favor visítenos en www.deloitte.com/risk.

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Owen Ryan".

Owen Ryan
Global Risk Advisory Leader

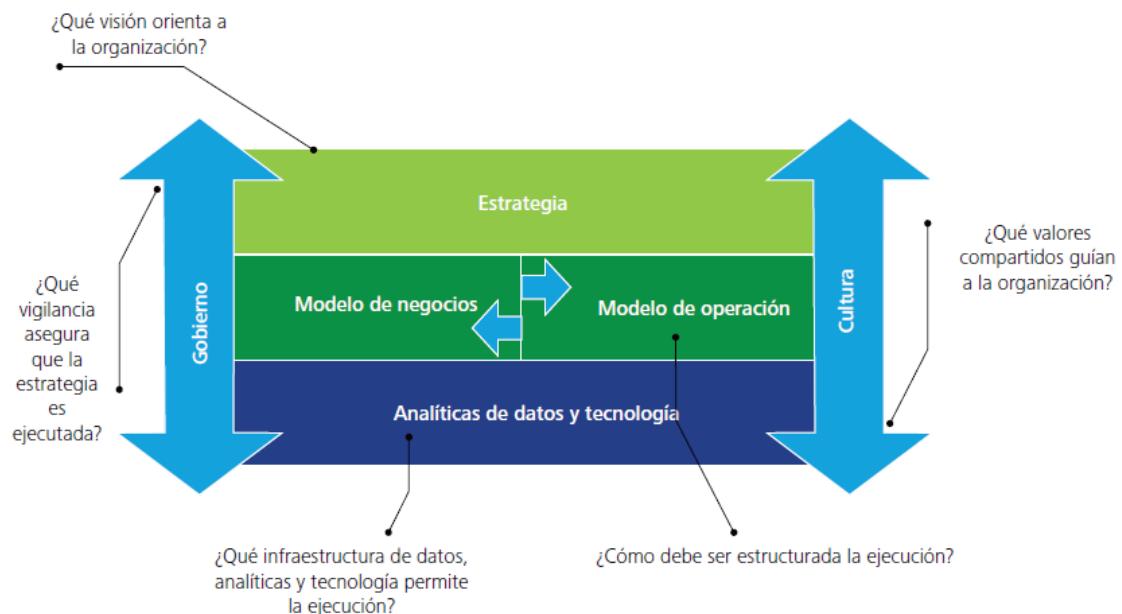
* Documento original: "Strategic risk. A cornerstone of risk transformation." Deloitte Touche Tohmatsu Limited. 2016.
<http://www2.deloitte.com/global/en/pages/risk/articles/implementing-risk-transformation-in-organizations.html>
Traducción realizada por Samuel A. Mantilla, asesor de investigación contable de Deloitte & Touche Ltda., Colombia, con la revisión técnica de César Cheng, Socio Director General de Deloitte & Touche Ltda., Colombia.

Implementación de la transformación del riesgo en las organizaciones: Estrategia

La transformación del riesgo puede permitirle a una compañía elevar la administración del riesgo desde una capacidad funcional hacia una responsabilidad de la empresa que permea toda la organización. Cuando ello ocurre, el riesgo ya no es visto como el dominio de solo la administración del riesgo. En lugar de ello, cada negocio, función, e individuo se vuelve responsable por, responsable de, y capaz de abordar los riesgos dentro de su competencia. Esto le permite a la organización implementar de manera más efectiva las estrategias de negocio y lograr las metas al tiempo que aborda los riesgos y cumple con las regulaciones.

Esta publicación primero resume las cuatro piedras angulares, de Deloitte, para la transformación del riesgo y luego se centra en la transformación del riesgo en cuanto aplica a la estrategia. Tal y como se explica en [Risk Transformation: Aligning risk and the pursuit of shareholder value¹](#), cuando están en funcionamiento esas estructuras y capacidades que constituyen las piedras angulares, la administración del riesgo, el gobierno del riesgo, y el cumplimiento regulatorio pueden ser implementados de una manera más alineada e integrada.

Figura 1: Las piedras angulares de la transformación del riesgo



Tal y como lo muestra la Figura 1, la estrategia es el elemento primordial – la visión que orienta la organización. La estrategia (o estrategias) de la organización son los medios escogidos por la administración para buscar alcanzar las metas de la compañía. El gobierno y la cultura establecen la vigilancia y el entorno en el cual las estrategias son implementadas. Los modelos de negocios y de operación, así como las analíticas de datos y la tecnología, permiten que la organización realice negocios, entienda sus posiciones de riesgo, y administre el riesgo.

Si bien los tipos y niveles del riesgo que cada organización enfrenta varían de industria a industria y de compañía a compañía, cada organización confía en cada una de esas piedras angulares cuando va administrar y gobernar el riesgo. Por la misma razón, los riesgos para la estrategia y los riesgos de la estrategia pueden ser particularmente dañinos y por consiguiente deben ser abordados en cualquier esfuerzo de transformación del riesgo.

La estrategia como una piedra angular de transformación

Deloitte define estrategia como el conjunto integrado de opciones que pueden posicionar a una organización para crear retornos financieros superiores y ventaja sostenible en relación con los competidores. Si bien las diversas unidades de negocio pueden requerir estrategias diferentes, la administración tiene que conciliar e integrar esas estrategias y la junta tiene que aprobarlas y vigilarlas.

Los riesgos estratégicos son los que amenazan generar disrupción en los supuestos en el corazón de la estrategia de la organización. Un riesgo estratégico puede tomar la forma de un evento potencial que pueda menoscabar la implementación de una estrategia de negocios o el logro de las metas estratégicas, puede surgir de un riesgo operacional, financiero, de tecnología, de seguridad, legal, u otro que sea familiar y que escale hasta el punto en el cual presente una amenaza para la implementación de la estrategia o el logro de una meta. O puede surgir de un evento externo o eventos que nieguen los supuestos de la administración o menoscaben la estrategia o las metas estratégicas. Los eventos estratégicos de riesgo pueden invalidar la racionalidad de una decisión estratégica, amenazar la posición competitiva, y erosionar el desempeño. Pero también pueden apuntar a nuevas oportunidades para generar valor y mejorar la competitividad y el desempeño.

En el entorno actual de abrumadoras presiones económicas, regulatorias, y del mercado, así como de constante disrupción tecnológica, virtualmente todas las industrias enfrentan creciente riesgo estratégico. Por ejemplo, en respuesta a la presión regulatoria, las instituciones financieras se han estado moviendo hacia negocios menos intensivos en capital e incrementada eficiencia del capital. La necesidad de hacer esa migración en sí misma presentaría suficientes desafíos estratégicos. Sin embargo, las organizaciones financieras también tienen que hacerle frente a un entorno de crecimiento bajo y demanda baja (e.g. empresas nuevas de tecnología financiera en áreas tales como sistemas de pago y préstamos entre particulares), y otros desarrollos que presentan riesgos estratégicos.

De manera similar, la industria automotriz enfrenta riesgos estratégicos que surgen de las tecnologías que evolucionan de manera rápida, problemas de la cadena de suministro, y estrecho escrutinio regulatorio, así como también reclamos persistentes relacionados con componentes básicos. Los riesgos estratégicos también surgen de los patrones cambiantes de la demanda del consumidor, la declinación en la propiedad del carro entre los milenials, y la urbanización rápida en los mercados emergentes. Sin embargo, tal y como ocurre en muchas otras industrias, la mayoría de los proveedores de automotrices no han actualizado su enfoque frente al riesgo estratégico. Un estudio reciente² realizado por la Deloitte y la Original Equipment Suppliers Association (OESA) encontró que el 85 por ciento de quienes respondieron calificaron a sus compañías como "no efectivas" o "algo efectivas" en la identificación de los riesgos estratégicos y sus implicaciones. Solo el 13 por ciento ve a sus compañías como "muy efectivas" en esa área.

Para muchas compañías a través de muchas industrias está claro que necesitan un enfoque transformador ante los riesgos estratégicos.

Riesgos estratégicos: No es lo que usted está pensando

Los riesgos estratégicos pueden carecer del precedente histórico y/u originarse fuera de una industria. Las señales relacionadas con los riesgos estratégicos emergentes a menudo son débiles o intermitentes, lo cual puede hacer que sean difíciles de detectar, fáciles de descartar, y difíciles de interpretar. Las herramientas tradicionales no pueden ser confiablemente localizarlos y analizarlos.

Además, los riesgos estratégicos pueden ser:

- Únicos para la organización porque la estrategia, la cultura, la estructura de gobierno, y los modelos de negocio y operación son únicos para la organización.
- Perjudiciales para toda la organización porque un riesgo que involucra, digamos, la reputación o la cadena de suministro en una parte de la compañía puede afectar otras partes.
- Fáciles de pasar por alto porque a menudo parecen irrelevantes, no-amenazadores, o altamente improbables – y la administración puede considerar que están siendo monitoreados y administrados cuando en realidad no lo están.
- Difíciles de abordar con los métodos acostumbrados de la administración del riesgo.

Los riesgos estratégicos pueden surgir de eventos de probabilidad-baja/impacto-alto, también denominados "cisnes negros." Esos eventos pueden escalar rápidamente y hacer que quienes no los hayan anticipado queden confundidos, paralizados, o propensos a errores.

Si bien pueden tomar la forma de riesgos financieros, operacionales, tecnológicos, políticos, u otros que sean familiares, los riesgos estratégicos tienden a ser difíciles de cuantificar y rastrear. Por ejemplo, industrias completas que varían desde minoristas, viajes, publicidad y entretenimiento han visto que sus estrategias esencialmente son desecharas por la disrupción tecnológica y del modelo de negocios. En particular, las tecnologías emergentes requieren monitoreo continuo como fuentes potenciales de riesgos estratégicos – que los competidores nuevos o existentes deben aprovechar – y una fuente de oportunidades. Sin embargo, tales tecnologías desafían los métodos convencionales de administración del riesgo cuando su distribución no está controlada y sus usos no son anticipados.

Esencialmente, los riesgos estratégicos pueden atascar, desvincular, o erosionar los orientadores del valor. Si son ignorados, pueden convertirse en lo que Deloitte ha descrito como "destructures del valor" (vea la Figura 2 y el recuadro: Tenga cuidado con los destructores del valor). En la otra cara los riesgos estratégicos pueden presentar nuevos orientadores del valor, sugerir modificaciones a los orientadores actuales, o señalar la necesidad de abandonar los orientadores existentes.

Tenga cuidado con los destructores del valor

El reporte de Deloitte, *The value killers revisited: A risk management study*³, actualiza su estudio anterior *Disarming the value killers*⁴. Esos estudios definen los “destructores del valor” como los eventos de riesgo que destruyen en un mes el 20 por ciento o más del valor corporativo en relación con el crecimiento o disminución del MSCI⁵ All World Market Index [Índice MSCI del mercado de todo el mundo] en el mismo período.

La actualización identifica los patrones en los riesgos de generación de pérdida del Global 1000 en la década anterior al 31 de diciembre de 2012. Las pérdidas de los destructores de valor fueron experimentadas por el 38 por ciento de las Global 1000, con un pequeño sub-conjunto de compañías que vieron que sus pérdidas excedieron el 50 por ciento de su valor corporativo.

La actualización identificó los cinco tipos clave de destructores del valor:

- **Riesgos de impacto-alto/frecuencia-baja:** Son eventos raros, pero potencialmente devastadores, que a menudo toman a las compañías por sorpresa, conduciendo a pérdidas rápidas.
- **Riesgos correlacionados o interdependientes:** Casi el 90 por ciento de las compañías que sufrieron las mayores pérdidas estaban expuestas a más de un tipo de riesgo, lo cual usualmente las expuso a una debilidad que se extendió en cascada a través de la organización.
- **Riesgos de liquidez:** Las crisis financieras exponen los peligros de los riesgos de liquidez, lo cual puede llamar intensa atención regulatoria hacia los bancos e incrementar su costo del capital.
- **Riesgos de fusión y adquisición:** Las combinaciones de negocios pueden no solo fallar en entregar el valor anticipado, sino que también pueden, a pesar de la tradicional diligencia debida, exponer a las organizaciones ante riesgos inesperados.
- **Riesgos de cultura y compensación:** Los programas de incentivos que recompensan el desempeño de corto plazo pueden crear modelos de negocio insostenibles al tiempo que el liderazgo o el tono desde lo alto inconsistentes pueden incrementar el riesgo de conducta.

Independiente de sus clasificaciones, los riesgos de los destructores del valor tienen que ser entendidos y abordados por la junta y por los ejecutivos senior, quienes también tienen que establecer mecanismos para detectarlos y monitorearlos.

Figura 2: Riesgos de los destructores del valor



Un cambio necesario en la perspectiva

La mayoría de las organizaciones administran los riesgos financieros, operacionales, de seguridad, y de otro tipo en el curso normal de sus negocios. Sin embargo, ello es así porque parcialmente reconocen que los riesgos estratégicos pueden ser desafiantes. Los riesgos estratégicos pueden resultar de y amplificar los riesgos que la organización ordinariamente enfrenta, o emanar de otros riesgos muy desconocidos.

Ello pide un cambio en la perspectiva, también necesarios por las condiciones continuas de los negocios y de la economía, así como también por otros desarrollos. Además, los desarrollos continuos crean la necesidad de que las organizaciones monitorean continuamente los riesgos estratégicos, al tiempo que mantienen un nivel alto de flexibilidad estratégica.

En general, los siguientes cambios en la perspectiva serían útiles:

- Desde un centro de atención puesto solo en entender los tradicionales riesgos financieros y operacionales hacia una vista más amplia del riesgo y de la interrelación de los riesgos.
- Desde una mentalidad de administrar los riesgos conocidos, bastante predecibles hacia una de posicionar la organización para detectar y responder ante los riesgos desconocidos – e incluso que no puedan ser conocidos.
- Desde un sentido de maestría sobre el riesgo hacia curiosidad ante el riesgo.
- Desde un centro de atención puesto en los reportes tradicionales del riesgo hacia un centro de atención puesto en escanear los riesgos estratégicos emergentes.
- Desde un punto de vista desde-adentro-hacia-afuera hacia un punto de vista más desde-afuera-hacia-adentro.

Desde el punto de vista de la administración del riesgo, los riesgos estratégicos plantean desafíos a causa de sus complejidades y apuestas potencialmente altas. Por consiguiente, se necesitan ahora, y en adelante, nuevos métodos para abordarlos.

Abordaje de los riesgos estratégicos

Para detectar y abordar los riesgos estratégicos, las compañías pueden considerar los beneficios potenciales de invertir en una o más de las siguientes áreas:

- **Identificación de los riesgos estratégicos difíciles de predecir:** Basándose en sus propias experiencias y en las de otras organizaciones, los líderes pueden hacer lluvias de ideas sobre los potenciales eventos de probabilidad-baja/impacto-alto y luego de manera sistemática examinar los que podrían menoscabar las estrategias, e identificar las maneras como la compañía podría reconocerlos y valorarlos.
- **Capacidades de detección:** La tecnología ahora puede facilitar que las organizaciones monitorean numerosas variables en tiempo real – desde un rango enorme de indicadores de crédito hasta la probabilidad de tormentas y sequías – que pueden ser precursoras de un evento de riesgo (vea el recuadro: Resultados de la encuesta sobre detección del riesgo clave).
- **Modelación y análisis de escenarios:** dado el rol que los riesgos interrelacionados tienen en la modelación del impacto de y la respuesta frente al riesgo estratégico, la generación de escenarios que incorporen múltiples riesgos puede aclarar el probable impacto de los eventos de riesgo.
- **Capacidades de respuesta:** No todos los riesgos pueden ser anticipados; sin embargo, la simulación de las respuestas ante los eventos de riesgo y el desarrollo de planes de respuesta pueden ayudar a mejorar las capacidades de respuesta.

La transformación de la administración del riesgo estratégico va incluso más allá. Incluye análisis amplio y profundo del riesgo, planeación de escenarios, y contingencia, capacidad de recuperación, y planes de recuperación. Considera los potenciales riesgos estratégicos en las decisiones relacionadas con entrada a o ampliación del mercado, iniciativas de producto, actividades de M&A, planes de compensación, nuevas contrataciones, y administración del talento. Al mismo tiempo, fomenta la conciencia de los riesgos estratégicos a través de la organización y de las potenciales oportunidades que los desarrollos pueden presentar para generar valor y ganar ventaja competitiva.

Además, las herramientas de escaneo de grandes datos y las analíticas sofisticadas pueden ayudarles a las organizaciones a obtener y analizar las enormes cantidades de información que ahora están disponibles en el ciberespacio. Las actividades incluyen monitorear nuevos feeds y blogs por los desarrollos entre los competidores y seguir – e incluso influenciar – los gustos del consumidor y las necesidades de los negocios, que están en evolución. Pero esas actividades tienen que ser sostenidas, y dirigidas dentro de una estructura que identifique qué buscar, dónde mirar, y cómo monitorear los desarrollos

Resultados de la encuesta sobre detección del riesgo clave

Las tecnologías relacionadas con escaneo en tiempo real, grandes datos, analíticas de texto, herramientas de visualización, y alarmas tempranas puede, cuando son combinadas con análisis realizado por humanos, facilitar el programa de detección del riesgo. Cuando son usadas para escanear los datos estructurados y no-estructurados de Internet, tales programas pueden detectar los nacientes eventos de riesgo, monitorear cambios, tendencias, y patrones, y destilarlos en información que pueda llevar a la acción.

Esas capacidades de detección del riesgo, que Deloitte ha desarrollado y desplegado, pueden permitirle a una institución:

- Escanear el ciberespacio por los factores que se consideren críticos para el éxito de la estrategia y por los eventos que puedan afectar el valor.
- Definir umbrales e indicadores, y combinarlos de manera interactiva con juicio humano para entregar conocimientos crecientemente útiles.
- Establecer un sistema que continuamente mejore su capacidad para detectar en su etapa temprana los riesgos reputacionales, de tecnología, de mercado, económicos, y de seguridad.
- Revisar las estrategias organizacionales y los supuestos subyacentes para asegurar la alineación de estrategias, supuestos, umbrales, procedimientos de escalonamiento, y planes de respuesta.

Un enfoque formal, con los recursos apropiados, para identificar los riesgos – y las oportunidades – emergentes proporcionará de lejos mejores capacidades que los esfuerzos periódicos o de tiempo parcial. Los datos sobre el riesgo son bastante difusos y las personas se centran principalmente en sus responsabilidades operacionales; por consiguiente, un programa dedicado de detección del riesgo puede proporcionar monitoreo y análisis superiores de los riesgos emergentes.

Muchas compañías tienen – o consideran que tienen – programas de detección del riesgo, pero la encuesta realizada en el año 2015, *Risk sensing: The (evolving) state of the art*, realizada por Forbes Insights a nombre de Deloitte Touche Tohmatsu, encontró que un buen número de programas tienen deficiencias potencialmente serias.

Los siguientes están entre los hallazgos clave proveniente de la encuesta global sobre la industria:

- Cerca del 80 por ciento de las 155 compañías que participaron señala que usan herramientas de detección del riesgo.
- Quienes respondieron aplican la detección del riesgo más a menudo a riesgo financiero (70 por ciento), riesgo de cumplimiento (66 por ciento), y riesgo operacional (65 por ciento); aplican la detección del riesgo menos a menudo al riesgo estratégico (57 por ciento).
- Aproximadamente dos tercios de quienes respondieron consideran que tienen las personas adecuadas para la detección del riesgo, pero queda un tercio que están menos seguros.
- Un total del 40 por ciento de quienes respondieron vio el valor de una perspectiva externa sobre los riesgos, si bien el 50 por ciento estuvo menos seguro y un preocupante 10 por ciento estuvo en desacuerdo con que tal perspectiva tenía valor.
- Los riesgos clave específicos que podrían impactar la estrategia en los próximos tres años incluyen el ritmo de la innovación (30 por ciento), regulación incrementada (30 por ciento), talento (25 por ciento), y reputación (24 por ciento).

Adecuadamente diseñada e implementada, la detección del riesgo genera conciencia en tiempo real respecto de los riesgos estratégicos, lo cual puede ayudar a que la organización identifique los problemas emergentes mientras todavía es tiempo para evitarlos, mitigarlos, o preparar una respuesta frente a ellos.

Escanee, descubra, y prepare

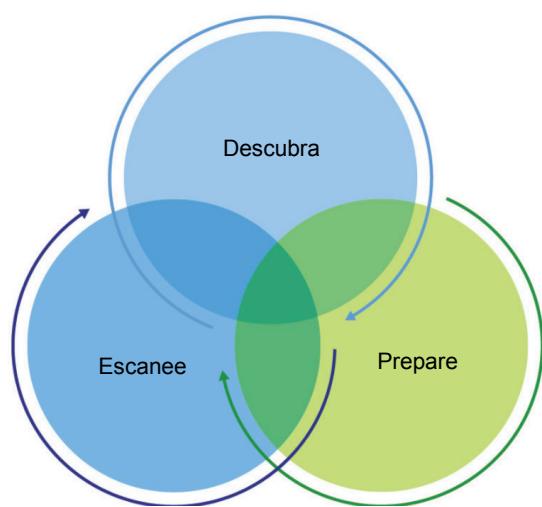
Muchas organizaciones consideran que están administrando los riesgos estratégicos cuando en realidad no. Este particularmente es el caso cuando se trata de los riesgos estratégicos emergentes – etapa temprana, desarrollos fuera del radar que de manera rápida pueden escalar o convertirse en riesgos que destruyen el valor.

Para abordar esto, Deloitte ha desarrollado el siguiente enfoque interactivo, de tres pasos, para escanear, descubrir y prepararse para los riesgos estratégicos (vea la Figura 3):

- **Descubra:** Emplee analíticas y capacidades humanas para identificar los riesgos potenciales y calibrar los resultados potenciales.
 - Use planeación de escenarios para identificar los impactos potenciales.
 - Realice simulaciones para calibrar los resultados y las respuestas potenciales.
- **Escanee:** Monitoree el entorno e interprete las señales.
 - Aplique tecnologías y herramientas de detección del riesgo para los grandes datos y los feeds de los medios de comunicación
 - Analice las señales que estén siendo rastreadas
 - Resuma los resultados en un tablero de mando o formatos ejecutivos de resumen
- **Prepare:** Identifique las respuestas que mitigarán los impactos o explotarán los riesgos para obtener ventajas
 - Vuelva a valorar sus supuestos e identifique nuevas opciones estratégicas
 - Desarrolle planes de contingencia y recuperación

Mitige y administre los riesgos (tales como seguros, cobertura, diversificación, o salida).

Figura 3: Un enfoque integrado para el riesgo estratégico



Deloitte ha encontrado que este enfoque de tres pasos, que se describe aquí a un nivel alto, a estructurarse, es práctico, y suficientemente relevante para que sea sostenible. Incorpora la detección del riesgo en la etapa de escaneo así como también la revisión humana, y continuamente usa los hallazgos del proceso para mejorar el proceso.

Esto no es para decir que cada riesgo estratégico puede ser detectado en sus etapas embrionarias. Es para decir que las organizaciones grandes deben considerar un enfoque repetible, integrado, para la detección del riesgo, a fin de ayudar a preparar para la mayoría de eventos así como también para cambios sutiles pero potencialmente profundos que podrían menoscabar la estrategia o el logro de las metas.

Metas en la transformación del riesgo estratégico

En una organización que ha transformado su enfoque ante el riesgo estratégico, las siguientes cinco condiciones prevalecen:

- **Los líderes senior administran proactivamente el riesgo estratégico:** Los ejecutivos senior, en concierto con el director de riesgos jefe [Chief Risk Officer (CRO)], si está presente, y los líderes de las unidades de negocio, trabajan proactivamente para identificar, detectar, monitorear, y abordar los riesgos estratégicos. Están en funcionamiento planes de contingencia y de respuesta, con aspectos específicos tales como fuentes de reserva del capital identificadas. Seguros, diversificación, cobertura, y otras herramientas son usadas para mitigar los riesgos estratégicos. La junta y la administración revelan de la manera apropiada los riesgos estratégicos y las medidas tomadas para abordarlos.
- **Los riesgos transaccionales y de portafolio también son entendidos:** Las decisiones estratégicas determinan los tipos de transacciones en las cuales la organización participará y los portafolios que construirá. Si bien hay herramientas para analizar los riesgos cuantificables en esas áreas, la administración se da cuenta de que los riesgos menos cuantificables generalmente son los menos entendidos. Por consiguiente, la administración mira más allá de los riesgos cuantificables para valorar todos los riesgos estratégicos.
- **La infraestructura del riesgo está alineada con la estrategia del negocio:** La infraestructura de gobierno y administración del riesgo es capaz de reconocer y abordar los riesgos estratégicos. Esta infraestructura incluye los roles y las responsabilidades de los individuos relacionados con el riesgo, así como también, las políticas, los procedimientos, y los mecanismos para la administración del riesgo. La cultura del riesgo y la estrategia de negocio tienen que estar alineadas para que la estrategia tenga éxito. Esta alineación también mejora las tres líneas de defensa del gobierno del riesgo (vea el recuadro: Implicaciones para las tres líneas de defensa).
- **La asignación del capital está en línea con el apetito por el riesgo:** Mientras se mueve para incrementar la eficiencia del capital y satisfacer las expectativas regulatorias, la administración entiende los riesgos de los nuevos modelos de negocio y los cambios al perfil del riesgo. Por consiguiente ajusta el apetito – o la estrategia - por el riesgo para asignar el capital a los usos más rentables.

- **El entorno regulatorio está factorizado en la estrategia:** Los asuntos regulatorios son considerados en la estrategia de negocio, como lo son los relacionados con talento, cultura organizacional y recursos para el gobierno del riesgo. Además, la flexibilidad estratégica le permite a la organización adaptar su estrategia en la medida en que las regulaciones evolucionan.

Un enfoque práctico, transformador

Una organización necesita un enfoque transformador para abordar los riesgos estratégicos. La transformación del riesgo representa una respuesta integrada, sostenible, estratégica – más que una respuesta fragmentaria, ad hoc, táctica – para la evolución en el panorama regulatorio y competitivo. Esto va más allá de identificar “cisnes negros,” emplear capacidades de detección del riesgo, y procedimientos de mejoramiento del escalonamiento del riesgo, si bien ellos son importantes.

La transformación del riesgo se centra en todos los elementos prácticos que los ejecutivos senior y los miembros de junta tienen que atender con el fin de identificar y abordar los riesgos estratégicos. Esto comienza con que los líderes reconozcan que los riesgos estratégicos pueden diferir, en tipo así como también en grado, de los otros riesgos. Los líderes tienen que reconocer que cada estrategia es predicada a partir de ciertos supuestos y posee ciertos riesgos, y entonces analizar esos supuestos y riesgos. Por otra parte, ese análisis debe ser integrado en el proceso de planeación estratégica.

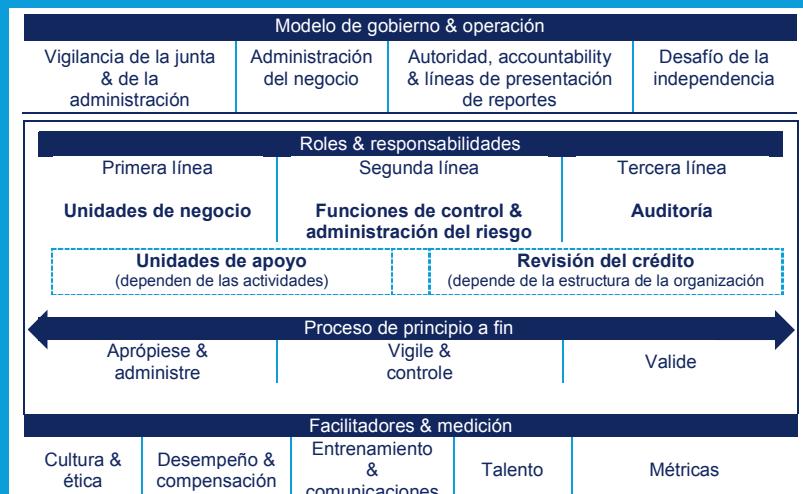
Esas acciones posicionan a la administración para conciliar e integrar las estrategias a través de las diversas líneas de negocio y en las actividades de administración y gobierno. Además, la administración debe:

- **Monitorear los riesgos estratégicos en todos los niveles:** Si bien los riesgos estratégicos son propiedad de la alta administración y a nivel de la junta, las capacidades de administración del riesgo se necesitan en las líneas de frente de la mayoría de unidades y funciones de negocio. Esas capacidades hacen que los riesgos sean más visibles y manejables en los negocios y funciones. Si bien el monitoreo en tiempo real de los riesgos estratégicos ahora es práctico, el impacto potencial tiene que ser calibrado y las respuestas también deben ser calibradas de manera que la administración ni ignore los riesgos importantes ni sobre reaccione ante los que no sean importantes.
- **Proteger los orientadores del valor:** Dado que los riesgos estratégicos pueden menoscabar los orientadores del valor, la administración debe usar métodos específicos que sean apropiados para que la organización identifique las amenazas a esos orientadores. Esos métodos pueden incluir un punto de vista externo y el enfoque desafiante de un campeón. En el último, una política o un procedimiento nuevo o propuesto (el “desafiador”) es evaluado contra uno existente para proyectar el impacto del nuevo. En general, los orientadores clave del valor tienen no solo que ser reconocidos, sino entendidos, periódicamente evaluados, protegidos, y, cuando sea necesario, modificados o incluso abandonados.

Implicaciones para las tres líneas de defensa

La transformación del riesgo fortalece el modelo de las tres líneas de defensa – las unidades de negocio, la función de administración del riesgo, y la función de auditoría – una estructura generalmente aceptada⁶ (vea la Figura 4). La transformación del riesgo estratégico fortalece las tres líneas de defensa mediante vincular las actividades diarias de cada línea con los riesgos que podrían menoscabar la implementación de la estrategia y el logro de las metas estratégicas.

Figura 4: Una descripción del modelo de las tres líneas de defensa del gobierno del riesgo



Fuente: Deloitte, *What's the next for Three Lines of Defense?*

Una estrategia claramente entendida proporciona un sentido fuerte de dirección y propósito común para todas las tres líneas de defensa. Al mismo tiempo, cada línea juega un rol mandado por la administración de cara a la estrategia. Quienes trabajan en cada línea tienen que entender e interpretar ese mandato y sus implicaciones para cada línea, y conducirse a sí mismos de acuerdo con ello.

- **Unidades de negocio:** Debido a sus posiciones en la línea de frente, las unidades de negocio implementan las estrategias. Por lo tanto, la conciencia de los riesgos estratégicos – y de los supuestos subyacentes – les ayuda a entender los desafíos que enfrentan y los potenciales impactos de los eventos de riesgo. Esta conciencia puede permitirles ver con lentes estratégicos el comportamiento del cliente, las nuevas tecnologías, y otros desarrollos. Si bien deben permanecer centrados en las metas y riesgos que pueden abordar de manera directa, también deben reconocer los riesgos estratégicos emergentes y saber cuándo comunicarlos a las partes relevantes.
- **Administración del riesgo:** Los administradores del riesgo deben proveerle a la organización y a sus líderes una conciencia de los riesgos estratégicos, y las capacidades que se necesitan para identificarlos, detectarlos, rastrearlos, y administrarlos. Es rol del CRO (si está presente) señalar los riesgos para (y de) la estrategia, desafiar los supuestos, y señalar los supuestos no reconocidos. El CRO también debe vigilar los esfuerzos de las unidades de negocio y de la administración para detectar y monitorear el riesgo estratégico.

- **Auditoría interna:** La función de auditoría interna debe ser consciente de los riesgos estratégicos y periódicamente valorar lo adecuado de los sistemas de administración del riesgo, control, y cumplimiento, a la luz de los riesgos que destruyen el valor. Auditoría interna no debe actuar como una función de aseguramiento de la calidad de la administración o control de calidad o “policía” de las otras dos líneas de defensa, sino que debe servir como vigilante, asesor, y barrera, periódico, en el contexto de proporcionar aseguramiento.

La atención adecuada a las otras tres piedras angulares de la transformación del riesgo es crítica para alinear las líneas de defensa. El gobierno y la cultura fuertes les permiten a las unidades de negocio y a la administración del riesgo balancear los riesgos que se toman en la creación de valor contra las recompensas anticipadas. Los modelos de negocios y operación, prácticos e integrados, definen el rol de cada línea en la implementación de la estrategia. Los datos, las analíticas, y la tecnología, de alta calidad, proporcionan mucha de la información relacionada con el riesgo que cada línea necesita para hacer su trabajo.

- **Desarrollar flexibilidad estratégica:** En un entorno rápidamente cambiante, la capacidad para modificar la estrategia o adoptar una alternativa cuando se necesite puede ganar altas recompensas. Sin embargo, esto raramente se puede hacer sobre la marcha. La flexibilidad estratégica⁷ depende de que la administración principal construya escenarios futuros, cree estrategias óptimas para cada uno de esos posibles futuros, determine cuáles estrategias se requieren, y luego administre el portafolio de opciones. Esto pide que los líderes senior se centren en el futuro intermedio-a-largo-plazo, más que solo en las operaciones diarias y en los problemas de corto plazo.
- **Amplíe la administración del riesgo:** La transformación del riesgo amplía la administración del riesgo hasta los niveles donde los riesgos puedan ser identificados, rastreados, y administrados en los negocios y funciones. Esto elimina la noción de que la administración del riesgo es solo la responsabilidad de la función que lleva ese nombre. Hace que la administración del riesgo sea responsabilidad de todos, según sea apropiado para sus posiciones. Esta es la meta de la transformación del riesgo, y es fácil pasar por alto su importancia cuando hay preocupación por los riesgos estratégicos dado que pueden ser percibidos solo como asunto de los líderes.
- **Vaya más allá de cubrir las bases regulatorias:** Los reguladores están orientando buena parte de la racionalidad para el cambio. Esto puede promover que los líderes vean el cumplimiento regulatorio como la prioridad del jefe. La transformación del riesgo asume la naturaleza generalizada de esos requerimientos como una racionalidad para cambio de carácter sustantivo a nivel de la organización, porque las respuestas ad hoc, fragmentarias y tácticas se ha probado son inadecuadas y derrochadoras. Una vez más, esto pide un cambio en la mentalidad de la mayoría de ejecutivos y directores.

Estudio de caso: Alineación de la estrategia frente al riesgo y las estructuras de GRC

Una compañía importante de petróleo y gas estuvo esforzándose por alinear el mandato de su función del riesgo con otras funciones de riesgo y aseguramiento a fin de satisfacer las expectativas de la administración y de los stakeholders principales. Nosotros trabajamos con las funciones clave de gobierno, riesgo, y aseguramiento para desarrollar un modelo integrado de estrategia, mandato, y operación para asegurar la entrega de la estrategia frente al riesgo y para insertar prácticas de riesgo sólidas a través de la organización.

Esto involucró:

- Valorar y alinear la función de riesgo y los modelos más amplios de operación de gobierno, riesgo, y cumplimiento [governance, risk, andcompliance (GRC)].
- Alinear la función de riesgo y el modelo de operación de GRC con las expectativas del stakeholder.
- Diseñar procesos de riesgo y procesos y funciones de aseguramiento, incluyendo funciones de gobierno, cumplimiento regulatorio, legal, ética, forense, y auditoría interna.
- Alinear el riesgo y las funciones y procesos más amplios de GRC a través de la cadena de valor común para identificar los procesos comunes y la metodología en los puntos de contacto, y para integrar la presentación de reportes y los otros resultados.
- Desarrollar un caso del negocio integrado para orientar el cambio y para entregar un mandato integrado, internamente y a los stakeholders.

Los resultados clave incluyeron:

- Una integración y alineación práctica de las funciones, procesos, y métodos de trabajo de GRC.
- Una estrategia de transformación y un caso del negocio para integrar las funciones clave de gobierno, riesgo, y aseguramiento, a niveles tanto de procesos como de sistemas.
- Un entendimiento y una estrategia comunes para asegurar la entrega eficiente de las estrategias de riesgo y aseguramiento para el negocio.

Afortunadamente, cuando usted se prepara para abordar ciertos riesgos estratégicos, sea que afecten cadenas de suministro, operaciones, capital, talento, acceso al mercado, o reputación, usted se prepara para un rango de eventos de riesgo. De manera similar, una vez que la organización establece planes para abordar las disruptiones en comunicación, tecnología, seguridad cibernética, y financiación, esos planes pueden ser aplicados a un rango de circunstancias.

El caso del negocio

Elaborar el caso del negocio para transformar la piedra angular de la estrategia significa distinguir entre los riesgos estratégicos y los otros riesgos. Esto puede ser desafiante. También, muchos equipos de administración asumen que la organización “los ha cubierto” o “ya los está monitoreando” cuando en realidad ese no es el caso.

Para estar segura, los ejecutivos senior se dan cuenta de que los riesgos estratégicos pueden originarse con reguladores, competidores, clientes, inversores, criminales cibernéticos, los medios de comunicación, u otras áreas, tales como tecnologías o tendencias sociales aparentemente desconectadas con la industria. Sin embargo, los líderes pueden fallar en apreciar que esos riesgos difieren de los riesgos “normales.” También, en contraste con el caso del negocio para la transformación de las otras tres piedras angulares, el caso para la transformación de la estrategia a menudo se tiene que elaborar con más información cualitativa.

Las características de los riesgos estratégicos crean esta situación. Aun así, la administración puede medir los potenciales impactos financieros de los posibles eventos, entender cuándo los supuestos podrían ser invalidados, y preparar respuestas. Además, esas son responsabilidades de la junta y de la administración con relación a los riesgos estratégicos.

En resumen, la transformación de la estrategia les permite a los líderes entender de mejor manera los riesgos, construir flexibilidad estratégica, asignar recursos más eficientemente, y ajustar las estrategias en respuesta a las condiciones cambiantes.

Estudio de caso: Valoración de las estrategias de riesgo y fijación de precios de una institución financiera

En bancó solicitó una valoración estratégica de la fijación de precios a través de sus negocios a fin de lograr adherencia con las prácticas líderes en las capacidades y ejecución de la fijación de precios.

Esto involucró:

- Realizar una serie de entrevistas para identificar los diferentes puntos de vista de stakeholders y ejecutivos específicos del negocio.
- Documentar las prácticas de la fijación de precios a través de todas las etapas relevantes del ciclo de vida del crédito.
- Desarrollar una estructura de valoración de la fijación del precio a fin de valorar las políticas, prácticas, y procedimientos existentes, haciéndolo a la luz de las prácticas globales líderes en fijación de precios.
- Identificar los puntos débiles importantes en las analíticas, el gobierno, la estrategia, y la ejecución de la fijación del precio.
- Priorizar las brechas entre las prácticas actuales y las deseadas.

Los resultados clave incluyeron:

- Definición de una estrategia de fijación de precios de comienzo a fin que sirviera como plataforma para las iniciativas subsiguientes de mejoramiento de la fijación del precio.
- Identificación de los problemas del sector y sus impactos al tiempo que se distingue entre las respuestas estratégicas y tácticas requeridas para sostener el crecimiento de largo plazo.
- Desarrollo de los medios de comparación de los referentes de rentabilidad y retorno para los otros portafolios.

Conclusión

Los riesgos estratégicos a menudo presentan mayores amenazas que las presentadas por otros tipos de riesgos. Aun así la mayoría de las organizaciones y equipos de administración permanecen centrados principalmente en los riesgos financieros, de operación, seguridad, y cumplimiento regulatorio – por razones comprensibles. Administrar esos riesgos es el centro de atención principal de la administración del riesgo y en muchas industrias las exigencias regulatorias han alcanzado nuevas alturas.

Sin embargo, el riesgo estratégico puede destruir cantidades enormes de valor, muy rápidamente. Pueden poner en peligro líneas de negocio o toda la empresa. Por consiguiente, los riesgos estratégicos demandan atención y recursos, y un enfoque transformador.

La transformación estratégica del riesgo les permite a los ejecutivos y a las juntas entender y abordar el rango amplio de los riesgos y las interacciones entre los riesgos. Mejora los modelos de negocios y de operación, así como también el gobierno del riesgo y la cultura del riesgo. Esta transformación fomenta que la administración ajuste las estrategias o su implementación en respuesta a las condiciones cambiantes, al tiempo que provoca que la junta y el CRO desafíen los supuestos subyacentes a las decisiones estratégicas.

Finalmente, solo la administración senior y la junta pueden liderar la transformación del enfoque de la organización frente al riesgo estratégico. Dado el entorno actual, ahora es el momento para comenzar esta transformación.

Notas Finales

¹ *Risk Transformation: Aligning risk and the pursuit of shareholder value*, Deloitte, 2014 <http://www2.deloitte.com/us/en/pages/risk/articles/ aligning-risk-and-the-pursuit-of-shareholder-value.html>.

² *From Deloitte and OESA Supplier Barometer Deep Dive*, Deloitte, 2014, as reported in *Disruption in the Automotive Supply Base*, Deloitte, 2015 <<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/consumer-business/us-cb-Deloitte-disrupt-on-automotive-supply-base-single-031015.pdf>>

³ *The value killers revisited: A risk management study*, Deloitte, 2014 <<http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Risk/ dtl-cfo-risk-ValueKiller-011614.pdf>> En español: Destructores del valor, revisado. Un estudio sobre la administración del riesgo: <http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/co/Documents/audit/BibliotecaTecnica/RecursosAuditoria/InteligenciaFR/Destructores%20valor%202015.pdf>

⁴ *Disarming the value killers*, Deloitte, 2005 <<http://deloitte.wsj.com/cfo/files/2014/05/DisarmingTheValueKillers.pdf>>

⁵ Morgan Stanley Capital International

⁶ *The Three Lines of Defense in Effective Risk Management and Control*, The Institute of Internal Auditors (IIA), January 2013 <<https://na.theiia.org/standards-guidance/Public%20Documents/PP%20The%20Three%20Lines%20of%20Defense%20in%20Effective%20Risk%20Management%20and%20Control.pdf>>

⁷ Risk sensing: The (evolving) state of the art, Deloitte, 2015 <<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About- Deloitte/gx-global-risk-sensing-pov.PDF>>

Contactos clave

Henry Ristuccia

Global Governance,
Regulatory & Risk Leader
+1 212 436 4244
hristuccia@deloitte.com

Kevin McGovern

Americas Governance,
Regulatory & Risk Leader
+1 617 437 2371
kmcgovern@deloitte.com

Marc Van Caeneghem

EMEA Governance,
Regulatory & Risk Leader
+33 1 55 61 65 88
mvancaeneghem@deloitte.fr

Philip Chong

Asia Pacific Governance,
Regulatory & Risk Leader
+65 6216 3113
pchong@deloitte.com

Andrew Blau

Director, Deloitte Advisory
Strategic Risk Solutions
Leader
+1 415 932 5416
ablau@deloitte.com

Deloitte se refiere a uno o más de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, una compañía privada del Reino Unido limitada por garantía ("DTTL"), su red de firmas miembro, y sus entidades relacionadas. DTTL y cada una de sus firmas miembro son entidades legalmente separadas e independientes. DTTL (también referida como "Deloitte Global") no presta servicios a clientes. Para una descripción más detallada DTTL y sus firmas miembros, por favor vea www.deloitte.com/about.

Deloitte presta servicios de auditoría, consultoría, asesoría financiera, administración del riesgo, impuestos y relacionados a clientes públicos y privados que abarcan múltiples industrias. Deloitte sirve a cada cuatro de cinco compañías de Fortune Global 500® a través de una red conectada globalmente de firmas miembros en más de 150 países ofreciendo capacidades de clase mundial, conocimientos, y servicios de alta calidad para abordar los desafíos más complejos de los negocios de los clientes. Para aprender más acerca de cómo los aproximadamente 225,000 profesionales de Deloitte generan un impacto que trasciende, por favor conéctese con nosotros en [Facebook](#), [LinkedIn](#), o [Twitter](#).

Esta comunicación solo contiene información general, y nadie de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, sus firmas miembros, o sus entidades relacionadas (colectivamente, la "red de Deloitte") está, por medio de esta comunicación, prestando asesoría o servicios profesionales. Antes de tomar cualquier decisión o realizar cualquier acción que pueda afectar sus finanzas o sus negocios, usted debe consultar a un asesor profesional calificado. Ninguna entidad de la red de Deloitte será responsable por cualquier pérdida tenida por cualquier persona que confíe en esta comunicación.