KPMG

Gestión de Riesgo Empresarial

Tomando decisiones informadas

Por: Jesús Luna y José Carlos Ortiz

1 **Administración de Riesgos**

¿Cuál es el rumbo que se ha definido en la estrategia de su organización? ¿Qué áreas de oportunidad son intrínsecas a dicha planeación desde la perspectiva de los riesgos asociados al logro de los objetivos planteados?

Actualmente son incontables los factores externos que inciden en el desempeño de las organizaciones, ya que el cambio es una constante debido a temas políticos, ambientales, económicos, sociales y, sobre todo, tecnológicos.

Cada vez son más las empresas que adoptan medidas innovadoras como la automatización o la inteligencia artificial para mejorar su desempeño, pero aquellas que no gestionan adecuadamente los riesgos asociados a esta estrategia pueden ver comprometido su crecimiento a largo plazo.

Información para tomar decisiones

Es común asociar la gestión de riesgos con un freno para el crecimiento de la organización, pensando que significa únicamente el incremento de los controles o procesos necesarios para llevar a cabo determinadas inversiones o para aumentar la capacidad de operación del negocio.

En realidad, la gestión de riesgos es la toma de decisiones de manera informada, es decir, con las herramientas óptimas para definir el destino de la estrategia, considerando las ventajas y desventajas que ofrecen los distintos escenarios posibles.

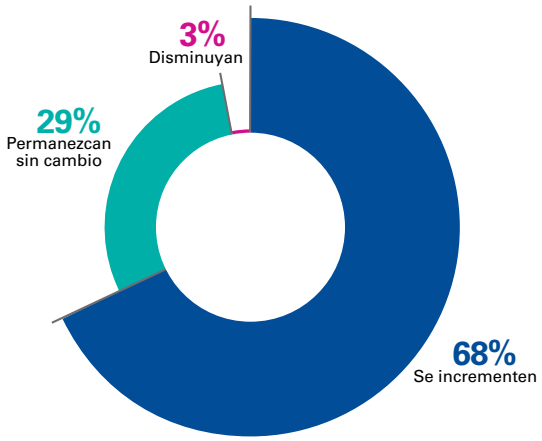
Todo ello, bajo premisas específicas como integrarla a las políticas y procedimientos de la organización, alineada con los objetivos estratégicos de forma sostenible, reflejando un solo lenguaje y cultura para el tema de riesgos con el ánimo de que este sea comprendido cabalmente por toda la empresa por medio de una comunicación clara y sencilla.

Proveer esta información para tomar decisiones sustentadas e inteligentes es la característica fundamental de la administración de riesgos en el mundo empresarial de hoy, con miras a determinar de antemano las probables consecuencias de cada elección en beneficio del negocio.

Cuando una compañía tiene claridad sobre los temas que podrían potencialmente afectar su estrategia u objetivos a corto, mediano y largo plazo, cuenta con el poder de decidir cuáles son los riesgos que podría mitigar, cuáles son aquellos que debería asumir, así como los que podría transferir a un tercero, en función de su apetito de riesgo.

Dada la complejidad del tema, es comprensible que en 2019 siete de cada diez empresas consideren que sus niveles de inversión y recursos para atender el tema de riesgos tendrán un incremento.[1]

En los siguientes tres años, espera que en su organización los niveles de inversión y recursos en cuanto a riesgos y cumplimiento…



Al margen de ello, si tres de cada diez organizaciones esperan que estos niveles permanezcan sin cambio, probablemente se deba a que ya han realizado inversiones significativas para atender este tema, tal es el caso de las instituciones reguladas del sector financiero, por ejemplo.

Implementar una cultura de Gestión de Riesgo Empresarial, en definitiva, no consiste en obstaculizar el desarrollo de la empresa, sino en clarificar cuál es el mejor camino para conseguir las metas y objetivos de la compañía de forma organizada considerando todo lo que podría afectarla, con el propósito de llevar a cabo las medidas pertinentes, ya sea para controlar o transferir esas contingencias.

1 *Perspectivas de la Alta Dirección en México 2019 – Esfuerzos colaborativos para el crecimiento,* KPMG en México, 2019.

Una tarea de gran relevancia

Todo ejercicio de Gestión de Riesgo Empresarial debe emanar directamente del Consejo de Administración, dado que este es el responsable de las decisiones estratégicas de la organización. Junto con la Dirección General, este órgano de gobierno es el encargado de definir la mejor forma de encarar los desafíos que podrían incidir negativamente en las operaciones del negocio.

Sin embargo, el Consejo debe atender una multitud de temas no estrictamente relacionados con las amenazas potenciales; es por ello que, en grandes corporaciones con un alto grado de madurez en la materia, se cuenta con un responsable específico para el área de Riesgos o CRO (*Chief Risk Officer*), encargado de la administración del día a día en este rubro de capital importancia para el desempeño correcto de la organización e, incluso, para aumentar su rentabilidad y competitividad.

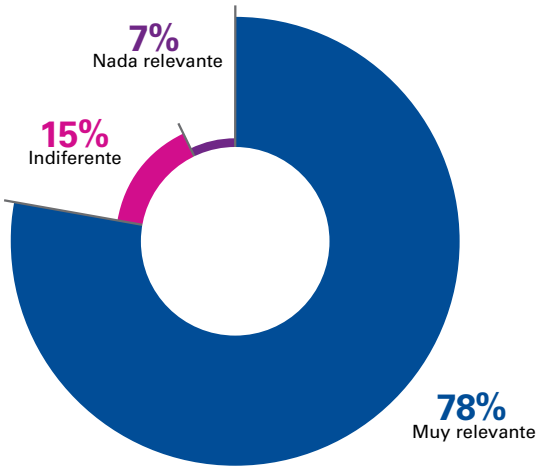
En este sentido, sin importar el tamaño o la evolución que tengan las empresas en este tema, para 78% de la Alta Dirección en México gestionar los riesgos de forma preventiva es muy relevante para el crecimiento de su organización de cara a los próximos tres años.[2]

Opinión que cobra especial importancia considerando que, si bien el Consejo de Administración es el responsable de definir la estrategia en esta y todas las prioridades de la empresa, es la Alta Dirección quien tiene a su cargo la ejecución de estas medidas.

Sin lugar a dudas, efectivamente la gestión de riesgos es una barrera, pero no para impedir la toma de decisiones, sino para que estas cuenten con la protección que brinda la información y evitar que temas potencialmente peligrosos para la compañía se materialicen poniendo en riesgo la sostenibilidad del negocio.

Aunque existen actividades fundamentales para cada compañía que, a pesar de que implican riesgos de alto impacto para sus operaciones no pueden dejar de realizarse, la información que ofrece el enfoque de Gestión de Riesgo Empresarial también permite determinar el impacto cuantitativo (financiero) y cualitativo (reputacional, regulatorio, de talento, etc.), que podrían tener los vaivenes geopolíticos, sociales o económicos para realizar las acciones preventivas necesarias que sienten las condiciones para asumirlos de la mejor manera posible en beneficio del negocio.

¿Qué tan relevante es la gestión preventiva de riesgos en su estrategia para el crecimiento de su organización durante los siguientes tres años?



> Sin importar el tamaño o la evolución que tengan las empresas, para 78% de la Alta Dirección gestionar los riesgos de forma preventiva es muy relevante para el crecimiento de su organización de cara a los próximos tres años

2 *Perspectivas de la Alta Dirección en México 2019 – Esfuerzos colaborativos para el crecimiento,* KPMG en México, 2019.

Adecuada metodología de gestión

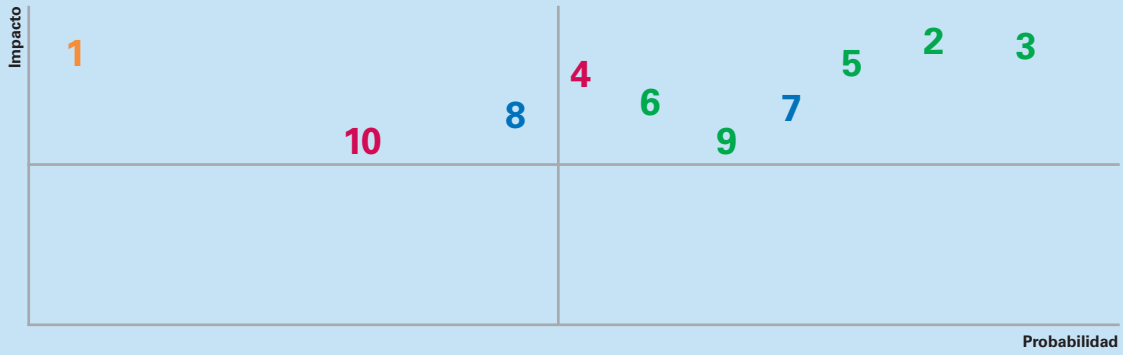
Con base en la profunda experiencia en distintas industrias que caracteriza la trayectoria de nuestra firma en México y el mundo, nos es posible afirmar que la mejor forma de abordar el tema de la Gestión de Riesgo Empresarial es conocer de primera mano las principales preocupaciones o temas que generan más incertidumbre en todas las áreas de una organización.

Listar los riesgos clave señalados por cada una de las direcciones de la compañía, pero, sobre todo, identificar aquellos en los que coinciden distintos actores, es el primer paso para implementar un marco de gestión de riesgos que los priorice adecuadamente en función de su criticidad para las operaciones del negocio.

En segundo término, considerando que cada empresa tiene un apetito al riesgo particular de acuerdo con sus operaciones o la industria en la que se desarrolla, la estructura de gobierno de la organización (por lo regular, conformado por el propio Consejo de Administración, junto con la Dirección General y la de Finanzas) debe encargarse de determinar la probabilidad de impacto de los temas que las distintas funciones identificaron como críticos, así como de impulsar el marco de Gestión de Riesgo Empresarial en conjunto.

A partir de este análisis se desarrolla una matriz de riesgos o mapa de calor donde se pueden identificar claramente la probabilidad y el grado de impacto que cada riesgo puede tener en la compañía, tal como los reúne el Foro Económico Mundial en su reporte de riesgos globales de 2019.

Top 10 de riesgos en términos de impacto[3]



- Económicos
- Ambientales
- Geopolíticos
- Sociales
- Tecnológicos

1. Armas de destrucción masiva
2. Fracaso en la adaptación o mitigación del cambio climático
3. Eventos de clima extremo
4. Crisis del agua
5. Desastres naturales
6. Pérdida de biodiversidad y colapso de ecosistemas
7. Ciberataques
8. Fallas en la infraestructura de información crítica
9. Desastres ambientales provocados por el hombre
10. Dispersión de enfermedades infecciosas

Una matriz con estas características permite que la Alta Dirección se concentre en los temas con mayor probabilidad de ocurrencia y más alto grado de impacto (en la parte superior derecha del esquema); no obstante, los grados de probabilidad e impacto fluctúan permanentemente, por lo que un riesgo que en la actualidad no fuera un foco rojo se podría convertir en uno en cuestión de días o incluso horas, debido a variaciones económicas, ambientales, geopolíticas, sociales o tecnológicas.

3 *The Global Risks Report 2019 14th Edition*, World Economic Forum, 2019.

La propia naturaleza de los desafíos que actualmente afrontan las organizaciones justifica que este no sea un tema atendido solo por un área en específico, sino que deba asumirse como una prioridad estratégica en la que todas las funciones de la empresa colaboren y de la cual, en consecuencia, se beneficien.

Priorizar riesgos

En un ambiente de negocios en el que la incertidumbre es la nueva normalidad, el proceso de gestión de riesgos debe tener como premisa fundamental el dinamismo, es decir, contar con la capacidad de adaptarse continuamente a las condiciones del mercado, a marcos regulatorios cambiantes, a nuevas narrativas políticas, sociales y económicas, entre otros escenarios.

La acción coordinada de las distintas funciones de la compañía es fundamental para desarrollar un proceso de identificación, evaluación, cuantificación y priorización de riesgos actuales y emergentes, que permita calificar la efectividad de los procesos establecidos para mitigarlos, así como desarrollar herramientas y procedimientos cualitativos y cuantitativos para la medición de los mismos. El objetivo es que todos los departamentos aporten sus perspectivas sobre los temas más apremiantes para cada uno, para que las medidas tomadas por el Consejo de Administración sean holísticas.

La creación de contenido (enlistar los riesgos, clasificarlos y priorizarlos) es la primera etapa de la Gestión de Riesgo Empresarial. A partir de este contenido es posible mantener un proceso dinámico y sostenible a largo plazo que permita definir las acciones a realizar para atender con oportunidad dichas amenazas, así como indicar los plazos de cumplimiento y quiénes serán los responsables de que los indicadores clave de riesgo (KRI, por sus siglas en inglés) se mantengan dentro de los parámetros acordados por todas las partes involucradas en beneficio del negocio.

En esta tarea, las herramientas tecnológicas de gobierno, riesgo y cumplimiento (GRC) facilitan la evolución del marco de gestión, pues permiten consolidar y automatizar tanto la generación de información, como la atención que se les da a los riesgos identificados, por medio de alertas y tableros de control que muestran el grado de avance que tiene cada responsable en las actividades que le hayan sido asignadas.

Medir el éxito de la estrategia

De acuerdo con *Perspectivas de la Alta Dirección en México 2019*, las organizaciones actualmente plantean objetivos diversos alrededor de su estrategia de administración de riesgos. Entre ellos destacan la capacidad de asegurar el cumplimiento regulatorio, aumentar la rentabilidad de las operaciones, garantizar la permanencia en el tiempo e incrementar el valor para los accionistas.

Estos no son, sin embargo, indicadores que necesariamente puedan determinar qué tan exitoso es el desempeño de una estrategia de Gestión de Riesgo Empresarial o cuándo es el momento de realizar acciones remediales para corregir rubros que no muestran señales de mejora o que, por la naturaleza cambiante del entorno, se han trasladado desde un cuadrante de poca probabilidad e impacto hacia uno donde despiertan la alarma de la Alta Dirección y del Consejo de Administración.

Establecer las métricas adecuadas, indicadores clave de riesgo y herramientas de monitoreo con tableros de medición da a las empresas la capacidad de saber cuándo es necesario realizar

ajustes en su estrategia de negocio para que las amenazas no la afecten. Asimismo, si un tema potencialmente riesgoso para la compañía se desdibuja de acuerdo con los parámetros establecidos es posible descartarlo como una prioridad de atención urgente.

La inestabilidad en los mercados de capitales, los ajustes arancelarios a escala global, las interrupciones en el abasto de materias primas o el estallido de una burbuja en algún sector de la economía, son factores con una alta probabilidad de incidir en el tipo de cambio, el cual puede servir como indicador clave de riesgo para determinadas organizaciones, ya que a partir de sus fluctuaciones puede tomarse la decisión de ejecutar ciertas previsiones financieras encaminadas a mitigar las afectaciones derivadas de esta multiplicidad de variables.

Sin embargo, cada industria tiene sus particularidades y, en consecuencia, sus propios indicadores clave de riesgos.
En el mismo sentido, amenazas como los riesgos reputacionales o los relacionados con el cumplimiento regulatorio, son más complejas de rastrear, pero asimismo se les pueden aplicar indicadores clave específicos para determinar cuándo deben llevarse a cabo las acciones necesarias para gestionarlos adecuadamente. Tales KRI pueden ser el índice de quejas en un lapso definido, los reclamos que se han hecho ante las autoridades contra la organización, la realización de cobros innecesarios, entre otros.

Reportar los hallazgos

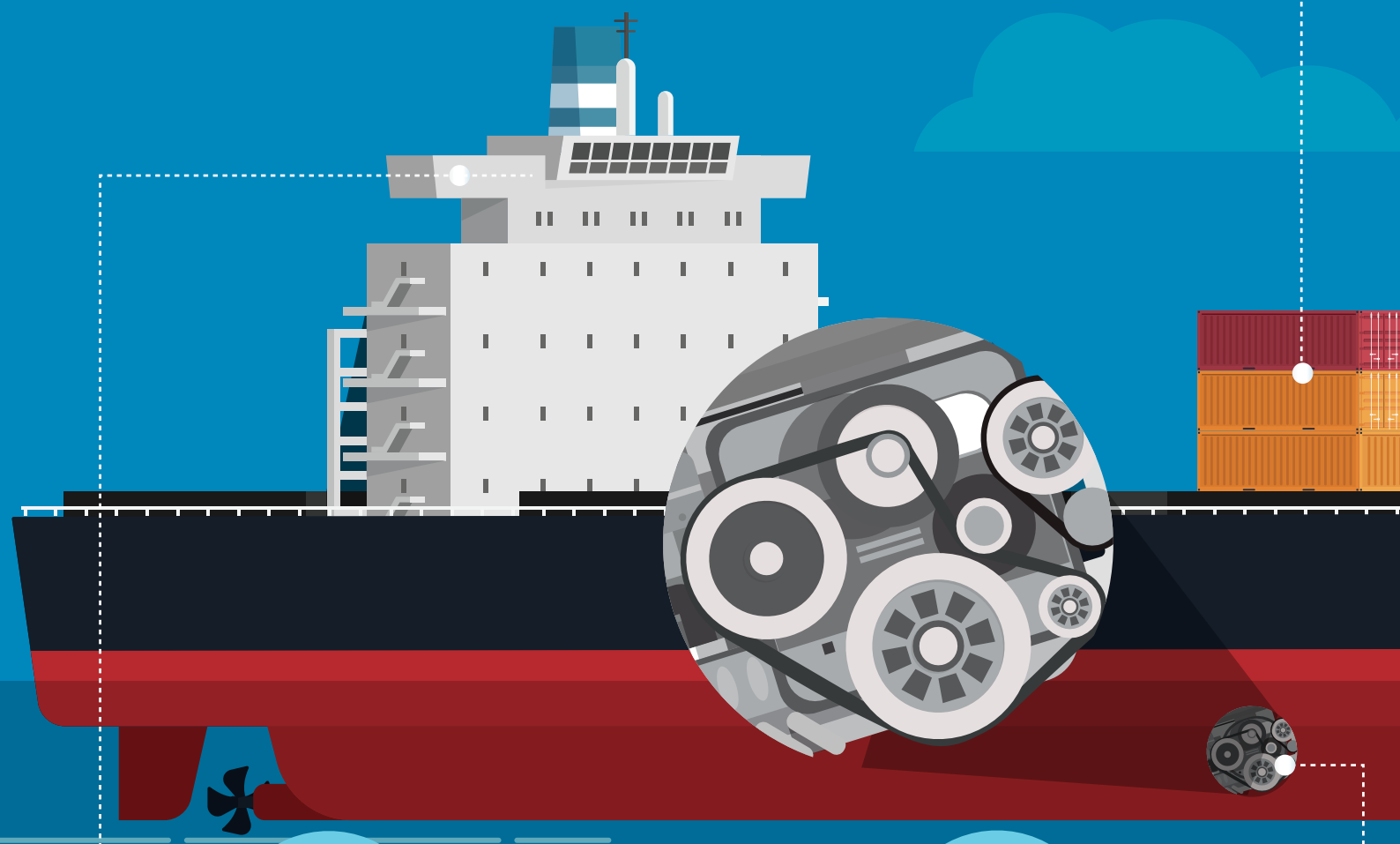
De acuerdo con el cronograma que establezca el gobierno corporativo de la compañía, los responsables de la estrategia de Gestión de Riesgo Empresarial deberán contar con un sistema de reporteo eficiente para mostrar al Consejo de Administración las amenazas que señalan las distintas áreas, así como la gestión que se les da, las tendencias identificadas y su correcta mitigación o dispersión con base en un mapa de calor, así como en los indicadores clave que hagan patente que se le está dando la atención debida a cada una de ellas.

Las mejores prácticas en el mercado muestran que este reporteo debe realizarse cada vez que haya cambios sustanciales en los mapas de calor que destacan los riesgos de la compañía en relación con la probabilidad de que sucedan y el grado de afectación que podrían tener sobre las operaciones.

Asimismo, es recomendable que cada cierto tiempo en lapsos formalmente establecidos en las políticas de la compañía, la Alta Dirección sea informada del universo de riesgos a los que se está haciendo frente, así como la manera en que se gestionan, por medio de reportes ejecutivos que permitan conocer de un vistazo en qué condiciones se encuentra la organización.

Gestión de Riesgo Empresarial
TOMANDO DECISIONES INFORMADAS

Un programa exitoso de gestión de riesgos debe generar contenido valioso acerca de las amenazas para la organización; sin embargo, es aún más importante tener un proceso eficiente y continuo que lo soporte para analizar, evaluar y reportar los riesgos. El objetivo primordial de un programa de Gestión de Riesgo Empresarial (ERM, por sus siglas en inglés) es tomar decisiones informadas para el logro de objetivos, no ser un freno en el crecimiento o limitarse a decir que algo puede salir mal.



TRABAJO EN EQUIPO

Un marco de ERM es la plataforma para que otras áreas aprovechen los resultados del mismo, reduciendo esfuerzos y redundancias.

Un ejemplo es que Auditoría Interna o Control Interno tome los riesgos críticos identificados o con base en ellos haga su plan de auditoría o de revisión.

UN PROGRAMA INTEGRAL

El programa de gestión de riesgos debe ser implementado y conocido por toda la organización, no es un ejercicio a cargo de un área específica o que pertenezca a una sola persona. ERM es un programa para toda la organización y, por ello, todos deben responsabilizarse de su éxito.

CONTENIDO DINÁMICO Y ACTUALIZADO

El contenido del programa de ERM debe ser dinámico y actualizarse constantemente, no puede limitarse a ser un ejercicio estático o de una ocasión.

Debe enfocarse en los riesgos que amenacen el logro de los objetivos y la estrategia de la organización ante riesgos actuales y futuros.

UN LENGUAJE COMÚN DEL RIESGO

Tener un "lenguaje común" acerca del riesgo o que toda la organización tenga el mismo entendimiento de lo que es riesgo, apetito y tolerancia al mismo, es clave para el éxito de un programa integral de Gestión de Riesgo Empresarial.

REFLEXIÓN

El modelo de ERM es un proceso definido por el Consejo de Administración e implementado por la Alta Dirección para identificar, analizar y evaluar los riesgos existentes y futuros relacionados con nuevos proyectos, temas regulatorios, cambios gubernamentales, los cuales podrían afectar la consecución de los objetivos estratégicos de la compañía con el objetivo de mitigarlos o atenderlos de la mejor manera posible.

Historia de éxito

Hablar un mismo lenguaje de riesgo

Una empresa de alimentos y bebidas con presencia nacional e internacional buscó la asesoría de KPMG para que la apoyara en su esfuerzo de implementar un marco de Gestión de Riesgo Empresarial (ERM, por sus siglas en inglés).

Dos de los temas principales por los cuales la compañía necesitaba el apoyo especializado de la Firma era que buscaba generar un solo lenguaje y entendimiento del riesgo, y, por consiguiente, terminar con las barreras de silos que existían entre departamentos.

En principio se identificó que cada departamento tenía un concepto muy distinto de lo que era un riesgo, por lo que gran parte del esfuerzo inicial fue construir un establecimiento de gobernanza del riesgo que incluyera la definición de aspectos críticos como "apetito", "tolerancia", "probabilidad" e "impacto".

En la búsqueda de esta estandarización se realizaron distintas sesiones con el Consejo y la Alta Dirección para identificar los riesgos críticos en un mapa de calor, así como las iniciativas clave y la definición del proceso para el monitoreo continuo de dichas amenazas.

Con la asesoría de la Firma, la empresa:

- Estableció un solo entendimiento del riesgo a través de todos los departamentos
- Identificó de forma integral en toda la organización cuáles eran los riesgos críticos
- Implementó tableros e indicadores para el monitoreo de riesgos
- Señaló de manera puntual ciertos riesgos que no estaban debidamente gestionados y en los que faltaba asignar responsables para atenderlos
- Implementó un sistema integral de gestión y planes de acción para mitigar los puntos críticos

Este fue el primer ejercicio de la compañía para evaluar los riesgos que amenazaban su estrategia y el logro de sus objetivos. En este sentido, la asesoría fue de gran valor, ya que permitió identificar diversos riesgos críticos para su crecimiento que aún no contaban con una estrategia de mitigación.

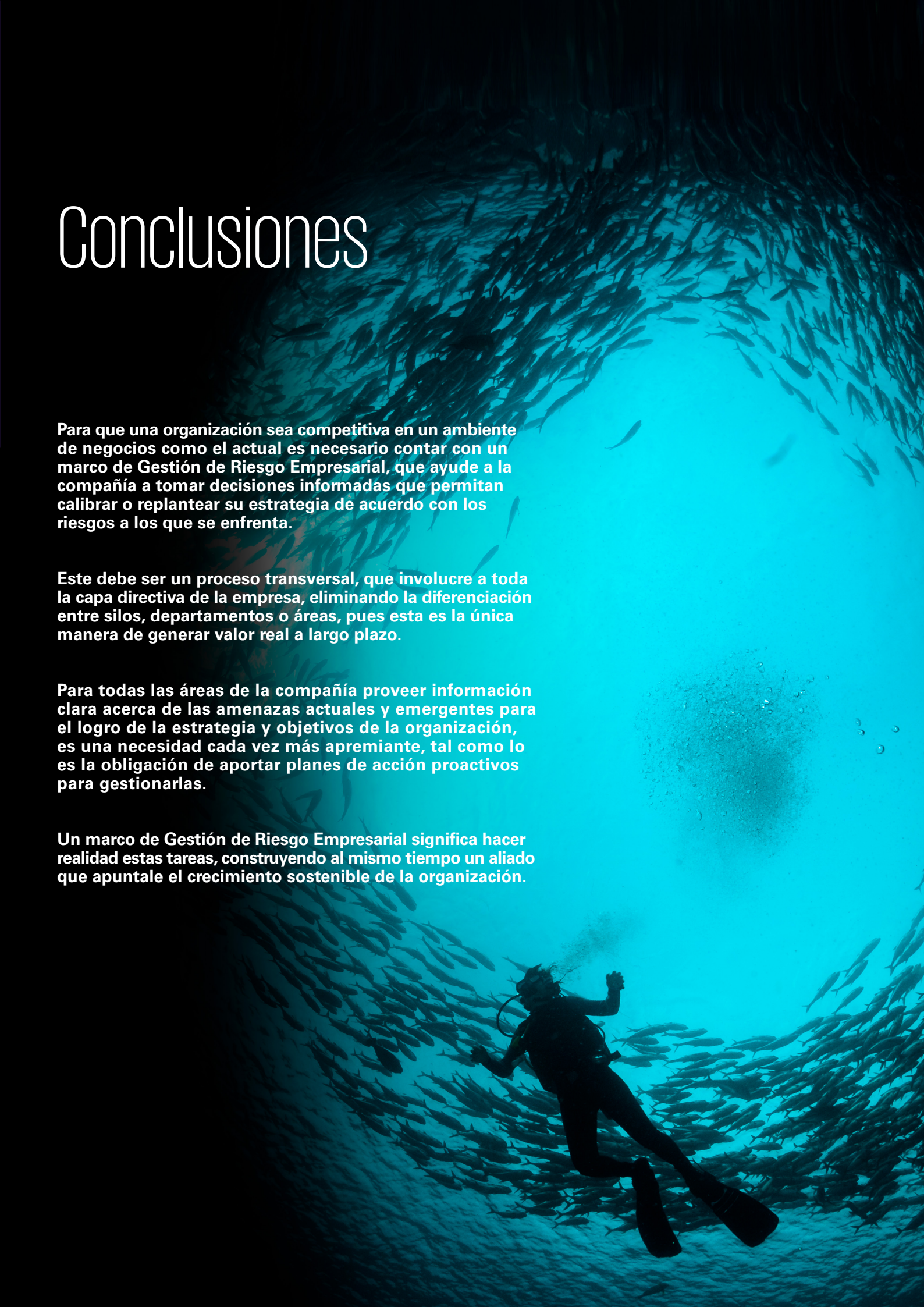
Conclusiones

Para que una organización sea competitiva en un ambiente de negocios como el actual es necesario contar con un marco de Gestión de Riesgo Empresarial, que ayude a la compañía a tomar decisiones informadas que permitan calibrar o replantear su estrategia de acuerdo con los riesgos a los que se enfrenta.

Este debe ser un proceso transversal, que involucre a toda la capa directiva de la empresa, eliminando la diferenciación entre silos, departamentos o áreas, pues esta es la única manera de generar valor real a largo plazo.

Para todas las áreas de la compañía proveer información clara acerca de las amenazas actuales y emergentes para el logro de la estrategia y objetivos de la organización, es una necesidad cada vez más apremiante, tal como lo es la obligación de aportar planes de acción proactivos para gestionarlas.

Un marco de Gestión de Riesgo Empresarial significa hacer realidad estas tareas, construyendo al mismo tiempo un aliado que apuntale el crecimiento sostenible de la organización.



delineandoestrategias.com
01 800 292 KPMG (5764)
delineandoestrategias@kpmg.com.mx

KPMG MÉXICO
@KPMGMEXICO
KPMG MÉXICO
KPMGMX

Cuenta con 24 años de experiencia brindando servicios de asesoría a compañías públicas de diversas industrias en México y Estados Unidos en procesos de emisión de valores en los mercados de capitales de nuestro país y el extranjero (IPO, por sus siglas en inglés), auditoría interna, gobierno corporativo, gestión empresarial de riesgos, control interno (incluyendo Sarbanes-Oxley), así como en servicios de asesoría contable de normatividad local, IFRS y US GAAP. Jesús es contador público certificado en México y en Estados Unidos (New Hampshire State Board of Accountancy), y miembro del Instituto Mexicano de Contadores Públicos (IMCP) y del American Institute of Certified Public Accountants (AICPA). Jesús cuenta con una maestría en Administración de Empresas, y durante dos años colaboró en la oficina de KPMG Nueva York en el Departamento de Práctica Profesional.

Auditor Interno Certificado y Certificación en Gestión de Riesgos por el Instituto de Auditores Internos de Estados Unidos, José Carlos cuenta con más de 10 años de experiencia; durante dos años trabajó en KPMG en Estados Unidos, y por un periodo de tres años, en la región de Centroamérica. José Carlos se ha especializado en brindar servicios de consultoría en áreas como auditoría interna, control interno, gestión de riesgo empresarial, gobierno corporativo, anticorrupción, entre otras. Asimismo, ha encabezado y ejecutado evaluaciones de control interno, procesos y controles de organizaciones multinacionales listadas en Fortune 500, Fortune 1000 y Global 500. José Carlos ha estado a cargo de evaluaciones de cumplimiento a regulaciones como SOX, J-SOX y FCPA, así como de liderar varios proyectos de auditoría interna con grandes equipos de trabajo en distintos países.

Si le interesa contactar a los autores de este artículo o desea información adicional, favor de dirigirse al 01 800 292 5764, o si lo desea escríbanos a delineandoestrategias@kpmg.com.mx

SÚPER EMPRESAS EXPANSION 2018

ESR Empresa Socialmente Responsable Inclusión Social

UN GLOBAL COMPACT Red México

La información aquí contenida es de naturaleza general y no tiene el propósito de abordar las circunstancias de ningún individuo o entidad en particular. Aunque procuramos proveer información correcta y oportuna, no puede haber garantía de que dicha información sea correcta en la fecha que se reciba o que continuará siendo correcta en el futuro. Nadie debe tomar medidas basado en dicha información sin la debida asesoría profesional después de un estudio detallado de la situación en particular.

"D.R." © 2019 KPMG Cárdenas Dosal, S.C., la firma mexicana miembro de la red de firmas miembro de KPMG afiliadas a KPMG International Cooperative ("KPMG International"), una entidad suiza. Blvd. Manuel Ávila Camacho 176 P1, Reforma Social, Miguel Hidalgo, C.P. 11650, Ciudad de México. Impreso en México. Todos los derechos reservados.