



Estrategia y desempeño en la administración de riesgos

COSO ERM 2017 - Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance

En 2004, el Consejo del Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), publicó el Enterprise Risk Management [ERM]– Integrated Framework, un referente esencial y ampliamente aceptado por las organizaciones para el mejor manejo del riesgo. No obstante, a más de una década de su lanzamiento, el cambiante entorno ha derivado en nuevos y aún más complejos riesgos, por lo tanto, la situación actual ha demandado una actualización puntual del enfoque de la Administración de Riesgos.

El resultado de esta nueva forma de abordar y tomar conciencia entre los ejecutivos y consejos, se concreta en el nuevo documento *Enterprise Risk Management—Integrating with Strategy and Performance* (ERM 2017), edición que se centra no sólo en reforzar la resiliencia al riesgo al establecerse desde la estrategia, sino en la gran importancia de impulsar y medir el desempeño. Anteriormente, la perspectiva de riesgo era asumida por la segunda línea de defensa, es decir, comités y consejos de riesgo, que canalizara esta información hacia la administración; no obstante, la tendencia marca un involucramiento directo de la primera línea de defensa, ya que esta, al ser la dueña de los procesos, controles internos y actividades diarias, debe poseer mayor influencia y capacitación sobre el riesgo para saber que lo que hacen hoy afecta mucho al negocio, y así crear un filtro más sólido que identifique el riesgo desde el frente inicial. La práctica anterior giraba en torno a analizar los riesgos en una determinada fecha y eran entonces actualizados. Este nuevo ERM identifica constantemente los riesgos que se van transformado en la operación, resaltando así tanto el apetito al riesgo como la tolerancia al mismo. De este modo, surge la pregunta proveniente de la comunidad de negocios y grupos de interés sobre cuál era la nueva perspectiva de entender estos riesgos y las oportunidades que podrían derivarse.

Cambios en el marco ERM 2017



Una nueva estructura – cinco componentes y veinte principios alineados al ciclo de vida del negocio, haciendo más intuitiva la conversación sobre el riesgo.



Enfoque para la integración de la administración de riesgos – ligando la estrategia con el riesgo y las actividades del día a día, utilizando el ERM para crear, materializar y preservar el valor.



Escrito desde la perspectiva del negocio – los conceptos de administración de riesgos se presentan de tal manera que ayuden a la organización a crear valor y ventajas competitivas.



Explora la gestión del riesgo a todos los niveles de la organización – desde nivel entidad hasta el nivel de operación, haciendo que el ERM sea más que una visión aislada de los riesgos de negocio.



Mayor énfasis en la cultura –reflejando las demandas y expectativas cambiantes de los mercados, ayudando a la organización a tomar decisiones responsables sobre el riesgo.



Explora los diferentes beneficios del ERM – desde mitigar pérdidas, asesoría estratégica y como la materialización de beneficios deben influir en el diseño del marco de riesgos de la organización.



Representación gráfica que resalta la relación entre el riesgo y el desempeño – introducción de las “curvas de riesgo” para identificar y evaluar la co-relación entre el valor del riesgo y el nivel de desempeño.



Discusiones más profundas en temas retadores – como el apetito al riesgo en el marco del portafolio de riesgos de la organización.



Aborda el papel de la evolución tecnológica – la cual tiene una influencia significativa en la estrategia, contexto del negocio y la respuesta al riesgo.



Próximamente: Compilación de ejemplos – resaltando la implementación de los principios en diversas industrias y tipo de entidades.

Fuente: PwC

Nuevos riesgos, nuevas estrategias

Actualmente, las amenazas se han transformado y dado lugar a formas más sofisticadas que podrían poner en peligro a la empresa, por lo que es necesario que esta conozca la naturaleza de los riesgos, cree la estrategia ante tales eventos y tome la mejor decisión. Esto implica que las organizaciones entiendan, lo mejor posible, lo que implica determinado riesgo, de modo que el nuevo ERM les provee de una estrategia en la cual los resultados pueden ser mucho más favorables. La adaptabilidad de las empresas al riesgo es clave. No hacerlo puede impactar directamente en la credibilidad, la relevancia y confianza, por lo que es imprescindible actuar hacia una mayor transparencia y rendición de cuentas para minimizar los impactos del riesgo.

Impulsar el crecimiento e incrementar el desempeño es uno de los objetivos de *Enterprise Risk Management—Integrating with Strategy and Performance*, es decir, llevar a los consejos y a la administración al siguiente nivel a través de una serie de principios y componentes pensados para lograr una gestión del riesgo adecuada, que conlleve más beneficios al adaptar estas estrategias.

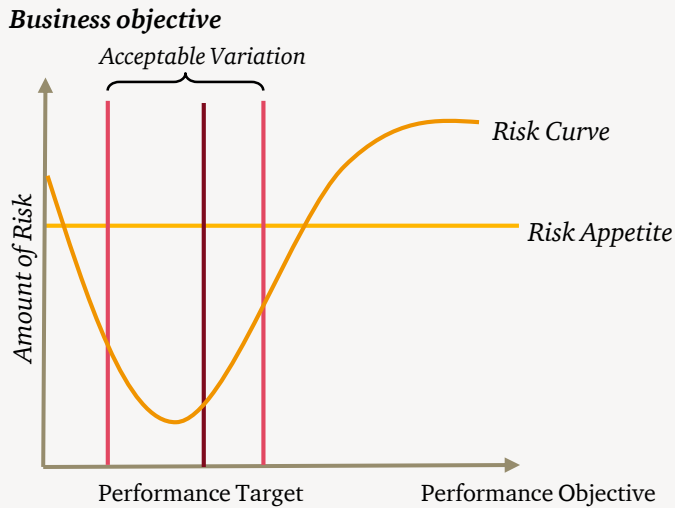
Con ERM las organizaciones tendrán la capacidad de adoptar el camino más adecuado ante las constantes y cambiantes condiciones, obteniendo ventaja competitiva al refinar su estrategia y sus habilidades para afrontar cualquier riesgo. Asimismo, al identificar cuáles son las fortalezas y debilidades en el manejo del riesgo, las empresas lograrán una perspectiva mucho más amplia de su estado actual, confiando aún más en sus decisiones y en las acciones conducentes.

El desempeño, elemento clave en el nuevo ERM 2017

Este marco actualizado también aporta a los consejos las herramientas para definir sus responsabilidades de supervisión del riesgo, entre otros: gobierno y cultura, estrategia y establecimiento de objetivos, desempeño, información, comunicaciones y reportes, así como el análisis y la revisión de las prácticas para mejorar dicho desempeño en la organización.

La vigilancia de la operación adecuada está directamente ligada al desempeño de la organización, por lo que bajo este nuevo marco, esta será capaz de hacer cambios inmediatos a su proceso si se han identificado deficiencias en la administración de riesgos.

Administración de riesgos – Relación objetivos-desempeño



Fuente: PwC

Esta actualización en el ERM fue necesaria porque la comunidad de negocios estuvo buscando la interpretación de cómo están cambiando los riesgos, los cuales se han transformado en una década, en un lustro o, incluso, los riesgos del año anterior ya no son los mismos a los de ahora.

El ADN del Enterprise Risk Management

Los elementos de la administración de riesgos y control interno toman la forma de una estructura de ADN; el desempeño, la estrategia y el monitoreo, como componentes de este sistema, se entrelazan hasta el final, aunque es mayormente marcado en el desempeño, ya que es en esa parte donde podría detectarse alguna falla en la administración de riesgos.

Enterprise Risk Management—Integrating with Strategy and Performance da a la organización un panorama mucho más

claro de cómo planear la estrategia, es decir, ofrece las herramientas necesarias para integrar esta estrategia a lo largo de las áreas y funciones de la entidad. Principalmente, en el nuevo ERM se fomenta identificar de inmediato el riesgo y obtener beneficios al momento, es decir, conforme el riesgo se presenta y se mueve, el apetito al riesgo debe acercarse o alejarse para sacar el mayor provecho de prevención y adaptación de la organización, lo que no sólo protegerá el valor de esta, sino lo generará.

ENTERPRISE RISK MANAGEMENT



Fuente: COSO - Enterprise Risk Management - Integrating with Strategy and Performance.



Papel de la tecnología y los 20 principios de ERM

Este no es un esfuerzo aislado, requiere de una red para recopilación de información y procesamiento que sólo podrá ser impulsada por la tecnología. El data analytics y el big data serán imprescindibles para conjuntar información con la finalidad de que los riesgos puedan ser visibles en un tablero y así monitorear los efectos de las decisiones de la organización para ajustar la tolerancia y el apetito al riesgo, proceso de administración gráfica que es descrita en los 20 principios de los que se compone el ERM 2017.

Este marco se compone de 20 principios organizados en cinco componentes interrelacionados:



Governance & Culture

1. Exercises Board Risk Oversight
2. Establishes Operating Structures
3. Defines Desired Culture
4. Demonstrates Commitment to Core Values
5. Attracts, Develops, and Retains Capable Individuals



Strategy & Objective-Setting

6. Analyzes Business Context
7. Defines Risk Appetite
8. Evaluates Alternative Strategies
9. Formulates Business Objectives



Performance

10. Identifies Risk
11. Assesses Severity of Risk
12. Prioritizes Risks
13. Implements Risk Responses
14. Develops Portfolio View



Review & Revision

15. Assesses Substantial Change
16. Reviews Risk and Performance
17. Pursues Improvement in Enterprise Risk Management



Information, Communication, & Reporting

18. Leverages Information and Technology
19. Communicates Risk Information
20. Reports on Risk, Culture, and Performance

Gobierno y cultura: Gobierno fija el tono de la organización, reforzando la importancia y estableciendo responsabilidades de supervisión del ERM. La cultura, por su parte, se refiere a los valores éticos, conductas deseadas y el entendimiento del riesgo en la organización.

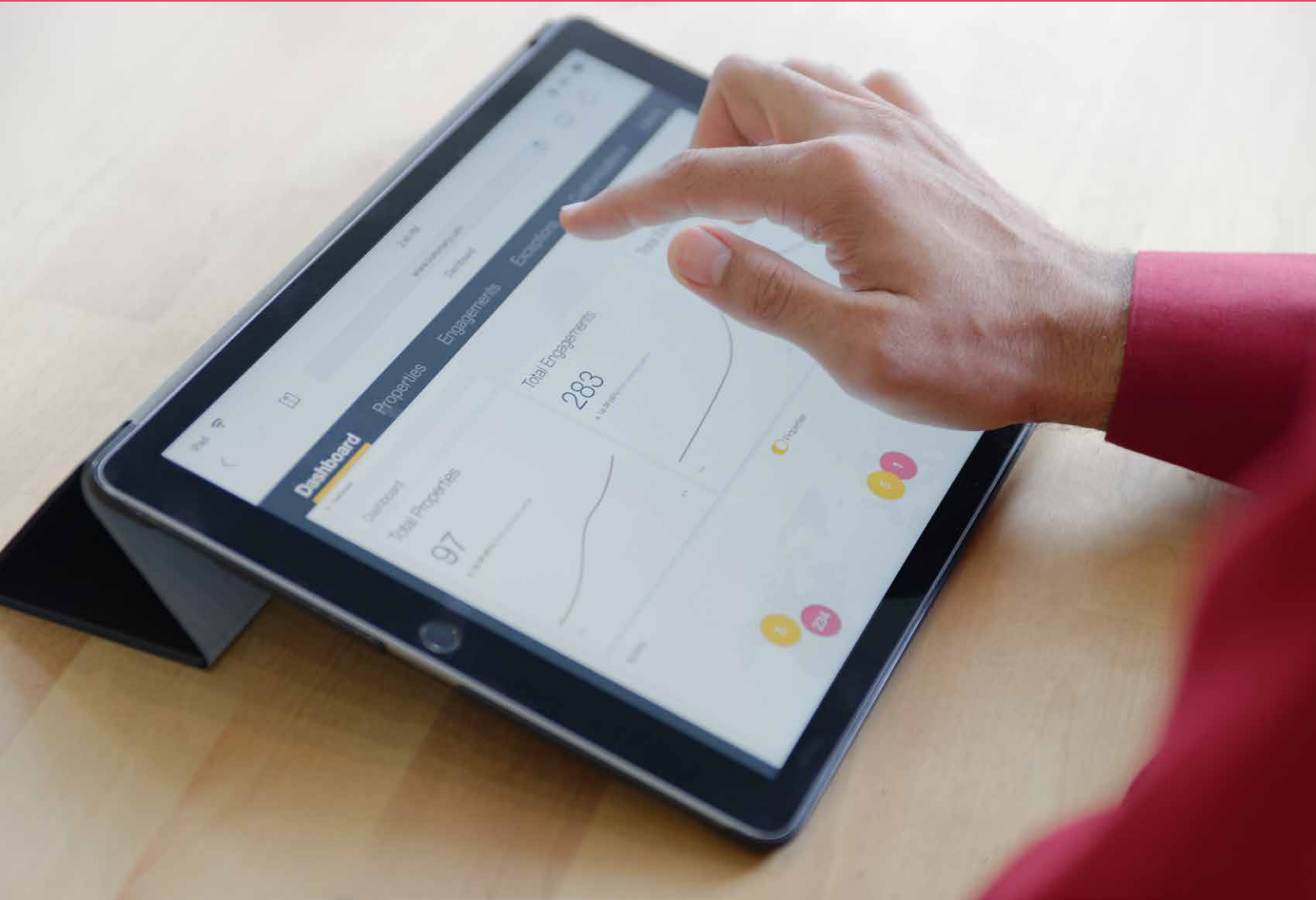
Estrategia y establecimiento de objetivos: en el ERM, la estrategia y la preparación de objetivos trabajan juntos en el proceso de planeación de la estrategia. Un apetito al riesgo se establece y se alinea con la estrategia; los objetivos de negocio ponen en práctica la estrategia mientras que sirven como base para identificar, evaluar y responder al riesgo.

Desempeño: los riesgos que pueden impactar el logro de la estrategia y los objetivos de negocio deben ser identificados y evaluados. Los riesgos son priorizados por su gravedad en el contexto del apetito al riesgo. Posteriormente, la organización selecciona las respuestas de riesgo y registra una perspectiva de cartera de la cantidad de riesgo que ha asumido. Los resultados de este proceso son reportados a accionistas de riesgo clave.

Revisar y ajustar: al revisar el desempeño de la entidad, una organización puede considerar cuán bien están funcionando los componentes del ERM con el tiempo y, ante cambios sustanciales, qué ajustes o actualizaciones son necesarios.

Información, comunicación y reporte: ERM requiere un proceso continuo de obtener y compartir información requerida, tanto de fuentes internas como externas, que fluya hacia arriba, hacia abajo y a lo largo de la organización.

Asimismo, los principios que soportan a estos cinco componentes cubren desde gobierno hasta monitoreo. Pueden ser manejables en tamaño y estos describen prácticas que pueden ser aplicadas de diferentes maneras para diversas organizaciones sin importar el tamaño, tipo o sector. Adoptar estos principios puede proveer a la administración y al consejo de una razonable expectativa que la compañía entiende y se esfuerza para manejar los riesgos asociados con esta estrategia y objetivos de negocio.



Beneficios para empresas

Algunos de los beneficios directos del reciente ERM son: ampliar el rango de oportunidades; identificar y manejar el riesgo a lo largo de la organización; incrementar los resultados positivos y la ventaja, además de reducir los imprevistos negativos; reducir la variabilidad en el desempeño; mejorar el despliegue de recursos y acentuar la resiliencia empresarial.

No considerar el riesgo en cualquier estrategia de negocios puede conllevar consecuencias claramente adversas. En este sentido, el valor de la entidad puede verse afectado si se ignoran algunas consideraciones como: 1) no alinear la estrategia con la misión, visión y los valores principales de la organización, y 2) la necesidad de que el consejo de directores y la administración determinen que su estrategia funciona en conjunto con el apetito de riesgo de la compañía, lo que llevaría a establecer mejores objetivos y asignar los recursos eficientemente.

Alineamiento de la estrategia hacia un mejor desempeño



Fuente: COSO - Enterprise Risk Management - Integrating with Strategy and Performance.

En cuanto a la implementación de este nuevo ERM, y partiendo del objetivo principal de generar a las compañías utilidades para lograr un crecimiento de la marca, es recomendable que esta se logre paulatinamente sobre fases, es decir, impulsar un proyecto que sea administrado adecuadamente y monitoreado; esto permitirá entender mucho mejor cómo los beneficios tangibles se generan. Los aspectos positivos inmediatos son: beneficios en un menor plazo, y generación de una cultura en la que los miembros de la organización renueven su forma de pensar, de administrar y de tomar decisiones.

La actualización del ERM 2017 no significa que ésta pueda utilizarse como una guía que deba implementarse a la ligera, es necesario profundizar y entender cada aspecto y fase de este sistema en cuanto a la operación y a la comprensión de los riesgos pasados, presentes y futuros, todo alineado a la estrategia, hacia una comunicación transparente con el C-Suite, y con la tarea esencial de monitorear e identificar si las acciones y decisiones tomadas en cuanto al apetito y tolerancia al riesgo han sido las correctas, aprendiendo de estas decisiones para así permear los beneficios en toda la organización.

Una nueva cultura en administración de riesgos

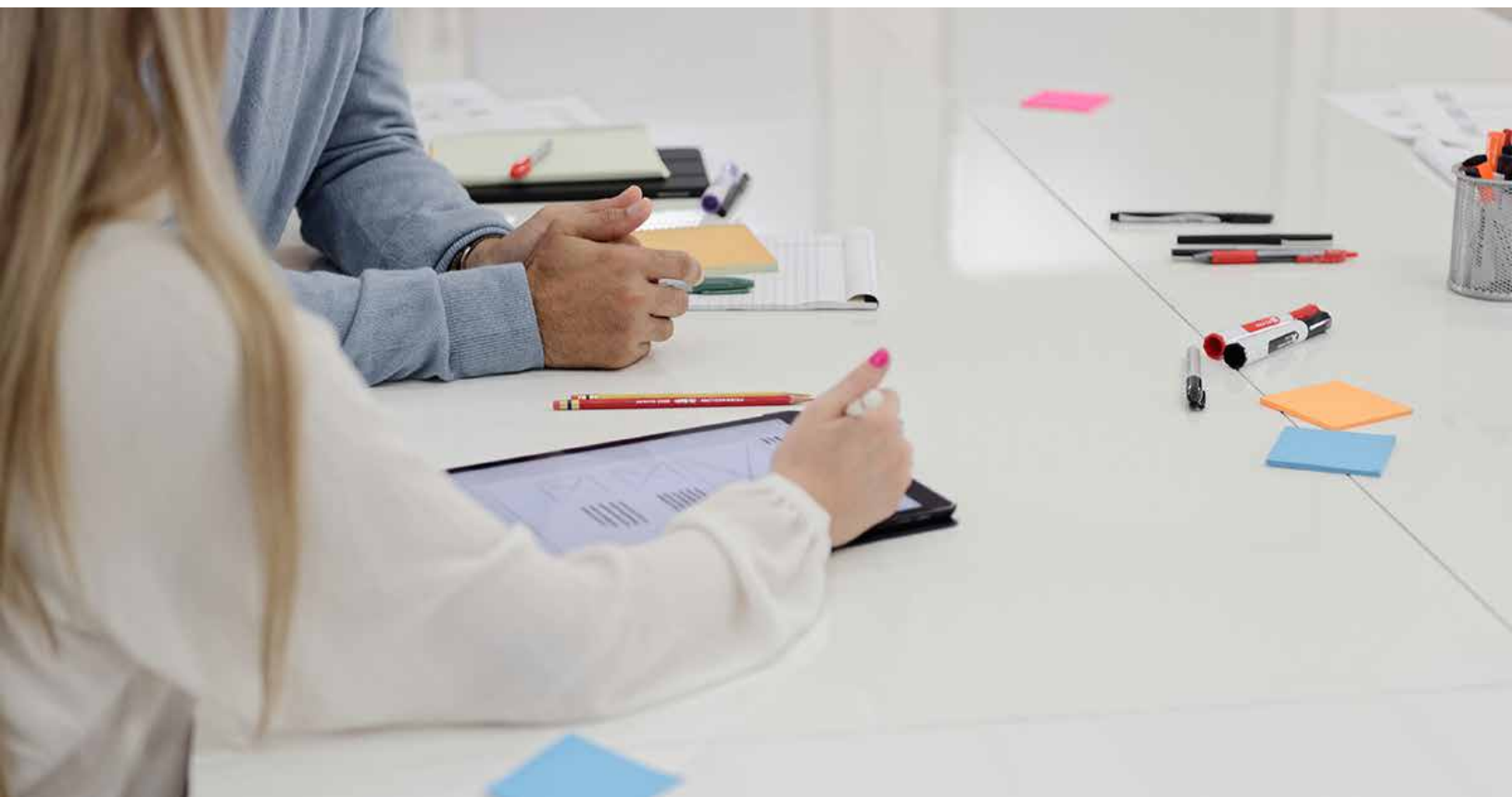
El ERM 2017 inyecta un cambio en la cultura de administración de riesgos, ya que refuerza la cultura del negocio, las expectativas cambiantes de los mercados y una colaboración integral en la organización para decidir responsablemente sobre el riesgo. No es sólo identificar y mitigar los riesgos, sino tomar resoluciones a corto plazo conforme al conocimiento oportuno de cómo se mueve el riesgo y tener la capacidad de hacer los ajustes necesarios.

Los resultados de la adopción de este nuevo marco (hasta ahora sólo en 23-25% de las entidades) han revelado resultados positivos, en donde la primera línea de defensa ha jugado un papel mucho más preponderante. Para potenciar los beneficios, es necesario una alineación adecuada, que la adopción sea paulatina, encontrar los mejor talentos dentro de la primera línea de defensa y que la segunda línea de defensa refuerce este monitoreo.

Las compañías mexicanas deben trabajar y prepararse para adoptar este nuevo marco ERM 17, que aunque es un marco global, no es de carácter obligatorio, aunque se vuelve imprescindible fomentar entre ellas la cultura al riesgo y que implanten en su gente el sentido de responsabilidad (accountability) para comenzar a expandir estas acciones. Si bien es cierto que las organizaciones en México se rigen con las mejores prácticas, es necesario ir más allá hacia la consecución de este objetivo, aprovechando la tecnología existente.

Los expertos, tus mejores aliados en la adopción de ERM 2017

PwC no sólo se ha dedicado a implementar o tener un comprensión profunda de los marcos de control, en esta ocasión ha contribuido directamente a enriquecer el documento ERM 17 con inquietudes, necesidades y expectativas de los clientes; todo esto mediante un conocimiento práctico de la administración de riesgos y el marco en comento, dotando a las compañías de un panorama más claro sobre el estado de su administración de riesgos, el aprovechamiento de la tecnología y, en última instancia, alcanzar mayores beneficios y generar valor para la organización, lo que requerirá de especialistas en la materia que sepan establecer una estrategia y llegar a un monitoreo adecuado.



Contactos

Adolfo Ramírez

Socio de Auditoría Interna
adolfo.ramirez@mx.pwc.com
55 5263 8580

Juan Carlos Simón

Socio de Risk Consulting
juan.carlos.simon@mx.pwc.com
55 5263 8532

www.pwc.com/mx



@PwC_Mexico



PwC México



PwCMx



pwc.mx



PwC México



pwc.mx/click2grow

En PwC México somos líderes responsables, comprometidos con la comunidad, el cuidado del medio ambiente y nuestra gente, quien vive la diversidad e inclusión como parte de la cultura de PwC.

© 2017 PricewaterhouseCoopers. Todos los derechos reservados. PwC se refiere a la red y/o una o más firmas miembro de PwC, cada una de las cuales constituye una entidad legal independiente. Favor de ir a www.pwc.com/structure para obtener mayor información al respecto. Elaborado por M&S: 20171018-pg-foll-coso-erm-2017