Economist Intelligence Unit

The Economist

La era del cumplimiento

Cómo prepararse para un mundo más arriesgado y regulado

Un informe
de Economist Intelligence Unit

Patrocinado por

SAP®

Prólogo

La era del cumplimiento: cómo prepararse para un mundo más arriesgado y regulado es un informe de Economist Intelligence Unit patrocinado por SAP. Economist Intelligence Unit es el único responsable del contenido de este estudio. Hemos extraído nuestras conclusiones a partir del trabajo de investigación y las entrevistas en profundidad a ejecutivos que conocen bien los temas relacionados con el riesgo y el cumplimiento en sus respectivas empresas. Las conclusiones y opiniones expresadas en este informe no reflejan necesariamente la opinión del patrocinador. Rob Mitchell fue el autor del informe y Dan Armstrong el editor.

Agosto de 2010

© The Economist Intelligence Unit Limited 2010

La era del cumplimiento: cómo prepararse para un mundo más arriesgado y regulado

"Elementos como los informes del apetito por el riesgo, la planificación de escenarios y las respuestas a cambios normativos exigen una perspectiva empresarial".

Bruce Munro, Director General de Riesgo del Grupo del Banco Nacional de Australia

En septiembre de 2007, altos ejecutivos de Citibank se reunieron en la sede de la entidad en Nueva York para tratar el tema del brusco repunte de los impagos entre los titulares de hipotecas de alto riesgo en los Estados Unidos. En esta misma reunión, el por entonces director general del banco Chuck Prince recibió por primera vez la noticia de que Citibank tenía activos relacionados con créditos hipotecarios por valor de alrededor de 43.000 millones de USD.[1] Thomas Maheras, que supervisaba las operaciones del banco, garantizó al Sr. Prince que todo estaba bajo control. Sin embargo, algunas semanas después, Citi registró pérdidas multimillonarias en activos. Esto puso de manifiesto las graves deficiencias de la gestión de riesgos del banco: aceptar las opiniones de las agencias crediticias en vez de basarse en estudios independientes; confiar en modelos financieros precarios y, según se afirmó en declaraciones ante el Congreso, incumplir las políticas de crédito internas.[2] Prince perdió su empleo al cabo de dos meses.

Otros sectores, como el energético, se enfrentan a riesgos igual de desastrosos. En una audiencia del Congreso de Estados Unidos celebrada en junio de 2010, Tony Hayward, director general de BP, dijo a los congresistas que "no tenía conocimiento" de la perforación de Deepwater Horizon, el pozo de petróleo del Golfo de México que explotó en abril cobrándose 11 vidas. Las consecuencias medioambientales fueron devastadoras.[3] Los congresistas criticaron a Hayward por sus respuestas evasivas y le acusaron de anteponer el beneficio a la seguridad. Hayward abandonó su cargo de director general en julio.

Aunque se trata de dos ejemplos diferentes, tanto por sus causas como por sus consecuencias, ambos ponen de manifiesto la dificultad que entraña la gestión del riesgo y el cumplimiento en empresas grandes y complejas. Incluso las medianas empresas dependen de una red de proveedores y socios, y tienen empleados, departamentos y divisiones repartidos por todo el mundo. No es, por tanto, de extrañar que a pesar de las inversiones en herramientas y procesos de gestión del riesgo realizadas en los últimos años, un elevado número de altos directivos sigan sin tener una visión clara que les ayude a tomar decisiones de importancia crucial.

Acontecimientos como la crisis financiera y el vertido de petróleo del Golfo han dado un nuevo impulso a la tarea de mejorar la supervisión y la coordinación de todas las funciones relativas al riesgo y al cumplimiento. Los términos gestión del riesgo empresarial (ERM) y gobierno, riesgo y cumplimiento (GRC), que aparecieron hace más de diez años, han cobrado nueva importancia y cada vez son más las empresas que redoblan sus esfuerzos para coordinar -y, preferiblemente, integrar- sus distintas fuentes de garantía.

"Uno llega a la conclusión de que elementos como los informes sobre el apetito por el riesgo, la planificación de escenarios y las respuestas a cambios normativos exigen una perspectiva empresarial", afirma Bruce Munro, director general de riesgo del Banco Nacional de Australia. Y añade que "es difícil pedir a los empleados que están especializados en sus propias áreas de riesgo que se ocupen de esto, así que es necesario invertir en gente que pueda hacerlo a tiempo completo".

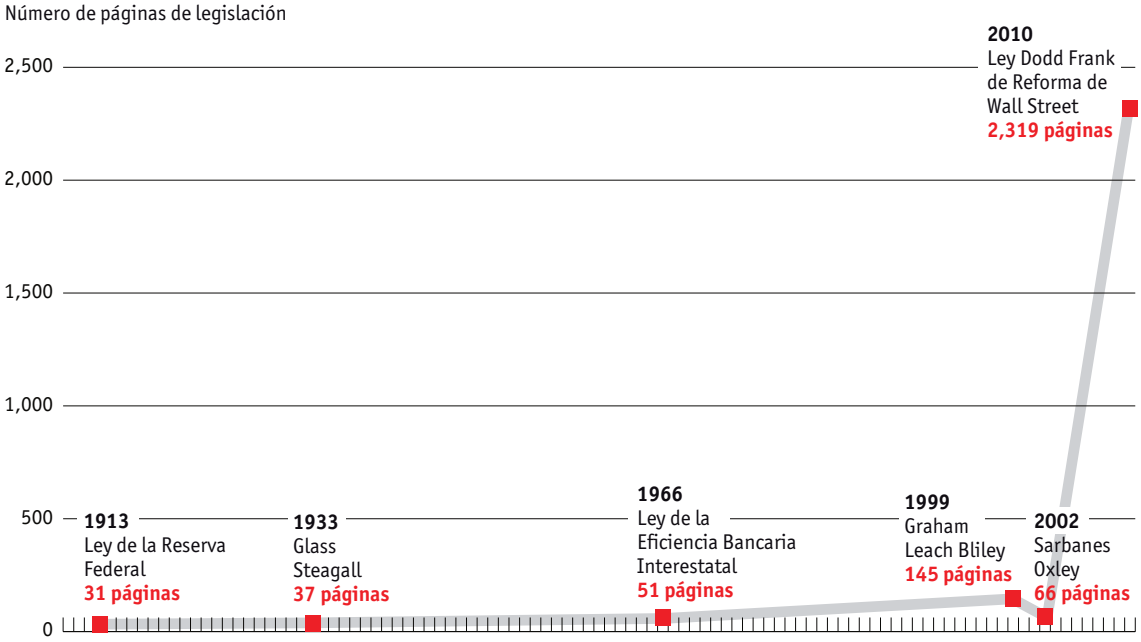
[1] http://www.nytimes.com/2008/11/23/business/23citi.html?_r=1&hp=&pagewanted=all

[2] Según el testimonio de Richard Bowen, antiguo asegurador jefe de Citibank, en la Comisión Investigadora de la Crisis Financiera el 7 de abril de 2010: http://www.fcic. gov/hearings/pdfs/2010-0407-Transcript.pdf

[3] http://www.ft.com/cms/s/0/095cc462-79f5-11df-9871-00144feabdc0.html

© The Economist Intelligence Unit Limited 2010

El crecimiento exponencial de la regulación de los servicios financieros en Estados Unidos
Número de páginas de legislación



Fuente: Economist Intelligence Unit, 2010

En muchas empresas, las actividades de cumplimiento y riesgo siguen estando muy fragmentadas y repartidas por toda la organización. Por ejemplo, los profesionales encargados de asegurar el cumplimiento de la Ley Sarbanes-Oxley probablemente utilicen un marco y unas normas distintas de aquellos que se encargan de gestionar el cumplimiento de la normativa en materia de salud y seguridad. Además, en la gestión del riesgo, los equipos responsables del crédito a los clientes a los que la empresa ofrece financiación están en un departamento distinto del de aquellos que se encargan del riesgo operativo. Cada actividad de gestión del riesgo y de cumplimiento suele crearse por separado, muchas veces para responder a un acontecimiento importante o a una nueva obligación de cumplimiento.

Esta fragmentación resulta costosa, ya que los esfuerzos se duplican. También suele ser compleja, ya que no existe una perspectiva unitaria. Además, cuando las actividades de riesgo están divididas es inevitable que los riesgos empresariales aumenten. Por ejemplo, la falta de una perspectiva completa e integrada respecto del cumplimiento en materia de tecnologías de la información puede provocar violaciones de la seguridad y pérdida de datos. El cumplimiento financiero fragmentado puede propiciar el fraude o dar lugar a reexpresiones de las cuentas. Es habitual que el cumplimiento se considere como algo que no tiene que ver con el riesgo. Sin embargo, las dos funciones están estrechamente relacionadas, ya que cuando el cumplimiento se plantea como algo especial, el riesgo aumenta.

Los esfuerzos para tener una visión más clara de la exposición al riesgo de toda la empresa o adoptar un planteamiento más integral y coherente respecto del cumplimiento no son nuevos. En los últimos diez años, muchos directivos han llevado a cabo iniciativas para incorporar la gestión del riesgo en todas las divisiones, funciones y departamentos que puedan estar en contacto con el riesgo. Sin embargo, muy pocos pueden decir con seguridad que estas iniciativas han tenido éxito.

© The Economist Intelligence Unit Limited 2010

GRC supone la promesa de ir más allá con este proceso de integración al incorporar las actividades de ERM y el cumplimiento en un marco más amplio de gobernanza. Cuando se promulgó la Ley Sarbanes-Oxley de 2002, las empresas cotizadas estadounidenses tuvieron que enfrentarse a obligaciones complejas y costosas para cumplir el artículo 404 de dicha ley. Fue en ese momento cuando GRC surgió como un conjunto de herramientas para la gestión del riesgo, el seguimiento del cumplimiento y la supervisión de los controles internos.

Esta disciplina ha ido ampliándose desde entonces. Aunque existen distintas definiciones, hoy en día hace referencia a un marco que abarca toda la organización y que las empresas utilizan para gestionar el riesgo y el cumplimiento dentro de unos parámetros definidos de gobierno corporativo.

Tal y como señala Munro: "El gobierno y el cumplimiento tienen por objeto garantizar la transparencia. El cumplimiento desempeña una función importante a la hora de garantizar que personas como yo y el Comité Principal cumplamos lo que decimos. Es necesario que exista un mecanismo que permita descubrir, derivar y abordar los problemas cuando se produzcan, así como aprender las lecciones extraídas, comenzando por el apetito por el riesgo de la alta dirección y pasando por todos los niveles de la organización". [4]

En este trabajo se estudia cómo la gestión integrada del riesgo y el cumplimiento han ido evolucionando en las empresas de distintos países y sectores. Se basa en una serie de entrevistas con los responsables de gestión del riesgo y otros altos directivos que trabajan en el ámbito del riesgo en grandes multinacionales de todo el mundo. Estas entrevistas se llevaron a cabo durante los meses de junio y julio de 2010 y ponen de relieve una serie de aspectos comunes.

[4] El Comité Principal se refiere al Comité de Auditoría del Comité Principal (PBAC), constituido por NAB en 2003 para discutir e investigar las cuestiones de alto riesgo que planteen los auditores internos o externos.

© The Economist Intelligence Unit Limited 2010

Aumenta la presión para adoptar un enfoque uniforme

Gobierno, riesgo y cumplimiento han sido aspectos de vital importancia para la labor de gestión en la última década. Sin embargo, aunque hace cinco años la "C" quitaba el sueño a los directivos en GRC (de hecho, fue lo que propició en un primer momento el desarrollo de GRC), en la era posterior a la crisis es la "R" la que ha pasado a ser el asunto más importante de la agenda. "El entorno en el que hemos vivido en los últimos 18 meses ha propiciado que la gestión del riesgo se aborde ahora desde una perspectiva mucho más amplia", afirma Mark Krakowiak, director general de riesgo del grupo de servicios industriales y financieros GE.

Los motivos que han llevado a que el riesgo acapare todo el foco de atención son bien conocidos. La crisis financiera ha puesto de relieve las interdependencias que existen entre las distintas divisiones de la organización y también entre el conjunto de la empresa y su entorno. Los consejos de administración, presionados por los legisladores y los inversores, son ahora más exigentes. En el sector de los servicios financieros, los reguladores han comenzado a estipular que las entidades bancarias creen comités de riesgo. Además, la función del director general del riesgo, antes únicamente confinada a los sectores bancarios y de seguros, es ahora muy común en el mundo empresarial.

Sin embargo, la gestión del riesgo —con independencia de su alcance— solo es una pieza más del rompecabezas. Las empresas también se enfrentan a una labor de cumplimiento de las normativas cada vez más compleja y rigurosa, que además resulta sumamente costosa y arriesgada en caso de incumplir sus obligaciones. Por ejemplo, en junio de 2010, la Autoridad de Servicios Financieros (Financial Services Authority) del Reino Unido multó al banco de inversiones JP Morgan con 33 millones de GBP (50 millones de USD) por incumplir un reglamento que le obligaba a separar los activos de los clientes de los fondos del banco[6] . Otro caso fue el de Toyota, que en abril tuvo que hacer frente a una multa de 16,4 millones de USD impuesta por el regulador estadounidense del transporte por no haber informado antes de los defectos de sus vehículos[7].

"El entorno de los últimos 18 meses ha propiciado que la gestión del riesgo se aborde ahora desde un perspectiva más amplia".

Mark Krakowiak, Director General de Riesgo de GE

[5] http://www.complianceweek.com/s/documents/AMR-GRC-in-2010.pdf

[6] http://www.ft.com/cms/s/0/9e66733e-6ef4-11df-a2f7-00144feabdc0.html

[7] http://www.ft.com/cms/s/0/6053df1c-4106-11df-94c2-00144feabdc0.html

© The Economist Intelligence Unit Limited 2010

Definir directrices eficaces

La información obtenida de las entrevistas con los profesionales del riesgo y cumplimiento de las empresas ha permitido elaborar un conjunto sólido de directrices para gestionar correctamente estas disciplinas. No son normas, sino directrices, ya que requieren los criterios y los matices propios de las organizaciones que ya cuentan con políticas y procedimientos. Para que sean aceptadas es necesario que alguien asuma la responsabilidad, y dicha responsabilidad no suele existir cuando la alta dirección se limita a exponer su criterio. Todos los directivos tienen experiencia con los procesos que, aunque se hayan definido con buena intención, se han convertido en listas de comprobación carentes de significado. Sin embargo, tal y como se ha demostrado en los últimos años, el riesgo y el cumplimiento son demasiado importantes para sufrir ese destino.

El compromiso debe venir desde arriba

Las personas que mejor comprenden los riesgos que conlleva un proceso empresarial son las que más cerca están de él: los responsables del negocio y del propio proceso. Asimismo, la alta dirección y el consejo de administración desempeñan una función vital a la hora de mejorar la visibilidad de la gestión del riesgo y de garantizar que la organización disponga de una metodología uniforme para abordarlo. Munro afirma lo siguiente: "Cuanto más intervenga el consejo de administración en los asuntos relacionados con el riesgo, mejor será la organización. Si el consejo de administración no está en la posición correcta y no existe un acuerdo entre éste y la dirección acerca del nivel adecuado de riesgo que puede asumirse, seguro que surgirán problemas. Es mucho mejor que el consejo de administración participe de forma activa y demuestre un compromiso".

Toda inversión en el marco de riesgo y cumplimiento del conjunto de la empresa debe contar con el más absoluto compromiso de la alta dirección. Mark Newlands, director de riesgo de Anglo American señala que "es necesario contar con el compromiso tanto de la alta dirección como del consejo de administración. Deben estar convencidos de que la propuesta que se haga añadirá valor".

Desde la perspectiva del consejo de administración, GRC puede garantizar que los riesgos se reconozcan y que su información se transmita a las personas adecuadas en el momento oportuno. Un enfoque más coherente respecto de la generación de informes también facilita la evaluación y la comparación de la exposición al riesgo. "Tratamos de presentar a la dirección y al comité de auditoría una idea de los perfiles de riesgo para cada negocio, así como del grupo en su conjunto", señala Newlands.

La normalización de los procesos constituye un importante primer paso

Crear un nivel que actúe a escala empresarial en el ámbito del riesgo y el cumplimiento y que sea adicional a los procesos ya existentes puede parecer una tarea descomunal. Dado que las fuentes individuales de garantía y

© The Economist Intelligence Unit Limited 2010

las actividades de cumplimiento funcionan por separado y raramente se interrelacionan –ya sea personalmente o mediante sistemas de riesgo e infraestructura de tecnologías de la información–, el tiempo y los recursos necesarios para que la integración se lleve a cabo pueden ser excesivos.

De acuerdo con Krakowiak, ello depende en gran medida del grado de normalización con el que ya cuenten los procesos de riesgo existentes. Hace nueve meses, GE decidió crear un único marco de gestión del riesgo para toda la empresa que abarcara tanto sus negocios financieros como industriales. Krakowiak considera que el compromiso duradero de la empresa con la normalización de los procesos de negocio ha contribuido a facilitar la tarea. Tal y como explica: "Nuestro planteamiento respecto a la parte operativa de la empresa ya estaba muy orientado a los procesos. Por ejemplo, disponemos de un proceso de revisión estándar para nuestro cumplimiento y utilizamos procesos normalizados para la planificación presupuestaria y estratégica. Por tanto, ya disponíamos de una estructura bastante sólida con la que seguir avanzando en lo que respecta al estudio del riesgo empresarial".

Para las empresas que no saben por donde empezar, un primer paso podría ser establecer una correlación con las normas existentes, como la ISO 31000. La ISO 31000 (2009) establece principios y directrices sobre la gestión del riesgo que abarcan una amplia gama de actividades de negocio, incluyendo estrategias y decisiones, operaciones, procesos, funciones, proyectos, productos, servicios y activos. Adoptar una norma como la ISO 31000 contribuye a que las empresas vayan más allá de un conjunto específico de controles y avancen hacia un marco unificado.

Equilibrio entre autonomía y control

Una perspectiva empresarial adecuada respecto del riesgo y el cumplimiento depende de la capacidad para gestionar los requisitos opuestos de centralización y descentralización. Por un lado, es necesario que exista una función central que pueda recopilar información sobre riesgo y cumplimiento del negocio. Sin ella, los altos directivos no podrán tomar correctamente decisiones empresariales sobre la gestión del riesgo ni aprovechar las nuevas oportunidades de negocio potenciales. A su vez, el propio negocio debe asumir la responsabilidad del riesgo dentro de un marco definido. Tal y como señala Munro: "Es muy importante que los responsables del riesgo tengan un contacto estrecho con el negocio para que puedan ayudar a los directivos a gestionar un conjunto específico de riesgos". Sin embargo, también es necesario asumir una perspectiva empresarial. Se debe recorrer la fina línea que separa la colaboración de la independencia".

"Es necesario decidir y definir de forma explícita qué riesgos deberían gestionarse y qué otros deben pasarse al negocio".

Harri Spolander, Director General de Riesgo de, Fortum

Un elemento importante de este equilibrio es decidir qué riesgos deben definirse dentro de un marco centralizado y cuáles dependen del negocio. Tal y como afirma Harri Spolander, director general de riesgo de Fortum, una compañía energética con sede en Finlandia: "Es necesario comprender los roles y las responsabilidades de las distintas funciones y unidades. Aunque, conceptualmente, pueda ser buena idea centralizar la gestión del riesgo y adoptar un enfoque coordinado, es necesario decidir y definir de forma explícita qué riesgos deberían gestionarse y qué otros deben pasarse al negocio. Si esto no se define claramente, nos encontraríamos en una situación en la que nadie sabría realmente quién es responsable de cada cosa".

En el sector energético, por ejemplo, se podría optar por centralizar la gestión de los riesgos asociados a las divisas, los tipos de interés y las posiciones en materias primas y cubrirlos adecuadamente. No obstante, aunque las políticas generales para riesgos como el medioambiental se pueden determinar centralmente, la gestión de dichos riesgos debe ser local. Tal y como señala Spolander, "Lógicamente, el cumplimento es importante porque permite tener las cosas en orden y, en cierta medida, también constituye una buena práctica, pero no es el principal motor para nuestra gestión del riesgo. Es importante que sea una responsabilidad de todas las unidades operativas, ya que, por ejemplo, los escapes no se producen en la sede principal, sino en la central eléctrica".

© The Economist Intelligence Unit Limited 2010

Diálogo constante entre las funciones de riesgo y el negocio

Es fundamental que exista un diálogo frecuente entre las funciones de riesgo y el negocio. Dicha relación debe ser simbiótica: los directivos deben estar seguros de que el proceso de gestión del riesgo añade valor a su función, mientras que los profesionales del riesgo deben ser capaces de emplear su diálogo con los directivos de la empresa para obtener una perspectiva más precisa del riesgo empresarial general. "Conseguir que todos los niveles organizativos sepan lo que intentamos alcanzar y que la responsabilidad no se diluya es fundamental para la eficiencia y la efectividad del sistema", afirma Ed Popplewell, director de riesgo y control interno en Siemens plc y North West Europe.

En algunas empresas, esto requiere un cambio en la percepción de la función del riesgo. En vez de considerarse como un obstáculo para los negocios, cuya función es imponer límites y controles, es necesario que se entienda como un elemento facilitador que puede aportar información de gran valor. Para ganarse la confianza de los directivos empresariales, los responsables de la gestión del riesgo deben demostrar que conocen los entresijos comerciales y que están dispuestos a aportar información constructiva para ayudar a dichos directivos a cumplir sus objetivos. Tal y como señala Alexis Samuel, director general de riesgo en Wipro, una empresa india de subcontratación de procesos empresariales y tecnología: "Hemos ido cambiando conscientemente nuestra manera de reaccionar sacando una 'bandera roja' y cambiando la vía para adoptar un modelo en el que, cuando sacamos esa bandera roja, acto seguido trabajamos con los equipos comerciales para preparar planes de reducción del riesgo".

Una medida fundamental del éxito de este diálogo es observar en qué medida los responsables de las unidades de negocio y los directivos empresariales solicitan la participación de la función de riesgo para debatir sus planes. Tal y como señala Samuel: "La gente ahora está dispuesta a aceptarnos como una función que les ayuda a alcanzar sus objetivos y recurre a nosotros, pero debemos recordar constantemente a nuestros equipos que no solo somos los responsables de sacar la bandera roja, sino que debemos ir mas allá y ponernos manos a la obra para ayudar a los directivos a reducir sus riesgos".

El diálogo entre la función del riesgo y la empresa también puede ayudar a crear una perspectiva más coherente de los riesgos que entraña un proyecto concreto para garantizar que no superan la tolerancia al riesgo general de la empresa. Newlands señala que la intención "es conseguir que el conjunto del equipo directivo sea consciente de los riesgos que les van a impedir alcanzar sus objetivos, sean cuales sean éstos". Es posible que el responsable de un proyecto concreto tenga una idea determinada sobre los riesgos y que sus compañeros tengan otra totalmente distinta. En este caso, se corre el riesgo de acabar con ideas absolutamente contrarias a menos que se sienten en una mesa para abordar la cuestión mediante un proceso estructurado".

En 2006, Anglo American incorporó un modelo al que denominó "gestión integrada del riesgo", que fue concebido para mejorar el sistema anterior relacionándolo más estrechamente con las divisiones empresariales. Según Newlands, la clave de su éxito ha sido la introducción de debates moderados con los directivos de las empresas. Y señala que "en vez de disponer de un modelo único basado en formularios que los directivos deban rellenar con arreglo a una matriz estándar, hemos adoptado un sistema que se ajusta mucho mejor a sus procesos empresariales. Ahora estudiamos los riesgos correspondientes a cada negocio y establecemos prioridades con arreglo a una matriz que también está adaptada a sus circunstancias".

Una comprensión más sistemática de los riesgos

Cuando el riesgo se gestiona en departamentos estancos se obtiene una medida bastante precisa de cada una de las áreas específicas de exposición, pero impide tener una perspectiva general de la situación global del riesgo de la empresa. Este modelo de departamentos estancos también provoca que ciertos riesgos pasen desapercibidos. Por ejemplo, durante la crisis financiera, muchos bancos desconocían el riesgo asociado a ciertos activos porque

© The Economist Intelligence Unit Limited 2010

Pasos hacia la integración en Siemens

El grupo industrial Siemens es una gran multinacional que aborda el riesgo y el cumplimiento desde una perspectiva empresarial. Tras una serie de incidentes de cumplimiento muy sonados a finales de los 90 y principios del 2000, la alta dirección reestructuró los procesos de cumplimiento de la empresa para combinar, en una única función, todas sus actividades de garantía, incluyendo los aspectos de ética, códigos de conducta y relaciones con socios empresariales en todo el mundo. Tal y como señala Ed Popplewell, director de riesgo y control interno de Siemens plc y North West Europe: "Siemens se dio cuenta de que, a escala mundial, sus procesos de gestión del riesgo eran un tanto limitados y se centraban en los aspectos financieros. Sin embargo, consideraba que debían estar mucho más orientados al futuro y centrarse en el riesgo estratégico y operativo a medio plazo".

El nuevo marco considera la gestión del riesgo y el cumplimento de los controles internos y directrices como dos caras de la misma moneda. "Debemos responder a los riesgos de nuestro negocio procurando disponer de controles internos sólidos. Asimismo, la información que obtienen mis colaboradores de control interno mediante nuestros programas de garantía es muy explícita acerca de la solidez de nuestros procesos de gestión del riesgo. Por tanto, las dos actividades se retroalimentan".

los departamentos de riesgo crediticio pensaban que se trataba de un asunto relacionado con el riesgo de mercado, mientras que los departamentos de riesgo de mercado pensaban que era una responsabilidad de los directores de riesgo crediticio.

Como consecuencia, las empresas cada vez se centran más no solo en la gestión del riesgo en sus organizaciones, sino también en las interdependencias con otras empresas incluidas en su red y en la economía en general. Tal y como señala Richard Apostolik, director general de la Global Association of Risk Managers: "Las empresas por fin se han dado cuenta de que es necesario definir de qué manera una organización puede analizar sus riesgos desde una perspectiva integral e idear la manera de gestionarlos y controlarlos".

Tener una perspectiva general de los riesgos a escala empresarial permite conocer mucho mejor las posibles amenazas que pueden afectar gravemente a las finanzas o la reputación de la empresa. El nuevo planteamiento del riesgo a escala empresarial de GE es un buen ejemplo. Krakowiak explica que su objetivo era "asegurar que cuando examinásemos la cartera completa supiésemos exactamente cuáles eran los factores principales que pudieran comprometer la franquicia. Para obtener una rentabilidad elevada es necesario asumir cierto grado de riesgo. Nuestro propósito era simplemente tener una idea general del riesgo que estábamos asumiendo, saber qué factores externos podrían afectarnos y qué podría impedir que alcanzáramos nuestros objetivos estratégicos".

Para cualquier gran empresa, la lista de posibles amenazas que podrían suponer un perjuicio para el negocio es enorme. Por tanto, es necesario establecer cuidadosamente las prioridades para evitar que se paralice la actividad de gestión. "Intentamos centrarnos en los cuatro o cinco aspectos más importantes que podrían plantear un problema de riesgo sistémico para la empresa y, a su vez, aseguramos que las unidades de negocio gestionan sus propios riesgos dentro de cada función", afirma Krakowiak.

Para adoptar un enfoque coherente del riesgo y el cumplimiento para toda la empresa es necesario utilizar un lenguaje coherente en torno al riesgo que pueda ser comprendido por responsables empresariales de las distintas funciones y centros de trabajo. Por ejemplo, en GE, uno de los mayores retos a la hora de definir un planteamiento a escala empresarial fue conseguir un entendimiento entre las empresas de servicios financieros e industriales, ya que sus requisitos suelen ser muy diferentes en lo que a riesgo y cumplimiento se refiere por la naturaleza de sus respectivas actividades. Krakowiak explica que su intención "era reunir un conjunto consensuado de definiciones

© The Economist Intelligence Unit Limited 2010

y terminologías sobre lo que nosotros denominamos taxonomía. Un lenguaje que pudiese utilizarse en ambos sectores de la empresa. También hemos intentado interconectar el informe del apetito por el riesgo del negocio de los servicios financieros con el del conjunto de la empresa".

Disponer de información global sobre el riesgo y el cumplimiento a escala empresarial también proporciona a la alta dirección la perspectiva que necesita para evaluar las interdependencias y correlaciones en el negocio y realizar ajustes en consonancia. Munro sostiene que "es posible que se deseen establecer límites o restricciones diferentes o ajustar la asignación de capital, ya que lo que parece adecuado en un área específica puede que no lo sea tanto una vez visto desde una perspectiva empresarial".

Un único apetito por el riesgo podría no ser válido para toda la empresa

Aunque mucho se ha hablado de la necesidad de crear una cultura del riesgo a escala empresarial, la tarea de definirla compete a los consejos de administración y a la dirección ejecutiva. Apostolik señala que los consejos de administración "deben definir su cultura del riesgo y, acto seguido, determinar el apetito por el riesgo de la organización. A continuación, deben asegurarse de que el resto de la organización trabaja conforme a las definiciones que han establecido".

En general, el apetito por el riesgo debería ser una expresión clara, y autorizada por el consejo de administración, de la tolerancia al riesgo de la empresa y sus límites para el conjunto de sus negocios. Una vez definido a escala empresarial, puede extenderse a las distintas divisiones y regiones hasta llegar a los responsables últimos del riesgo. Tal y como explica Munro: "Definimos el apetito por el riesgo a escala empresarial y, a partir de ahí, cada unidad de negocio lo aplica para crear el suyo propio en función de las características generales de su línea de negocio. Por tanto, se parte de un mismo concepto, un enfoque común y un lenguaje unitario. Si se lleva a cabo correctamente, el informe de apetito por el riesgo se convierte en la piedra angular y pasa a formar parte del lenguaje del riesgo empresarial".

"Los consejos de administración deben definir su cultura del riesgo y... determinar el apetito por el riesgo de la organización".

Richard Apostolik, Director General de la Global Association of Risk Managers

En otros sectores puede resultar difícil determinar un apetito por el riesgo general porque las operaciones o los proyectos de cambio presentan grandes diferencias en cuanto al riesgo percibido. La minería es un buen ejemplo. Se trata de un sector cuyas operaciones y emplazamientos están sujetos a unos niveles de riesgo político y empresarial muy diferentes: no hay dos inversiones iguales. Tal y como señala Newlands: "Creo que nunca habrá una situación en la que se diga que el apetito por el riesgo es "X" y siga siendo "X" durante el resto del año. No se trata de una cifra, sino de examinar cada propuesta de cambio o cada operación, y determinar si la empresa está dispuesta a asumir ese riesgo o no".

Superar la resistencia

La resistencia de la gente que trabaja en departamentos estancos muy arraigados constituye una barrera a la hora de adoptar una perspectiva empresarial. Un ejemplo podría ser una división que ha realizado fuertes inversiones en China con las que ha obtenido excelentes resultados. Sin embargo, cuando la empresa adopta una perspectiva empresarial en torno a sus riesgos, podría llegar a la conclusión de que sus negocios en China presentan riesgos excesivos y que cada división debe recortar sus inversiones. Esta decisión resulta difícil de digerir en el caso de las divisiones acostumbradas a gestionar de manera independiente su propia cuenta de pérdidas y ganancias y sus riesgos. Por ello, educar a los directivos en la necesidad de realizar sacrificios para que la exposición al riesgo del conjunto de la empresa sea más equilibrada puede requerir tiempo y esfuerzo.

Algunos directivos podrían pensar que un enfoque empresarial supone una desventaja para las unidades de negocio que presenten deficiencias en términos de gestión del riesgo. Sin embargo, tal y como explica Newlands,

© The Economist Intelligence Unit Limited 2010

el objetivo no es generar competencia. "No es una cuestión de comparar los resultados de una unidad de negocio con los de otra. Lo que nos interesa es el perfil de riesgo de cada unidad, lo que se hace para reducir dichos riesgos y cuál es la idoneidad en su conjunto desde una perspectiva empresarial".

Para superar esta resistencia es necesario poner en cuestión la idea desfasada de que las funciones de riesgo son "unidades de prevención empresarial". Newlands añade que se debe "demostrar que eso aporta ventajas. Debemos dejar claro que no estamos aquí para disuadir a la gente de que asuma riesgos o para eliminar riesgos. Nuestra función es asegurar que los directivos sepan qué riesgos asumen".

Cuando los directivos de las unidades de negocio asumen por iniciativa propia un compromiso público, se comportan de manera coherente con dicho compromiso durante el tiempo que haga falta. La coacción aquí no funciona. La clave está en demostrar de qué forma las actividades de riesgo y cumplimiento pueden ayudarles a alcanzar sus objetivos empresariales.

Lograr una sensibilización generalizada sobre el riesgo

Aunque los controles y el seguimiento tienen mucha importancia como herramientas para la gestión del riesgo, solo constituyen una pequeña parte del cometido de la función de riesgo. En lugar de imponer un conjunto de normas al resto de la organización sin ofrecer una explicación adecuada, los responsables de gestión del riesgo deben trabajar con las funciones empresariales para demostrar que conocen la actividad empresarial y que existe una justificación para la postura que han adoptado.

Por tanto, GRC tiene que ver con la comunicación y la educación, no con la fijación de normas. Popplewell señala que "Es una cuestión de comportamiento. En nuestra cultura, la gestión del riesgo y los controles internos se consideran como una fuente de valor importante para nuestro negocio, no como una imposición absurda de normas".

Las estructuras formales de información son importantes, sobre todo cuando una empresa trata de adoptar una perspectiva global respecto al riesgo. Sin embargo, son las discusiones informales sobre el riesgo las que constituyen los verdaderos cimientos de la gestión eficaz. "Existe una estructura clara y detallada de cómo organizamos las cosas, pero las conversaciones que surgen tienen el mismo peso que las cifras que se reflejan en las distintas celdas de las hojas de cálculo", señala.

La formación y la educación han adquirido una enorme importancia en la gestión del riesgo. Wipro, por ejemplo, organiza cursos de formación sobre conceptos generales de riesgo, como la ética empresarial, para sus directivos más importantes. No obstante, la empresa también ha preparado módulos específicos para todos sus empleados. Por otro lado, se elabora un plan de comunicación por adelantado en torno al riesgo que se aplica a lo largo del año. Tal y como señala Samuel: "Publicamos boletines de noticias y circulares de riesgo de manera periódica. También plasmamos algunos de nuestros incidentes de riesgo o cuasi-accidentes en panfletos que utilizamos en la formación y los diálogos en nuestros foros sobre liderazgo".

GRC tiene que ver con las personas y con la tecnología

La tecnología desempeña una función esencial a la hora de automatizar la recopilación y el análisis de datos, así como de supervisar los principales indicadores de riesgo. Cuando se aplica correctamente, puede ayudar a las empresas a evaluar las consecuencias de un riesgo respecto de un objetivo concreto y a tener una idea más precisa de la eficacia de la labor de cumplimiento. Ahora bien, las personas desempeñan un papel decisivo. Tal y como explica Samuel: "No queremos que la función de riesgo se convierta en un equipo que se limite a registrar datos y controlar al personal. Es importante pensar en una solución tecnológica y garantizar que pueda adaptarse cuidadosamente a nuestras necesidades, en vez de limitarse a añadir otro nivel más de burocracia".

© The Economist Intelligence Unit Limited 2010

Newlands está de acuerdo con lo anterior y considera que el proceso de gestión del riesgo requiere principalmente un compromiso personal entre las funciones de riesgo y las unidades de negocio. Tal y como explica: "Se trata de mantener un diálogo cualitativo con la dirección en el que intervengan las personas, y la tecnología solo representa una pequeña parte. Disponemos de cierta tecnología que nos ayuda a recopilar, almacenar y analizar los resultados de nuestro trabajo, pero no ponemos demasiado peso en la cuantificación. Aunque también tiene su función, el criterio de las personas responsables de gestionar los riesgos a diario es, con mucho, lo más importante. El peligro que veo con la cuantificación es que hagas lo que hagas, terminas equivocándote".

Los problemas para acceder a datos exactos y de buena calidad también dificultan la cuantificación y el proceso de análisis. Apostolik señala que el principal problema al que se enfrenta la empresa sea, probablemente, disponer de datos adecuados y analizarlos. Según sus propias palabras: "Implantar sistemas para recopilar datos que puedan analizarse y utilizarse como información es una tarea enorme".

Eli Lilly: Asociar el riesgo a la estrategia

Un planteamiento del riesgo y el cumplimiento a escala empresarial aporta importantes ventajas en términos de visibilidad de la exposición al riesgo y el cumplimiento de los límites definidos, pero puede resultar difícil que el plan se enfoque a otros aspectos que no sean los procesos operativos. Hasta ahora, son muy pocas las empresas que han ido más allá para integrar este planteamiento a escala empresarial con la estrategia general de la empresa. Con demasiada frecuencia, la estrategia y la evaluación del riesgo solo se relacionan de manera tangencial. De hecho, los directores generales de riesgo no suelen sentarse en las juntas directivas y su función, en términos de dirección estratégica general de la empresa, es la de prestar apoyo y realizar labores de análisis, en lugar de participar de forma activa.

Eli Lilly, una empresa farmacéutica, utiliza un programa de ERM desde 2005. Sin embargo, la alta dirección tenía cada vez más la impresión de que no estaba bien integrado con la planificación y la estrategia general a largo plazo del negocio. El programa no tenía suficientemente en cuenta ciertos riesgos estratégicos de gran importancia —o los posibles efectos de acontecimientos externos de gran calado, como la crisis financiera—. Tal y como señala Peter Johnson, vicepresidente de planificación estratégica empresarial de Eli Lilly: "Cuando nos sentamos en el consejo descubrimos que hablábamos del riesgo desde una perspectiva diferente. Esto nos llevó a preguntarnos si, en realidad, estábamos formulando las preguntas correctas sobre los riesgos a los que nos enfrentábamos y qué nos hacía vulnerables."

Por su naturaleza, el riesgo estratégico requiere un tratamiento distinto del riesgo operativo, y también un marco diferente para su identificación, evaluación y reducción. Johnson explica que "por lo general, el riesgo operativo se puede cuantificar. Se pueden realizar 7.000 pruebas y obtener cinco errores. Sin embargo, el riesgo estratégico no funciona así. Hay ciertas cosas que se pueden, y es conveniente, evitar; hay otras a las que solo se puede reaccionar y otras para las que uno solo puede prepararse y esperar que no ocurran. Tratamos de estudiar todas estas situaciones diferentes en el marco de nuestra gestión de este tipo de riesgos".

Este proceso más exhaustivo de identificación de riesgos –sobre todo en una empresa tan grande y compleja como Eli Lilly– requiere establecer prioridades de manera cuidadosa para garantizar que se examinan las cuestiones correctas. Anne Nobles, directora general de ética y cumplimento, y vicepresidenta primera de gestión de riesgo empresarial en Eli Lilly afirma lo siguiente: "Creo que el reto más importante será depurar la lista y centrar la atención en aquellos aspectos en los que debamos pensar y planificar para que la empresa se prepare debidamente".

La integración de ERM y el proceso de definición de estrategias en Ely Lilly aportan un planteamiento distinto respecto de la función general de la gestión del riesgo en la empresa. Tal y como señala Johnson: "Los procesos para la elaboración de estrategias suelen estar orientados a las oportunidades, mientras que los de gestión del riesgo se basan en el miedo. Pero lo que tratamos de trasmitir es que son dos caras de la misma moneda. Cuando se toman decisiones desde la perspectiva de las oportunidades uno se puede preguntar qué puede fallar en esas decisiones y encontrar la manera de subsanarlo".

Al igual que con cualquier proyecto importante de cambio, esta transición lleva el riesgo asociado de que no se consiga alcanzar el objetivo general: cambiar el comportamiento de la gente. Nobles opina que existe un riesgo de que "la atención se centre en el proceso y no en el resultado. Si es el personal corporativo el que termina asumiendo la responsabilidad en lugar de los directivos empresariales, no habremos alcanzado nuestros objetivos."

Asimismo, la identificación y la evaluación del riesgo estratégico no deberían provocar una paralización de la gestión. Johnson opina que "no se pueden eliminar todos los riesgos. Si ése es el objetivo, no deberíamos dedicarnos a esto, ya que asumimos una gran cantidad de riesgos cada día. La cuestión es si somos suficientemente competentes y si lo estamos haciendo bien."

© The Economist Intelligence Unit Limited 2010

Conclusión

El concepto de un planteamiento integrado del riesgo y el cumplimiento no es algo nuevo, pero la crisis financiera y una serie de acontecimientos importantes de riesgo le han dado un nuevo impulso. Ahora más que nunca, los consejos de administración y la alta dirección quieren conocer la exposición general al riesgo y disponer de información clara y coherente de manera oportuna. Dado que la legislación en materia de gobierno empresarial hace cada vez mayor hincapié en la importancia de la responsabilidad personal y la rendición de cuentas de los ejecutivos y otros cargos, las empresas no pueden dejar de informar acerca de su situación en lo que a riesgos se refiere.

Al igual que cualquier otro acrónimo de tres letras que se utilice en el mundo de los negocios, GRC puede provocar escepticismo entre la comunidad empresarial. Muchas empresas han intentado aplicar una perspectiva empresarial respecto al riesgo y el cumplimiento, pero sus planes se han visto frustrados debido a la resistencia desde el punto de vista de la política, la falta de apoyo en el consejo y las tecnologías e infraestructuras inadecuadas. Aunque estos problemas no han desaparecido, las empresas se equivocarían si abandonasen su empeño de alcanzar una perspectiva más integral de su riesgo.

Los programas importantes de gestión del cambio nunca son sencillos, pero con el compromiso del consejo de administración y con unas herramientas y procesos adecuados, la integración de la gestión del riesgo y el cumplimiento en la organización es una misión posible que puede aportar ventajas indiscutibles. La mayor visibilidad de las decisiones que se adopten en el seno de la empresa contribuirá a proteger su reputación, mientras que un planteamiento más eficiente de la gestión del riesgo y el cumplimiento ayudará a reducir la duplicación de esfuerzos y a racionalizar los procesos empresariales. Por otro lado, los altos ejecutivos con responsabilidad en actividades corporativas podrán disponer de una información más exhaustiva sobre su negocio y, si es posible, disfrutar de un entorno de trabajo con menos estrés.

© The Economist Intelligence Unit Limited 2010

Diseño: Mikekenny@me.com Portada: Getty Images

Si bien se han puesto todos los esfuerzos posibles para comprobar la precisión de esta información, ni Economist Intelligence Unit Ltd. ni el patrocinador de este informe asumen responsabilidad ni obligación alguna en caso de que alguien se base en este documento o en cualquiera de la información, opiniones o conclusiones contenidas en el mismo.

LONDRES
26 Red Lion Square
London
WC1R 4HQ
Reino Unido
Tel.: (44.20) 7576 8000
Fax: (44.20) 7576 8476
Correo electrónico: london@eiu.com

NUEVA YORK
750 Third Avenue
5th Floor
New York, NY 10017
Estados Unidos
Tel.: (1.212) 554 0600
Fax: (1.212) 586 0248
Correo electrónico: newyork@eiu.com

HONG KONG
6001, Central Plaza
18 Harbour Road
Wanchai
Hong Kong
Tel.: (852) 2585 3888
Fax: (852) 2802 7638
Correo electrónico: hongkong@eiu.com

GINEBRA
Boulevard des Tranchées 16
1206 Geneva
Suiza
Tel.: (41) 22 566 2470
Fax: (41) 22 346 93 47
Correo electrónico: geneva@eiu.com