



El Consejo de  
Administración de  
Riesgo Inteligente  
Viendo al mundo  
a través de lentes  
color de riesgo



# Contenido

---

2	El Consejo de Administración de Riesgo Inteligente
4	¿Quién es el responsable?
6	La función del Consejo de Administración de Riesgo Inteligente
10	¿Podemos hablar?
11	Acciones para el Consejo de Administración de Riesgo Inteligente
12	Notas y referencias

---

# El Consejo de Administración de Riesgo Inteligente

Por Stephen Wagner y Maureen Errity

Recientemente, un colega nos contó dos historias extrañas que aparentemente no tenían relación:

Nos dijo que acababan de reparar su sistema séptico. Mientras revisaba el avance de los trabajos en su patio, el contratista señaló las paredes de la fosa recién excavada y dijo: “tiene un suelo muy bueno”.

Luego nos contó su experiencia en un examen médico reciente. Mientras la enfermera le sacaba sangre, vio su antebrazo y dijo: “Sus venas son impresionantes”.

En realidad, nos había desconcertado. ¿Qué quería decirnos con estas extrañas historias?

“La cuestión es”, añadió rápidamente nuestro colega, “que los puntos de vista de las personas dependen de sus conocimientos y experiencia. Cuando yo veía la fosa, sólo veía piedras y tierra. Mientras que el contratista veía gradientes hidráulicos y permeabilidad del suelo. En mi brazo vi una línea morada. Pero la enfermera vio una vena mediana cubital protuberante con alta productividad potencial”.

Ah, comenzábamos a entender. Te refieres a que ¿dos personas pueden ver exactamente lo mismo y percibir algo completamente diferente?

“¡Exactamente!” exclamó. “Y lo mismo se aplica a los negocios. La perspectiva con la que expongas un problema influirá en tu respuesta. Tu visión del mundo afectará profundamente tus decisiones de negocios”.

“De acuerdo” contestamos decididamente, sabiendo que nos estaba poniendo a prueba. “¿Y tú cómo estudias los problemas de negocios exactamente?”

“Yo observo todos los problemas de negocios bajo el mismo lente” respondió. “El lente del riesgo”.

Si analiza la composición de la mayoría de los Consejos de Administración, encontrará un grupo variado y heterogéneo de talento excepcional. Las habilidades que los miembros aportan a la mesa refleja un caudal de experiencia, conocimientos y sabiduría. Pero, a pesar

de esta extraordinaria diversidad de puntos de vista, creemos que cada miembro del consejo de administración debería ponerse un par de lentes del color de riesgo.

---

## Si analiza la composición de la mayoría de los Consejos de Administración, encontrará un grupo variado y heterogéneo de talento excepcional.

Esperamos que estos anteojos de colores se vuelvan cada vez más populares. En estos días es imposible sentarse en el consejo de administración de una compañía pública sin prestarle atención, por lo menos rápidamente, al tema del riesgo. La Bolsa de Valores de Nueva York (NYSE, por sus siglas en inglés) exige a los comités de auditoría de todas las compañías listadas que discutan anualmente su exposición al riesgo financiero y que entiendan cómo aborda la dirección dichos riesgos. Varios servicios de calificación accionaria e inversionistas institucionales incluyen actualmente la administración del riesgo en sus evaluaciones corporativas. Y, naturalmente, la probabilidad de que los miembros del Consejo de Administración paguen las liquidaciones con su propio dinero o las costosas demandas de los accionistas contra la empresa, ha ocasionado que el tema sea tratado en todos los consejos del mundo — el riesgo se ha convertido en una cuestión personal.

Pero una plática anual (y quizá un susto que les haga aferrarse a su billetera), en nuestra opinión, no constituye un enfoque de Riesgo Inteligente por parte del Consejo de Administración. Para cumplir con sus responsabilidades fiduciarias, los directores deben compartir una visión común del riesgo y adoptar un esquema que apoye sus actividades de supervisión de riesgos. Desafortunadamente, hoy en día, muchas empresas carecen de dichos elementos.

Esto no quiere decir que los Consejos de Administración descuiden el riesgo. Por el contrario; la mayoría de los miembros deliberan cuidadosamente y ofrecen su mejor juicio. Convocan a los directores de riesgo, estrategia y auditoría, junto con el auditor externo y otros involucrados en el manejo de la exposición al riesgo y políticas relacionadas, para que comparezcan ante ellos. Escuchan las presentaciones, hacen preguntas difíciles y revisan los informes.

Esta labor es encomiable, pero, desafortunadamente, insuficiente. Lo que hace falta es un contexto para entender los problemas. El Consejo de Administración no tiene una referencia de comparación; los directores no cuentan con un proceso ni un esquema que les permita adoptar una perspectiva independiente y objetiva. Consecuentemente, están enfrentando los riesgos en un nivel casi intuitivo, un enfoque improvisado que permite que los problemas se salgan de control. Y, como ya se ha demostrado en innumerables ocasiones, cuando los riesgos no son manejados adecuadamente, casi inevitablemente algo sale mal.



# ¿Quién es el responsable?

Los Consejos de Administración están presionados — por aspectos de regulación, legales, fiduciarios, y de partes interesadas — para supervisar las actividades de administración del riesgo. Pero muchos miembros no están seguros de cómo deben abordar estas responsabilidades. Están dudosos acerca de sus roles y de los límites de su responsabilidad. Se preguntan dónde deben empezar y cómo pueden armar todas las piezas del rompecabezas.

De hecho, cuando las empresas desarrollan un esquema para administrar el riesgo tienen muchas opciones. Una de las primeras preguntas que hay que responder es: ¿a qué parte del Consejo de Administración le corresponde la supervisión del riesgo? Las empresas han probado una infinidad de enfoques, cada uno de los cuales ofrece ventajas y desventajas:

**1. Las responsabilidades relacionadas con el riesgo serán competencia de todo el Consejo de Administración.** Con este enfoque los problemas de riesgo son ventilados, de manera exhaustiva y amplia, ante todos los miembros. Sin embargo, analizar detalladamente las consideraciones del riesgo en el pleno del consejo puede resultar ineficiente y difícil de manejar.

**2. Las responsabilidades relacionadas con el riesgo deben delegarse al comité de auditoría.** Aparentemente ésta es una opción lógica. Pero en la era de la ley Sarbanes-Oxley, el comité de auditoría puede tener más trabajo que todos los otros comités del Consejo de Administración. El riesgo financiero ya está en su agenda, al igual que la poca clara supervisión del riesgo financiero requerida por los estándares de la NYSE. Acumular los riesgos operativos, estratégicos y empresariales generaría una carga indebida que podría ocasionar una supervisión insuficiente.

---

“...muchos miembros del Consejo de Administración no están seguros de cómo deben abordar sus responsabilidades relacionadas con el riesgo. No están dudosos acerca de sus roles y de los límites de su responsabilidad. Se preguntan dónde deben empezar y cómo pueden armar todas las piezas del rompecabezas”.

---

**3. Crear un comité de administración del riesgo.** Ésta puede ser una buena opción para muchas empresas. Muchas firmas de servicios financieros mantienen un comité de riesgos específico, que también puede verse ocasionalmente en otras industrias. Los Consejos de Administración con muchos miembros tienen más probabilidad de dividirse en comités de riesgos separados; mientras que los Consejos de Administración más pequeños tienden a hacerse cargo de la supervisión del riesgo.

Evidentemente, crear un comité de riesgo no es la panacea. De hecho, podría resultar contraproducente si otros comités del consejo de administración creen que sus problemas de riesgo están resueltos porque tienen un comité que se encargará del tema. El comité de riesgo no exime a otros comités del Consejo de Administración de sus cargas de riesgo, su función es coordinar y armonizar para asegurarse de que estos grupos cumplan con dichas responsabilidades.

Cuando la estructura de la administración del riesgo se aproveche al máximo, cada comité del Consejo de Administración incluirá al riesgo en su agenda. El riesgo financiero cae en el terreno del comité de auditoría; los riesgos de compensación en el comité de compensación; y los riesgos de sucesión en el comité de nominaciones. (Cabe hacer notar, sin embargo, que la responsabilidad general de la planeación para la sucesión normalmente recae en el pleno del consejo, siendo el comité de nominaciones el principal responsable de iniciar el proceso de análisis). A su vez, cada uno de estos comités, le reporta al pleno del consejo de administración, quien procesa la información para desarrollar un panorama completo del riesgo. Y, finalmente, el ciclo se cierra cuando el pleno del Consejo de Administración revisa periódicamente los problemas de riesgo con la dirección.

Por lo tanto, en las empresas grandes y pequeñas, la responsabilidad recae en todo el Consejo de Administración. Pero en el trayecto, puede pasar por muchas manos.



# La función del Consejo de Administración de Riesgo Inteligente

¿Cuál es la función más importante del Consejo de Administración? Muchos miembros y observadores del consejo de administración sostendrían que es supervisar el desarrollo de la estrategia corporativa. En efecto, ninguna otra actividad — excepto, posiblemente, la selección del director general — ejerce un impacto potencial tan profundo en el patrimonio futuro de las empresas.

Tenemos un buen ejemplo, conocimos al CEO de una gran firma editorial financiera conformada por la compañía matriz y varias divisiones. Cuando fue contratado hace varios años, se hizo cargo de una empresa sólida, que había disfrutado muchos trimestres consecutivos en números negros. Podría haber aprovechado esta situación por unos cuantos años más y, probablemente el Consejo de Administración y los accionistas habrían estado contentos.

Pero este CEO sabía que era un riesgo cruzarse de brazos. Evaluó el crecimiento potencial de la empresa a largo plazo y determinó que muchas de sus divisiones estaban maduras y eran incapaces de sostener tasas de crecimiento de dos dígitos. También sabía que una disminución del crecimiento influiría en las evaluaciones de los analistas en relación con flujo de efectivo, impactaría las calificaciones y, finalmente, afectaría el valor accionario. Por lo tanto, tomó la decisión radical de vender las divisiones maduras pero todavía rentables, y buscar nuevos negocios que fueran complementarios, pero que tuvieran mayor crecimiento potencial.

---

“...crear un comité de riesgo no es la panacea. De hecho, podría resultar contraproducente si otros comités del Consejo de Administración creen que sus problemas de riesgo están resueltos porque tienen un comité que se encargará del tema”.

“...una plática anual (y quizá un susto que les haga aferrarse a su billetera) en nuestra opinión, no constituye un enfoque de Riesgo Inteligente por parte del Consejo de Administración. Para cumplir con sus responsabilidades fiduciarias, los directores deben compartir una visión común del riesgo y adoptar un esquema que apoye sus actividades de supervisión de riesgos.”

Ciertamente, el CEO tenía que convencer al Consejo de Administración de que su estrategia era la correcta, lo que resultó ser una tarea difícil. Como muchos otros, el consejo era un grupo conservador cuya visión del riesgo se limitaba a proteger los activos actuales, y no incluía la toma de riesgo inteligente con recompensas. Pero, al final, el CEO presentó un caso convincente y el Consejo de Administración aceptó el movimiento.

Tanto el Consejo de Administración como el CEO recibieron las protestas de accionistas y analistas, pero en el largo plazo probaron que tenían razón. Al deshacerse de varias que habían demostrado ser “gallinas de los huevos de oro” y reemplazarlas con una bandada experimental, había la probabilidad de producir un huevo. La estrategia funcionó, por varios años, el valor de la acción de la empresa se fortaleció y su precio se duplicó. Al educar a su Consejo de Administración sobre los beneficios del Riesgo Inteligente con recompensas, la compañía evitó un probable periodo de deterioro lento y en su lugar inició una era de crecimiento sustentable.

Por desgracia, muchos Consejos de Administración todavía no han logrado alcanzar esta inteligente perspectiva. Históricamente, si el Consejo de Administración consideraba al riesgo, lo hacía para proteger el valor, lo que se traducía en pólizas de seguros, coberturas de divisas, contratos de futuros y similares. Este enfoque no tiene nada de malo; es una función fundamental del Consejo de Administración. Pero, es un enfoque a medias. Una buena supervisión de la administración del riesgo aborda los riesgos para lograr la estrategia de largo plazo. Y cualquier compañía que espera ser competitiva y crecer, debe incluir la toma de riesgos con recompensas en dicha estrategia.

La búsqueda activa del riesgo es esencial — la toma de riesgos calculada es un precepto fundamental del capitalismo.

Sin la toma de riesgos, el potencial de innovación disminuye, la ventaja competitiva se evapora, y, con ella, el valor para el accionista. El Consejo de Administración debe involucrarse.

Sin la toma de riesgos,  
el potencial de innovación  
disminuye, la ventaja  
competitiva se evapora,  
y, con ella, el valor para  
el accionista.

# ¿Podemos hablar?

Hay una forma muy sencilla para que el Consejo de Administración se involucre — hablar. El simple hecho de incluir al riesgo en la agenda de discusión echa a andar un proceso que genera creatividad y eminencia. No importa si la primera conversación ocurre en los comités, en el pleno del consejo, o en ambos, lo importante es empezar la discusión. El tema del riesgo debe incluirse frecuentemente en la agenda de las reuniones del Consejo de Administración, quizá varias veces al año. Y tendrá un papel importante en las reuniones de estrategia del consejo. (Evidentemente, el riesgo aparecerá con mayor frecuencia en las agendas de los comités.)

Al abordar la discusión del riesgo, se confronta de inmediato un problema generalizado — la tendencia a que las actividades de administración del riesgo se realicen en “silos”. En la mayoría de las empresas, dicha administración abarca a toda la organización. La tesorería se ocupa del riesgo de crédito; TI supervisa el riesgo de

tecnología e información; el área de activos inmobiliarios maneja el riesgo de los bienes inmobiliarios. Este nivel de especialización es esencial para una administración del riesgo eficiente, pero si estos especialistas en riesgo permanecen aislados, sin salir de sus *búnkeres*, puede haber problemas. Las preocupaciones potenciales entre ellos son: no es posible ver el panorama completo; surgen diferencias en la terminología utilizada para hablar sobre el riesgo y las métricas utilizadas para medirlo; y los escenarios de combinaciones y riesgos en cascada no entran en la discusión.

Para combatir estos problemas, el Consejo de Administración puede actuar como el catalizador que una a los silos. Al reunir a varios directores de riesgo en la misma sala para que presenten sus perspectivas y estrategias sobre el riesgo, el Consejo de Administración creará un ambiente que favorecerá un enfoque de colaboración y sincronía a la administración del riesgo.



# Acciones para el Consejo de Administración de Riesgo Inteligente

Estos son algunos pasos adicionales que usted y su Consejo de Administración pueden tomar en su trayecto hacia el Riesgo Inteligente:

**1. Amplíe su visión del riesgo.** No limite sus deliberaciones a la prevención de fraudes, protección de inventarios, seguridad de TI y temas similares. Ciertamente, todos son importantes, pero tienen más relación con “sobrevivir” que con el “tener éxito”. Adopte el concepto de Riesgo Inteligente para lograr un equilibrio adecuado entre la protección de valor y la creación de valor. Lea nuestro primer estudio sobre el tema: “La Empresa de Riesgo Inteligente™: Una Administración del Riesgo Empresarial (ERM) Bien Realizada”<sup>1</sup>.

**2. Examine detalladamente al Consejo de Administración.** Evalúe la estructura de gobierno corporativo del riesgo en el Consejo de Administración y en sus comités. Determine hasta qué punto se supervisa el riesgo. Valore si el enfoque del Consejo de Administración es práctico y sensible a los retos. Para su evaluación, incluya el apoyo de auditoría interna o de un tercero externo.

**3. No subestime al reto.** Su trabajo como miembro de un Consejo de Administración no empieza y termina con el informe sobre el riesgo. Más bien requiere un compromiso de su tiempo e intelecto para entender los problemas y las actividades subyacentes al informe. Su Consejo de Administración debe participar en un diálogo significativo en relación con subestimar o sobreestimar el riesgo — es decir, considerar si su empresa es demasiado renuente al riesgo — y, al mismo tiempo, determinar si tiene la suficiente cobertura en las áreas expuestas al riesgo.

**4. Piense en su esquema de riesgo.** No aborde el riesgo de manera improvisada. Asegúrese de que exista un esquema apropiado que respalde las actividades de gobierno corporativo del riesgo. Algunas herramientas útiles pueden ser el marco COSO ERM<sup>2</sup> y el Marco de Riesgo Inteligente de Deloitte.

**5. Alíneese con la dirección.** Trabaje en armonía, no en discordancia. Asegúrese de que la dirección esté alineada y coordinada con el punto de vista sobre el riesgo que tiene el Consejo de Administración. Solicite a la dirección los preparativos necesarios para que el consejo de administración consiga el nivel más alto y más práctico posible de gobierno corporativo de riesgo<sup>3</sup>.

**6. Evalúe el desempeño del riesgo.** Asegúrese de establecer evaluaciones periódicas e independientes para estimar la eficiencia de todo el programa de administración del riesgo. El Consejo de Administración debe determinar si los procesos de riesgo son lo suficientemente rigurosos. Después de todo, usted no querrá enterarse de sus deficiencias hasta que la madre de todos los riesgos llegue a su puerta y lo encuentre desprevenido.

Finalmente, como ayuda para “prever”, no olvide el accesorio esencial. Consígase un par de lentes color de riesgo — y algunos pares extra para sus compañeros miembros del Consejo de Administración.

# Notas y Referencias

1. Éste y otros títulos relacionados con el riesgo pueden bajarse de manera gratuita en [www.deloitte.com/RiskIntelligence](http://www.deloitte.com/RiskIntelligence).
2. "Enterprise Risk Management — Integrated Framework," The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, [www.coso.org](http://www.coso.org).
3. Para más información, consulte nuestros títulos de la serie Riesgo Inteligente sobre el director de información (CIO) y el director de auditoría (CAE) en [www.deloitte.com/RiskIntelligence](http://www.deloitte.com/RiskIntelligence).



**Contacto:**

Gilberto Mercado  
Tel. +52 (55) 5080 6770  
gmercado@deloittemx.com

Walter Fraschetto  
Tel. +52 (55) 5080 6265  
wfraschetto@deloittemx.com

Israel Zagal  
Tel. +52 (55) 5080 6596  
izagal@deloittemx.com

## **www.deloitte.com/mx**

El presente artículo apareció originalmente en el número de invierno de 2008 de Deloitte Review, una revista semestral publicada por Deloitte LLP. Para mayor información, visite [www.deloittereview.com](http://www.deloittereview.com).

Deloitte presta servicios profesionales en auditoría, impuestos, consultoría y asesoría financiera a organizaciones públicas y privadas de diversas industrias. Con una red global de firmas miembro en 140 países, Deloitte brinda su experiencia y profesionalismo de clase mundial para ayudar a sus clientes a alcanzar el éxito desde cualquier lugar del mundo donde éstos operen. Los 165,000 profesionales de la firma están comprometidos con la visión de ser el modelo de excelencia.

Los profesionales de Deloitte están unidos por una cultura de cooperación basada en la integridad, el valor excepcional a clientes y mercados, el compromiso mutuo y la fortaleza de la diversidad. Disfrutan de un ambiente de aprendizaje continuo, experiencias desafiantes y oportunidades de lograr una carrera en Deloitte. Sus profesionales están dedicados al fortalecimiento de la responsabilidad empresarial, a la construcción de la confianza y al logro de un impacto positivo en sus comunidades.

Deloitte se refiere a Deloitte Touche Tohmatsu –asociación suiza– y a su red de firmas miembro, cada una como una entidad única e independiente. Conozca en [www.deloitte.com/mx/conozcanos](http://www.deloitte.com/mx/conozcanos) la descripción detallada de la estructura legal de Deloitte Touche Tohmatsu y sus firmas miembro.

**Limitación de responsabilidad**

Este material y la información aquí incluida es proporcionada por Deloitte Touche Tohmatsu con el fin de mostrar un aspecto general sobre uno o varios temas en particular, y no son un tratamiento exhaustivo sobre el(los) mismo(s).

Por lo tanto, la información presentada no sustituye a la asesoría o a nuestros servicios profesionales en materia contable, fiscal, legal, financiera, de consultoría o de otro tipo. No es recomendable considerar esta información como la única base para cualquier resolución que pudiese afectarle a usted o a su negocio. Antes de tomar cualquier decisión o acción que pudiese afectar a sus finanzas personales o a su empresa debe consultar a un asesor profesional.

Este material y la información incluida se proporcionan sin interpretación alguna, Deloitte Touche Tohmatsu no hace ninguna declaración ni otorga garantía alguna, de manera expresa o implícita, sobre el mismo y la información proporcionada. Sin limitar lo anterior, Deloitte Touche Tohmatsu no garantiza que el material o el contenido estén libres de error o que cumplan con criterios particulares de desempeño o calidad. Deloitte Touche Tohmatsu renuncia expresamente a cualesquier garantías implícitas, incluidas de manera enunciativa mas no limitativa, garantías de comercialización, propiedad, adecuación para un propósito en particular, no infracción, compatibilidad, seguridad y exactitud.

Al utilizar este material y la información aquí incluida lo hace bajo su propio riesgo y asume completa responsabilidad sobre las consecuencias que pudieran derivar por el uso de los mismos. Deloitte Touche Tohmatsu no se responsabiliza por daños especiales, indirectos, incidentales, derivados, punitivos o cualesquier otros deterioros resultantes de una acción de contrato, estatuto, extracontractual (incluyendo, sin limitación, negligencia) o de otro tipo, relacionados con el uso de este material o de la información proporcionada.

Si alguna parte de lo anterior no es completamente ejecutoria, la parte remanente seguirá siendo aplicable.