



Estrategias Basadas en Riesgos

**Transformando el
riesgo en valor**

Mayo 2021

home.kpmg/co



La naturaleza humana hace mucho tiempo ha interpretado el riesgo como algo que debe evitarse o mitigarse. Por tal razón, la idea de que una empresa busque deliberadamente exponerse a riesgos puede ser un poco inquietante.

El mundo como tal puede ser un lugar aterrador. Difícilmente podría identificarse una empresa hoy que no sea vulnerable a disrupciones en la cadena de suministro, inestabilidad geopolítica, concentración del poder digital, desigualdad en el acceso y uso de la tecnología, fallas en las estrategias de ciberseguridad, fallas en las acciones o medidas de mitigación al cambio climático, crisis financieras¹, daños reputacionales, cambios en la fuerza de trabajo, fraude o conductas inapropiadas de empleados o directivos, entre muchas otras. El año 2020 fue testigo de cómo un problema de salud perjudicó las economías de todos los países y afectó negativamente a muchas empresas.

Quizás, debido a nuestra aversión natural al riesgo, las empresas han perfeccionado el arte de gestionar y mitigar riesgos con estrategias, metodologías y herramientas de monitoreo, cobertura y seguros. Cuando se trata de un riesgo, nos volvemos muy buenos en la defensa y en la identificación del efecto adverso, pero no lo suficiente para identificar el efecto positivo dentro de la organización, en la creación de nuevas oportunidades.

Desde luego, todos sabemos intelectualmente que el cálculo al tomar riesgos es esencial en cualquier negocio. Como se dice: "Un barco en puerto está a salvo, pero no es para lo que está hecho".

Nadie ha considerado tanto esto como el sector de servicios financieros. Las instituciones de dicho sector se identifican a sí mismas como empresas del negocio del riesgo. Este dato no es sorprendente dado que han desarrollado metodologías sofisticadas, modelos, herramientas y tecnologías diseñadas para la identificación y el aprovechamiento de los riesgos. Estas empresas desarrollan estrategias basadas en riesgos, las cuales son diseñadas específicamente para hallar oportunidades en riesgos y extraer valor de aquellas oportunidades.

En otros sectores industriales, pocas organizaciones cuentan con metodologías formales o incluso vocabulario para guiarse a través de un enfoque estratégico basado en riesgos. La estrategia y la innovación con la que cuentan actualmente tiende a enfocarse en la búsqueda de eficiencias en los procesos, optimización de costos y otros tipos de mejora que, aunque son importantes y necesarios, están alejados del uso del riesgo como punto de partida para obtener ventaja competitiva. Peor aún, el riesgo calculado y asumido puede estar desconectado del negocio e ignorado por la primera línea de un gobierno de riesgos en la organización.

Lo que limita a estas organizaciones es la mentalidad de que el riesgo es solamente para preservar y proteger el valor, en lugar de aprovecharse para crearlo. La clave para cambiar esta mentalidad es entender que no importa en qué negocio estás, sino en qué posición te encuentras para encontrar oportunidades en los riesgos.

¹ Información extraída del top 10 de riesgos por su probabilidad e impacto para los años 2020 y 2021 (World Economic Forum, 2021)



Los signos de cambio: Encontrando oportunidades en los riesgos

Vivimos en un mundo en el que el internet de las cosas, el big data, el blockchain, la banca digital, billeteras digitales, la telemática, la robotización, la inteligencia artificial, el machine learning, drones y aplicaciones basadas en nanotecnología, están cambiando el modo en el que participamos en la economía y en la sociedad. A partir del 2020, la pandemia causada por el COVID-19 impulsó un cambio disruptivo en la sociedad y la economía aceleró precipitadamente la transformación digital, ya no vista como una ventaja competitiva, sino como una necesidad.

No solo se trata de la tecnología, también se han presentado cambios dramáticos en los modelos de negocios, modelos de precios, reestructuración del mercado y servicios, expectativas de clientes, regulaciones, formas de competir en el mercado y hasta el mismo comportamiento de la sociedad. Dichos cambios pueden verse como amenazas o como oportunidades.

Estos cambios pueden ser disruptivos y aquellas organizaciones que lo ignoran, se exponen a comprometer su continuidad al tener como competidor a una empresa con un nuevo modelo de negocio. Solo basta con preguntar a los proveedores del servicio tradicional de taxis cómo los ha afectado el servicio de Uber o cómo a las organizaciones financieras pueden verse afectadas por modelos de crowdfunding o el uso de las criptomonedas.

Aun así, muchas organizaciones no están en la capacidad de aprovechar los signos de cambio, a pesar de identificarlos. Dichas organizaciones carecen de un sistema para identificar señales de cambio para convertirlos en ventajas competitivas. Las

responsabilidades están atrapadas en la mentalidad defensiva. El Chief Risk Officer (CRO) no debe ser visto únicamente como el responsable de cubrir el lado negativo de los riesgos, sino que, a partir de su especialidad, también debe aprovechar las ventajas que hay detrás de ellos.

Mientras estos cambios puedan ser disruptivos, la otra cara de la moneda es que pueden ayudar a identificar en los riesgos, oportunidades que permitirían obtener ventajas competitivas. Mejor aún, no implica futurismo, consultar una bola de cristal, ni premoniciones. Los signos de cambio pueden hallarse a través de datos, tendencias y desarrollos.



Riesgo 2.0.: Transformando el riesgo en valor

Al dar una mirada al estándar del Organismo Internacional de Estandarización (ISO) para la gestión de riesgos en su versión ISO 31000:2018, la “creación y protección de valor” hace parte de sus principios, razón por la cual, la idea de vincular riesgo y valor no es nueva. El reto siempre ha sido el “cómo”. Las herramientas de gestión de riesgos no siempre han estado a la par de los cambios que se presentan en los negocios y en la sociedad.

El enfoque tradicional de la gestión de riesgos 1.0 es bueno en la generación de respuestas defensivas ante riesgos inherentes y el desarrollo de disciplinas de gobierno para salvaguardar los intereses de las partes interesadas. Pero, típicamente no es buena en la identificación de signos externos de cambio para la formulación de respuestas estratégicas a ellos.

Por esta razón, KPMG ha desarrollado un nuevo enfoque diseñado para transformar el riesgo en valor, llamado: *Estrategia Basada en Riesgos*, la cual está diseñada para ayudar a las empresas a identificar y responder a cambios disruptivos con iniciativas comerciales accionables para abordar un problema de rentabilidad u obtener ventajas competitivas buscando su sostenibilidad.

Nuestro enfoque de Estrategia Basada en Riesgos incluye una serie de herramientas diagnósticas prácticas de la Administración de Riesgos Empresariales “ERM”, cubriendo cinco pasos críticos diseñados para ayudar a la empresa a identificar y evaluar el potencial de iniciativas de toma de riesgos basados en signos de cambio.

1. Identifique y evalúe los signos de cambio

Ser exitoso al asumir riesgos calculados requiere anticiparse a los cambios en lugar de reaccionar a ellos. No poder ver los signos de cambio significa no ver oportunidades. Por esta razón, los profesionales de KPMG inician ayudando a identificar los signos de cambio más relevantes en la empresa que asesoran, dependiendo de las actividades que realiza y el entorno en el que se desenvuelve.

Las principales inquietudes por resolver con la organización en primera instancia son las siguientes:

- ¿Qué signos de cambio deberían estar en su radar ahora mismo?,
- ¿Cómo la innovación está cambiando los clientes, los modelos de negocio, las personas y la competencia?
- ¿Aproximadamente qué tan grande es el riesgo u oportunidad potencial?

- ¿Qué tan rápidos son los riesgos?, ¿Ha identificado alguna tendencia de aceleración?
- ¿Qué cambios ha identificado en el comportamiento o las actitudes de los consumidores y cuáles han sido dichos cambios?
- ¿Cuáles son las causas subyacentes de estos cambios?
- ¿Qué información adicional respecto a una tendencia se requiere para tomar una decisión?
- ¿Cuáles son las necesidades del cliente que actualmente se encuentran desatendidas?
- ¿Qué variables actuales podrían obstaculizar la industria?
- ¿Qué están haciendo otras industrias de las que podamos aprender?
- ¿Qué tan limitada puede estar la oportunidad identificada en términos de tiempo?

Se debería iniciar este ejercicio con la formulación de ideas para identificar, a través de la adopción creativa, posibles innovaciones que puedan resolver problemas actuales de mercado o desempeño en la organización e identificar qué actividades podrían estar haciendo otras empresas en la industria respecto a cambios coyunturales, para aprender de ellas.

2. ¿Dónde están los dolores de cabeza?

El segundo paso para transformar el riesgo y el cambio en oportunidades y en valor, es evaluar cómo los cambios externos y la innovación han impactado en los niveles de apalancamiento y rentabilidad de la organización.

Una revisión profunda del portafolio de productos, servicios, unidades de negocio, procesos internos, proyectos, inversiones o marcas de una organización podría ser

requerido en el contexto de cambios disruptivos.

Un diagnóstico para identificar si el modelo operativo de la organización está engranado para los cambios que se presenten en el futuro, es examinar signos de declive de la organización y volatilidad de ingresos como riesgos emergentes. Esto anticiparía a la organización ante problemas que podría llegar a tener y le ayudaría a predecir puntos de falla potenciales.

3. ¿La organización tiene el apetito apropiado de riesgo?

El apetito de riesgo de una organización será evidente por sí mismo desde sus inversiones actuales a la toma de riesgos y de su grado de control para cumplir con sus objetivos organizacionales. Por lo tanto, un diagnóstico esencial, es examinar en qué riesgos administrados está invirtiendo actualmente la organización, cuánto se ha invertido y cuál es el retorno estimado o la probabilidad de éxito.

El análisis y la introspección sobre las inversiones planificadas por la organización, nuevas empresas e iniciativas estratégicas que podrían considerarse riesgosas son necesarias, es decir, asumir riesgos más allá de la actividad principal como adquisiciones, nuevos productos, nuevas empresas conjuntas o proyectos innovadores.

Una organización expuesta a signos de cambio debería examinar también qué tanta capacidad tiene para nuevos proyectos de riesgo, si es apropiado y cuánto margen hay en el marco financiero de la organización para asumir riesgos administrados, así como conocer cuál es el riesgo máximo posible que pudiera asumir, teniendo en cuenta su apetito de riesgo, su capital disponible, sus niveles de liquidez, capacidad de financiamiento y recursos disponibles. Una

organización también debe considerar qué tantos riesgos ya ha asumido y cuál es el perfil que presenta la compañía, dados los riesgos que ya ha aceptado.

Teniendo en cuenta lo anterior, el siguiente paso lógico debería consistir en identificar el nivel de riesgo que la organización asumiría para la creación y protección de valor. Una dimensión clave de esto es la propensión para asumir riesgos por parte del equipo ejecutivo.

Es vital conocer los factores subyacentes que impulsan la dinámica del equipo ejecutivo hacia la toma de decisiones en condiciones de incertidumbre. Igualmente, es necesario que una organización realice trazabilidad a todas sus inversiones e iniciativas, identifique si existe alguna toma de riesgos inadecuada por su rendimiento, si llegara a estar involucrada en la iniciativa o inversión a realizar, si hay señales de sesgo por optimismo excesivo o aversión a las pérdidas y cuál es la influencia de los incentivos en las acciones de toma de riesgos.

4. Mirar hacia el futuro: convertir los conocimientos en acción

Una vez la administración de una organización le haya dado un sentido al caos, se enfrenta a un punto de decisión respecto a si quiere buscar las oportunidades o responder a los riesgos planteados por las señales de cambio identificadas.

Crucialmente, investigaciones académicas muestran que la administración presenta sesgos hacia el descuido de oportunidades futuras. La importancia de contar con información verídica, suficiente e íntegra permitirá a las organizaciones identificar los sesgos, riesgos y oportunidades para la toma de decisiones del equipo ejecutivo.

Los resultados de las tres primeras herramientas destacarán un número de conocimientos útiles, tal como la urgencia con la que debe darse respuesta a las señales de cambio, tendencias específicas que requieran de una respuesta creativa y qué partes de la organización son más vulnerables a los riesgos.

La organización alineará las oportunidades de tomar riesgos con su agenda de crecimiento y formular inversiones en una iniciativa que esté alineada con la investigación y los pronósticos de tendencias.

5. Reducir el riesgo de la desventaja

La inercia y el miedo al fracaso pueden ser superados al reducir el riesgo de desventaja de una nueva iniciativa o solución. La organización prudente tomará medidas para mitigar y proteger los posibles riesgos de desventaja al implementar una iniciativa.

La administración nunca puede tener una seguridad total antes de continuar, pero puede dar pasos para cambiar la percepción de la organización de una pérdida potencial. La administración típicamente tiene un sesgo por la aversión a la pérdida, pero reducir el riesgo de desventaja debería ayudarlo a que disminuya.

La organización asimilará iniciativas en su estructura de gobierno y su gestión administrativa, y en una base más amplia, puede optar por desarrollar una cultura de conciencia por la identificación y respuesta a las señales de cambio.



Panoramas de riesgo específicos de la industria

Además de nuestro robusto conjunto de herramientas de diagnóstico, nuestro

enfoque de Estrategia Basada en Riesgos incluye escenarios de riesgo personalizados específicos de la industria que cubren los principales sectores de la industria incluida gobierno, financiero, productos de consumo, manufactura, minería, petróleo y gas, retail y telecomunicaciones.

Estos escenarios están diseñados para darle una ventaja a la organización en su proceso de identificación de los cambios disruptivos más críticos para su negocio y así afrontarlos a través de las oportunidades más prometedoras o convenientes.

¿Cómo puede ayudar la Estrategia Basada en Riesgos?

El liderazgo de las organizaciones modernas requiere la adopción de iniciativas frescas e innovadoras para mejorar su competitividad. Aún, como hemos visto, muchas organizaciones fallan al dar todos los pasos necesarios para identificar señales de cambio y capitalizar las oportunidades que ofrece.

Las organizaciones que están fuera de contacto con el cambio externo presentan las siguientes características:

- La información y las ideas sobre nuevas tecnologías, modelos de negocio innovadores y cambios disruptivos potenciales no está considerándose en reuniones clave o son ignoradas por escepticismo.
- Las tendencias y cambios disruptivos a los que se enfrenta la organización no son visibles para la administración.
- La organización afronta los retos de crecimiento e inversiones utilizando modelos de negocio desactualizados.

- No se toman o se toman pocas decisiones para crear mejores experiencias de clientes o soluciones innovadoras.

Nuestro enfoque está diseñado para superar los inhibidores y dar una respuesta dinámica a las señales de cambio: miedo a lo desconocido, inercia, costumbre, y sesgos relacionados con ignorar oportunidades futuras.

Nuestra experiencia, arraigada en un pensamiento fresco, y soportados en herramientas de diagnóstico apropiadas para el contexto actual del cambio disruptivo, puede permitir a las organizaciones invertir con confianza en nuevos enfoques audaces para la competitividad.

Nuestro paquete de servicios está diseñado para generar conocimientos mejorados en los riesgos y oportunidades planteados por signos de cambio; resaltando cuáles son las áreas más vulnerables en la organización ante cambios disruptivos; revelar qué tanto margen hay disponible para tomar riesgos administrados; presentar ideas potenciales para nuevas iniciativas; y actualizar este enfoque en toda la organización desde su gobierno y gestión de riesgos.



¿Cuándo puede ayudar la Estrategia Basada en Riesgos?

Nuestro servicio de Estrategia Basada en Riesgos puede desarrollarse como un precursor de la formulación de la estrategia de la organización y sus procesos de planeación de negocios. Igualmente, es una

buena idea desarrollarlo cuando existe la necesidad de realizar algo diferente en el mercado al identificar situaciones que puedan representar un cambio disruptivo.

El conocimiento de signos de cambio en la sociedad puede ayudar a interpretar la evolución del panorama competitivo. Las señales de cambio en una industria pueden proporcionar a la organización información sobre pensamiento estratégico, contribuir en asumir retos y apoyar la planeación de negocios y pronósticos. Los signos de cambio de la industria también requieren una vía directa para comprender los riesgos y oportunidades en el contexto de mejoramiento del desempeño.



KPMG y la Estrategia Basada en Riesgos

Los profesionales de KPMG operan en la encrucijada de la industria de su organización; debido a nuestra especialización en riesgos, tenemos una verdadera profundidad en la asesoría de gestión en esta materia. KPMG también cuenta con equipos multidisciplinarios y especialistas en todas sus prácticas, incluyendo especialistas del sector, investigadores, economistas, especialistas en riesgos, sostenibilidad, gestión de cambios, entre otros.

Nuestro enfoque es flexible y personalizado de acuerdo con sus necesidades específicas. De igual forma, los profesionales de KPMG pueden ayudarlo a aplicar nuestro diagnóstico a un problema en puntual, una unidad de negocio o toda la organización y adoptar un enfoque medido y por fases para ayudar a garantizar que se cree valor en el reconocimiento en cada paso.

Contacto

Óscar Javier Galindo
Gerente
Governance, Risk & Compliance Services
ogalindo@kpmg.com

Kelly Piñeros
Gerente
Governance, Risk & Compliance Services
kpineros@kpmg.com

kpmg.com/socialmedia



KPMG en Colombia KPMG_CO

Adaptación de publicación realizada por KPMG Internacional realizada por Óscar Galindo y Kelly Piñeros.

© 2021 KPMG S.A.S. y KPMG Advisory, Tax & Legal S.A.S., sociedades colombianas por acciones simplificadas y firmas miembro de la red de firmas miembro independientes de KPMG afiliadas a KPMG International Limited, una entidad inglesa privada limitada por garantía. Todos los derechos reservados.