

El análisis y control de riesgos

Bajo el nuevo Código de Mejores Prácticas Corporativas

Segunda Parte

Por C.P.C. Ramón Serrano Béjar
Director de Auditoría Corporativa de Grupo Gigante, S.A.B. de C.V.

Este artículo tiene como objetivo dar a conocer las recomendaciones, párrafos y prácticas del nuevo Código de Mejores Prácticas Corporativas relacionadas con la identificación, control, valoración, análisis y evaluación de los riesgos en las sociedades y empresas, así como proponer un modelo de evaluación de riesgos.

En la primera parte de este artículo, se sugirió preparar una cédula o Matriz de Identificación y Control de Riesgos en un solo documento, y se estableció qué hacer a partir de la identificación de los 7 ó 10 principales riesgos de la sociedad o empresa. En dicha matriz se estableció el desarrollo de 7 columnas, considerando para la primera la descripción o identificación concreta de cada uno de los riesgos identificados, mientras que en la segunda se deberá identificar en cuál de los conceptos de riesgo se agrupa el riesgo definido en la primera columna.

Partiendo de lo anterior, en la tercer columna, Clasificación del Riesgo, tendrá que identificarse los niveles de cada uno de los siete o diez riesgos reportados, como sigue: Riesgo Crítico, Riesgo Importante o Riesgo de Mediana Importancia. Para ello deberá haber una definición para cada una de estas tres clasificaciones por parte de la sociedad o empresa en cuestión, fijando los parámetros de esta clasificación en importes o porcentajes de afectación correspondientes.

Para dicha definición se podrían tomar en cuenta, entre otras, las siguientes recomendaciones o generalidades:

A. Riesgo Crítico. Es aquél que puede impactar negativamente y

de manera importante los resultados, los márgenes, la utilidad o pérdida neta, la liquidez, la solvencia, la operación de la sociedad o empresa, la imagen al público consumidor y otros conceptos

críticos importantes por un periodo considerable de tiempo o incluso por un solo evento material. Dicho riesgo, incluso, puede llegar a poner en peligro la continuidad del negocio, para lo cual se tendría que instrumentar un plan o proyecto especial, llegando a considerarse la necesidad de crear alguna provisión o reserva especial para cubrirlo o volver a las condiciones normales, antes de que se presentara dicho riesgo crítico o, bien, para mantenerlo controlado.

B. Riesgo Importante. Es similar al anterior, con la diferencia de que éste impacta económicamente en menor medida, no se presenta por un periodo importante de tiempo, sino sólo por unos cuantos días o por un evento importante aislado,

el cual puede ser controlado o eliminado mediante los programas y planes que la sociedad o empresa tiene implementados.

C. Riesgos de mediana importancia. Son aquellos que se presentan diariamente en la operación y administración de la empresa, que se enfrentan con el sistema de control interno que se tiene establecido, pero si se descuidan, pueden originar un impacto en los resultados, los márgenes, la utilidad o pérdida neta, la liquidez, la solvencia o la imagen al público consumidor.

Es conveniente recomendar y solicitar a los Comités de Auditoría y al de Finanzas y Planeación, así como al Consejo de Administración que incorporen en alguna de sus juntas como punto de su orden del día, la Revisión y Autorización de la Matriz de Riesgos de la Sociedad.

La identificación y control de riesgos debe ser un proceso continuo que debe actualizarse cada año para analizar si cambiaron las condiciones de la Matriz de Riesgos de la sociedad.



En la cuarta columna se deberá reportar la Cuantificación del Riesgo en la sociedad o empresa, en millones de pesos (o en la unidad monetaria que se determine) o en términos del porcentaje o de la razón financiera que se establezca. Por ejemplo, podrían citarse los siguientes:

A. Importe de la inversión en maquinaria y equipo que no se recuperará total o parcialmente por falta de mercado de ciertos productos.

B. Porcentaje estimado de pérdida de mercado en determinado producto líder.

C. Importe estimado en millones de pesos por pago de sanciones a la autoridad correspondiente por incumplimiento a ciertas leyes y reglamentos.

D. Importe estimado en millones de pesos a pagar derivado de la contingencia en cierto juicio.

E. Importe en millones de pesos semanales o mensuales por falta de materias primas para realizar la producción normal.

F. Importe en millones de pesos semanales o mensuales por falta de productos para su venta provenientes del almacén central.

G. Importe de pérdida en la producción y en ventas por estallamiento de una huelga.

H. Importe de pérdida en ventas por falla en el sistema de transmisión de ventas por tarjeta de crédito, etc.

En todo caso, si no es posible realizar una estimación o definición razonable en importe o porcentaje del riesgo en cuestión, se deberá estimar y reportar el rango de fluctuación correspondiente, indicando el importe o porcentaje mínimo al importe o porcentaje máximo de la cuantificación del riesgo correspondiente. Asimismo, ciertos riesgos, su cuantificación, también pueden reportarse en unidades de información operativa, de toneladas, de números de registros de sistemas, en número de embarques de productos no distribuidos, etc.

En la quinta columna, se deberán reportar en qué área(s) o conceptos recae el Impacto Específico del Riesgo. Por ejemplo, se incluyen, entre otros, los siguientes (para lo cual se hace referencia a las letras o incisos a los casos presentados en los párrafos anteriores de este artículo):

A. Pérdida total o parcial de la inversión o deterioro en activos fijos, ocasionando también problemas de liquidez.

B. Mala imagen con el público consumidor y poca atracción Vs. Competencia.

C y D. Incremento de gastos y reducción de la utilidad neta, cierre temporal de la planta o sucursal y mala imagen con autoridades y/o la comunidad financiera y/o de negocios, incluso con el público consumidor.

E. Falta de surtido a los clientes o industrias que dependen de nuestro producto, así como problemas de imagen y posible pérdida de los clientes afectados. ▶▶

F. Problemas de desabasto en ciertas fábricas o sucursales y pérdida en ventas, e incluso de ciertos clientes.

G. Pérdidas económicas por falta de producción y ventas asociadas con problemas de imagen y posible pérdida de ciertos clientes.

H. Pérdida en ventas y mala imagen con la clientela e incluso con la comunidad.

En la sexta columna de Medidas para Administrar el Riesgo, deberán reportarse tanto las medidas o acciones preventivas y correctivas que ya se hayan implementado de manera formal en el pasado para controlar, administrar y disminuir los efectos de cada riesgo reportado en la Matriz, así como aquellas medidas preventivas y correctivas que aún están pendientes de implementarse, o que llevan cierto grado de avance; o bien, aquellas existentes que se necesiten reforzar o modificar en el futuro. La información de esta columna es una de las más importantes de la Matriz de Identificación y Control de Riesgos; por lo tanto, deberá ser evaluada con todo detalle por los Comités de Auditoría, de Finanzas y Planeación y por el Consejo de Administración.

En la séptima columna de Fechas de Implementación, deberán reportarse las fechas definidas reales o estimadas o los rangos de las fechas inicial y final reales o estimadas, en que efectivamente ya se hayan instrumentado las acciones correspondientes, o las fechas compromiso de las acciones que apenas están por definirse, desarrollarse o reforzarse.

Para el caso de las columnas de Medidas o acciones para Administrar el Riesgo y Fechas de Implementación, es conveniente correlacionarlas entre sí a través de números de referencia o de incisos.

Es recomendable incluir una columna final de Observaciones para que, tanto el Líder de Proyecto de la Matriz de Identificación de Riesgos, el Comité de Auditoría, el Comité de Finanzas y Planeación, así como el propio Consejo de Administración, anoten sus posibles excepciones y observaciones a cada uno de los riesgos reportados para que sean devueltas a la Dirección de la sociedad, empresa, subsidiaria o unidad de negocios correspondiente

para su atención y solución, para preparar la Matriz Final y enviarla a la autorización definitiva del Consejo de Administración.

Desde mi punto de vista profesional, es conveniente recomendar y solicitar a los Comités de Auditoría y al de Finanzas y Planeación, así como al Consejo de Administración que incorporen en alguna de sus juntas como punto de su orden del día, la Revisión y Autorización de la Matriz de Riesgos de la sociedad o empresa de que se trate.

Se recomienda que la Matriz de Identificación y Control de Riesgos sea formalmente autorizada por cada una de las instancias que la van analizando en su proceso de revisión, para darle seguridad al siguiente nivel de aprobación de que fue previamente analizada, como sigue: primero por la Dirección General de la sociedad, empresa, subsidiaria o unidad de negocios correspondiente, para que después sea revisada simultáneamente por los Comités de Auditoría (para cumplir con la recomendación de la Práctica 21, fracción séptima del Código de Mejores Prácticas Corporativas anteriormente mencionada) y el de Finanzas y Planeación (para cumplir con las recomendaciones de las Prácticas 42, 46 y 47 anteriormente indicadas), para que finalmente sea aprobada por el Consejo de Administración.

La información de la columna Medidas para Administrar el Riesgo es una de las más importantes de la Matriz de de Riesgos, por lo cual deberá ser evaluada con todo detalle por los Comités de Auditoría, de Finanzas y Planeación y por el Consejo de Administración.

Conclusiones

Si bien, por un lado, el proceso de identificación, control, valoración, análisis y evaluación de los riesgos representan recomendaciones que realiza el Código de Mejores Prácticas Corporativas, por el otro, dichas recomendaciones debieran considerarse como un requerimiento real que demandan las comunidades financieras y de negocios para mejorar el Gobierno Corporativo de las sociedades y empresas, así como para asegurar la permanencia de la inversión de los accionistas en el largo plazo.

La identificación y control de riesgos debe ser un proceso continuo que debe actualizarse cada año para analizar si cambiaron las condiciones en cada una de las siete columnas de la Matriz recomendada, o si alguno de estos riesgos desapareció, o ya se mantiene bajo mayor control, como resultado de las decisiones y acciones tomadas por el Consejo de Administración, los Comités de Auditoría, el de Finanzas y Planeación o por las Direcciones Generales de las sociedades, empresas, subsidiarias o unidades de negocio en cuestión. ❁