

El análisis y control de riesgos

Bajo el nuevo Código de Mejores Prácticas Corporativas

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.

Con relación a la definición de Gobierno Corporativo en las sociedades o empresas, el quinto párrafo del Capítulo Segundo del Nuevo Código de Mejores Prácticas Corporativas, emitido por el Consejo Coordinador Empresarial en noviembre de 2006, establece que “Gobierno Corporativo es el sistema bajo el cual las sociedades son dirigidas y controladas”.

Considerando la anterior definición, desde mi punto de vista, no puede haber dirección y control en las sociedades o empresas, si no existe una clara definición de los riesgos de negocio y estratégicos que éstas enfrentan, en un entorno social y de negocios cada día más competitivo, en el que aparecen nuevos competidores, o bien, los existentes renuevan sus prácticas operativas y administrativas con productos y servicios más innovadores, a mejores precios, originando que se reduzcan los márgenes de operación y el resultado neto de las empresas.

El nuevo Código de Mejores Prácticas Corporativas describe el concepto de riesgos que deben considerar las sociedades o empresas en los siguientes párrafos y prácticas:

En el párrafo nueve del Capítulo Segundo correspondiente a la sección de Gobierno Corporativo, se menciona que “se considera que un buen sistema de Gobierno Corporativo contenga como principios básicos los siguientes...”, para después llevarnos al numeral cinco que indica, entre otros puntos, “la identificación y control de los riesgos a que está sujeta la sociedad”.

En la sección de la Función de Auditoría del Capítulo Quinto en la Práctica 21, fracción VII, se indica lo siguiente: “Se sugiere que se cumpla con las siguientes funciones:

- Verificar que se observen los mecanismos establecidos para el control de los riesgos a que está sujeta la sociedad”.

En el concepto de control interno definido por el Código de Mejores Prácticas Corporativas en la nota 14 de la página 23, se incluye el término “la valoración de riesgos”, como sigue:

“Se entiende por sistema de control interno al proceso que ejecuta la administración para evaluar operaciones específicas y que se diseña para proveer una seguridad razonable de la efectividad y eficiencia de las mismas, la confiabilidad de la información financiera y el cumplimiento con leyes y regulaciones; su estructura incluye el ambiente de control, las actividades de control, la valoración de riesgos, la información y comunicación, así como la vigilancia”.

Con referencia a la sección V.6 revisión del Cumplimiento de Disposiciones, en su segundo párrafo se menciona: “Para ello, es necesario que se genere información periódica que ayude a emitir un informe sobre el nivel de cumplimiento de las disposiciones y que no existe contingencia legal alguna para la sociedad. Con este proceso, se reduce la posibilidad de ocurrencia de eventos que pongan en riesgo a la sociedad o que impliquen costos no previstos y da a los accionistas certidumbre sobre la situación legal de la sociedad”.

En el párrafo inicial del capítulo séptimo de este Código correspondiente a la Función de Finanzas y Planeación, se indica que: “El Comité recomienda que se apoye al Consejo de Administración en la función de Finanzas y Planeación, en especial en la evaluación de la planeación estratégica de largo plazo y de las principales políticas de inversión y financiamiento. Resulta importante, también, el apoyo en la identificación de los riesgos a que está sujeta la sociedad y de la evaluación de los mecanismos para controlarlos”. Dentro del mismo capítulo séptimo mencionado anteriormente, en la Práctica número 42, fracción cuarta, se menciona lo siguiente: “Se recomienda que el órgano intermedio cumpla con las siguientes funciones”:

“Analizar y evaluar los factores de riesgo a los que está sujeta la sociedad, así como los mecanismos para su control”.

Es necesario que se genere información periódica que ayude a emitir un informe sobre el nivel de cumplimiento de las disposiciones y que no exista contingencia legal alguna para la sociedad, y reducir la posibilidad de ocurrencia de eventos que la pongan en riesgo.



En la Práctica 46 de la Función de Finanzas y Planeación, también “Se sugiere que se auxilie al Consejo de Administración en la revisión de las proyecciones financieras de la sociedad, verificando su congruencia con el plan estratégico”.

“Los riesgos a que está sujeta la sociedad son un elemento fundamental en la planeación estratégica y para la permanencia de la inversión de los accionistas en el largo plazo, por lo que su identificación es muy importante así como la implementación de medidas para evitar y controlar sus efectos”.

Asimismo, la Práctica 47 menciona lo siguiente: “Se sugiere que se auxilie al Consejo de Administración en la identifica-

ción de los riesgos a que está sujeta la sociedad y en la evaluación de los mecanismos para prevenirlos y controlarlos”.

Como se podrá notar en la lectura de las recomendaciones y párrafos anteriores del Código de Mejores Prácticas Corporativas, existen diversas implicaciones para la identificación, control, valoración, análisis y evaluación de los riesgos a que están sujetas las sociedades y empresas, las cuales, el Consejo de Administración deberá considerar en su gestión, así como sus Comités de Auditoría y el de Finanzas y Planeación.

Modelo sugerido para el análisis de riesgo

Aunque pueden existir diversas formas de identificar, valorar, »



“Los riesgos a que está sujeta la sociedad son un elemento fundamental en la planeación estratégica y para la permanencia de la inversión de los accionistas en el largo plazo”.

analizar y evaluar los riesgos a que están sujetas las sociedades y empresas, por medio de este artículo, me permito recomendar el siguiente modelo para cumplir con los conceptos y recomendaciones anteriores del Código de Mejores Prácticas Corporativas.

Para tal propósito, sugiero preparar una cédula o Matriz de Identificación y Control de Riesgos, en un solo documento, que muestre las siguientes columnas:

1. Descripción del Riesgo
2. Concepto del Riesgo
3. Clasificación del Riesgo
4. Cuantificación del Riesgo
5. Impacto específico del Riesgo
6. Medidas para Administrar el Riesgo
7. Fechas de Implementación de las Medidas

Es conveniente designar un Líder del Proyecto para la preparación de esta matriz, para que realice la investigación conjuntamente con las diferentes direcciones y unidades de negocio de la sociedad o empresa en cuestión. Para ello, podría nombrarse a un directivo de una comprobada capacidad profesional y con visión de negocios, como podría ser el Director de Auditoría Interna, el Director de Finanzas, o el Director de Planeación Estratégica, en caso de existir este último puesto.

Otra alternativa, sería contratar consultores externos expertos en este tema. Dicha designación sería conveniente que la realizará directamente el Consejo de Administración, o bien, podría tratarse de una iniciativa del Comité de Auditoría o del Comité de Finanzas y Planeación.

Antes de empezar a desarrollar esta matriz, primero se deberán identificar los 7 o máximo 10 principales riesgos de la sociedad o empresa, poniendo énfasis en los estratégicos, así como los riesgos operativos, financieros y legales más importantes que podrían afectar el desarrollo de la sociedad, empresa, subsidiaria o unidad de negocios en cuestión, independientemente de que este número de riesgos sea mayor. Se sugiere este número de riesgos para enfocar adecuadamente la atención del Consejo de Administración, en la sesión en que se le presente la Matriz de Identificación y Control de Riesgos.

En la primera columna de la matriz se deberá efectuar una descripción o identificación concreta de cada uno de los 7 ó 10 principales Riesgos indicados en el párrafo anterior que las sociedades, empresas, subsidiarias y unidades de negocios enfrentan.

En la segunda columna, se deberá identificar en cuál de los conceptos de riesgo se agrupa el riesgo definido en la primera columna, si se trata de un riesgo estratégico, operacional, de reputación o de imagen, financiero, de información, de sistemas, regulatorio o contractual, de industria, de mercado, de recursos humanos, de crédito, de liquidez, de solvencia o estabilidad financiera. Es probable que a un mismo riesgo le apliquen dos o más de estas clasificaciones; en caso de así serlo, se deberán reportar los diferentes Conceptos que sean necesarios.

En la edición de diciembre se abordará el llenado de la tercera a la séptima columna de la Matriz de Identificación y Control de Riesgos sugerida. Así como comentarios y recomendaciones generales para el desarrollo del Modelo además de las conclusiones de este artículo. ❁