

¿Riesgo en el negocio?

Por Yves Nadeau.*



Las empresas saben que la tarea del día a día se hace más difícil por los numerosos retos diarios que enfrentan, lo que puede complicarse por el mercadeo de nuevos productos, una reorganización, la implementación de un nuevo sistema de computación o requisitos de cumplimiento adicionales que impone el comité de auditoría o las autoridades reguladoras.

El Comité de Organizaciones Impulsoras de la Comisión *Treadway* (COSO, en inglés), define Administración del Riesgo de la Empresa (ERM, en inglés) como un proceso efectuado por el consejo de directores, administración y otro personal de una entidad, que se aplica para fijar estrategias en toda la empresa, diseñado para identificar los hechos potenciales que puedan afectar a la entidad, y administrar el riesgo para que permanezca dentro de su disposición al riesgo, para brindar certeza razonable respecto del logro de los objetivos de la entidad. En otras palabras, con ERM, las estrategias, recursos humanos, procesos, tecnología y conocimiento, se alinean para administrar los riesgos en toda la compañía.

ERM ofrece a los directores ejecutivos (CEOs) una solución que se basa en un proceso continuo y la implementación de herramientas de administración comprobadas. Al aplicar ERM

El concepto de riesgo es inherente al negocio. Todos saben que riesgo es igual a "no-rendimiento". Sin embargo, considerando la amplia gama y complejidad de los riesgos a que están expuestas las compañías, no es sorpresa que los empresarios busquen la infraestructura apropiada y las herramientas útiles para administrar de manera efectiva estos riesgos. Actualmente existe un enfoque estructurado más formalmente.

ERM ofrece a los directores ejecutivos (CEOs) una solución que se basa en un proceso continuo y la implementación de herramientas de administración comprobadas. Al aplicar ERM están siempre bien informados de todos los riesgos de la empresa y de su impacto, lo que hace posible establecer prioridades para la acción.

están siempre bien informados de todos los riesgos de la empresa y de su impacto, lo que hace posible establecer prioridades para la acción. ERM permite a las compañías:

- Reducir las inaceptables lagunas en el desempeño al establecer un proceso de valoración de impacto y probabilidad del riesgo y proponer soluciones.
- Eliminar la “compartimentalización” (mentalidad de silo) si existe dentro de la organización y proporcionar a sus dirigentes una visión global del riesgo.
- Reaccionar apropiadamente a los cambios en el entorno del negocio al promover una actitud proactiva que se requiere para identificar, entender y adaptarse a los riesgos emergentes.
- Alinear adecuadamente todos sus recursos para administrar los riesgos, controlar los costos y asegurar el cumplimiento.
- Asumir riesgos y administrarlos de manera efectiva, lo que da a la compañía una ventaja competitiva y la prepara mejor para aprovechar las oportunidades.
- Reforzar el Gobierno Corporativo e incrementar la confianza de interesados y reguladores.

Función crítica

Las compañías siempre han administrado sus riesgos pero, desde hace 10 años, ERM ha ofrecido un enfoque de esta función crítica, estructurado más formalmente. La proliferación de los escándalos de fraude corporativo, el aumento de actos terroristas y el requerimiento de que las compañías cumplan con la ley Sarbanes-Oxley (SOX) o su equivalente canadiense ayudan a explicar el gran interés en esta disciplina.

El *Conference Board* de Canadá condujo una encuesta de 81 entidades canadienses y cinco de Estados Unidos (EU), compuestas de dependencias de gobierno (25%), compañías públicas (23%), corporaciones de la Corona (21%), y otras (31%). El consejo encontró que mientras 87% de las entidades participantes tenían un marco de ERM y 61%, un grupo de administración del riesgo, sólo 54% de estas entidades habían hecho una reserva en su presupuesto anual para este fin. Más alarmante, sólo 38% se consideraban efectivas para identificar y administrar el riesgo.

No hay una solución única para aplicar un marco de ERM. La mitad de las entidades participantes usan un marco de referencia personalizado o híbrido. Muchas (37%) usan mo-

delos reconocidos, como la Norma Australiana 4360 y otros marcos formales. Las políticas, procesos, conjunto de habilidades, reportes, metodología y sistemas que conforman la solución pueden diferir de una entidad a otra, ya que los objetivos, estrategias, estructura, cultura, capacidad de riesgo y posición financiera de cada compañía son diferentes.

Sin embargo, los enfoques de ERM más efectivos parecen ser los que se centran en la participación activa de la alta administración, el establecimiento de una infraestructura de ERM, el análisis conciso del riesgo y la mejora continua del proceso.

Visión integral

Implementar un proceso de ERM, puede llevar de tres a cinco años. Este proceso de cuatro etapas consiste en:

- Evaluar el riesgo.
- Analizar la situación actual.
- Determinar el estado deseado
- Desarrollar un plan de acción.

Para tener éxito, el proceso debe ejecutarse en toda la empresa, en todos los niveles y en cada unidad operativa. Esto requiere una visión integral de todos los riesgos, y la administración a menudo preferirá asignar el papel de coordinador de administración del riesgo al director de finanzas (CFO) en tanto se desarrolla la infraestructura.

Las compañías deberán primero identificar y priorizar los riesgos que tendrán un impacto si se materializan. Necesitan determinar si estos riesgos representan oportunidades o pueden afectar de manera adversa su capacidad de implementar su estrategia y de cumplir con sus objetivos.

La experiencia demuestra que los riesgos más significativos son los pertinentes a satisfacción del cliente, seguridad de computadoras, competencia, el entorno de regulación y la rotación de personal.

Pueden usarse muchas técnicas diferentes para identificar los riesgos. Estas incluyen:

- Análisis con grupos de empleados.
- Talleres dirigidos. ▶▶

- Cuestionarios y encuestas.
- Análisis de flujo del proceso (útiles para identificar y calibrar el riesgo).

Mapeo de riesgos

Durante un reciente seminario sobre administración del riesgo en las empresas, Jean Marc Eustache, presidente y CEO de *Transat-AT Inc.* y pionero en ERM, dijo a los participantes que *Transat* había identificado cerca de 100 riesgos estructurales y cíclicos agrupados en varias categorías, a saber, riesgos estratégicos, operativos, financieros y de cumplimiento.

Para identificar los asuntos prioritarios, *Transat* mapeó todos los riesgos y les asignó puntos según la gravedad de las consecuencias potenciales y la probabilidad de que ocurrieran. Eustache dijo que desde un punto de vista estratégico, uno de los mayores riesgos para cualquier operador de turismo es no poder adaptarse a los cambios del mercado.

Una vez que los riesgos se han identificado y priorizado, necesita evaluarse la situación actual de la compañía para determinar su capacidad de administrar los riesgos más serios. Debe entonces tratarse la situación futura de la compañía, lo que significa determinar los objetivos de administración del riesgo. Un análisis de las diferencias entre la situación actual y la futura posibilitará a la compañía desarrollar un plan de acción dirigido a los riesgos prioritarios escogidos. Habrá que considerar lo siguiente:

- A mayor diferencia entre la situación actual y la futura, más fuerte necesitará ser la infraestructura de ERM.
- Es mejor comenzar encargándose de sólo uno o dos riesgos prioritarios. Deberán definirse de manera concurrente la visión de ERM de la compañía, las metas y objetivos de cada unidad de negocios y de la organización como un todo, así como el monitoreo y las medidas para información.

Debilidades típicas

Hay unas cuantas debilidades en las estrategias ERM:

- Puede ser difícil obtener la aceptación y apoyo de la administración.
- Los riesgos a menudo se manejan en silos o departamentos, dando como resultado decisiones que no siempre se coordinan adecuadamente.
- A veces no son claros los deberes y responsabilidades asigna-

dos a las personas a cargo de administrar riesgos específicos.

- Los riesgos potenciales pueden identificarse y administrarse cuando surgen, lo que potencialmente puede dar como resultado un enfoque reactivo y soluciones a corto plazo.
- A menudo hay poca consciencia de los riesgos debido a la limitada comunicación entre los niveles de administración y entre los grupos funcionales.
- A veces la administración del riesgo se centra sólo en las pérdidas materiales o en el cumplimiento de los requisitos reguladores.
- Las actividades de administración del riesgo pueden no priorizarse o no relacionarse con la estrategia o fuentes de valor de la compañía.

El secreto del éxito

Muchas de las principales compañías de la actualidad han logrado crear y promover con éxito una cultura de administración del riesgo. La implementación exitosa de ERM depende de un enfoque “arriba-abajo”. Para seguir siendo competitivos y aprovechar mejor las oportunidades, la alta administración debe fijar el tono en términos de administración del riesgo y promover una cultura de administración del mismo dentro de la organización. Los grupos funcionales individuales deben rendir cuentas y tener la responsabilidad de la identificación y administración de los riesgos en sus propias esferas de actividad.

Como un primer paso, el director de finanzas podría asumir el rol de coordinador de administración del riesgo y trabajar muy de cerca con todos los grupos funcionales para dar a los directivos una valoración precisa de los riesgos. Una vez que se ha establecido la infraestructura de ERM, puede crearse una función separada de coordinador de administración del riesgo, que podría convertirse en una función clave para muchas empresas. ❁

Texto original: *A Critical Function*. *CAMagazine*, november 2007. Traducción para *Veritas* del Colegio de Contadores Públicos de México por Jorge Abenamar Suárez.

* Yves Nadeau, es socio y miembro de un grupo de atestigüamiento y administración del riesgo en RSM Richter LLP de Montreal, y editor técnico de Atestigüamiento para *CAMagazine*.