

Artículo de Opinión

Marzo 2009



La gestión de riesgos y la crisis

Desde el 2002 se empezó a promover en el mundo de los negocios un ambiente de cumplimiento con regulaciones que vigilan que las empresas públicas que se encuentren en situación de riesgo importante lo reporten, con el fin de que las personas y entidades que pueden verse afectadas estén conscientes de tal situación. Regulaciones como SOX y la Nueva Ley del Mercado de Valores son un ejemplo claro.

Estas regulaciones surgieron para anticipar posibles quebrantos y sorpresas significativas en los resultados de empresas públicas, como las que ocurrieron al principio de esta década y que tuvieron impactos de magnitudes catastróficas. Sin embargo, y ante los recientes reportes de deterioro y quiebras sorprendidas, surgen las preguntas: ¿sirvieron estas regulaciones?, ¿lograron lo esperado?



Por: **Juan Carlos Reséndiz**, Gerente Senior de la Práctica de Servicios de Asesoría en Riesgo de KPMG en México

asesoria@kpmg.com.mx

Importancia de la gestión de riesgos

Las regulaciones toman como base modelos que en su concepto integral definen un camino claro para lograr una gestión eficaz de riesgos de negocio, incluyendo enfoques hacia temas de operación, reporte, cumplimiento con leyes y su relación con la estrategia del negocio.

Abordar la gestión de riesgos con esta visión permite prever situaciones que se interponen con logros de crecimiento, inversión, desinversión, apertura de mercados, etc., y tomar acciones anticipadas para reducir la probabilidad de no lograr tales objetivos.

Si los modelos de gestión de riesgos permiten lograr esta capacidad de anticipación, entonces, ¿qué pasó con las empresas que desaparecieron sin haber reportado previamente señales que indicaran su eminente desaparición?

Grandes corporativos tanto nacionales como extranjeros, hicieron lo mínimo necesario para cumplir la regulación, es decir, quisieron pasar un examen y dejaron de lado el enfoque primordial de la gestión de riesgos. De haberla llevado a cabo correctamente, pudieron haber previsto -o al menos reportado con anticipación- una porción importante de las situaciones de riesgos que les causaron pérdidas.

Pero, ¿realmente es útil una adecuada gestión de riesgos? El año pasado (cuando los precios de los *commodities* eran estables) una empresa productora de alimentos enlatados vendió su operación de comercialización de *commodities* a un fondo de riesgo..

Esta unidad de negocios representaba el 29% de la utilidad de operación para la empresa productora. Sin embargo, la junta directiva decidió que se concentrarían en la comercialización de comida empacada. Unos meses después de haber cerrado la operación, el precio de los *commodities* cayó estrepitosamente y el fondo de riesgo, a consecuencia de las pérdidas sufridas, se vio obligado a cerrar su fondo de *commodities* más grande. ¿Fue sólo buena suerte o fue una excelente gestión de riesgos? Parece ser que una adecuada gestión de riesgos ayuda a atraer la buena suerte, si no, podemos preguntar tanto a las empresas que han salido bien libradas como a las que no.

¿Qué ha pasado con la gestión de riesgos?

Se podría decir que la gestión de riesgos no ha dado los resultados esperados aunque esto es debido a diversos factores, dentro de los cuales podemos destacar:

- a) El enfoque es únicamente a cumplimiento
- b) Falta de compromiso de la alta gerencia
- c) Expectativas exageradas y poco realistas sobre el desempeño de la gerencia
- d)** Incapacidad para ver objetivamente los riesgos del negocio o de ciertas operaciones cuya complejidad puede esconder situaciones fraudulentas (como el caso tan sonado del fondo de inversión de Bernard Madoff).

¿Quién debe tomar el timón?

Para que la gestión de riesgos sea eficaz, es primordial que forme parte de los temas prioritarios de la agenda del Comité de Auditoría; debe ser una cultura y una forma de pensar de los altos directivos de negocio.

Considerando el impacto de los puntos mencionados, la necesidad de participación de los altos directivos, el rol del Comité de Auditoría y su relación con la gestión de riesgos, se sugieren las siguientes líneas de actividad para una adecuada gestión encabezada por el Comité:

- Apoyo por parte del órgano de gobierno de la empresa
- Contar con objetivos formales y con voz en las juntas de Consejo
- Mayor tiempo dedicado por parte de los consejeros a entender el negocio y sus riesgos
- Mayor contacto con personal distinto a los dos primeros niveles jerárquicos de la organización
- Participación de miembros que entiendan efectivamente los riesgos del negocio más que buscar un equilibrio entre consejeros independientes y ejecutivos
- Incrementar la calidad de la información utilizada, expandiendo las fuentes de información
- Labor intensa de identificación de los 10 riesgos más importantes para la empresa y llevarlos a discusión en las reuniones del Consejo.
- Modelos intensos para el cuestionamiento que lleva a identificar los riesgos críticos del negocio

- Considerando que el Comité participa en los asuntos que definen el rumbo de la empresa, en estos tiempos de turbulencia se recomienda incorporar en la agenda de los comités las siguientes actividades:
 - Monitoreo en tiempo real del impacto de las crisis en las ganancias y flujos de efectivo
 - Conformación de un equipo de administración de crisis
 - Desarrollo de escenarios que contemplen la peor situación para identificar los caminos que llegan a ese destino
 - Evaluación de la exposición a problemas de negocio de terceros directamente relacionados como clientes, proveedores, socios, inversionistas, etc.

Seguir estas líneas de acción ayudará a definir el camino hacia el logro de una eficaz gestión de riesgos. Es muy importante recalcar que el apoyo del Consejo de Administración es básico, ya que esto otorgaría la autoridad necesaria al Comité para obtener la atención de la alta gerencia.

Es fundamental que la gestión de riesgos se enfoque al logro de su objetivo primordial, anticipar situaciones críticas de riesgo, para lo cual, es básico que la alta dirección, considere el tema con seriedad, destinando tiempo y recursos para que el tema forme parte de la cultura de toda la organización (desde el Director General hasta el empleado más alejado de éste). En la que, más que un examen a aprobar, sea una herramienta básica para conducir los destinos de la empresa por caminos de crecimiento y en épocas de turbulencia, tener la oportunidad de reducir el efecto de impactos que destruyen el valor de la empresa.

Nota: Las ideas y opiniones expresadas en este escrito son del autor y no necesariamente representan las ideas y opiniones de KPMG en México.

Acerca de KPMG:

KPMG International es una cooperativa suiza que sirve de entidad coordinadora para una red de firmas independientes que operan bajo el nombre de KPMG. KPMG International no provee servicios a clientes. Cada firma miembro de KPMG es una entidad legal separada e independiente y cada una se describe a sí misma como tal.

Sobre KPMG en México:

KPMG en México cuenta con 127 Socios y más de 2,200 profesionales en 18 oficinas ubicadas estratégicamente en las ciudades más importantes, para ofrecer servicios de asesoría a clientes locales, nacionales y multinacionales. Para más información visite: www.kpmg.com.mx.