

Gestión de riesgos

# Evite sorpresas y no deje al destino el control de su negocio

Por: Jesús González



**La gestión integral de riesgos es un tema recurrente en las organizaciones, pero pocas logran implementarla exitosamente. Aspectos como baja gestión en su estrategia, alcance, estructura, entre otros factores, impiden el impacto deseado. Detectar oportunamente aquellos factores internos o externos que pueden afectar a las compañías, revela una visión preventiva que permitiría capitalizarse en beneficio de éstas, buscando estabilidad, crecimiento y permanencia en el tiempo.**

Los riesgos que se presentan en una empresa son amplios, dependen de aspectos diversos como la industria, la madurez de la organización, el nivel de la competencia, el tipo de producto, el ambiente regulatorio, la dependencia de terceros y/o tecnología o la estructura organizacional disponible. Regularmente, los riesgos no se presentan de forma aislada, son resultado de una cadena de valor donde existe interrelación entre procesos/actividades, tecnología, así como la gente/estructura organizacional alrededor de aspectos críticos para la empresa.

La gestión de riesgos debe cumplir con requisitos básicos como:

- Enfocarse en los aspectos críticos del negocio
- Desarrollar anticipadamente un balance razonado entre el costo y la tolerancia o aceptación a cierto riesgo
- Ser monitoreada constantemente en conjunto con otras medidas
- Asegurar la estabilidad del negocio
- Dar tranquilidad y confianza a la dirección, al Consejo y a los accionistas

**Los riesgos no se presentan de forma aislada**



---

---

## El impacto de los factores externos pueden ser catastróficos en los negocios, como lo fue la caída de las Torres Gemelas en Nueva York o la influenza que afectó a México en 2009

---

---



## Riesgos que acechan a su empresa

La gestión integral de riesgos es un integrador de elementos y conceptos. Este concepto (si bien, no formal/reactivo pero sí aislado/reactivo) ha estado tradicionalmente asignado a diversas áreas organizacionales. Sin embargo, sólo se ha tomado en cuenta tras impactos específicos: crisis financieras, fenómenos climáticos, conflictos políticos o sociales, pérdidas por ineficiencias, incluso fraudes.

Tanto en organizaciones desarrolladas como en aquellas en proceso de crecimiento, el significado del concepto varía mucho. A veces, sólo se refiere a los incidentes que pueden ser cubiertos con pólizas de seguros (riesgos de accidente, robos o incendio). En otros casos, se consideran aspectos financieros como coberturas cambiarias

y derivados; otras organizaciones visualizan a la administración integral de riesgos a todo el negocio en conjunto.

Una organización madura en su proceso de gestión integral de riesgos considera a cualquier factor tanto interno como externo que pueda poner en entredicho su futuro y expectativas. Considerar riesgos internos, si bien es un gran avance, es la parte más sencilla de la ecuación.

Los factores externos, difíciles de predecir, son los que más daño provocan al negocio en relación: impacto-velocidad. Por ejemplo: terrorismo, regulación, políticas públicas, cambio climático, fraudes, innovación tecnológica, globalización, movilidad y seguridad informática.

Los factores externos imponen a los empresarios nuevos retos y oportunidades. Pocas personas podían pensar en la caída de las Torres Gemelas de Nueva York o en la influenza que afectó en 2009 a México. En estos casos el impacto a los negocios puede ser catastrófico.

Un riesgo de negocio se puede definir como cualquier situación o evento que represente un obstáculo para lograr los objetivos de la organización. Es la posibilidad de que ocurran variaciones negativas o positivas sobre los resultados esperados. El origen de dichas variaciones puede estar en áreas estratégicas, operacionales, financieras y de cumplimiento, o en factores externos y fuera del control de la compañía.



## El riesgo no es cuestión del destino

Los riesgos no se limitan a accidentes o situaciones de peligro que usualmente se cubren con seguros. Su significado se extiende a fenómenos que afectan las finanzas, los productos, el abastecimiento y otros aspectos de la cadena de valor. Son temas políticos, regulatorios, económicos, financieros, sociales, tecnológicos, de mercado, ambientales, entre otros.

En el pasado, estas vicisitudes se asumían pasivamente como una condición natural de los negocios o la economía; se asociaban al destino, la suerte, a una fuerza mayor o a la fortuna. Ahora, cuando toda la estructura del

negocio está “bajo la lupa”, y el margen de error es cada vez menor debido a la fuerte competencia y exigencia de los mercados, estos temas merecen tratarse como riesgos reales a gestionar.

El aumento en los costos de los energéticos y la creciente cobertura de las normas ambientales, por citar dos casos recientes con fuerte impacto para las organizaciones, ya dejaron de ser “cosas del destino”. A medida que afectan a los costos o la producción deben considerarse como auténticos temas de riesgo.

---

---

**En el pasado, los riesgos se asumían pasivamente como una condición natural de los negocios o la economía, se asociaban al destino, la suerte, a una fuerza mayor o a la fortuna**

---

---

# Cómo administrar el riesgo en su compañía

**Visión Integral.** El enfoque de la Administración de Riesgos entiende a la organización como una entidad íntegramente interrelacionada. No se deben aislar las áreas de generación de información financiera, fiscal o de mercado. La organización genera o mantiene riqueza a través de una cadena de valor, si se aislara del proceso de gestión de riesgos por área de negocios, quedaría vulnerable. El esfuerzo debe verse desde una perspectiva integral para la empresa.

**Visión interna y externa.** Esta visión debe incluir no sólo aquellos temas que suceden dentro de la organización, sino los externos que tienen gran impacto para el negocio.

**Liga a la estrategia.** Es importante ligar la gestión integral de riesgos a la estrategia global del negocio e involucrar a los altos niveles directivos. No debe ser un tema transaccional que se satisfaga con la existencia de matrices o documentos de evidencia. Debe ligarse a los objetivos del negocio, involucrar a los más altos niveles para permear a niveles directivos con los procesos, operaciones y transacciones específicas.

**Equipo enfocado, educado y suficiente.** Es necesario contar con una estructura organizacional óptima. Personal que gestione directamente el esfuerzo, proveedores de información educados e informados en el tema, órganos de supervisión y gobierno que exijan calidad y suficiencia mínima de concepto para que aprovechen sus resultados en sus operaciones cotidianas para el negocio.

---

**La ineficiencia de prácticas poco integrales de gestión de riesgos culmina en un sistema burocrático, cuya consecuencia es el abandono de la iniciativa**

---

## Cultura preventiva

Existen diversas razones para considerar la implementación de una Administración Integral de Riesgos:

- Evitar Sorpresas. Lograr una cultura preventiva
- Aprovechar oportunidades. El mayor riesgo pudiera ser el no aceptar/tomar ningún riesgo
- Reducir costos y pérdidas
- Mejorar resultados a través de estrategias agresivas con gestión de impactos potenciales
- Poder modificar la estructura organizacional conforme se requiera
- Asistir a los órganos de gobierno en su esfuerzo de definición de estrategia, supervisión y vigilancia con materia prima relevante para dichos efectos

# Costo-beneficio

Las organizaciones pierden la memoria de tomar en cuenta elementos clave en su intento por implementar una Administración Integral de Riesgos bajo el concepto de "libro de texto". Olvidan o no le dan relevancia a aspectos indispensables como los tiempos de respuesta, la capacidad de inversión en el concepto, estructura requerida,

delegación a través de toda la organización y similares.

Al final, una baja efectividad en relación costo-beneficio culmina en frustración como resultado de un sistema burocrático con bajo retorno, que tiene como fin: el abandono de la iniciativa.



GESTIÓN DE RIESGOS

# PREVENCIÓN COMO ESTRATEGIA DE NEGOCIO

Si bien los riesgos siempre están latentes en una empresa, poder detectarlos a tiempo permite crear una estrategia de visión preventiva que maximice los beneficios y dé claridad en la gestión de negocios.

**Pasos clave para proteger la empresa de riesgos:**

La última década mostró que grandes riesgos que sí habían sido identificados en las empresas, nunca fueron informados en tiempo y forma a los tomadores de decisión.



## Visión de objetivos:

Es la claridad en los objetivos finales y el desarrollo de la hoja de ruta para lograr medir los posibles obstáculos que el negocio pueda enfrentar.



## Identificación de riesgos:

Hay que identificar los riesgos que pueden afectar el negocio mediante metodologías particulares, que permitan su evaluación y catalogación.



## Acciones:

Una vez identificado y medido el riesgo se deben tomar acciones para evitarlo y eliminarlo, de ser posible.



## Monitoreo y reporte:

El monitoreo constante de las áreas involucradas permite conocer la efectividad de las acciones y crea equipos proactivos en favor de la Gestión de Riesgos.



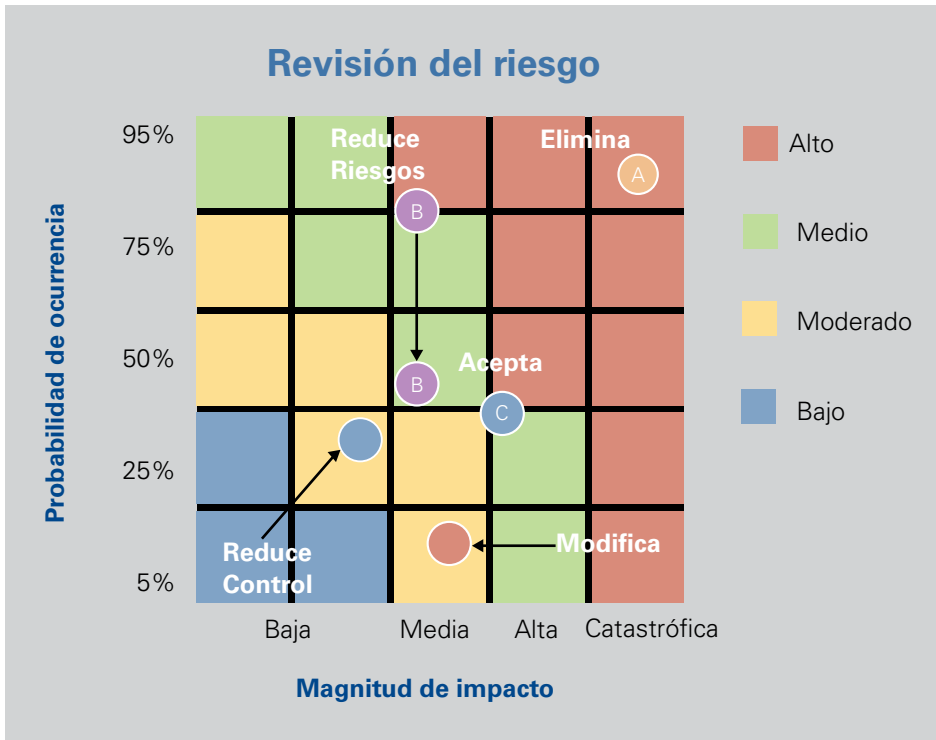
REFLEXIÓN

Los equipos involucrados en la Gestión de Riesgos deben estar preparados y altamente informados para conocer y adelantarse a las posibles contingencias generando acciones que permitan mejorar el costo-beneficio del negocio.





# Matriz de riesgos



- A** Ataque terrorista/Negocio en marcha
- B** Costos innecesarios/Efecto económico adverso
- C** Alta rotación del personal/Mejora de la eficiencia a largo plazo

- Área de mayor preocupación
- Área de preocupación media
- Área de oportunidad a largo plazo

En la Administración Integral de Riesgos se han utilizado modelos de matriz que ayudan a consolidar la información generada, pero deben ser también utilizados para gestionarla frente a los órganos de gobierno.

Regularmente, los riesgos se categorizan bajo dos parámetros: impacto y ocurrencia. Qué tanto duele un impacto, y qué tan seguido sucede, por ejemplo, el robo hormiga. Su impacto a la organización pudiera ser casi inmaterial, sin embargo, al ser recurrente se pudiera ubicar en zona de alto riesgo.

Los riesgos también se categorizan regularmente en inherentes y

residuales. Un riesgo inherente es el impacto total que se tendría de materializarse un evento específico, por ejemplo, que se quemara la planta de la empresa. El residual sería el impacto posterior al control, es decir, contar con un seguro contra incendio por la misma. El riesgo inherente en dicho ejemplo pudiera ser de 10 millones de pesos, costo total de la planta; el residual sería de 250 mil pesos, costo del deducible de ocurrir el evento.

La gran disyuntiva es cómo definir, en dónde y bajo qué metodologías ubicar los riesgos en la matriz. ¿Cuál es mejor? La respuesta es: aquella donde es menor el costo de cálculo

frente al beneficio esperado del proyecto. Es decir, donde aceptamos que una reacción es necesaria pero el esfuerzo para tomar dicha decisión no fue más caro, considerando tiempo y recursos, que la posible mitigación que hubiéramos logrado. De otra forma, se volvería un esfuerzo burocrático frustrante.

En México, se conocen organizaciones que han identificado miles de riesgos, esto podría significar una virtual parálisis de la toma de decisiones o un caos por exceso de información. Cuando hay muchos “puntos calientes” y no existe capacidad para manejarlos, no se logra mucho. Se deben adquirir soluciones para gestionar la información y entender integralmente el sistema de riesgos que protege a la organización.

Una buena matriz de riesgos debe considerarse como fuente única aceptada en temas críticos de una empresa. Un directivo, la Dirección General, El Comité de Auditoría y el Auditor Interno deberían enfocar todo su esfuerzo en dichos puntos. Si alguno de estos grupos se preocupa por algo distinto, querrá decir que la información que generó la Administración Integral de Riesgos fue insuficiente, o están invirtiendo tiempo en temas irrelevantes.

**En México, se conocen organizaciones que han identificado miles de riesgos, esto podría significar una virtual parálisis de la toma de decisiones o un caos por exceso de información**

# Historia de Éxito



## Detección de riesgos, la estrategia

Una firma vinculada a la industria automotriz decidió aplicar en México las mejores prácticas de subsidiarias en mercados emergentes, debido a que su negocio se encuentra expuesto a riesgos locales e internacionales que podrían afectar la cadena de suministros.

La gestión integral de riesgos confirmó algunas amenazas detectadas con anterioridad, por ejemplo: la exposición a la volatilidad cambiaria y de los precios de insumos, cambios en la base tecnológica y las normas ambientales aplicables, inseguridad alrededor de sus plantas respecto a sus transportes de carga de larga distancia.

La gestión de riesgos permitió detectar otras señales de alerta: el uso de bases de datos de clientes y trabajadores a la luz de la Ley Federal de Protección

de Datos Personales en Posesión de los Particulares. Todos estos factores podían afectar procesos de manufactura y contratos; también obligarían a las empresas a realizar nuevas inversiones o serían objeto de fuertes multas.

El análisis minucioso de la compañía permitió la creación de una comisión integrada por representantes de las áreas de la empresa que serían afectadas o que tienen participación en la solución. Se marcaron prioridades, se definió el costo o impacto económico que podría representar la materialización de estos riesgos, y para cada uno se definió una respuesta en términos de costo-beneficio.

Con dicha finalidad se rediseñó la cobertura cambiaria, se solicitó al corporativo el desarrollo de materiales y proveedores alternativos en áreas

sensibles. Para el manejo de datos personales se analizaron las bases de datos existentes, se eliminaron algunas innecesarias, y mediante el área de Recursos Humanos se formuló un programa de capacitación para todo el personal.

La estrategia de prevención incluyó sesiones para plantear otros riesgos que podrían evolucionar a lo largo del tiempo, como temas climatológicos, conflictos políticos o sociales, reformas en las leyes fiscales y laborales, etcétera.

Una historia de éxito no es aquella que está libre de incidentes o tropiezos, sino aquella que los ha previsto y evaluado, y sabe la forma de enfrentarlos con el menor costo posible.

## Conclusiones

Las empresas están expuestas a una gran variedad de riesgos y amenazas, la mayoría pueden ser previsibles mediante tratamientos que disipen sus consecuencias. La gravedad surge cuando se trata de riesgos que pueden poner en peligro la sustentabilidad del negocio o acarrear costosas consecuencias.

La gestión integral de riesgos es un concepto estratégico que busca evaluar e identificar peligros en áreas o actividades críticas del negocio. Estas áreas pueden ser de finanzas, cadenas logísticas, producción o prestación de sus servicios, relación con clientes, proveedores y gobierno incluso la reputación de la empresa. Esta visión preventiva, que debe ser liderada desde el más alto nivel, permite establecer una política para una proactiva gestión de los riesgos y evaluar las posibles soluciones en términos de costo-beneficio.

Se pueden considerar diferentes arreglos, algunos ejemplos son: diversificar la proveeduría, contratar seguros y coberturas, reforzar la protección de los datos y sistemas informáticos, mejorar la cultura del negocio entre muchos otros.

Cada caso es diferente, por lo que se requiere una revisión dinámica, además de especializada. Para mantener actualizada la estrategia con la ayuda de una razonable, eficiente y dirigida administración integral de riesgos.

Nadie puede anticipar el impacto de todos los riesgos –ataques terroristas, fenómenos naturales catastróficos, cambios en las leyes o una crisis en mercados. Pero, sí es posible adoptar una posición preventiva, proactiva, que aminore el impacto, aproveche oportunidades, y sobre todo, asegure la sustentabilidad del negocio a largo plazo.

No permita que su negocio sea un gran generador de esperanza y/o expectativas en el corto plazo. Gestione buscando generación de largo plazo, le aseguro que en el acumulado su resultado será mucho mayor.



Jesús González

**Socio de la Práctica de Servicios de Asesoría en Riesgo de KPMG en México.** Participó dos años en la oficina de KPMG en Nueva York y ha liderado proyectos en España, Cuba y Chile. Ha asesorado a empresas de diversas industrias en mejora de procesos, reducción de tiempos y costos, implementación de sistemas de eficiencia y control, todos éstos con un enfoque tanto en la cadena de valor como en la generación de información financiera. Ha asistido a un gran número de compañías en Reingeniería de Procesos, Administración de Riesgos, Control Interno, Procesos de Autocontrol, Sarbanes Oxley, Gobierno Corporativo, Desarrollo Sustentable y Diseño e Implementación de sistemas BPM (Administración de Procesos de Negocio), entre otros.

Si le interesa contactar al autor de este artículo o desea información adicional, favor de dirigirse al 01 800 292 5764, o si lo prefiere escríbanos a [delineandoestrategias@kpmg.com](mailto:delineandoestrategias@kpmg.com).

La información aquí contenida es de naturaleza general y no tiene el propósito de abordar las circunstancias de ningún individuo o entidad en particular. Aunque procuramos proveer información correcta y oportuna, no puede haber garantía de que dicha información sea correcta en la fecha que se reciba o que continuará siendo correcta en el futuro. Nadie debe tomar medidas basadas en dicha información sin la debida asesoría profesional después de un estudio detallado de la situación en particular.

"D.R." © 2012 KPMG Cárdenas Dosal, S.C. la firma mexicana miembro de la red de firmas miembro de KPMG afiliadas a KPMG International Cooperative ("KPMG International"), una entidad suiza. Blvd. Manuel Ávila Camacho 176 P1, México, 11650. Impreso en México. KPMG, el logotipo de KPMG y "cutting through complexity" son marcas registradas de KPMG International. Todos los derechos reservados.

