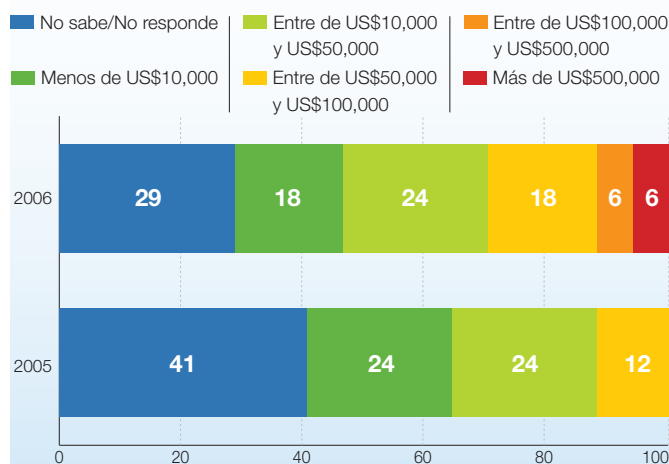


Gestión de riesgos en la empresa

¿Cuáles son los principales riesgos para la empresa peruana: los desastros políticos, las condiciones climáticas, el fraude, los competidores, la caída del dólar? ¿Qué hacer ante condiciones inesperadas de toda índole, que pondrían en peligro a la empresa? Los sistemas de administración de riesgos que se implementen en las empresas peruanas harán que lo inesperado no sea totalmente imprevisible. **Perú Económico** aborda en este número el manejo del riesgo en las empresas peruanas.

DISTRIBUCIÓN DE MONTOS DEFRAUDADOS POR AÑO (%)

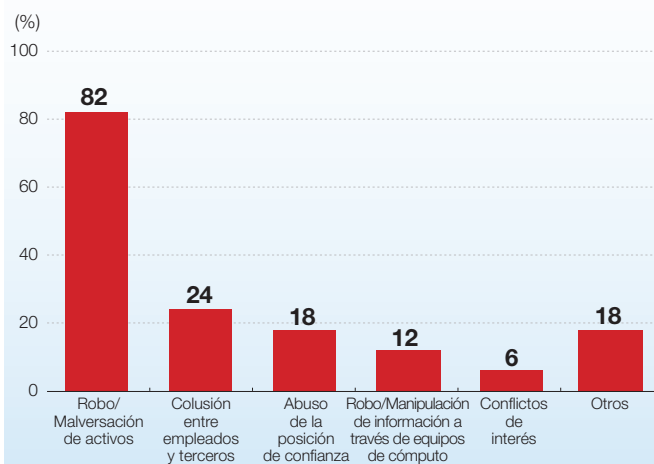
La corrupción y el fraude no son sólo males exclusivos del sector público, como lo demuestra el cuadro adjunto. Durante el 2006, el 59% de las empresas encuestadas fue víctima de algún tipo de fraude. El monto defraudado de 12% de las empresas fue superior a US\$100,000, y de 6%, superior a US\$500,000.



Fuente: Fraude: Impacto en el negocio / Ernst & Young y AmCham. Muestra: 250 principales empresas del Perú (61% empresas peruanas y 39% subsidiarias de empresas extranjeras).

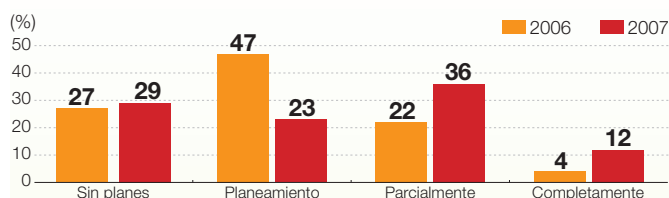
TIPO DE FRAUDE COMETIDO

De acuerdo con el estudio, aunque el robo/malversación de activos es el que mayor incidencia tiene, el fraude por abuso de posición de confianza es el que tiene mayor impacto financiero debido principalmente a la mayor autonomía gerencial asociada con estas posiciones.

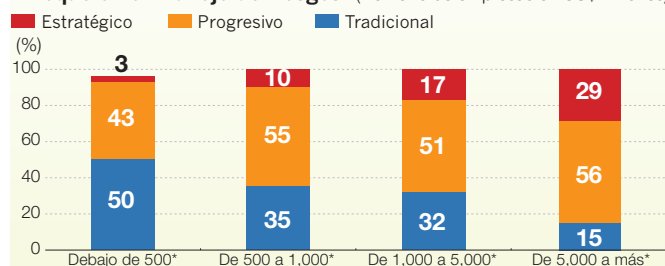


EL USO DEL ERM (ENTERPRISE RESOURCE MANAGEMENT)

A pesar de que la mayoría de las empresas encuestadas aún no utiliza el ERM, el aumento de las que sí lo hacen es muy significativo, especialmente las más grandes. Además, la misma S&P está evaluando incluir el análisis del ERM en los ratings de las empresas.



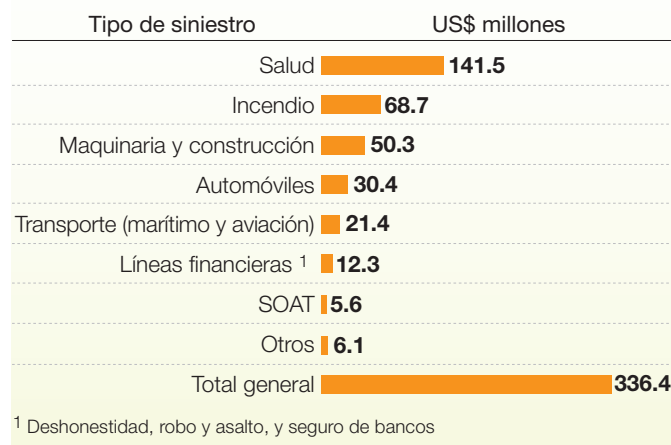
Enfoque en el manejo de riesgos: (*Tamaño de empresas en US\$ millones)



Fuente: The 360° View of Risk. Encuesta hecha por RIMS (Risk and Insurance Management Society, Inc.) y Marsh a 297 gerentes de riesgo (risk managers), 125 ejecutivos C-suite (CEOs, CFOs, abogado principal y CROs), y 66 títulos asociados (controllers, contadores, entre otros).

SINIESTROS MÁS FRECUENTES EN LAS EMPRESAS*

Los seguros de salud de Pacífico Seguros fueron los más utilizados en el período en cuestión. Sorprende el segundo lugar de la categoría incendios, aunque basta con recordar el incendio a una conocida fábrica de pinturas para comprender lo elevado del monto (desde enero del 2007 a marzo del 2008).



* Incluye a empresas de los sectores construcción, industria, extracción y servicios. Fuente: Pacífico Seguros.

Cada vez son más las empresas que adoptan sistemas de gestión de riesgo; sin embargo, sigue pendiente el darle un enfoque integral que esté alineado con la estrategia de la empresa

El manejo de riesgo en las empresas peruanas

Benjamín Huamán de los Heros V.*

Héctor Collantes **

ENCUENTRE qué tienen en común los casos siguientes: un lote de Pilsen en mal estado (que se rumora, fue filtrado por la competencia) a inicios de los noventa para minar su reputación. La parálisis de una cadena de abastecimiento de Gloria debido a desencuentros en las negociaciones de precios con los ganaderos el año pasado. La inundación de la minas Huarón y Chungar por el previsto colapso de la laguna Naticocha. El reciente incendio de una fábrica de pinturas. Un desfalco millonario cometido por un empleado del BBVA Banco Continental que se mantuvo por más de un año, instaurando la modalidad del robo por fantasía. El cese de operaciones de Yanacocha como consecuencia de las protestas de los pobladores en el cerro Quilish. Las pérdidas de las muchas pesqueras durante el Fenómeno de El Niño en 1998.

¿Mala suerte? ¿Error humano? O simplemente una mala gestión de riesgos.

En el mundo empresarial, el concepto de riesgo ha estado más ligado a lo financiero –a la diversificación de portafolios y a la regla básica de “a mayor rentabilidad, mayor riesgo”– que a la gestión integral de riesgo en la empresa. Puede argumentarse que esta noción siempre estuvo presente en la cabeza de todos los gerentes generales y que será así en el futuro; sin embargo, en los últimos años muchas empresas han optado por esquemas más ordenados e integrales de gestión de riesgo. Su implementación ha ido en aumento desde la expansión de los conceptos del gobierno corporativo y de las regulaciones contra prácticas fraudulentas en las empresas.

El empuje que le dieron y le vienen dando las principales

consultoras del mundo también ha contribuido en la difusión de los sistemas de manejo de riesgo. Así, en el 2001, el Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (CO-SO) y PricewaterhouseCoopers desarrollaron un marco integrado del manejo de riesgo para las empresas que fue ampliamente recibido. En el mismo período otros esquemas también fueron popularizados por diferentes consultoras y asociaciones.

Pero si bien existen distintos modelos y aplicaciones, la idea detrás es más o menos la misma, aunque, algo difícil de definir. Una buena síntesis la hace Joanna Makomaski (miembro de la Sociedad de Manejo de Riesgos y Seguros, RIMS en inglés) quien la describe en la revista *Risk* de marzo del 2008 como: “Una disciplina de toma de decisiones que toma en cuenta el cambio en las metas de la compañía”. Esta definición enfatiza la naturaleza del esquema como un estilo de

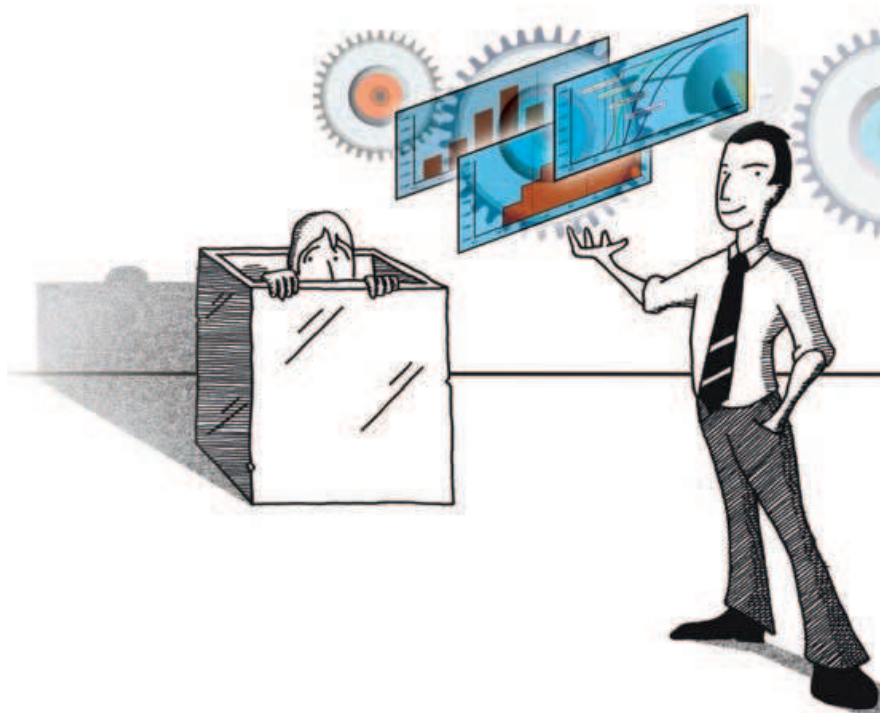
gestión, así como permite vincular metas y resultados con los cambios que puedan surgir en el recorrido hacia su realización. Esto extiende lo que Boston Consulting Group sugería para los bancos como “casar al riesgo con la estrategia”.

¿Qué ofrecen?

¿Pero qué proponen y qué beneficios brindan estos esquemas que comienzan a recibir mayor atención en otras latitudes?

Respecto de las motivaciones para aplicarlo, en el nivel mundial, la encuesta de KPMG y Colwell & Salmon puede ser ilustrativa. Esta encuesta reveló que la razón principal es el deseo por estabilidad en las ganancias (91%), superando incluso a la necesidad de una estructura estandarizada para la evaluación del riesgo (73%) o al cumplimiento de regulaciones gubernamentales (51%).

Sobre los tipos de riesgos atendidos, empezamos por decir que no son clasificados de la



* Jefe de redacción de *Perú Económico*
** Asistente de redacción de *Perú Económico*

misma manera por los esquemas que las diferentes entidades promulgan. Riesgos de tipo operativo, financiero, estratégico, de fraude, de tecnologías de la información, de mercado y reputación se traslapan o excluyen según la definición que se utilice. Lo relevante para las compañías está en identificar aquellos riesgos que más se vinculen con su funcionamiento y los objetivos que se han propuesto.

Una revisión más clara del enfoque de COSO puede observarse en la figura cúbica que tomamos de su resumen ejecutivo del 2004. Pero lo que merece destacarse es que la gestión de riesgos implica la generación de un sistema que funcione en varios niveles de gestión con respuestas estructuradas y responsabilidades establecidas ante las eventualidades previstas. De acuerdo con Gerardo Herrera, de Deloitte, en una primera instancia lo que se busca es incorporar la variable de riesgo dentro de los sistemas de gestión y administración de la compañía, y comenzar con un esquema de definición y medición de los riesgos relacionando variables con niveles de esquema de gestión. Herrera menciona que incluso este esquema se puede agregar al Balanced Scorecard, pues muchos de sus indicadores pueden ser utilizados bajo el esquema de riesgo.

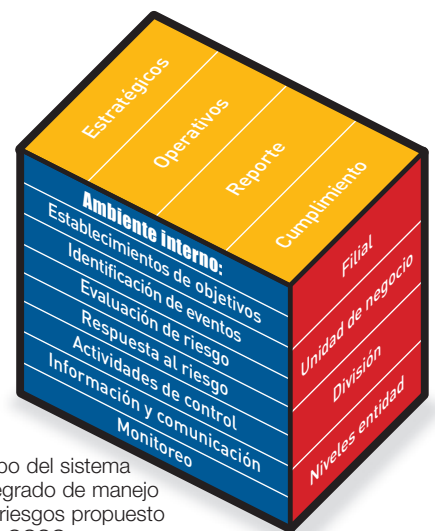
En esa línea, si bien dentro de las mejores prácticas es reco-

mendable contar con un gerente de riesgos, no todas las empresas deben contar con uno. Otras salidas incluyen ampliar funciones del gerente general, implementar un comité de evaluación o un auditor interno. La gerencia de riesgos está más dirigida a identificar los riesgos, a valorarlos, y establecer los controles; el auditor interno revisa que los controles establecidos para mitigar el riesgo se estén cumpliendo.

Riesgo a la peruana

Herrera, de Deloitte, comenta que los modelos de gestión en otros países de la región, caso Colombia, Chile, Brasil o Argentina han recibido mayor despliegue en requerimientos de normatividad por efectos de gobierno corporativo, lo cual sólo está sucediendo recientemente en el Perú. También añade que actualmente el detonante en una gestión de riesgo es el cumplimiento regulatorio a través, principalmente, de modelos de gobierno corporativo.

De acuerdo con los consultores consultados para este artículo, muchas empresas peruanas también entienden que la gestión de riesgos tiene por objetivo evitar las “sorpresas” futuras, es decir, evitar la volatilidad de los flujos de caja



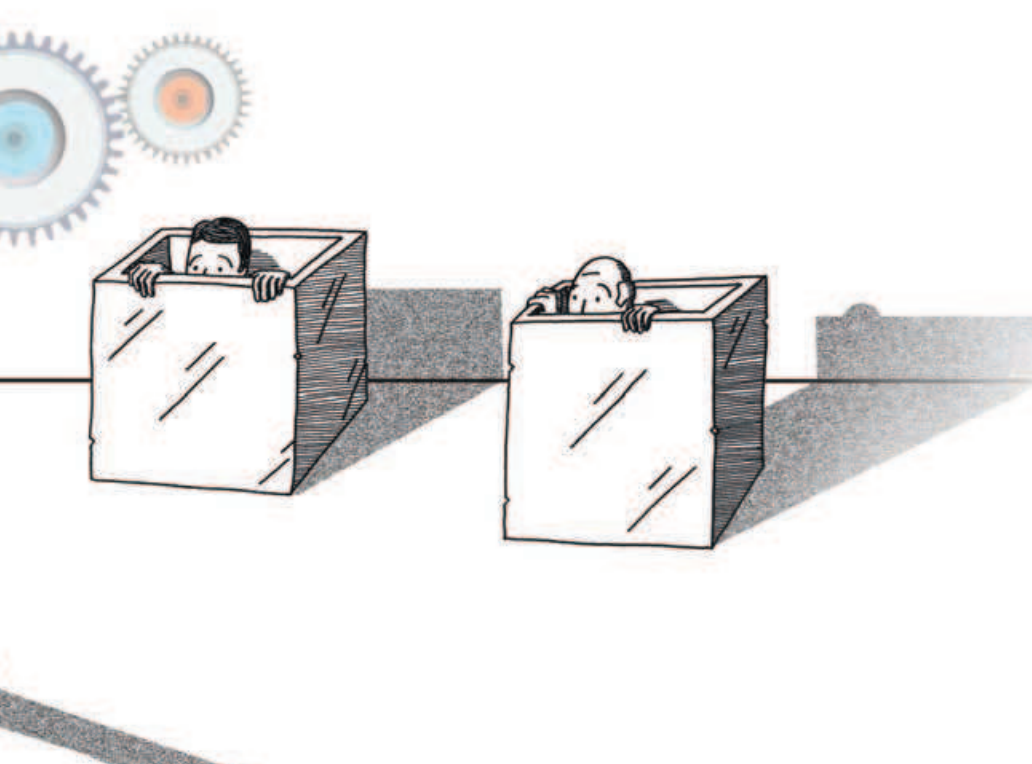
Cubo del sistema integrado de manejo de riesgos propuesto por COSO.

futuros. Sin embargo, falta entender cómo una adecuada gestión de riesgos puede contribuir a la estrategia de la empresa. De acuerdo con Herrera, si bien se empieza a gestionar el riesgo por requerimientos regulatorios, pronto los gerentes se dan cuenta de que el modelo de gestión de riesgos puede dar respuesta a dos temas que siempre se plantean a nivel de directorio: no perder oportunidades de negocio, pues el sistema de manejo de riesgos te permite estar un paso por delante; y no cometer grandes errores.

Por su parte, Wilfredo Rubiños, de KPMG, señala que “el manejo de riesgos por parte de las empresas peruanas no está amarrado a la parte estratégica”. Rubiños añade que “la mayoría de empresas todavía está en la etapa reactiva, les falta pasar a la táctica (donde se está preparada) y de ahí a la estratégica (donde se le ha anticipado)”. Señala también que la entrada de posibles competidores suele preocupar en mayor medida a las empresas peruanas. Es aquí que el concepto de “casar al riesgo con la estrategia” puede sonar más relevante. Herrera añade que “las empresas tienen que ser cada vez más asertivas en sus procesos gerenciales, y en ese sentido la visión de riesgos da mucha fortaleza”.

Riesgo mitigado

Sea como fuere, las empresas más avanzadas en la administración de riesgos en el Perú son las financieras y las aseguradoras, básicamente para cumplir con requerimientos regulatorios



rios. Por otro lado, de acuerdo con Rafael Huamán, de Ernst & Young, existe un conocimiento práctico del manejo de riesgos en las firmas peruanas, y son las grandes las que tienen un mayor manejo de riesgo debido al volumen de sus operaciones; pero en general –subraya– no hay esquemas integrados.

Según Herrera, las empresas públicas han avanzado considerablemente en el manejo del riesgo tras la normatividad promulgada hace poco más de un año que las obliga a cumplir con modelos de control interno que involucran un componente específico de gestión de riesgos. Así, Sedapal y Petroperú son los casos más interesantes.

Entre las empresas privadas, el Grupo Dyer está teniendo iniciativas muy interesantes, específicamente a través de Copeinca y Camposol. Esta iniciativa nace de los requerimientos por ser empresas públicas que cotizan en la bolsa de Oslo,

y también porque el grupo persigue la mejora continua de sus sistemas gerenciales (ver entrevista a Eduardo Castro Mendivil). Herrera comenta también que Alicorp viene evaluando continuamente los riesgos operacionales y tecnológicos de su operación.

De libre acceso

Pero si bien son las empresas grandes las que se preocupan más por el manejo de riesgos, de acuerdo con los consultores entrevistados para este artículo, el manejo de riesgos se debería dar independientemente del tamaño de la firma. Huamán advierte que las empresas pequeñas deberían entender los conceptos de riesgo, “pues su bajo nivel de capital les impediría lidiar adecuadamente con la materialización de un riesgo”.

Herrera cree que los sistemas de riesgo pueden ser complejos o sencillos, y que todo dependerá de la complejidad de la

compañía. En este sentido, según Rubiños, no está mal que las empresas estén en la fase reactiva siempre y cuando se entienda bien el concepto de manejo de riesgos.

Las cosas van a cambiar

El desarrollo teórico de este concepto aún tiene buen trecho por recorrer. La conferencia de la Asociación Global de Profesionales de Riesgo del 2005 planteó varios temas en los que la administración de riesgos podría explorar para el futuro. Algunos avances han seguido esas líneas y para otros, sigue siendo valioso darles una revisión. Estas direcciones apuntaban a una mayor armonización entre banca y seguros, una mayor importancia del gerente de riesgos (con la posibilidad de imputarle responsabilidad legal), más confianza en agencias de crédito para medir la calidad de los esfuerzos en manejo de riesgos, mayor reve-

Entrevista

Eduardo Castro Mendivil, gerente de finanzas y servicios corporativos de Copeinca

PESCAR SIN RIESGOS

¿Qué entiende por manejo de riesgos en su empresa?

Para nosotros, lo principal es identificar claramente cuáles son los riesgos a los que estamos expuestos, aquellos que pueden afectar el logro de nuestros objetivos estratégicos y operativos en el corto, mediano y largo plazo, para luego ordenarlos de acuerdo con su probabilidad de ocurrencia y al impacto que tendrían en nuestra empresa. Luego elaboramos planes de acción que nos permiten estar preparados en caso de que ocurran y, en lo posible, minimizar los efectos negativos que puedan tener en nuestro negocio.

Pensamos que es muy útil poder contar con un esquema de manejo de riesgos estandarizado, pues nos ayuda a realizar un mapeo adecuado de todos nuestros riesgos e identificar las áreas de la empresa más indicadas para elaborar los planes de contingencia respectivos. Evaluamos no sólo los riesgos financieros y económicos, sino también

aquellos referidos a aspectos sociales y ambientales.

Estamos en el proceso de implementación de la metodología COSO, con el apoyo de una consultora internacional, y esperamos tenerla implementada en el corto plazo.

¿Quién se encarga del manejo de riesgos en su empresa?

En Copeinca tenemos claro que el manejo de los riesgos es responsabilidad de todos. Empezando por el directorio, existe un comité que tiene la función de vigilar que la empresa cuente con una adecuada estrategia de gestión de riesgos, y que se cumpla con las normas y políticas de gobierno corporativo. Del mismo modo, cada gerencia tiene un responsable de su área. En términos funcionales, contamos con un área de auditoría interna que reporta directamente al comité de riesgos, y que es clave para el buen manejo y monitoreo sistematizado de los riesgos de la compañía.

¿Sienten que existen presiones para implementar un mejor manejo de riesgos en el Perú? ¿Cómo influye su reciente listado en Oslo?

En Copeinca no sentimos que existan presiones, sino motivos para mejorar el manejo de nuestros riesgos. Nuestros accionistas internacionales y las normas de buen gobierno corporativo que aplican a las empresas públicas en Noruega demandan requerimientos más exigentes de transparencia y gestión de riesgos de parte de Copeinca. Por otro lado, las empresas que nos hacen auditoría externa también prestan cada vez más atención al manejo interno de los riesgos. Los principales bancos y entidades financieras también se interesan por el manejo de riesgos en nuestra empresa. Asimismo, los directores independientes de la empresa están comprometidos con la mejora continua y la supervisión de nuestra gestión de riesgos.