

Del IMEF para EL FINANCIERO / Charles W. Parker, III

¿Compañías mexicanas al desnudo?

Muchos recordamos la historia del rico emperador, que sólo se preocupaba de lucir su ropa para impresionar. Y aunque tenía asesores, no estaban dispuestos a admitir que un nuevo traje, que sólo las élites podían ver, era, de hecho, invisible para todos. Cuando avanzaba el cortejo, la ignorancia colectiva de un hecho obvio se rompió, cuando un niño señaló que el emperador estaba, en realidad, desnudo.

En el contexto de la economía mexicana, ¿existen tales emperadores? El aumento de la rentabilidad y el valor de las acciones de muchas empresas mexicanas durante los últimos 15 años son realmente impresionantes.

Asociado a esta época, está el desarrollo de sólidas prácticas financieras, tanto a nivel corporativo como gubernamental. Pero, ¿habrá riesgos al acecho que hagan de ese rendimiento una simple ilusión?

La "moneda" del riesgo. La gestión de riesgos es una moneda con dos caras: el aspecto financiero y el aspecto operativo. El primero es una ciencia, el segundo es un arte. La gestión del riesgo financiero incluye flujo de caja, financiamiento, seguros y diversificación de la cartera; áreas en las que las empresas y las agencias mexicanas cuentan con excelentes profesionales. Es científica por ser altamente medible, lo cual es reconfortante para los ejecutivos.

Sin embargo, los riesgos operativos, como los desastres naturales, las epidemias, la inseguridad, la corrupción y la extorsión, son difíciles de medir y aún más difíciles de predecir. El mitigar estos riesgos queda a cargo de abogados y de gerentes de seguridad, cumplimiento y relaciones humanas altamente capacitados, cuyo trabajo se basa en un poco de artesanía. Estos riesgos pueden tener un impacto importante, tanto en el desempeño financiero como en la reputación de las em-

presas y el gobierno.

Estas dos caras de la gestión de riesgos tienen lagunas en los métodos, la cultura y las estructuras de gestión. Estas lagunas dan pie dentro de las empresas mexicanas para construir un caso denominado Gestión del Riesgo Institucional (GRI, y Enterprise Risk Management, ERM). El ERM contempla el amplio espectro de riesgos que enfrentan las organizaciones complejas para asegurarse de que esos riesgos se manejen de forma adecuada.

La planeación de la gestión de crisis es uno de los aspectos del ERM donde las empresas mexicanas pueden integrar las dos caras del riesgo. Se requiere patrocinio ejecutivo, trabajo en equipo, planeación de contingencias, revisiones y prácticas periódicas. También es agnóstica en cuanto a la determinación del origen del riesgo en caso de crisis, así como los posibles efectos secundarios.

Los líderes financieros y operativos entrenados en materia de crisis pueden ser de gran ayuda para determinar la más eficaz estrategia de mitigación cuando sucede lo inimaginable.

StressTesting a compañías mexicanas. Los estudios demuestran que los impactos negativos en los precios de las acciones causados por un evento adverso tienden a durar poco. El impacto real a mediano plazo en el precio de las acciones depende mucho más de la capacidad de la directiva para manejar la situación. (1) Una sólida gestión de crisis puede amortiguar los costos potenciales de eventos adversos, aunque estas medidas preventivas también deben ser rigurosamente probadas.

La mayoría de los ejecutivos financieros conocen las stress

tests (pruebas de estrés) que se adoptaron tras la crisis financiera de 2008-2009. Asimismo, las empresas mexicanas pueden someterse periódicamente a "pruebas de estrés operativo" para poner a prueba sus sistemas de gestión y, especialmente, sus presunciones subyacentes. Realizar simulacros "cisne negro" (*blackswans*, con baja probabilidad pero potencialmente catastróficos) puede ayudar a destacar los puntos ciegos.

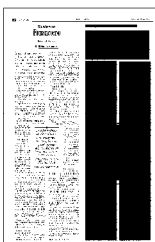
Muchas empresas han descubierto dolorosamente que el peor momento para poner a prueba su sistema de gestión de crisis es, precisamente, en medio de una crisis. Es mucho mejor para las empresas, tanto en términos financieros como de reputación, invertir anticipadamente en la planeación, el manejo del tiempo y la capacitación. De lo contrario, pueden verse, de hecho, como emperadores sin ropa. ☒

(1) Véase *The Impact of Catastrophes on Shareholder Value*, Rory F. Knight & Deborah J. Pretty, Templeton College, University of Oxford, p. 3.

Vicepresidente del Comité de Administración Integral de Riesgos del IMEF

Charles.Parker@controlrisks.com

Es mucho mejor para las empresas, tanto en términos financieros como de reputación, invertir



*anticipadamente
en la planeación,
el manejo del
tiempo y la ca-
pacitación. De lo
contrario, pueden
verse, de hecho,
como emperado-
res sin ropa*