

EVALUACIÓN DEL RIESGO EMPRESARIALES: INDICADORES PARA MEDIR LOS RECURSOS DE LA EMPRESA ACTUALMENTE Y EN POST PANDEMIA

Chávez, Germán Mauricio¹

Conferencista Invitado

El Salvador

Resumen

Para estudiar el tema de riesgos, en el presente documento, se ha hecho una combinación de la ISO 31000 2018 con COSO ERM 2017, dos modelos y estándares mundiales. El primero da pautas para la gestión de riesgos, que se pueden implementar en cualquier tipo de organización, y proporciona un enfoque común para gestionar cualquier tipo de riesgo. El segundo, constituye un marco de trabajo, compuesto por 5 componentes y 17 principios, que mejora el diálogo entre la máxima autoridad (conocida como tono de lo alto): junta directiva, consejo de administración, junta de gobernadores...y las distintas partes interesadas en el uso de la gestión del riesgo empresarial con el objetivo de tener una ventaja competitiva.

¿Qué es la gestión de riesgos?

Aunque el riesgo es percibido por algunas personas como algo negativo, existen otras para las que este resulta, por el contrario, un elemento positivo; toda vez que la gestión de riesgos enriquece el diálogo del equipo de dirección al brindar una mejor perspectiva de las fortalezas y debilidades y de la estrategia (misión y visión) de la organización.

Oportunidades, amenazas, incertidumbres, objetivos, riesgos y eventos al riesgo

Los riesgos generados por las empresas, conocidos como "riesgos no sistemáticos", se dividen en específicos, propios e individuales, aunque suelen estar integrados a otros. Un riesgo no sistemático puede ser, en ese sentido, el riesgo de liquidez, que está integrado a los riesgos de mercado, de crédito, operacionales; y, por tanto, causa afectaciones.

¹Contador Público académico. Máster en Auditoría y Licenciado en Administración de Empresas. Master en Administración y Dirección de Empresas. Certificado Marco Integrado de Control Interno COSO, en NIIF para PYMES y NIAS. Socio Director de Firmas Auditoras y Consultoras: ABS FIRMA, S.A, de C.V. Y CIASA, S.A de C.V. Miembro de Junta Directiva: Instituto de Auditores Internos de El Salvador – IAI y de Compañía Generadora Eléctrica S.A de C.V. Miembro Adherente: Escuela Internacional de Auditoría y NIIF. Docente de Maestría en Auditoría, Finanzas, Gestión de Riesgos y Control Interno.

Conferencias "I Encuentro Internacional de Contadores: Retos de la profesión del Contable frente a la pandemia COVID-19"

Hay quienes, por otro lado, consideran que los riesgos que afectan a la organización pueden estar compuestos tanto por el riesgo puro como por el riesgo especulativo. Un ejemplo de riesgo puro son las ventas de comida o restaurantes que al no tener comida de *delivery* se vieron afectados por el COVID-19; contrario a ello, quienes cuentan con dicho servicio tienen un riesgo especulativo.

Finalmente, algunos hablan de riesgos estratégicos u operativos. A modo de ejemplo, una empresa que no ha parado como negocio en marcha percibe la pandemia como un riesgo operativo, o sea, administrable; pero para aquella que ha sido afectada constituye un riesgo estratégico, lo que empieza a ponerla en problemas.

Así las cosas, evaluando las oportunidades, amenazas y gestión de riesgos se parte de la junta directiva para hablar de la prevención como ventaja y del conocimiento, dentro del entorno organizacional, de los macroprocesos de la entidad, es decir, los objetivos estratégicos, vinculados a los principales negocios de la compañía, encargados de jerarquizar prioridades (hay quienes tienen 20 negocios, pero apenas 4 les suministran el 90% de los ingresos).

Así las cosas, es imperativo tener un mapa de riesgos amarrado y generado por el entorno, que comprende todos aquellos riesgos relacionados con la naturaleza, a saber: la naturaleza de un banco son las tasas activas y pasivas; la de una cooperativa, captar ahorros y otorgar créditos. En ese sentido, recibir para depósitos a plazo, otorgar préstamos de consumo, pymes, etc, y analizar cómo ello impacta la gestión es necesario para cualquier empresa en funcionamiento, porque cuando el riesgo se convierte en pérdida es cuando se ve afectada la compañía.

Las normas y estándares aplicados en este enfoque funcionan en todo sentido, porque no se trata de un enfoque riguroso ni documentado en todos los niveles de desarrollo; lo que se requiere es información de todas las áreas de interés, internas o externas (recuérdese que la compañía hoy es afectada tanto por sus fortalezas y debilidades internas como por el *stakeholder* con su entorno).

La gestión de riesgos es una etapa fundamental en la gestión económica y financiera. Ello, se debe a que las oportunidades suelen asociarse con aspectos negativos y no se concibe la incertidumbre como aliada, sino como enemiga, sin tenerse en cuenta que aprovechar una oportunidad se vuelve una incertidumbre. Al respecto, hay empresas que han convertido la incertidumbre en algo positivo.

Las amenazas, entonces, son fenómenos que tienen el potencial de afectar negativamente a los seres humanos; los riesgos, se refieren a las condiciones socioeconómicas y ambientales de la región que ponen al grupo social en condición de peligro; y la incertidumbre es el trabajo de la gestión de riesgos.

La perspectiva de la ISO 31000 tiene presente tres elementos: viabilidad, complejidad y el azar, porque, al final, los riesgos evalúan los eventos y la probabilidad de que ocurran y afecten negativamente; así, cuando se tienen en cuenta, puede decirse que la entidad está lista, en tanto ha sopesado las posibles sorpresas y se ha preparado para ellas, ya sean inmediatas, de corto o mediano plazo.

Con base en lo anterior, la organización debe plantearse preguntas tales como: ¿qué puede pasar? ¿Hay que armar escenarios? ¿Cómo pueden haberse afectado los objetivos de la entidad?

Conferencias "I Encuentro Internacional de Contadores: Retos de la profesión del Contable frente a la pandemia COVID-19"

¿De qué depende que pase esta afectación en dichos objetivos? ¿Cuáles son las variables y los factores que van a dar incidencia? ¿Qué consecuencias negativas y positivas va a tener el negocio? ¿Qué efectos tendrán sobre los objetivos? Y si se habla del azar y la probabilidad bajo la ISO 31000, ¿qué control se tiene sobre esas variables y factores?

Diferencias y similitudes entre la ISO 31000 2018 y COSO ERM 2017

- Ambas representan un estímulo a la gestión de riesgo. La ISO 31000 da las directrices, desde el punto de vista de la gestión de riesgos; COSO ERM da la gobernanza, conocida como modelo corporativo; y las dos propenden porque las organizaciones, con el tema de la rentabilidad, asuman los riesgos, tanto en época de COVID-19 como en post pandemia.
- La ISO 31000 es un estándar no certificable, sólo cumple una función orientativa, como la 31000-10; COSO ERM, por otro lado, sí es un estándar certificable, por lo que las empresas implementan sus directrices tomando en consideración los aspectos culturales y sus necesidades como organización.
- Ambas han tenido modificaciones y mejoras que simplifican su comprensión e implementación en las entidades; considerando aspectos como las demandas del mercado, el uso de las tecnologías y la preservación y consecución del valor para los accionistas.
- Ambos están alineados a la misión, visión, valores estratégicos de la compañía y, especialmente, al apetito de riesgo. La función de supervisión, desde el punto de vista del consejo directivo, parece limitarse, entonces, a revisar, cuestionar y acordar con la dirección la estrategia y los objetivos del negocio.

Riesgos, oportunidades y apetito de riesgo

Tres aspectos importantes de ISO 31000 y COSO ERM son esenciales: optimizar la identificación de oportunidades y amenazas; aumentar la eficacia y eficiencia operacional; y mejorar la información financiera.

Para cumplir con la parte de desempeño es pertinente apoyarse en ambos modelos. El propósito de la gestión de riesgos, lejos de minimizarlos, es crear y proteger el valor de los accionistas: estando bien el accionista está bien la empresa, sus empleados, proveedores, acreedores, el gobierno con los impuestos, los *stakeholder* y la comunidad. Además, se va a mejorar la información financiera porque se van a tomar decisiones estableciendo grandes objetivos, mejorando el desempeño de la compañía (aunque haya una afectación por el tema del COVID-19 y la post pandemia) y aumentando su eficacia y eficiencia operacional.

Para posibilitar, por tanto, la generación de valor, las organizaciones deben hacer un balance entre los riesgos y las oportunidades, y el apetito de riesgo debe servir de guía en la toma de decisiones.

El valor del tiempo en el dinero, valoración de activos y la gestión de riesgos

Antes de hablar de la gestión de riesgos es necesario mencionar, brevemente, dos elementos que se tocan siempre dentro de la teoría de las finanzas y que son pilares fundamentales: el valor del dinero en el tiempo o el valor del tiempo en el dinero, la valoración de activos y la gestión de riesgos.

Así, lo que genera que las cantidades de dinero cambien a través del tiempo son las tasas de interés² (tasas activas y tasas pasivas). A modo de ejemplo, si alguien tiene un préstamo y el Estado lo dispensa de pagar dos cuotas bancarias, no importa que haya pasado un mes, dos, tres... a partir del tercer mes, o cuarto, la persona debe presentarse nuevamente a esa tasa de interés porque, si no lo hace, el dinero pierde su valor.

Teniendo en cuenta lo anterior, primero deben estar bien coordinados estos modelos: por ejemplo, si alguien va a hacerle un préstamo de 10.000 a otra persona y esta pretende regresarle 9.500 en un año, probablemente la primera no acepte el trato. Ahora, si piensa devolverle los mismos 10.000, aunque pareciera que estos se recuperarían y, por tanto, no habría pérdidas, lo cierto es que quien presta el dinero podría invertirlo y ganar un interés sobre ese dinero en el mismo lapso; así que, aunque la otra persona le devuelva el dinero, pierde la posibilidad de ganar más dinero.

En ese sentido, el dinero cambia de valor según el punto el tiempo en el que se reciba o se pague, a lo que se le conoce como el valor del dinero en el tiempo, concepto fundamental de todas las finanzas corporativas. Resulta evidente, entonces, que este no es sólo un concepto matemático al que las empresas grandes, medianas o las pymes no necesiten poner atención, sino un pequeño detalle que, de ser mal calculado, puede afectar fuertemente el crecimiento de una empresa.

Tasa requerida retorno, tasa de descuento y costo de oportunidad

Por otra parte, existen tres maneras de referirse a las tasas de interés: tasa requerida retorno, tasa de descuento y costo de oportunidad. La tasa requerida retorno es la tasa mínima que un inversionista está dispuesto a aceptar para invertir en algo; la tasa de descuento se presenta cuando se quiere saber cuánto vale, en el presente, así como el pago de una cantidad de dinero en el futuro; y el costo de oportunidad se define como la mejor alternativa de inversión, pues, utilizando el ejemplo anterior, si en vez de invertir y ganar el 5% la persona decidiera gastar los 10.000, hoy, su costo de oportunidad sería del 5%, ese es el riesgo. Por ello, no cabe duda de que las decisiones que se tomen respecto al uso del dinero son muy importantes.

La valorización de Claro, por ejemplo, cotiza, anualmente, a 17-20 cada acción, por lo que su dividendo para el próximo año es de 1.15 por cada una; de acuerdo a la tasa descuento de una deuda pública a 10 años, una prima de riesgo, la rentabilidad de la Bolsa a largo plazo y la rentabilidad en medio. Lo que, en cuestiones de inversión, es una valoración importante.

Por otro lado, existe el modelo conocido como las tres P: entender, planificar y actuar. La primera es el entendimiento de la evaluación y el reporte; ya se mencionó que se debe tener un mapa o un catálogo de riesgos, una clasificación de los tipos de riesgos, estimado de la probabilidad

² Una tasa de interés es una tasa de retorno que refleja la relación que tiene una cantidad o flujo en diferentes fechas.

de ocurrencia con toda matriz de riesgos, evaluación del impacto, reportes mensuales de riesgos, indicadores de alerta temprana y riesgos de gestión de valores.

Tres tipos de reporte de evaluación de riesgos

Todas las compañías, antes del COVID-19, tenían un plan estratégico, un plan operativo anual y un plan fiscal 2020. Después de la pandemia se va a seguir conviviendo con ella, por lo que las empresas van a tener que hacer una evaluación de las próximas inversiones y el retorno que se va a tener.

Lo importante de estar administrando los riesgos es que se puede tener respuesta para lo estratégico, operacional, financiero y para la gestión de crisis pandemia - post pandemia; a eso se le llama cultura, concienciación y un pensamiento sobre gobierno, gestión de riesgos y control interno en una compañía.

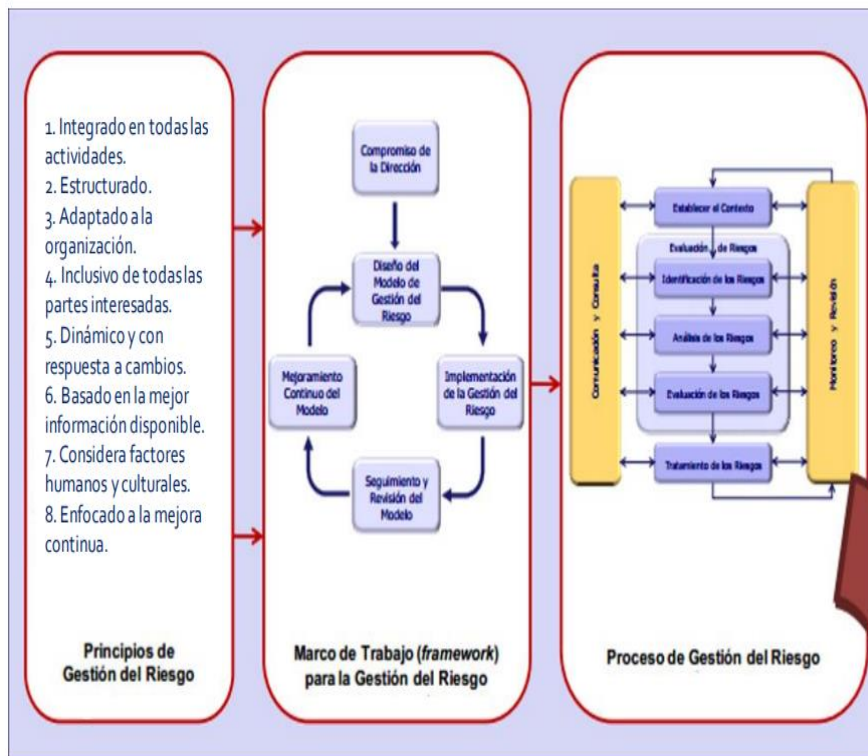
Así, en relación a la identificación de riesgos, primero, a través del mapa o catálogo de la clasificación pueden evaluarse, obtener los estimados de la probabilidad de ocurrencia, la evaluación del impacto de dichos riesgos y contar con los reportes; para, luego, mejorar su identificación con mejores mapas y mejores catálogos.

En segunda instancia, se evalúa y estima la probabilidad de ocurrencia de una forma más certera y el impacto directo e indirecto y luego se presentan reportes mensuales, acompañados de los indicadores de alerta temprana. Es decir que se pueden tener reportes de riesgo y una gestión de valor.

Posteriormente, aparece el tema de la planificación. De la manera como se planifique se tendrán que asociar los riesgos de la empresa, momento en que aparece el punto de vista del tono de lo alto: qué quieren los accionistas, qué quiere la junta directiva, qué quiere la presidencia de la empresa. Así, para iniciar, frente a los activos (recursos que dan la inversión principal a la compañía), y todo lo que está de su lado, de lo que no se estén haciendo ajustes a fin de año, se debe prestar mucha atención. Luego, las estrategias de crecimiento y los proyectos tienen que estar alineados en la estrategia; además de ser visibles los planes operativos y financieros, presupuestos aprobados y planes de buen gobierno corporativo.

Lo anterior, se debe a que los principios de la ISO proporcionan orientación sobre las características de una gestión de riesgo eficaz y eficiente, comunicando su valor y explicando su intención de propósito. La ISO 31000 enumera 8 principios para una gestión eficaz, entre los que se encuentran dos aspectos fundamentales.

Figura 1. ISO 31000



Fuente: Elaboración del autor

Se puede decir entonces que la ISO ayuda, coloquialmente, a mover el vaso a la parte media de la mesa. Además, el concepto de interacción se refuerza en todo el documento porque mejora el nivel luego de contar con controles que se autogestionan inteligentemente a fin de lograr el monitoreo de cambios externos e internos.

Estudiar el entorno por la naturaleza de negocio en tiempo real es lo más interesante, toda vez que COSO ERM es un tema que se evalúa durante la marcha y las directrices de ISO 31000 se van midiendo. De esta manera, se obtiene más información precisa y oportuna que va a servir para la toma de decisiones y una anticipación de los cambios, tomando como referencia las tendencias que permitan aprovechar potenciales oportunidades, teniendo en cuenta que no se sabe qué pueda pasar en el futuro, en este caso, en la post pandemia. Muchas compañías ya están anunciando que se van a declarar en quiebra, acogidas por el gobierno corporativo y otros temas de normativa y legalidad en países donde se puede hacer.

A partir de los componentes de la norma se establecen los principios de gestión de riesgo, que deben ser integrados en todas las actividades, estructurados y adoptados en la organización, inclusivos para todas las partes interesadas, dinámicos y con respuesta a cambios, basados en la mejor información y considerador de factores humanos y culturales (COSO ERM es cuestión de cultura dentro de la organización, no es una cuestión que se impone porque va enfocada a la mejora continua).

El marco de trabajo para la gestión de riesgos, por otro lado, lidera el compromiso: mejor diseño e implementación del modelo de gestión, seguimiento y revisión del modelo, mejoramiento continuo y proceso de gestión del riesgo; el propósito: marco de referencia, asistencia a la organización e integración de dicha gestión de riesgos; el establecimiento del contexto; el diagnóstico organizacional de la empresa a nivel de todo el bosque, no sólo el árbol que está dando problemas; evaluación e identificación de los riesgos, aquellos de mayor probabilidad e impacto, más estratégico. Se realiza un análisis, una evaluación y un tratamiento adecuado que permita el desarrollo del marco de referencia, su integración y mejora de la gestión de riesgos a lo largo de toda la organización.

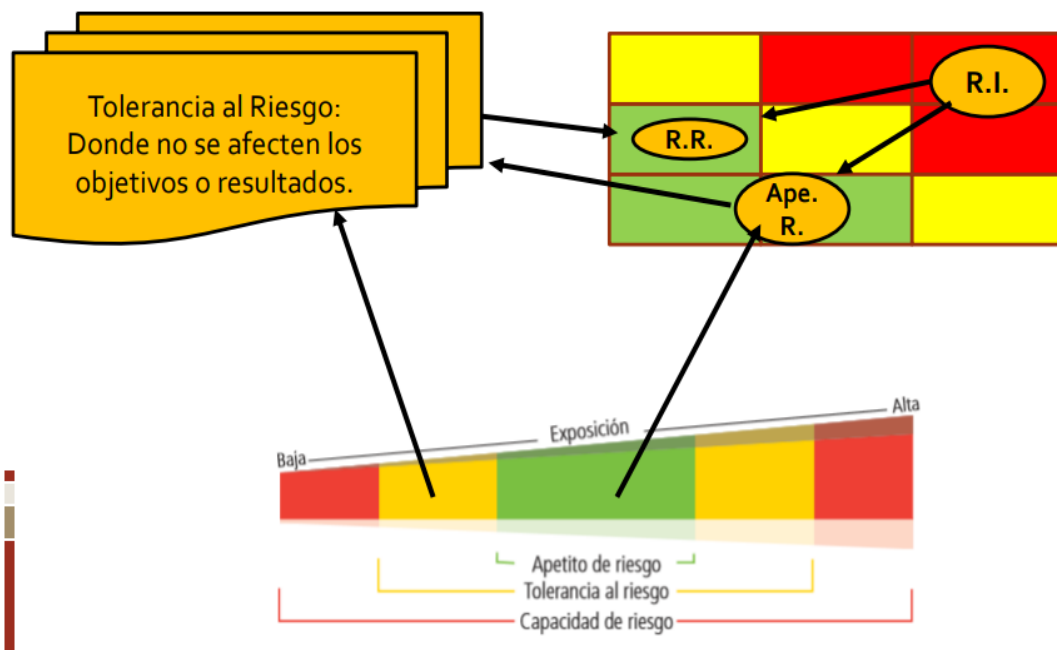
No importa que se vayan dando cambios, COSO y la ISO giran en torno a esa dinámica de cambio y la relación de valores (uno de los grandes cambios que ha traído COSO ERM es que una organización debe gestionar el riesgo de acuerdo con la estrategia). Respecto a las afectaciones que puede generar el COVID-19, se deben tener en cuenta los objetivos del negocio en relación con el apetito de riesgo de la administración de meterse a los negocios como continuidad de la empresa. Para los grupos de interés internos y los *stakeholder*, COSO ERM e ISO 31000 dan una respuesta, y no sólo un mapa de riesgo, en cuanto a la creación de valor: se habla de un mapa de valor como marco, o sea, como modelo en el cual se va a funcionar dentro de lo que la gestión de riesgo muestra entre el valor para los accionistas y las operaciones pandemia y, especialmente, post pandemia en el 2020.

El valor al accionista se da por medio de las ventas, el valor al número de clientes que quedaron post pandemia, relación producto-cliente, relación-producto; luego se hace una relación con el costo de producción, optimización con los recursos, efectividad a valor y expectativas.

No se hace referencia del costo-beneficio como sinónimo de tocar la bolsa para tomar decisiones; se habla, contrario a ello, de las fortalezas que la compañía tiene, qué se puede hacer de valor y los factores externos. Ese costo de producción refiere al costo, distribución y venta del producto, etc. Respecto a esa relación, ese modo de relación con el entorno externo e interno, la identificación y procedimiento a esos cambios, y las tendencias y oportunidades de negocio, se establece lo siguiente:

Dentro de la matriz de riesgos, lo interesante de apoyarse con COSO ER es que se puede evaluar el proceso de una forma más certera. Todo el mundo quiere que el riesgo inherente se vaya, pero COSO ayuda con el tema del apetito de riesgo, porque se tiene clara la tolerancia y hasta dónde no se afectan los objetivos para que la compañía deje de funcionar.

Figura 2. Apoyo en COSO ERM



Fuente: Elaboración del autor

Ello quiere decir, cuando se tiene un estado comparativo de situación financiera y uno de resultados que, si, por ejemplo, la pandemia dio, en el 2019, 139.000 o 139.000.000 de utilidades y la post pandemia, en el 2020, 121.000 o 121.000.000, los resultados de la compañía fueron golpeados certeramente (de 22 millones pasó a 18 millones) y, por tanto, hay una relación de afectación directa. Por ello, todo buen contador público, académico o de una empresa; todo gerente financiero o contralor sabe de 2 tipos de indicadores de alerta temprana: los económicos y los financieros y económicos.

Figura 3. Estados financieros para análisis básico

Estados financieros para análisis básico

EMPRESA COVID 19 ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA AL 31 DE DICIEMBRE DE CADA AÑO		
CONCEPTOS	2020	2019
ACTIVOS		
ACTIVOS CORRIENTES		
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES	\$7,218	\$10,292
CLIENTES Y CUENTAS POR COBRAR	\$6,478	\$6,614
PARTES RELACIONADAS POR COBRAR	\$3	\$3
INVENTARIOS	\$780	\$640
GASTOS PAGADOS POR ANTICIPADOS	\$28	\$32
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	\$14,507	\$17,581
ACTIVOS NO CORRIENTES		
ACTIVO POR ISR LA RENTA DIFERIDO	\$946	\$1,016
INVERSIONES	\$22	\$11,832
DEPÓSITOS	\$0	\$0
SOFTWARE	\$1,038	\$1,038
Amortización acumulada	\$842	\$952
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	\$80,536	\$80,536
Terrenos	\$1,074	\$1,034
Edificaciones	\$11,750	\$11,750
(-) Depreciación acumulada	\$2,756	\$4,094
Maquinaria y Equipo	\$56,276	\$56,298
(-) Depreciación acumulada	\$14,146	\$16,092
Vehículos		
(-) Depreciación acumulada		
Mobiliario	\$1,102	\$1,102
(-) Depreciación acumulada	\$1,062	\$1,062
Equipo Informático		
(-) Depreciación acumulada		
Obras Industriales	\$19,330	\$19,330
(-) Depreciación acumulada	\$4,282	\$4,832
Otros Bienes	\$0	\$0
(-) Depreciación acumulada	\$0	\$0
Construcciones en Proceso	\$0	\$0
(-) Depreciación acumulada	\$0	\$0
Repuestos	\$0	\$0
(-) Depreciación acumulada	\$0	\$0
Sub total Depreciaciones	\$23,246	\$26,080
Propiedad Planta y Equipo - Neto	\$103,782	\$106,616
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	\$106,630	\$121,454
TOTAL ACTIVOS	\$121,137	\$139,035

PASIVOS		
PASIVO CORRIENTE		
PROVEEDORES Y OTRAS CUENTAS POR PAGAR	\$656	\$1,680
PARTES RELACIONADAS POR PAGAR	\$1,508	\$0
PORCIÓN CORRIENTE DE LOS PRÉSTAMOS BANCARIOS - No Co	\$2,522	\$1,162
OTRAS CUENTAS POR PAGAR	\$5,529	\$7,447
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$10,215	\$10,289
PASIVO NO CORRIENTE		
PRÉSTAMOS BANCARIOS A MÁS DE UN AÑO	\$45,276	\$55,276
PASIVO POR IMPUESTO SOBRE LA RENTA DIFERIDO	\$1,716	\$1,916
OBLIGACIONES POR BENEFICIOS DE RETIRO	\$88	\$66
CUENTAS POR PAGAR RELACIONADAS	\$5,268	\$12,274
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	\$52,348	\$69,532
TOTAL PASIVO	\$62,563	\$79,821
PATRIMONIO		
CAPITAL SOCIAL	\$54,318	\$54,318
RESERVA DE CAPITAL	\$2,594	\$2,594
SUPERÁVIT POR DONACIÓN DE ACTIVOS	\$332	\$332
RESULTADOS ACUMULADOS	\$1,330	\$1,970
TOTAL PATRIMONIO	\$58,574	\$59,214
TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO	\$121,137	\$139,035

Fuente: Elaboración del autor

En ese sentido, se puede ocupar el capital de trabajo, conocido como fondo de maniobra. Luego de 2 meses de pandemia, muchas multinacionales y transnacionales estaban por declararse en quiebra, lo cual genera miedo. Sin embargo, el tema de riesgos no debería estar supeditado a un fondo de maniobras de 2 meses; el fondo de maniobras de una compañía grande puede ser de 5, 6, 7, 8 meses o, de ser posible, hasta de un año. La razón corriente es que casi va un dólar de activo contra un dólar de deuda.

En cuanto a la tolerancia para el riesgo con el apetito de riesgo, las empresas deben hacer una medida de desempeños y el límite mínimo, si la post pandemia les afecta, no debe bajar del 6%, pero si tienen un buen apetito de riesgo, y mejoran sus indicadores, pueden llegar al 10 y pasar el 9% de 2019.

Así, al revisar la matriz, se evidencia que no se está valorando en cuanto a la probabilidad por impacto hacia pérdida, sino en relación al apetito de riesgo amarrado al objetivo de negocio. Si una empresa no sube el 7% es porque se ha visto afectada, es un riesgo alto; pero si sube un 1% quiere decir que administró su riesgo y sólo subió un 1%, no estuvo mal, mas estuvo batallando con el riesgo medio. No obstante, si se hizo una buena administración de riesgos, se subieron 2 puntos, por lo menos, y se obtuvo, nuevamente, una ganancia del 9%.

De manera que las empresas deben apoyarse en un enfoque para identificación de una manera porcentual a una manera cualitativa: tipo de riesgo existente, tipo de riesgo nuevo, tipo de riesgo emergente. Para ello, la computación cognitiva como fuente de recolección de información es de ayuda. Actualmente todos se apoyan en el uso de la *big data* o de la tecnología y COSO

ERM no es la excepción. De acuerdo a lo anterior, se pueden procesar volúmenes grandes de datos y ver tendencias, o sea, una secuencia lineal de la afectación realizada post coronavirus, por lo que gracias al *big data* se puede tener mejor visualización, criterio y cultura de las probabilidades de eventos y consecuencias, con mayores controles de eficiencia, eficacia y economía; aunado a una naturaleza relacionada con el negocio, atendiendo a elementos como las influencias, la complejidad del negocio y el cuidado de los sesgos, tiempo y volatilidad.

Para complementar, por otra parte, el enfoque, se debe identificar lo planeado con lo ejecutado y el ejercicio fiscal actual con el anterior, además de utilizar otros indicadores claves (indicadores económicos). Posteriormente, en los emergentes se van analizando procesos para identificar, en el proceso de negocio, la entrada y la salida, y mapear los eventos con objetivos.

De manera que, para el tercer reporte, relacionado con el enfoque por identificación de riesgos, el principio 10 de COSO ERM (que habla del tercer componente, es decir, el de desempeño) que funge como apoyo.

Una política de visualización con el *big data*, o cualquier *software* que la compañía tenga o haya creado, puede tener mayor información que facilita la adquisición de herramientas que ejecute e integre las diferentes etapas del macroproceso. Con base en lo expuesto se llega a lo más importante: primer reporte: indicadores de alerta temprana financieros y económicos; segundo reporte: afectación de riesgos; tercer reporte: factor de medición.

Para aquellas empresas que fabrican maquinaria y tienen una capacidad instalada, se debe hacer la relación en pandemia y post pandemia cuando en el año 2018 venían operando a un 90%, y saber a qué porcentaje están operando ahora a esa tasa de producción y determinar si ha bajado a un 60, 50, 70..., dato que se sabrá cuando se esté haciendo dicha medición.

Asimismo, se deben considerar los factores internos y externos. Para los primeros: capital de trabajo, motivación del personal y sus dueños, uso y falta de mantenimiento de los equipos, administración de los inventarios, abandono del sistema de control de calidad y continuidad con los planes de capacitación. Para los segundos: medidas gubernamentales, es decir, apoyo, financiamiento a menores tasas; para el plazo de los cumplimientos con clientes, cobro y cumplimiento de los contratos pactados; y capacidad de suministros con los proveedores; acuerdos sindicales.

Luego de ello, viene la utilización de la capacidad instalada. Como ejemplo, se presupuestan 23.000 millones como venta de equipo, 16.000 de costos y 3.000 de gastos, lo que suma un 100%, pero llegó el COVID-19 causó afectaciones, razón por la cual se tiene que ajustar el presupuesto. Así las cosas, se baja a 18.000 millones, lo que quiere decir que se espera tener un 80% presupuestado, sin embargo, si se obtiene un 60% de la capacidad instalada, un 70% de la mano de obra y un 70% de la planta, aunque los gastos hayan bajado hay una incidencia que debe resolverse midiendo el porcentaje de metas alcanzadas de lo vendido, los costos y gastos, por mencionar tres variables; una vez claro eso, se puede mitigar la probabilidad, el impacto y el control de mitigación de este.

A modo de síntesis, se presentará un último ejemplo con el objetivo de resumir lo expuesto: existe una entidad que genera técnicos y licenciados en el área de salud, los que van en primera línea de defensa en el tema del combate. Este instituto superior se componía de mucha gente que

Conferencias “I Encuentro Internacional de Contadores: Retos de la profesión del Contable frente a la pandemia COVID-19”

venía de las zonas rurales que, por obvias razones, no pudieron seguir estudiando. La compañía, en octubre de 2019, había construido un segundo edificio que le costaba más de 2 millones y medio, y, en una reunión entre la junta directiva y los auditores, los primeros exponen su intención de despedir a los segundos a razón de que están facturando medio millón mensuales.

Ante ello, los auditores hacen mención de la medición de las tres capas, a saber: la entidad sólo está operando el 30%, el 50% dependía del otro edificio, y la junta directiva tiene el contacto del Ministerio de obras públicas, dependencia que necesita alquilar, con alto costo, locales para poner hospitales provisionales o centros de contención provisionales. En cuanto a la maquinaria, de la que sólo se utiliza un 40%, pueden hacer mascarillas y trajes para el sector médico.

De manera que del 30% que estaba operando, rescatan un 40% del alquiler que les va a generar miles de dólares mensuales y, tal vez, rescaten del otro 20%, un 12% con la fabricación de mascarillas y trajes para vendérselos a los hospitales e incluso al Ministerio de salud que está comprando. Quiere decir que, si nada más están operando con un 60, con el otro 40 pueden reconvertir su negocio en el mercado de aquello que en pandemia y post pandemia se necesita comprar. Para eso sirve medir la capacidad instalada, es lo que se llama “generación de valor de los recursos de la compañía”.

En ese sentido, los auditores internos le entregan a la compañía reportes financieros, que le van a servir al auditor externo, informe de la gestión de riesgos para el cumplimiento de objetivos y el uso de los recursos como gestión de valor. Como gestión de valor se entiende lo que se está utilizando de activos importantes estratégicos de la compañía, en otras palabras, lo que se está utilizando del 100% que se tenía antes de pandemia y post pandemia y lo que se ha reconvertido. Así, si bien es cierto no se va a generar el 100% para la compañía, se está utilizando un 75% o un 80% y se logra alcanzar el 9% del año 2019, de modo que la compañía, en ese sentido, tiene un funcionamiento del negocio que no decae al punto de que la empresa corra el riesgo de quebrar.

Referencias

Estrella Silva, I. (2020). *Efecto covid-19 en los “hechos ocurridos después del periodo sobre el que se informa” – NIA 560: impacto en la revisión de los auditores – año 2019*. Obtenido de Contadores-aic.org: <https://cutt.ly/Xhd1M7c>

Fernández Achury, M. A. (2002). *Sistema de Indicadores de alertas tempranas para prevenir crisis financieras*. Univerisdad de los Andes. Bogotá: Univerisdad de los Andes. Obtenido de <https://cutt.ly/phgquRc>

Frett, N. (2017). *Estructura de COSO ERM 2017*. Obtenido de Auditor Obtenido de The Auditor - Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO): : <https://cutt.ly/ihgqKlj>

Isotools. (2019). *Los procesos de gestión de riesgos, Técnicas de Evaluación de Riesgos*. Obtenido de Plataforma tecnológica para la gestión de la excelencia: <https://cutt.ly/Yhgwjkj>

Conferencias “I Encuentro Internacional de Contadores: Retos de la profesión del Contable frente a la pandemia COVID-19”

- KPGM. (Abril de 2020). *Impacto del covid 19 en los estados financieros*. (G. Kegalj, Editor) Obtenido de La norma de Contabilidad Internacional 34 (NIC34) sobre información financiera: <https://cutt.ly/vhgeA6e>
- KPGM. (marzo de 2020). *Tendencias, la gestión de riesgos tras COVID-19*. Obtenido de The global network of professional firms providing Audit: <https://cutt.ly/ihgeywF>
- Melo, J. C. (2016). *Gestión de Riesgos. Teoría y Práctica de la Empresa*. Madrid, España: Citmatel.
- Organización Internacional de Normalización. (2018). *ISO 31000:2018(es) Gestión del riesgo — Directrices*. Obtenido de Online Browsing Platform (OBP): <https://cutt.ly/5hd0csb>
- Slywotzky, A. J., & Drzik, J. (2008). Los siete riesgos estratégicos para las organizaciones. *Revistas Harvard Deusto*(164). Obtenido de <https://cutt.ly/2hdM02U>
- Universidad Nacional de Colombia. (2019). *Análisis de riesgo de crédito e indicadores financieros*. Bogotá : Universidad Nacional de Colombia. Obtenido de <https://cutt.ly/mhd0tZt>