H

a concluido el plazo para enviar comentarios sobre la propuesta de mejora del ERM Framework: [Enterprise Risk Management — Aligning Risk with Strategy and Performance](http://erm.coso.org/Pages/viewexposuredraft.aspx), que COSO divulgó el 14 de junio pasado.

En primer lugar, nos ha satisfecho encontrar entre los comentaristas al colombiano [Alvaro Fonseca Vivas](http://erm.coso.org/Uploads/Alvaro%20Fonseca%20Vivas.pdf). Aunque todos podríamos haber enviado nuestras observaciones, sólo él lo hizo. En Colombia hay muchos que se precian de ser los expertos en riesgos, pero cuando llega la hora de construir lo que ha de venir, guardan silencio. Para opinar hay que hacer un análisis de las propuestas y reaccionar críticamente respecto de ellas. No todos pueden hacer esto, especialmente los que son meramente técnicos: aprenden discursos que repiten y aplican guías que no dan lugar a una verdadera creatividad.

De un momento a otro la administración basada en riesgos y el aseguramiento basado en riesgos, pasaron al primer plano de los discursos de seguridad en los mercados de valores y en las exposiciones sobre un buen gobierno. El concepto es tan elemental, que basta un párrafo para describirlo. Pero aplicarlo en la práctica de cada empresa es otra cosa.

En primer lugar había que hacer una lectura cuidadosa de la propuesta, como la que hizo [Y. Ayse B. Nordal](http://erm.coso.org/Uploads/Y%20Ayse%20B%20Nordal.pdf) (Undervisningsbygg, Oslo KF). Ayse menciona la expresión “*acceptable variation in performance*”, subrayando que debe entenderse como un rango. Pocas cosas en una empresa son exactas. Los presupuestos son hipótesis de trabajo. La realidad puede ser distinta a las hipótesis, mezclando hechos a favor y en contra, generando resultados no necesariamente esperados. En Colombia solemos decir que a algunos “se les apareció la Virgen”, para aludir a situaciones mejor que las esperadas.

La definición de los rangos dentro de los cuales serían tolerables las variaciones puede hacerse estadísticamente, sobre la base de comportamientos pasados. También pueden estimarse desde la perspectiva de lo que es posible asumir (mayor producción, menores utilidades). Muchas veces en esta sola definición se juega el desempeño empresarial, que depende de las oportunas reacciones.

La esperanza permite a muchos empresarios salirse con la suya, pero a otros los deja ir hasta un punto de no retorno. Recordemos la altísima cantidad de empresas nuevas que no sobreviven en nuestro país. A muchos las cosas no les salen como las querían, tal vez porque sus proyecciones no eran realistas. Solo con el conocimiento de la industria y su mercado es posible hacer predicciones aceptables. Como también solemos decir, mejor es no pintar pajaritos de oro. Muchos de los que se lanzan a la vida independiente no tienen claro cómo van a identificar y atraer clientes. En algunos casos esto es muy fácil. Pero en la mayoría no. Sin clientes no hay ingresos y los costos fijos agotan los ahorros. Se supone que entre los profesionales capacitados para ayudar a determinar hipótesis y variaciones admisibles están los contadores. Pero no siempre es así.

*Hernando Bermúdez Gómez*