

Importancia de la gestión integral de los riesgos empresariales

Luis Ángel Navarro Pizarro

MBA en Centrum Católica, con Certificación Internacional - Certified Risk Analyst otorgado por la American Academy of Financial Management - AAFM- ESAN, especialización en gestión de empresas Microfinancieras en ESAN y Contador Público de la UNMSM. Con más 18 años de experiencia profesional en las áreas de auditoría externa, interna, evaluación de riesgos, mejoras de procesos, investigación y prevención de fraudes, en empresas nacionales y extranjeras del sector bancario, telecomunicaciones y en firmas profesionales de auditoría



El riesgo en sí mismo no es malo; lo que sí es malo es que el riesgo éste mal administrado, mal interpretado, mal calculado o incomprendido (Suzanne Labarge, Jefe de riesgos del Royal Bank of Canadá)

I. Introducción

La incertidumbre está presente aún en el corto plazo, lo cual es producto de la imposibilidad de determinar los eventos que pueden presentarse y sus resultados. Con la incertidumbre, viene asociado el riesgo.

Desde la antigüedad, el hombre ha tomado riesgos. Evidencia de eso se da en los juegos de azar presentados en historias de la Biblia y representados en dibujos de la Antigua Grecia: dados hechos con huesos de animales, dibujos de loterías y juegos de cartas. La evolución del hombre trajo consigo la evolución en los riesgos a los que está expuesto: los cambios climáticos, políticos, económicos y sociales afectan el desempeño de las empresas y las hacen más vulnerables, en la medida que enfrentan situaciones que pueden limitar su crecimiento. Hay muchas situaciones de riesgo y cada persona las analiza de forma diferente. En ese escenario, hay un rango de respuestas que va desde la aversión al riesgo hasta la apetencia por él. Para manejar el riesgo, es necesario reconocerlo.

El concepto del riesgo implica la posibilidad de sufrir un daño, que consiste en una pérdida de valor económico. Para caracterizar completamente el riesgo, sería necesario considerar todos los posibles escenarios futuros, asignarles una probabilidad y determinar los

resultados económicos derivados de los mismos; así, podría conocerse cuál es la probabilidad de que las posibles pérdidas futuras estuvieran comprendidas.

La caracterización exhaustiva del riesgo es impracticable, puesto que –para ello– se debería establecer todas las combinaciones posibles de las variables que influyen sobre el valor económico del negocio (tipos de interés a diversos plazos, tipos de cambio, precios de acciones, márgenes crediticios sobre los tipos libres de riesgo, etc.). Sin embargo, se debe considerar que su utilidad para la toma de decisiones sería limitada sin una adecuada sistematización.

Uno de los problemas principales para la gestión adecuada de los riesgos es la medición de los mismos a través de indicadores que sinteticen adecuadamente el nivel de riesgo y sean sensibles a los factores del entorno que lo producen. Se han desarrollado dos grandes grupos de metodologías: análisis de escenarios y técnicas de probabilidad.

2. Los riesgos que enfrentan las empresas

Según explicó Kevin W. Knight –quien estuvo a cargo del grupo de trabajo de ISO 31000:2009, Risk Management - Principles and Guidelines, de la International Organization for Standardization (ISO)–, todas las organizaciones (no importa si son grandes o pequeñas) se enfrentan a factores internos y externos que le restan certeza a la posibilidad de alcanzar sus objetivos. Este efecto de falta de certeza es el «riesgo», y es inherente a todas las actividades.

Las empresas se enfrentan constantemente a múltiples riesgos de diversos tipos, de modo que la tarea de una organización consiste, más que en plantearse la eliminación del riesgo, en aprender a gestionarlo adecuadamente. En la medida que las empresas –privadas o públicas– están expuestas a riesgos de naturaleza diversa que pueden originarse externa o internamente, deben considerar el amplio abanico de riesgos en su conjunto.

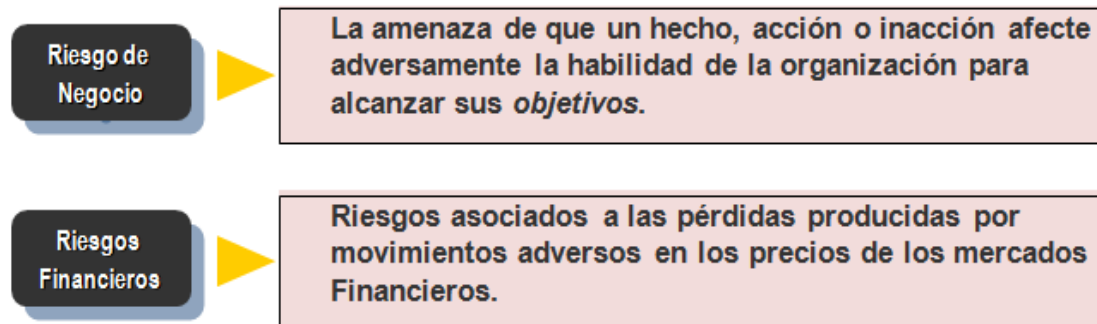
Gráfico I. Riesgos que enfrentan las empresas



Fuente: AON Risk Quantum (2005, p. 5).

Desde el punto de vista financiero riesgo = volatilidad –lo que puede generar beneficios y pérdidas–, podemos clasificar los riesgos a los que se enfrenta la empresa de la siguiente manera:

Figura 2. Riesgos del negocio y financieros



Fuente: Ernst & Young (2010, p.3).

3. Identificación y evaluación de los riesgos

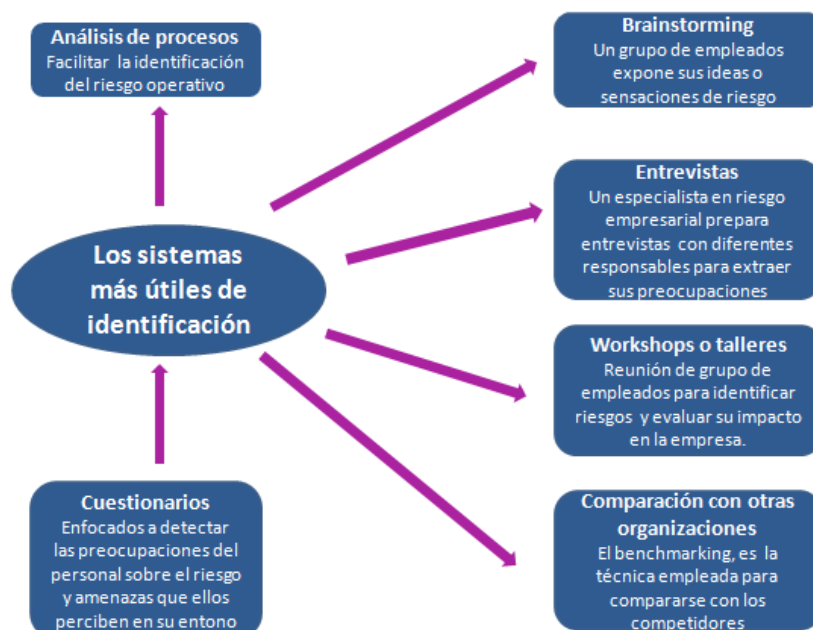
La evaluación de riesgos consiste en un proceso dinámico e iterativo para identificar y analizar los riesgos en función del logro de objetivos de la entidad. De este modo, se forma una base que permite determinar cómo se deben administrar. Como parte de este proceso, la administración debe considerar los posibles cambios en el entorno externo e interno, cambios aplicables en las normas de información financiera y aquellos que se dan al interior de sus propios procesos y procedimientos, que pueden obstaculizar su capacidad para alcanzar sus objetivos.

La identificación del riesgo debe ser sistemática y debe comenzar por definir los objetivos, analizar los factores que

son clave para que el negocio alcance el éxito; en paralelo, debe revisar cuáles son las debilidades del proyecto y las amenazas a las que se enfrenta. Un procedimiento que facilita la identificación de los riesgos es el preguntarse si existen debilidades o amenazas. Para ello, es conveniente realizar un análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades). En particular, los puntos débiles y las amenazas ofrecerán una visión de los riesgos a los que se enfrenta la empresa. Las herramientas más utilizadas son las siguientes:

- Listas de chequeo de pólizas de seguros
- Cuestionarios de análisis de riesgos
- Diagramas de flujo
- Análisis de Estados Financieros

Figura 3. Otros procedimientos para identificar riesgos



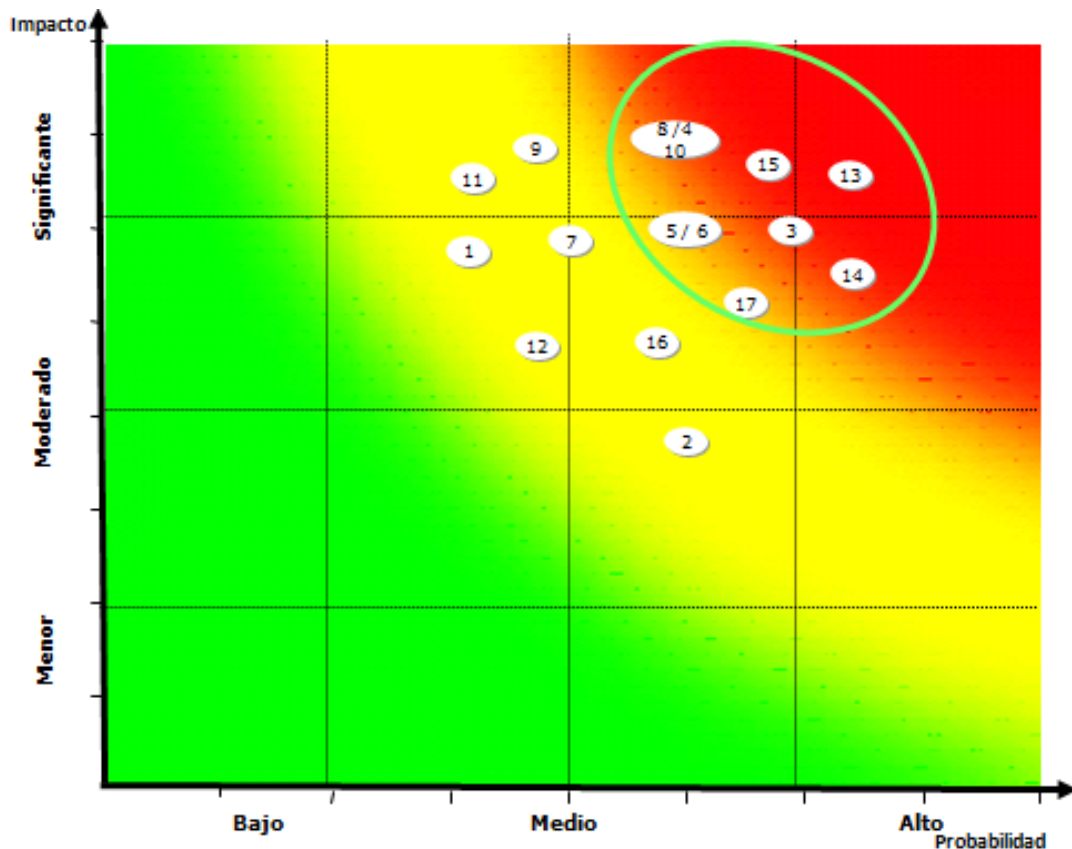
Fuente: Elaboración propia

4. Mapas de riesgos

Luego de que se han identificado los riesgos, se deben elaborar los mapas de riesgo, que permiten ver las amenazas que tiene una empresa. Esta herramienta consiste en un gráfico, un croquis, a partir del cual se identifican y se ubican las áreas/

actividades/activos (procesos de la empresa) que podrían verse afectados durante la ocurrencia de un evento adverso. De esta manera, el mapa permite ver las amenazas que tiene una empresa, medir la magnitud de cada riesgo (probabilidad e impacto económico). Frente a ello, la administración priorizará aquellos que puedan afectar su desempeño.

Figura 4. Mapa de riesgo



Fuente: Deloitte (2005, p. 26).

5. Estrategias de administración de riesgos empresariales

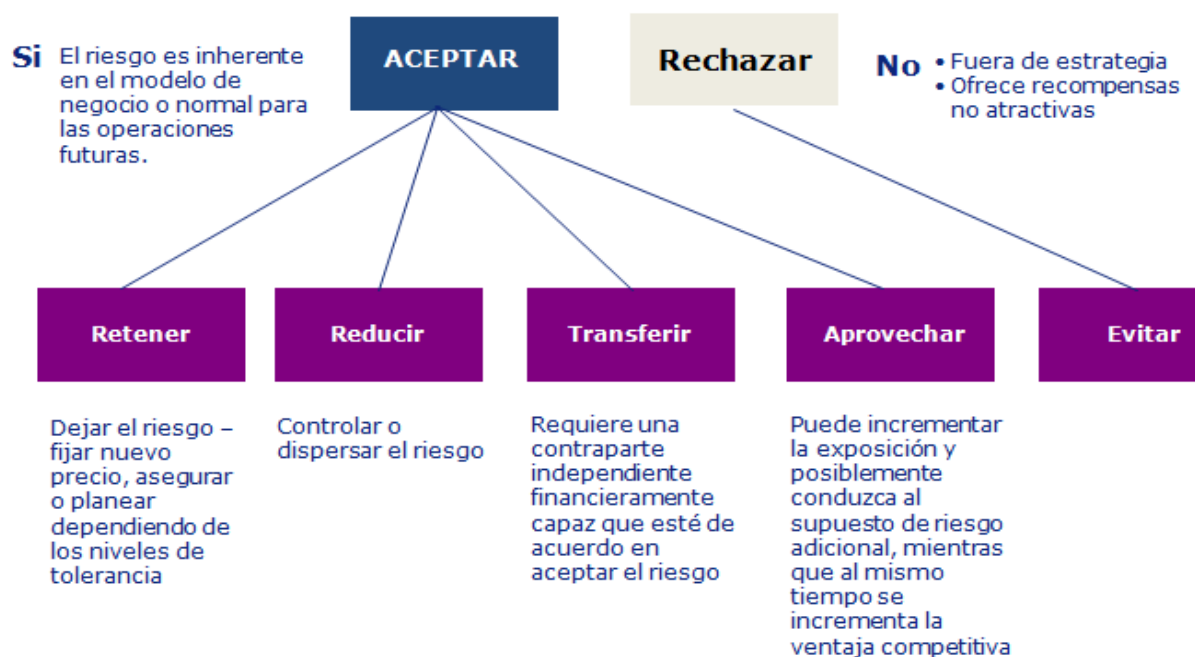
Una vez que se han analizado y cuantificado los riesgos, así como el impacto que tienen en su plan de negocio, se debe analizar y determinar cuál es el nivel de oportunidad en caso se asuma el riesgo. El proceso de tratamiento de riesgos consiste en seleccionar y aplicar las medidas más adecuadas, con el fin de poder modificar el riesgo. De este modo, es posible evitar los daños intrínsecos al factor de riesgo, o bien aprovechar las ventajas que pueda reportarnos.

Para que el tratamiento de los riesgos sea efectivo, es necesario que se adopten determinadas medidas y acciones encaminadas a modificar, reducir o eliminar el riesgo. Dichas medidas o acciones tienen un costo que debe ser asumido por la empresa. De igual manera, se debe considerar que, si decidimos no adoptar ninguna medida contra el riesgo, ello puede tener importantes pérdidas. Para elegir la estrategia correcta con la que hacer frente al riesgo en cada caso, se debe analizar, por

un lado, el costo que debe asumir la empresa por cada una de las diferentes medidas que podríamos adoptar de forma efectiva; por otro lado, se debe evaluar y cuantificar las posibles pérdidas que derivarían de la no adopción de ninguna medida. El tratamiento del riesgo debe ser el más apropiado de acuerdo con su importancia y relevancia en la actividad de la empresa. En ese sentido, se deben considerar los siguientes aspectos:

- Los riesgos de bajo nivel pueden ser aceptados por el emprendedor. Aunque se requiera un control y seguimiento, puede no ser necesaria una acción adicional.
- Los riesgos de nivel significativo deben ser tratados y controlados siempre. Que sean aceptados o no responderá a la estrategia de la compañía y a la oportunidad que el riesgo pueda generar.
- Los niveles altos de riesgo requerirán de una cuidadosa administración y gestión, así como de la preparación de planes específicos para administrar y corregir posibles consecuencias.

Figura 5. Esquema de la administración de riesgos



Fuente: Elaboración propia

6. Conclusiones

Todos los negocios en un mercado libre se exponen al riesgo. Esta exposición existe desde sus inicios; sin embargo, el riesgo es más complejo, diverso y dinámico. El surgimiento de la administración de los riesgos empresariales se ha generado a partir del deseo y la necesidad de alejarse de la administración de riesgos de manera aislada. Esta forma de administración es importante para el crecimiento de la organización. En esa medida, en cualquier estrategia que las juntas directivas adopten, deberán decidir qué oportunidades, presentes y futuras desean aprovechar, y qué riesgos están dispuestas a tomar para desarrollar las oportunidades seleccionadas.

La administración de riesgos empresarial ofrece la posibilidad de lograr un equilibrio entre los riesgos y las oportunidades. De esta manera, es posible manejar las presiones contradictorias que implica el emprender retos que representen mejores beneficios por un lado, y limiten las amenazas de los riesgos por el otro.

Sin embargo, como consecuencia de una serie de problemas inesperados del gobierno corporativo, que han conducido al colapso de varias compañías y a otros escándalos corporativos en todo el mundo, las juntas directivas están bajo mayor escrutinio y las expectativas del gobierno corporativo han aumentado perceptiblemente. Los miembros de las juntas directivas no pueden distanciarse de la administración de riesgos o creer que ellos no serán responsables. La administración de riesgos necesita estar integrada en las principales actividades de la junta directiva. A partir de este artículo, se puede concluir que hay una serie de beneficios claramente reconocidos en la implementación de la administración de riesgos, cuando es aplicada de una manera sistemática y metódica.

Bibliografía

- AON Risk Quantum (2005). Mapa de riesgos de la empresa. Mapfre. http://www.mapfre.com/documentacion/publico/i18n/catalogo_imagenes/imagen.cmd?path=1065787&posicion=12. Fecha de consulta: 30/10/2014.
- Cisneros, Diego (2006). Gestión Integral de Riesgos. Lima: Superintendencia de Banca y Seguros.
- Gitman, Lawrence & Michael Joehnk (2009). Fundamentos de inversiones (10a edición). México D.F.: Pearson Educación.
- Mejía, Rubi (2012). Administración de Riesgo. Un enfoque Empresarial Universidad (7ª edición). Medellín: Fondo Editorial Universidad Eafit.
- Pelesson, Aldo (2010). Evaluación de Riesgos del Negocio. Buenos Aires: Ernst & Young.
- Preve, Lorenzo (2011). Gestión de Riesgo. Un enfoque estratégico (2a edición). Buenos Aires: Editorial Temas.
- Tong, Jesús (2009). Finanzas empresariales. La decisión de inversión. Lima: Centro de investigación de la Universidad del Pacífico.
- Deloitte (2005). Gestión estratégica de riesgos. Enterprise Risk Services