

## ¿QUE ES LA GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGOS?

Nicaragua, Enero 2018

Preparado por:

Lic. Katia Pasos Chávez, Contador Público y Auditor.

Los objetivos de una compañía son proteger el valor de sus activos existentes y crear nuevos activos para el futuro, y una de las herramientas más importantes que contribuye a la realización de estos objetivos es la gestión integral de riesgos.

A través de los años hemos aprendido que el riesgo es una contingencia o probabilidad de sufrir una pérdida o daño económico, como resultado de la ocurrencia de un evento que altere las condiciones normales, en términos gerenciales el riesgo disminuye la capacidad del logro de los objetivos de una compañía.

La gestión integral del riesgo empresarial consiste, en detectar oportunamente los diversos riesgos que pueden afectar a la empresa para, de esta forma, generar estrategias que se anticipen a ellos, con el objetivo de convertirlos en oportunidades de rentabilidad para la empresa.

Se caracteriza por ser un conjunto de objetivos, políticas, procedimientos y acciones que se implementan para identificar, medir, vigilar, limitar, controlar, informar y revelar los riesgos a que se encuentran expuestas las entidades.

### Beneficios del proceso de Gestión de riesgos

El conocimiento de los riesgos posibles, permite una planificación estratégica más efectiva. Esto conlleva a una mayor eficiencia y efectividad y, consecuentemente, a unos menores costos asociados a esos imprevistos previamente identificados y controlados.

### La implementación del proceso de gestión de riesgos tiene diferentes fases:

1. **Apetito, Tolerancia y Límites**
2. **Identificación y Evaluación**
3. **Gestión y Control**
4. **Comunicación e informes**

### 1. **Apetito al Riesgo, Tolerancia y Límites.**



El apetito al riesgo es la cantidad de riesgo, a nivel global, que la administración y el directorio están dispuestos a aceptar en su búsqueda de valor. Refleja la filosofía de la administración de riesgo de la entidad e influencia la cultura y el estilo de operación.

La tolerancia al riesgo va de acuerdo al nivel de riesgo aceptado relativo a la consecución de objetivos. No obstante, no todas las compañías están dispuestas a asumir el mismo nivel de riesgo para alcanzar sus objetivos. Las organizaciones pueden estar dispuestas a aceptar un nivel de riesgo determinado con sus actuaciones, pero eso no significa que sea el riesgo máximo que puedan soportar.

### **¿Tomar riesgos es bueno o es malo?**

Existen dos líneas de pensamientos:

- El tomar riesgos es malo y es necesario evitarlos cuando los riesgos no son recompensados (preservación de valor).
- El tomar riesgos es bueno dentro de un marco o contexto donde el riesgo sea bien administrado y son recompensados (creación de valor).

### **Características de un riesgo con preservación del valor.**

- El mercado castiga severamente el fallar en la preservación de los activos existentes (sin premio/el riesgo es malo).
- La gran mayoría de los esfuerzos para administrar el riesgo se enfocan en los activos actuales y se realizan aisladamente.
- El manejo tradicional del riesgo es probabilístico, habitualmente no se trata el riesgo con extremos.
- Riesgo sin retribución, por ejemplo: no es atractivo el tomar riesgo en los extremos.

## Características de un riesgo con creación de valor.

- El mercado premia la habilidad de crear y sustentar el crecimiento futuro (algunos riesgos valen la pena/ son buenos).
- Sin riesgo, no hay retribución. Esta es la base del capitalismo, por ejemplo: realizar inversiones riesgosas y obtener buenos rendimientos de ellas.
- Mejor entendimiento de lo ventajoso de las grandes inversiones y sus riesgos para llegar al éxito y como superarlos.
- La dirección se enfoca en riesgos críticos para la estrategia de la empresa y su ejecución.
- La toma de riesgos tiene retribuciones, por ejemplo: las compañías reciben premios por tomar y administrar eficazmente los riesgos asociados con nuevos productos, nuevos mercados, nuevos modelos de negocios, alianzas, adquisiciones, etc.



## 2. Identificación y Evaluación

La gerencia debe identificar potenciales eventos que afectan la implantación de la estrategia y el logro de los objetivos, con impacto positivo, negativo o ambos.

Los eventos provienen tanto de fuentes internas como externas, y algunos son: económicos, de Infraestructura, medioambientales, de personal, políticos, tecnológicos, sociales, de sistemas y procesos.

Los riesgos se evalúan con un doble enfoque, el riesgo inherente, que es aquel al que se enfrenta una entidad cuando no existen acciones por parte de la dirección para determinar su probabilidad e impacto y el riesgo residual que es aquel, que permanece una vez que la dirección desarrolla respuesta a los riesgos.

### Respuesta al riesgo

Una vez que han sido evaluados los riesgos la alta dirección debe determinar como responder a ellos, es así como algunas respuestas serán evidentes y otras requerirán de un análisis e investigación. Algunas de las categorías donde

se pueden incluir las respuestas al riesgo son:

1. **Evitar:** se plantea tomar acciones de modo de discontinuar las actividades que generan riesgo. Esta respuesta se da cuando la entidad no encontró ninguna otra opción que redujera el impacto y probabilidad a un nivel aceptable.
2. **Reducir:** plantea tomar acciones de modo de reducir el impacto, la probabilidad de ocurrencia o ambos. Esta respuesta reduce el riesgo residual a un nivel de tolerancia de riesgo deseado.
3. **Compartir:** plantea tomar acciones de modo de reducir el impacto o la probabilidad de ocurrencia al transferir o compartir una porción de riesgo. Esta respuesta también reduce el riesgo residual a un nivel de tolerancia de riesgo deseado.
4. **Aceptar:** plantea no realizar ninguna gestión para evitar o reducir el riesgo, lo que está dado porque el riesgo se encuentra dentro del nivel de tolerancia deseado.

## 3. Gestión y Control

Esta fase comprende las políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que las respuestas establecidas por la dirección frente los riesgos se lleven a cabo de manera adecuada y oportuna.

Dentro de las actividades de control encontramos controles de prevención, detección, manuales, informáticos y de dirección, además las actividades de control pueden clasificarse según objetivos específicos de control.

Algunas actividades de control normalmente utilizadas son:

- **Revisiones a alto nivel:** la alta dirección se encarga de revisar los datos reales de funcionamiento en función de los presupuestos, previsiones y datos de periodo previos.
- **Gestión directa de funciones o actividades:** los directivos que gestionan las funciones o actividades revisan los informes de rendimiento.
- **Procesamiento de la información:** se realiza una variedad de controles para verificar la exactitud, integridad y autorización de las transacciones, controlándose también el desarrollo de nuevos sistemas y modificaciones en los existentes.

- **Controles físicos:** las existencias, equipos y valores se someten a recuentos periódicos y se cotejan con los registros de control.
- **Indicadores de rendimiento:** el contraste de diferentes conjuntos de datos, operativos o financieros, junto con el análisis de relaciones y las acciones de investigación y corrección.
- **Segregación de funciones:** las funciones se dividen en diferentes personas para reducir el riesgo de error o fraude.

## 4. Comunicación e informes

La oportunidad del flujo de información debe ser coherente con las necesidades de la entidad y con los cambios del sector, los sistemas van cambiando según estas mismas condiciones, es por ello que estos deben identificar y captar la información tanto financiera como no financiera y procesarla y comunicarla en un marco de tiempo y una forma útiles para las actividades de la entidad.

La comunicación puede tomar diferentes formas, desde manual de políticas, mensajes verbales hasta mensajes en la Web y de video, pero más allá de la manera los directivos deben tener presente que sus acciones hablan más que cualquier cosa y que una entidad con un historial de integridad operativa y cuya cultura está bien asumida por las personas de la organización, probablemente no tengan mayores problemas para comunicar el mensaje.

### Comunicación Interna

Esta comunicación es orientada y se dirige a las expectativas de comportamiento y responsabilidades del personal, aquí cabe resaltar que el personal debe tener claro que es lo que está permitido y lo que no.

Los canales de comunicación deben asegurar que el personal pueda comunicar la información basada en el riesgo a todas las unidades del negocio, procesos o funciones, además de enviarla a sus superiores, todo esto es importante porque existen situaciones en las cuales el personal pueda no tener las herramientas necesarias para hacerlo o bien no está dispuesto a entregar la información.

### Comunicación Externa

La comunicación con grupos de interés, reguladores, analistas financieros y otros terceros les proporciona información relevante para sus necesidades, pues pueden

comprender rápidamente las circunstancias y riesgos a los que se enfrenta la entidad.

## Supervisión

Quien evalué debe entender cada actividad y componente de la gestión a abordar y determinar cómo funciona el sistema en realidad.

La metodología del proceso de evaluación es muy variada, como por ejemplo listas de comprobación, cuestionarios, cuadros de mando y técnicas de diagramas de flujo. El alcance de la documentación sobre gestión de riesgos corporativos de una entidad varía según la dimensión, complejidad y factores similares de esta.

La supervisión facilita la gestión de riesgos corporativos cuando:

- Sabe hasta qué punto la dirección ha establecido una gestión eficaz de riesgos corporativos en la organización.
- Es consciente del riesgo aceptado por la entidad y lo acepta.
- Revisa la perspectiva de carteras de riesgos de la entidad y la contrasta por el riesgo aceptado por ella.
- Está informado de los riesgos más significativos y de si la dirección está respondiendo adecuadamente.

## Monitoreo

La totalidad de la gestión del riesgo empresarial es monitoreada y modificada tanto como sea necesario. La supervisión se logra con:

- ✓ Actividades de monitoreo continuo, que se llevan a cabo durante el curso normal de las operaciones.
- ✓ Evaluaciones puntuales, realizadas por personal que no es el responsable directo de la ejecución de las actividades. Su alcance y frecuencia de realización depende de los resultados de la evaluación de riesgos y de la efectividad de las actividades de monitoreo continuo.

En conclusión el proceso de administración y evaluación de riesgos es una herramienta útil que mejora la gestión de oportunidades, desarrolla una importante experiencia en gestión y habilidad técnica, requiere del apoyo de todos los grupos de interés de la compañía y es punto vital en la toma de decisiones al brindar la opción del tratamiento de los riesgos en todas las decisiones clave del negocio.