

Boletín de Asesoría Gerencial*

¿Qué es un riesgo y cómo identificarlo?

No. 12 - 2008

Contenido Cerrar Imprimir Página anterior Página siguiente



ESPIÑEIRA, SHELDON Y ASOCIADOS

Firma miembro de

PRICEWATERHOUSECOOPERS 

Contenido

Haga click en los enlaces para navegar a través del documento

Haga click en los enlaces para llegar directamente a cada sección

- ▶ [Introducción](#)
- ▶ [¿Qué es un riesgo?](#)
- ▶ [Riesgos: Causas y consecuencias](#)
- ▶ [¿Cómo y por qué identificar los riesgos?](#)
- ▶ [Conclusiones](#)
- ▶ [Créditos / Suscribirse](#)

Boletín de Asesoría Gerencial*

¿Qué es un riesgo y cómo identificarlo?



Introducción

La premisa subyacente en el mundo de los negocios es que las organizaciones existen para crear valor. Dependiendo del tipo de organización de que se trate, ya sea con o sin fines de lucro, crear valor significa: generar utilidades, satisfacer a los grupos de interés, pero en general es cumplir con sus objetivos estratégicos. Ahora bien, en la búsqueda de cumplir con esta premisa, todas las organizaciones se enfrentan a la incertidumbre. Es decir, no tienen la total seguridad de lograr sus objetivos estratégicos, porque existen eventos que pueden afectar sus planes.

La gerencia de las organizaciones es capaz de establecer sus objetivos, sabe como crecer y como generar rentabilidad, no obstante, aunque está consciente que los riesgos pueden afectar sus objetivos, en ocasiones no identifica o no saben como identificarlos. Lógicamente, la

gerencia trata de mitigar los riesgos, pero si no los identifica con precisión, entonces no podrán bloquear eficientemente el daño que pueda causarle. Lo que es peor, si no identifica el riesgo correctamente, pero estima el posible impacto, probablemente lo subestimaré y quedará a merced de su impacto que se reflejará directamente en el patrimonio de la organización. Por ello, las organizaciones tienen un reto importante para ser exitosas y este es, identificar correctamente los riesgos con la intención de neutralizarlos.

En ocasiones, como producto de los análisis de riesgo, la gerencia podría concluir que acepta cierto nivel de riesgo, siempre y cuando logre sus objetivos e incrementen el valor de la organización. La gestión de riesgos permite a la gerencia gestionar eficazmente los eventos que se presenten, mejorando así la capacidad de generar valor. En este sentido, la organización maximiza su valor cuando la dirección establece

una estrategia y objetivos para lograr un equilibrio óptimo entre el crecimiento, la rentabilidad y los riesgos asociados, además de invertir los recursos eficientemente. Pero para que las organizaciones logren una gestión eficiente de los riesgos, primero deben conocer: ¿qué es un riesgo?, ¿cuáles son sus causas y consecuencias? y ¿cómo identificarlos? La finalidad de este boletín es mostrar aspectos básicos que deben ser considerados por la gerencia para lograr identificar los riesgos a los cuales están sometidas las organizaciones. Es una manera de agregar valor, protegiendo el patrimonio.

Boletín de Asesoría Gerencial*

¿Qué es un riesgo y cómo identificarlo?



¿Qué es un riesgo?

Ante todo, debemos familiarizarnos con la definición de riesgo. Existen diversas definiciones, veamos algunas:

“La posibilidad de que algo ocurra y que impacte determinados objetivos, el cual se mide en términos de consecuencias y esperanza matemática”.

“Toda aquella probabilidad que pudiese afectar de forma adversa el logro de los objetivos del negocio”.

“La combinación de las probabilidades de ocurrencia de un evento y sus consecuencias, haciendo notar que éstas pueden ser positivas o negativas y, en algunas circunstancias, el riesgo surge de la posibilidad de desviación de la ocurrencia del evento esperado”.

Sin embargo, nos guiaremos por el concepto de riesgo del informe promulgado por el Comité COSO en su “Marco de Gestión Integral de Riesgo (Enterprise Risk Management – ERM)”:

“Los riesgos son futuros eventos inciertos, los cuales pueden influir el cumplimiento de los objetivos de las organizaciones, incluyendo sus objetivos estratégicos, operacionales, financieros y de cumplimiento”.

Este concepto promueve que la gerencia le preste más atención a los riesgos, que los incluya dentro de sus análisis de gestión y que busque el logro de los objetivos.

Debe pensar a futuro, anticipándose a los posibles eventos que puedan presentarse y evitar la costumbre común de fijarse metas y pensar que no habrá inconvenientes y si se presentan, entonces activarán las acciones y tomas de

decisiones necesarias. Es decir, se actuará de manera reactiva. La desventaja de este estilo de gerencia es que no siempre la organización puede contar con los recursos y el tiempo para protegerse.

Un estilo de gerencia proactiva está mejor preparada para afrontar las adversidades y más aún cuando está en juego el cumplimiento de los objetivos y la satisfacción de sus grupos de interés. El análisis proactivo de los riesgos no busca la parálisis de la gerencia, al contrario, lo que busca es que logre el mejor aprovechamiento de las oportunidades, ante los riesgos.

Boletín de Asesoría Gerencial*

¿Qué es un riesgo y cómo identificarlo?

Riesgos: Causas y consecuencias

Un aspecto importante en el análisis de los riesgos es conocer las causas y consecuencias para que se puedan gestionar los riesgos relevantes, asignando los recursos apropiada y eficientemente; pero también, para evitar confusiones y una errónea asignación de recursos. Una manera de estudiar las causas de los riesgos se logra clasificándolos, ya sea porque los riesgos se originen por fallas producidas por el personal, en los procesos internos, en los sistemas o por eventos externos. Una explicación de estas fallas se indica a continuación:

1. Personal: Son las fallas cometidas por el personal, por ejemplo: por falta de capacitación, negligencia y/o violaciones intencionales de las políticas internas, incumplimiento de las regulaciones, errores en las actividades ejecutadas por falta de conocimiento, entre otros.

2. Procesos: Son las fallas causadas por debilidades en el diseño y/o ejecución de los procesos de la organización, tales como: ejecución inadecuada de los procesos, controles inadecuados, inexistencia de políticas, procesos desactualizados, entre otros.

3. Sistemas: Son las fallas causadas por vulnerabilidades en los sistemas, tales como: caídas de los sistemas, fallas de la red, entre otras.

4. Eventos externos: Fallas que resultan por acontecimientos o cambios adversos en el entorno de la organización, por situaciones causadas por terceros o por desastres de la naturaleza, tales como: catástrofes naturales, inundaciones, fraude externo, entre otros.

Las consecuencias de los riesgos, generalmente está asociada a un impacto, ya sea financiero, faltas en recursos, fallas diversas, entre otros.

A manera de ejemplo y de mayor comprensión, en la Tabla N° 1 se ilustran algunos ejemplos de riesgos con sus causas y consecuencias.



Para visualizar la tabla haga click en el icono.

Tabla N° 1:
Ejemplos de riesgos, sus causas y consecuencias ▲

Boletín de Asesoría Gerencial*

¿Qué es un riesgo y cómo identificarlo?

Riesgos: Causas y consecuencias (continuación)

Al momento de analizar los riesgos, se pueden presentar dudas para identificar la causa del riesgo, el riesgo en sí y la consecuencia. Para ello, es importante considerar que estos tres elementos son consecutivos, ya que el riesgo se deriva de una causa y su materialización va a generar una consecuencia. A continuación se describirá la importancia de identificar los riesgos.

¿Cómo y por qué identificar los riesgos?

Generalmente, al identificar los riesgos, la gerencia reconoce que existen incertidumbres, pero admite que no sabe si alguno en particular se presentará, ni en que momento, mucho menos que impacto tendrá. Para evitar errores al momento de identificar un riesgo, se recomienda

preguntarse constantemente: ¿esta situación es un riesgo?, si no está satisfecho, entonces pregunte: ¿cuál es el riesgo? Ilustremos el uso de estas preguntas con un ejemplo: supongamos que en una empresa existe la prohibición que el personal entre a un depósito, porque allí se almacenan desechos tóxicos. Hagamos el análisis. La gerencia podría identificar varias situaciones de riesgos, por ejemplo:

- Desconocimiento del personal de la prohibición existente.
- Entrada del personal al depósito.
- Depósito sin mecanismos de seguridad que permite el acceso al personal.
- Existencia de un depósito con desechos tóxicos.

Pero cuando uno se hace las dos preguntas, antes indicadas, seguramente podría llegar a la conclusión que ninguna de las situaciones citadas, representa un riesgo, ya que realmente lo que

puede ocurrir es que un empleado se intoxique por el contacto con los desechos tóxicos.

Una posible solución para enunciar el riesgos, podría ser la siguiente:

Contaminación del personal por contacto con los desechos tóxicos causándoles daños físicos.

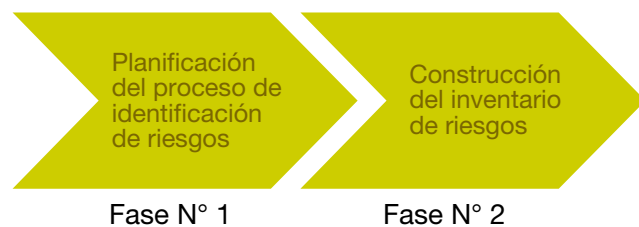
Como podrá concluir el lector, al identificar un riesgo incorrectamente, las medidas de mitigación del riesgo, también podrían ser incorrectas. Por lo tanto, el riesgo no será evaluado ni mitigado correctamente.

Boletín de Asesoría Gerencial*

¿Qué es un riesgo y cómo identificarlo?

¿Cómo y por qué identificar los riesgos? (continuación)

En la Figura N° 1 se presentan gráficamente dos (2) fases que pueden seguirse para identificar riesgos:



Fase N° 1 - Planificación del proceso de identificación de los riesgos: Consiste en la obtención de información y análisis preliminar de los riesgos potenciales. A efectos del estudio, supondremos que la identificación de riesgos se aplicará a una cadena de valor o macroproceso.

A continuación se muestran las actividades a seguir en esta fase:

- **Recolección de información:** Se debe obtener información sobre los objetivos y metas del negocio; leyes, normas y regulaciones en general; políticas y procedimientos; mapa de procesos / áreas involucradas; hallazgos de auditoría interna; informes de auditoría externa; datos históricos de pérdidas operativas; data externa de pérdidas y/o tendencias del sector; auto-evaluaciones de riesgo y controles; entre otros.

- **Construcción del catálogo teórico de los riesgos en la cadena de valor / macro-proceso:** Una vez recolectada la información, se procede a generar el catálogo teórico de riesgos, en donde se desarrolla una matriz con supuestos riesgos que podrían presentarse en la cadena de valor o macroproceso. El catálogo teórico de riesgos servirá de guía al personal de las unidades de negocio de la cadena de valor / macro-proceso para precisar con mayor detalle el inventario de los riesgos.
- **Determinación de la técnica de identificación de los riesgos:** Las principales técnicas de identificación de riesgos son: talleres de trabajo (Workshops), sesiones de entrevistas, cuestionarios / encuestas, análisis interno, entre otros. La gerencia deberá seleccionar la técnica que mejor se ajuste a la organización.

Boletín de Asesoría Gerencial*

¿Qué es un riesgo y cómo identificarlo?

¿Cómo y por qué identificar los riesgos? (continuación)

- **Selección de las personas clave para la identificación de riesgos:** Es importante la asignación de las personas con mayor conocimiento, experiencias y disposición para efectuar un trabajo eficiente.

Fase N° 2 - Construcción del inventario de riesgos:

Una vez seleccionada la técnica más adecuada, se procede a identificar la totalidad de los riesgos en la cadena de valor / macro-proceso.

En tal sentido, los participantes de las diferentes unidades de negocio y apoyo seleccionados, basados en el conocimiento de las operaciones del negocio y en su juicio experto, identificarán de forma subjetiva los principales riesgos a los cuales pueden estar expuestos en el desarrollo de los procesos y actividades diarias.

Se recomienda que los participantes se abstraigan de los controles existentes, a fin de que puedan visualizar los riesgos inherentes a la cadena de valor / macro-proceso, ya que en caso de fallar el control se materializaría el riesgo.

Una vez identificados correctamente los riesgos, el paso siguiente se refiere a calcular el impacto patrimonial. De esta manera, además de darle la debida dimensión a los riesgos identificados, se podrán tomar las decisiones necesarias en cuanto a la mitigación o no de los riesgos.

Es decir, la organización debe efectuar un análisis de costo beneficio para decidir si invierte sus recursos en mitigar los riesgos porque afecta sus objetivos o solamente acepta los riesgos porque el impacto no es importante. Para ello, existen metodologías y mejores prácticas que guían a las organizaciones a valorar los riesgos, ya sea de manera cualitativa o cuantitativa.

Conclusión

Las organizaciones se enfrentan a los riesgos de manera rutinaria, los cuales pueden impactar negativamente sus actividades, por lo que los niveles esperados de rendimiento, las metas, los objetivos y las estrategias en general no se cumplan. En este sentido, se ha incrementado la preocupación de la Alta Gerencia por el manejo eficiente de los riesgos asociados al negocio, las nuevas tecnologías, los cambios en los procesos, las fallas del recurso humano y el cumplimiento con requerimientos regulatorios locales e internacionales.

Identificar los riesgos correctamente permite conocer los factores internos y externos que puedan afectar adversamente la implementación de estrategias y el logro de objetivos del negocio, estableciendo las estrategias para su mitigación y de esta manera incrementar el valor de la organización.

Boletín de Asesoría Gerencial*

¿Qué es un riesgo y cómo identificarlo?

Si desea suscribirse haga click en la barra

El Boletín Asesoría Gerencial es publicado mensualmente por la Línea de Servicios de Asesoría Gerencial (Advisory) de Espiñeira, Sheldon y Asociados, Firma miembro de PricewaterhouseCoopers.

El presente boletín es de carácter informativo y no expresa opinión de la Firma. Si bien se han tomado todas las precauciones del caso en la preparación de este material, Espiñeira, Sheldon y Asociados no asume ninguna responsabilidad por errores u omisiones; tampoco asume ninguna responsabilidad por daños y perjuicios resultantes del uso de la información contenida en el presente documento. *connectedthinking es una marca registrada de PricewaterhouseCoopers. Todas las otras marcas mencionadas son propiedad de sus respectivos dueños. PricewaterhouseCoopers niega cualquier derecho sobre estas marcas

Editado por Espiñeira, Sheldon y Asociados
Depósito Legal pp 1999-03CS141
Teléfono master: (58-212) 700 6666



© 2008. Espiñeira, Sheldon y Asociados. Todos los derechos reservados. "PricewaterhouseCoopers" se refiere a la firma venezolana Espiñeira, Sheldon y Asociados, o según el contexto, a la red de firmas miembro de PricewaterhouseCoopers International Limited, cada una de las cuales es una entidad legal separada e independiente. RIF: J-00029997-3

Tabla N° 1: Ejemplos de riesgos, sus causas y consecuencias

Regresar al boletín Aumentar Imprimir



Causa	Riesgo	Consecuencia
Errores en la solicitud de materia prima	Paradas de planta por falta de materia prima	Disminución en las ventas
Hurto por parte de los empleados	Sustracción de inventario	Pérdidas financieras
Documentación inadecuada o inexistente	Falta de asignación de divisas para importar materia prima	Pérdidas financieras por limitaciones para importar materia prima
Acceso no autorizado al sistema	Manipulación de la información de los sistemas	Pérdidas financieras
Falta de programas de capacitación y adiestramiento del personal	Errores cometidos por el personal en sus actividades	Fallas en la operatividad