

## Buenas Prácticas de Gestión de Riesgos Empresariales

### Definición de Riesgo:

Según la Real Academia Española de la Lengua Riesgo es: Contingencia o proximidad de un daño.

En este sentido, desde la visión empresarial la Gestión de Riesgos son todas aquellas actividades que de una u otra forma se implementan para evitar que las adversidades se materialicen y desvíen los objetivos empresariales ya sean financieros, operativos, estratégicos, de mercado, entre otros.

Por lo anterior, es importante conocer los diferentes tipos de riesgos y su definición que la gestión de riesgos empresarial debe atender:

- **Riesgo de crédito:**  
Riesgo que sufre una entidad derivado de la no devolución en plazo de los créditos concedidos a sus clientes.
- **Riesgo de tasa de interés:**  
Riesgo de que disminuya el valor de un título, especialmente de renta fija, como consecuencia de una subida de tipos de interés.
- **Riesgo de mercado:**  
Incertidumbre para un inversor o entidad financiera, derivada de que los cambios que se producen en los mercados, p.ej., en los tipos de interés, de cambio, etc., alteren el precio de sus activos.
- **Riesgo de reinversión:**  
Riesgo de que los rendimientos futuros de una inversión no puedan ser reinvertido al tipo de interés vigente en la actualidad.
- **Riesgo operacional:**  
Es la posibilidad de que una empresa incurra en pérdidas por errores, fallas o deficiencias en los procesos, la infraestructura, la tecnología, el recurso humano y por acontecimiento casa externos. Este riesgo incluye el riesgo legal que está asociado a las pérdidas que puede tener una empresa al ser sancionado o multado como resultado del incumplimiento de normas o regulaciones.

El Riesgo Operacional contempla a través de sus diferentes fuentes de riesgo otros elementos de gran relevancia, que deben ser gestionados adecuadamente.

Diseñar e implementar un Plan de Continuidad del Negocio es de suma importancia para las entidades debido a que tiene aspectos relacionados con la prevención y atención de

emergencias, administración de crisis, planes de contingencia y capacidad de retorno a la operación normal.

Otro elemento es la Seguridad de la Información, que tiene como propósito mantener un esquema de seguridad que permita asegurar constantemente la confidencialidad, integridad y disponibilidad de su información, siendo ésta, uno de los activos más valiosos de las entidades.

Por último, es necesario establecer políticas, procedimientos y metodologías que permitan identificar, medir, controlar y monitorear los riesgos de fraude y sus diferentes tipologías, como son el fraude interno, externo, transaccional y de corrupción.

- **Riesgo Estratégico:**

Es la posibilidad de ocurrencia de un evento que afecte el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización y que pudiera afectar su imagen o el valor de esta. Este riesgo se podría materializar por la falta de capacidad y oportunidad en la respuesta de la organización, para poder adaptarse a cambios en el entorno, economías, tecnologías y mercados en los que opera la entidad, además de decisiones estratégicas adversas e implementación incorrecta de decisiones.

Es importante realizar un análisis profundo sobre las variables internas y externas que podrían afectar la consecución de la estrategia establecida por la entidad. Para esta labor, se pueden utilizar metodologías como PESTEL y DOFA.

- **Riesgo País:**

Riesgo total de una operación financiera asociado a los factores políticos y estructurales del país en el que se realiza.

- **Riesgo sistémico:**

Riesgo asociado con el mercado total de activos y que no puede reducirse mediante la diversificación.

- **Riesgo soberano:**

Riesgo de que el Gobierno de un país no cumpla sus obligaciones.

### **En que consiste el proceso de Administración de Riesgos:**

Según Alfonso de Lara Haro, el objetivo de la Administración de Riesgos puede expresarse en dos sentidos:

- 1) Asegurarse de que una institución o inversionista no sufra pérdidas económicas inaceptables (no tolerables).

- 2) Mejorar el desempeño financiero de dicho agente económico, tomando en cuenta el rendimiento acorde al riesgo en que se está incurriendo.

Por lo anterior, las mejores prácticas en gestión de riesgos establecen dos aspectos clave para que la empresa gerencie adecuadamente los riesgos a los que está expuestos.

- Cultura de Riesgos, gobernanza y alineación con la estrategia
- Etapas de Gestión de Riesgos

### **Cultura de Riesgos, gobernanza y alineación con la estrategia**

La cultura de riesgos es lo más importante ya que es la estructura que soporta las diferentes actividades de gestión de riesgos en toda la organización.

La gestión de riesgos es un proceso colaborativo y continuo que requiere el compromiso y aporte de cada uno de los empleados. De igual forma, debe existir un compromiso del más alto nivel de los administradores de la empresa y la Junta Directiva para que la gestión de riesgos sea algo creíble, relevante y se integre a la estrategia de la empresa.

El direccionamiento permite contar con unos lineamientos claros, procesos adecuados, órganos de decisión en materia de gestión de riesgos, recursos adecuados y un aprendizaje continuo que fortalece a la organización.

### **¿Esto cómo se traduce a la realidad?**

Una de las herramientas más efectivas para que exista claridad sobre el rol de la gestión de riesgos en la organización es definir, con toda la organización, un esquema de apetito y tolerancia al riesgo, sobre el cual se base la gestión integral de los diferentes riesgos y que esté asociada al cumplimiento de la estrategia empresarial.

### **¿Qué es apetito, tolerancia y capacidad de riesgo?**

- **Apetito al Riesgo:** cantidad y tipos de riesgo que la Entidad quiere asumir para la consecución de sus objetivos.
- **Tolerancia al Riesgo:** nivel máximo de desviación aceptable respecto al Apetito.
- **Capacidad de Riesgo:** nivel máximo de riesgo que la Entidad puede soportar. Se determina por la cantidad de capital disponible.

**Marco de Apetito al Riesgo (MAR):** es el conjunto de elementos que van a permitir tener una visión completa de los niveles de apetito, tolerancia y capacidad al riesgo, así como la comparación de éstos con el perfil de riesgo

### Etapas de la Gestión de Riesgos

La Gestión de Riesgos es un proceso iterativo que consta de pasos, los cuales, cuando son ejecutados en secuencia, posibilitan una mejora continua en el proceso de toma de decisiones.

En este sentido, “el proceso de administración de riesgos implica, en primer lugar, la identificación de riesgos, en segundo su cuantificación y control mediante el establecimiento de límites y finalmente la modificación o nulificación de dichos riesgos a través de disminuir la exposición o de instrumentar mecanismos de cobertura” (Alfonso de Lara Haro, Medición y Control de Riesgo Financieros).

Las etapas son:

Identificar los riesgos y sus factores, medir, controlar, monitorear.

- **Identificar riesgos:** esta etapa consiste en recopilar y analizar los factores de que generan la exposición por tipo de riesgo. Por ejemplo, en cuanto al riesgo de crédito, identificar los segmentos de clientes a los que se les otorga crédito, cuáles son sus características principales ya sean socio demográficas, de hábitos de pago respecto al entorno económico, si son clientes habituales o nuevos en la compañía, etc. En riesgo de mercado, que factores generan la exposición de un portafolio como: posiciones atadas a tasa de interés local, o extranjera, que tan líquido es el mercado, son posiciones en divisas, o acciones, etc. (Esta etapa debe ser muy consistente e insumo en la definición de capacidad de riesgos)
- **Medir los riesgos:** esta etapa consiste en analizar, diseñar e implementar metodologías que permitan conocer el impacto de la exposición a los diferentes riesgos. Es decir, buscar cual es la mejor herramienta e implementarla para conocer el impacto de la materialización de los riesgos a los que está expuesta la empresa. Al conocer dichos números, se puede gestionar de una forma más objetiva la exposición al riesgo.
- **Control de riesgo:** esta etapa consiste en definir límites, alertas, o zonas objetivo (Esta etapa debe ser el insumo para definir el apetito y tolerancia al riesgo), en función de la medición de riesgos. Esta etapa es un ejercicio en el que toda la organización se plantea cuáles son los límites máximos de exposición al riesgo y desde la alta dirección se aprueban, documentan y socializan para su cumplimiento. Adicionalmente, se definen los planes de acción, que debe implementar la organización, en caso de que se presente un sobrepaso a los límites.
- **Monitoreo de riesgos:** en esta etapa se realiza un seguimiento permanente a la exposición por tipo de riesgos y mediante reportes se informa a las partes involucradas en los procesos el cumplimiento o no de los límites, alertas, apetito, tolerancia al riesgo.

En la etapa de monitoreo se gestionan los diferentes riesgos teniendo en cuenta los siguientes conceptos:

- Aceptación
- Rechazo

- Transferencia
- Mitigación

La administración de riesgos es un proceso iterativo que puede contribuir a la mejora organizacional. Con cada ciclo, los criterios de riesgos se pueden fortalecer para alcanzar progresivamente mejores niveles de administración de riesgos.