

# PRIMER PASO: IDENTIFICAR LOS RIESGOS

Miguel Najul

Establecer un adecuado sistema de control de riesgos requiere distinguir, de manera consistente, sus fuentes y consecuencias. De esta manera es posible no sólo mejorar la eficiencia del sistema de control, sino convertirlo en un elemento fundamental para la planificación de cualquier tipo de empresa.

RECONOCER EL UNIVERSO DE LOS RIESGOS que pueden afectar a la empresa es el primer paso que debe dar su gerencia para controlarlos. Tal censo requiere no sólo entender a cabalidad el origen de los eventos que crean problemas sino, además, determinar con precisión la forma en que impactan al patrimonio. Para ello, es necesario elaborar una clasificación que cumpla un conjunto de condiciones que aseguren un análisis ordenado y sin contradicciones.

La clasificación de los riesgos debe tener, en primer lugar, un alcance total; es decir, reconocer todas las familias de riesgos a fin de evitar omisiones que pueden resultar costosas, cuando se intenta reducir la exposición de la empresa. En segundo lugar, la clasificación debe ser universal, lo cual implica que la definición de las categorías de riesgos debe ser independiente del ente que las identifique y controle. Ello requiere, entre otras cosas, la elaboración de un catálogo de riesgos que contribuya a desarrollar un «lenguaje» capaz, a su vez, de ayudar a la empresa a crear un ambiente que promueva el control de sus riesgos (COSO, 1994). En tercer lugar, en la identificación de los riesgos no se deben confundir las causas con los efectos, para que los tratamientos y los planes de control no pierdan su efectividad cuando se ataca el síntoma de un problema.

La clasificación debe, por último, diferenciar claramente las condiciones internas y externas necesarias para que los riesgos puedan activarse, a fin de evitar la multiplicación de puntos de vista al calificar la causa por la que se producen las pérdidas. Si fuese posible cumplir todas estas condiciones, entonces se podrá construir un mapa de trabajo que contenga las coordenadas necesarias para escrutar los potenciales problemas, y organizarlos de acuerdo con su impacto y su naturaleza.

### La evolución del concepto

Desde hace algún tiempo la industria financiera ha venido ocupándose formalmente del control de riesgos, en parte por la necesidad de atender el creciente interés de los órganos de control, que hoy exigen una mayor capitalización de las instituciones bancarias, pero también por la real y muy notable vulnerabilidad de sus patrimonios ante los eventos internos y externos que

## En la identificación de los riesgos no se deben confundir las causas con los efectos, para que los tratamientos y los planes de control no pierdan su efectividad cuando se ataque el síntoma de un problema

las afectan. Tal debilidad se ha hecho manifiesta, en principio, por los escándalos que han afectado a la industria financiera en todo el mundo y, también, por el incremento de las pérdidas que día a día son reportadas por las fuentes especializadas, que han dejado en evidencia las fallas de los controles con los que, se supone, cuentan estas instituciones (King, 1998).

Antes de que el tema fuese enfocado de manera integral, algunos riesgos ya habían sido perfectamente identificados e incluso cuantificados; en particular, los que se derivan del otorgamiento de créditos, la iliquidez y el mercado (Borodovsky y Lore, 2000). Si bien estas familias de riesgos nacen del cuidado que el sector financiero dedica a las operaciones que forman parte de su negocio, también es cierto que la nueva ola de controles dejó en evidencia el desconocimiento de otro conjunto de contingencias que está más vinculado con la calidad de la operación y los procesos que hacen posible brindar los servicios. De allí surge un nuevo conjunto denominado «riesgos operacionales». Al tratar este conjunto como un «complemento» de las familias de riesgos existentes, la industria se planteó una forma de identificarlos muy similar a la utilizada comúnmente, sugiriendo incluso el uso de la misma matemática para cuantificar sus posibles efectos (Marshall, 2001). Luego se procedió a darle una estructura que hiciera más fácil identificar los riesgos que podía incluir. Se definieron ciertas subfamilias, entre las que se encuentran los riesgos relacionados con el personal, las normas y procedimientos, los sistemas y los factores externos.

La definición que hoy se maneja de los riesgos operacionales se refiere, entonces, a la posibilidad de sufrir pérdidas directas o indirectas resultantes de contar con inadecuados o insuficientes procesos, personal o sistemas, o por la ocurrencia de eventos externos (BCBS, 2001). Si bien la definición cumple el propósito de abarcar un grupo importante de riesgos, en la práctica la clasificación resultante presenta ciertos

problemas que afectan la calidad del análisis, particularmente cuando se trata de ubicar cada riesgo identificado en una familia específica. No queda claro si la definición de las familias debe basarse en las actividades que desarrolla la empresa (por ejemplo, operaciones crediticias o administración de portafolios) o en la forma de manejar los recursos que hacen posible su giro mercantil (por ejemplo, personal o sistemas). La actual clasificación no explica el origen de las pérdidas, pues deja de reconocer que los riesgos siempre representan una carencia de tipo operacional que, según la visión clásica del tema, está circunscrita a una familia de riesgos. Así, el analista debe enfrentar, al menos, una superposición de puntos de vista —el gerente podrá afiliar una fuente de riesgos a más de una familia— lo que destruye el principio de correspondencia implícito en una clasificación bien estructurada.

### Las fuentes de riesgos

Las fuentes de riesgos no deben ser confundidas con las actividades, procesos o eventos (internos y externos) que forman parte de la empresa o afectan su desenvolvimiento. Los riesgos surgen a partir de carencias o limitaciones que impiden un uso efectivo de los recursos existentes (o los que debieran existir) para evitar o atender los problemas que se presenten.

Si se acepta el principio de que toda fuente de riesgo debe y puede ser controlada por la empresa, independientemente de su naturaleza y gravedad, entonces cabe suponer que los recursos utilizados en su operación serán los mismos que permitirán mitigar, controlar, transformar o traspasar sus riesgos. Esta condición será satisfecha si, y sólo si, los recursos existen en la cuantía y la calidad suficientes, para ser utilizados por una empresa que trata de alcanzar sus objetivos de manera segura.

Al hablar de recursos se distinguen cuatro elementos que están presentes, en mayor o menor medida, en toda empresa: personal, organización, información y activos. El gerente debe determinar las condiciones que han de reunir para que la operación ordinaria y los eventos internos y externos sean atendidos adecuadamente. Al revisar tales condiciones queda claro que las carencias cualitativas y cuantitativas que puedan presentar estos recursos son las verdaderas fuentes de riesgo. De allí que la actual clasificación de los riesgos —construida a partir de diferentes operaciones, eventos y circunstancias que pueden generar una pérdida— debe ser sustituida por un esquema de cuatro familias de recursos que de manera directa identifican las fuentes de riesgo, independientemente del tipo de empresa o de los ámbitos y entornos que con ella coexistan.

## Condiciones que deben cumplir los recursos para garantizar una operación segura



### Los impactos

Además de las ventajas que reporta, por su alcance y carácter universal, esta forma de identificar los riesgos (según su origen) distingue claramente las causas de los efectos, condición indispensable para controlarlos de manera eficiente. La última consecuencia derivada del inadecuado manejo de cualquiera de las fuentes de riesgo es, y debe ser, una pérdida patrimonial. No es casual que los estudios de la opinión manejada por la gerencia de las empresas, en relación con los beneficios de controlar los riesgos, señalen de forma consistente que mantenerlos bajo control redundará en la protección del valor de la empresa (Wills y otros, 1999).

La pérdida patrimonial no es un resultado aislado o casual. Es consecuencia directa de procesos y acontecimientos mal planificados o administrados que, en definitiva, producen fallas o deficiencias que, a su vez, terminan generando alguna consecuencia indeseable. Esta cadena de acontecimientos comienza, a menudo, con una débil o inexistente planificación de las actividades.

Cuando la fuente de riesgo no está debidamente atendida o, en otras palabras, cuando la empresa no dispone —en cantidad y calidad— de los recursos necesarios para atender de manera segura su actividad, o un evento —interno o externo— que la afecta, es posible identificar la presencia de alguna fuente de riesgo que producirá carencias en un plazo variable. Tales limitaciones, que suelen presentarse como simples fallas u omisiones, y cuyas formas y frecuencias dependen del recurso involucrado, tienden a producir un conjunto de consecuencias que, directa o indirectamente, tendrán un impacto en el patrimonio de la empresa como pérdida de activos, de rentabilidad o de otros recursos.

### Los ámbitos

Si bien la clasificación de los riesgos puede ser organizada a partir de sus fuentes, es necesario ubicar a cada una en su contexto, a fin de poner en práctica un plan de trabajo que permita gerenciar ordenadamente los riesgos. Para ello es indispensable que el gerente entienda el concepto de «ámbito»: en su sentido más amplio, el conjunto de actividades y procesos que forman parte del giro mercantil de la empresa.

La importancia de identificar tales ámbitos radica en que el gerente puede hacerse de un mapa de los posibles «lugares» hacia donde debe orientar su búsqueda para identificar los diversos riesgos. Para que esta indagación resulte productiva, es conveniente establecer un censo ordenado de los ámbitos, que

### Los ámbitos de la empresa



sea simple y funcional, y que no omita algún proceso que pueda estar transcurriendo dentro o fuera de los límites de la empresa.

Pueden distinguirse ocho familias para representar el abanico de ámbitos que suelen estar presentes en una amplia variedad de empresas, las cuales pueden ser subclasificadas de acuerdo con la naturaleza específica de la empresa que se estudie. Estas familias incluyen las actividades corrientes (tanto financieras como operativas), los trámites administrativos y de contraloría, el conjunto de actividades para atender las obligaciones formales asumidas, el control de las operaciones mercantiles y toda actividad vinculada a la planificación de los distintos aspectos relacionados con el quehacer de la empresa. Aunque en su mayoría estas actividades ocurren —o se planifica su ocurrencia— dentro de la empresa, su efecto no necesariamente se circunscribe a ella.

Cada una de estas familias identifica las oportunidades en que puede ocurrir una falla.

Pero es importante recordar que las fuentes de riesgo no son ni forman parte de las actividades allí dispuestas. Las verdaderas fuentes están representadas por la debilidad de la corporación para enfrentar sus potenciales problemas, al dejar de tomar las medidas necesarias para cubrir, traspasar o mitigar los efectos de los eventos internos o externos que suelen presentarse. Esto es necesario recalcarlo, porque esta clasificación de los ámbitos guarda cierto parecido, en su forma, con muchas de las clasificaciones de riesgo que se encuentran en la bibliografía especializada. De hecho, los nombres y el simple contexto de las actividades parecieran ser causas de las pérdidas que podría enfrentar la empresa. No obstante, son las debilidades u omisiones para adquirir o gerenciar los recursos las verdaderas causas de los riesgos.

Podría pensarse que este enfoque desconoce la existencia de ciertas familias establecidas, como son los riesgos de crédito o de mercado. Esta aparente omisión no ocurre en la práctica porque, por ejemplo, problemas como impagos o la morosidad, presentes en cualquier actividad crediticia, deben ser efectivamente contemplados e incluso cuantificados a los efectos de determinar el capital de riesgo de la empresa. Ahora bien, con este esquema el gerente parte de la premisa de que la fuente de riesgo puede estar, por ejemplo, en el recurso humano que administra la operación, en la pertinencia de la información disponible o, incluso, en la capacidad de los sistemas para crear modelos que permitan establecer políticas crediticias dentro de unos parámetros razonables de riesgo.

### Los entornos de la empresa




### Los entornos

La última arista que es preciso estudiar, para identificar los riesgos de una empresa, se refiere a los diversos entornos que directa o indirectamente afectan su desempeño y, en general, su valor. Son múltiples las circunstancias o factores que están fuera del control de las empresas y que, en la práctica, se denominan «ambientales».

El tipo de economía, el clima político, las expectativas económicas y los cambios del marco jurídico son ejemplos de los factores que condicionan muchas de las operaciones y decisiones de las empresas. Son tales sus impactos que algunos especialistas califican a muchos de estos factores como las verdaderas fuentes de los riesgos, pues el cambio de las variables implícitas en cada uno de estos ambientes suele afectar las premisas sobre las cuales planifican y operan las empresas. En contraste, el esquema propuesto considera los ambientes como «amplificadores» o «atenuadores» de las fuentes de riesgo identificadas; toda vez que, en la práctica, pueden complicar o facilitar la planificación, el diseño y la puesta en marcha de las actividades, y requerir mayor o menor cantidad y calidad de recursos.

Una empresa que opere en un entorno donde la seguridad jurídica no esté debidamente resguardada sabrá que, por ejemplo, la protección que confiere un simple contrato (como el que pueda establecer con un proveedor o con cualquiera de sus contrapartes) podría no ser suficiente para garantizar el cumplimiento de algún acuerdo. Por ese motivo, nunca serán demasiados los controles y cuidados que deban poner en práctica la empresa para revisar el carácter de su contraparte, a los fines de garantizar, por ejemplo, la adquisición de los insumos o productos necesarios para la continua marcha de su actividad productiva.

El caso contrario puede observarse, por ejemplo, en ambientes económicos estables, en los que el desempeño de las variables fundamentales está resguardado por un Estado cuyas políticas públicas y fiscales alientan el sano crecimiento de la economía. Esto no implica obviar el seguimiento de las variables económicas que puedan resultar relevantes para la empresa. Sin embargo, al desarrollar negocios en este tipo de ambientes muchas veces se cuenta con suficiente holgura para dedicar los siempre limitados recursos a otros aspectos más exigentes del negocio. 

### REFERENCIAS

- BCBS (2001): «The new Basel capital accord: an explanatory note». Basilea: Basel Committee on Banking Supervision.
- Borodovsky, L. y M. Lore (eds.) (2000): *The professional's handbook of financial risk management*. Oxford: Elsevier.
- COSO (1994): *Internal control-integrated framework*. Nueva York: American Institute of Certified Public Accountants.
- King, J.L. (1998): «Defining operational risk». *Algo Research Quarterly*. Vol. 1. No. 2.
- Marshall, C.L. (2001): *Measuring and managing operational risks in financial institutions*. Singapur: Wiley.
- Wills, S., S. Hinko, M. Haubenstock, K. Leibfried, A. Pozzi y N. Hayes (1999): *Operational risk: the next frontier*. Londres: British Bankers Association-International Swaps and Derivatives Association (ISDA)-PricewaterhouseCoopers-Risk Management Association (RMA).

Miguel Najul

Profesor invitado del IESA



# Es el momento de dar un gran salto

Master en Administración  
mención Ejecutiva (EMBA) del IESA

El EMBA está diseñado para ejecutivos con experiencia, que están listos para asumir mayores retos y ser los líderes de la transformación en su organización y en la sociedad.

Una experiencia de aprendizaje integral y multidisciplinaria en la que los estudiantes se nutren tanto de los profesores como de sus compañeros y obtienen un título reconocido internacionalmente.

Con una duración de 6 trimestres, con clases 4 días al mes, no interfiere con el trabajo. Además, ofrece la oportunidad de una experiencia complementaria en el exterior.

Todos los detalles en:  
Teléfonos: 555-4371/354  
[admisiones@iesa.edu.ve](mailto:admisiones@iesa.edu.ve)  
[www.iesa.edu.ve/emba](http://www.iesa.edu.ve/emba)





IESA es la única institución en Venezuela acreditada internacionalmente

J-00057547-3