

La Administración de Riesgos Empresarial en el contexto actual del Control Interno.

Introducción

La necesidad de entender los riesgos y las oportunidades es ineludible cuando se trata de alcanzar el progreso de cualquier empresa. Proporcionarle dirección estratégica a un negocio, significa entender qué genera la creación de valor y qué la destruye. Esto alternativamente significa que la búsqueda de oportunidades debe exigir comprensión de los riesgos a tomar y de los riesgos a evitar. Por lo tanto, el crecimiento de cualquier negocio exige la evaluación del riesgo y la aceptación del riesgo implícito. La capacidad de un negocio de prosperar al afrontar los riesgos, al mismo tiempo que responde a acontecimientos imprevistos, buenos o malos, es un indicador excelente de su capacidad para competir. Sin embargo, la exposición al riesgo es cada vez mayor, más compleja, diversa y dinámica. Esto se ha generado en gran parte por los rápidos cambios en la tecnología, la velocidad de la comunicación, la globalización de los negocios y las fluctuaciones en los tipos de cambio dentro de los mercados financieros.

Los negocios ahora operan en un entorno completamente diferente comparado con hace apenas 10 años. La fuente del riesgo también puede gestarse dentro de la organización mientras los negocios luchan por lograr su crecimiento. La adopción de estrategias de expansión, como las adquisiciones de empresas, las inversiones en nuevos mercados internacionales, las grandes reestructuraciones organizacionales, el outsourcing de los procesos clave, los grandes proyectos de inversión y el desarrollo de nuevos productos, se pueden convertir en elementos que aumentan la exposición al riesgo de un negocio. Un reciente estudio de las prácticas de administración de riesgos en 14 grandes corporaciones multinacionales reveló que para el final de los años 1990, la gama de los riesgos que las compañías han tenido que administrar se habían ampliado fuertemente y continuaban creciendo continuamente.

Como consecuencia de la diversidad de riesgos, la gerencia requiere un acercamiento más profundo a la administración de riesgos. La mayoría de los accionistas y los organismos reguladores están requiriendo a las juntas directivas una administración de riesgos más comprensiva, rigurosa y sistemática. Las compañías que consideraban la administración de riesgos solo una cuestión de cumplimiento de los principios contables y legales, están aumentando bastante su exposición y eso provocará que reporten estados financieros afectados seriamente por los riesgos.

Una aproximación a la Administración de Riesgos

La naturaleza evolutiva del riesgo y las expectativas sobre su administración le están generando grandes presiones a las prácticas administrativas tradicionales. Históricamente, dentro de las organizaciones tanto públicas como privadas, la administración de riesgos tradicionalmente ha sido segmentada y manejada aparte en "silos", es decir aisladamente. Esto se debe a varias razones, como la manera en que nuestra mente trata de resolver problemas, la estructura organizacional y el progreso en la práctica de la administración de riesgos. Hay claramente la tendencia a clasificar los riesgos en diferentes categorías, mutuamente excluyentes y esto parece ser el resultado de la forma en que subdividimos los problemas para manejarlos, la necesidad de asignar las tareas dentro de la estructura organizacional existente y el asumir el supuesto de que las consecuencias de un evento imprevisto estarán más o menos limitadas a una determinada área. En la actualidad, el alcance de esos eventos imprevistos se extiende a múltiples áreas de la empresa y a sus interrelaciones entre riesgos bajo las categorías de operacionales, financieras y tecnológicas han sido pasados por alto, frecuentemente con resultados bastante adversos.

La administración de riesgos empresarial es una respuesta al manejo inadecuado que emplea el enfoque basado en silos, es decir en el aislamiento de las exposiciones para administrar riesgos altamente interdependientes. A la disciplina de administración de riesgos empresarial también se le conoce como la administración estratégica de riesgos empresariales, por lo que se considera como un método más robusto de manejar los riesgos y las oportunidades, ya que es una mejor respuesta para esas exigencias de los negocios. La administración de riesgos empresarial fue diseñada para mejorar el desempeño de las empresas, este nuevo enfoque por el cual se manejan los riesgos de una manera coordinada e integrada a través de toda la organización. Este enfoque es un gran avance en el pensamiento empresarial, ya que pretende establecer una metodología para el crecimiento continuo, con un tratamiento maduro y la evolución de la profesión de la administración de riesgos, ya que se establece un manejo estructurado y disciplinado hacia los riesgos. Al tratar de entender las interdependencias entre los riesgos, como se materializa el riesgo en un área de la empresa y como puede incrementarse el impacto de los riesgos en otra área de la organización. Por consecuencia esto también considera como la acción de mitigar el riesgo puede dirigirse a abarcar múltiples sectores de los negocios.

El crecimiento empresarial a través de tomar riesgos

El riesgo es ineludible en la actividad empresarial. De acuerdo con Peter Drucker, la actividad económica por definición compromete los recursos presentes a un futuro incierto. Por lo que la única cosa que es segura en el futuro, es la incertidumbre y sus riesgos. Por lo tanto el tomar riesgos es la esencia de la actividad económica. Él considera que la historia nos enseña que los negocios con mayores rendimientos económicos únicamente lo logran por medio de una mayor incertidumbre. En otras palabras, a través de correr riesgos más grandes.

Indiscutiblemente el término "riesgo" se ha familiarizado con cualquier actividad corporativa. De hecho no es posible crear un negocio sin correr riesgos. El resultado final de una dirección estratégica exitosa debe ser tener una mayor capacidad para tomar riesgos más grandes, por que eso es la única manera de mejorar el desempeño empresarial. Sin embargo, al extender esta capacidad, los negocios deben entender los riesgos que ellos están corriendo, ya que en muchas ocasiones es inútil tratar de eliminar el riesgo y comúnmente solo es posible reducirlo, es esencial que los riesgos tomados sean los riesgos correctos. Las empresas deben ser capaces de elegir racionalmente entre los riesgos y los cursos de acción, en lugar de solo sumergirse en la incertidumbre, en base a corazonadas, presentimientos, rumores o experiencias, no obstante que tan cuidadosamente se hayan cuantificado las amenazas.

Existen muchos argumentos que señalan que la administración de riesgos es bastante positiva en la práctica empresarial, además es bastante raro encontrar una organización de cualquier tamaño en la cual sus accionistas no estén demandando que su gerencia exhiba una clara conciencia de la administración de riesgos. Actualmente hay un punto de vista firmemente apoyado por los hallazgos de una investigación realizada por la "*Economic Intelligence Unit*" (Unidad de Inteligencia Económica) que publica la revista "*The Economist*", donde se descubrió que el 84% de los ejecutivos que respondieron su encuesta consideran que la administración de riesgos empresarial puede mejorar su razón (ratio) financiera de precio por acción/ganancias y su costo de capital. Las organizaciones que están más conscientes del riesgo, han tenido por más tiempo el conocimiento activo del manejo del riesgo y esto les provee oportunidades para lograr ventajas competitivas decisivas. Tomar y administrar el riesgo es la esencia de la sobrevivencia y el crecimiento de los negocios.

Riesgo y Oportunidad

No debería haber una preocupación por los inconvenientes de los riesgos. La administración de riesgo lo considera de doble dirección, teniendo en cuenta siempre que riesgo y rentabilidad son directamente proporcionales, así tanto los riesgos favorables (oportunidades) como los riesgos desfavorables (amenazas) están en el centro del crecimiento del negocio y de la creación de la riqueza. Una vez que la junta directiva haya determinado su visión, su misión y los valores, debe establecer la estrategia corporativa y las políticas para transmitir la visión del negocio. El establecimiento de la estrategia está basado en el pensamiento estratégico. Definir la estrategia, es señalar la dirección que muestra el estilo de liderazgo para lograr los objetivos empresariales.

Sin embargo, cualquiera que sea la estrategia, la junta directiva debe decidir qué oportunidades, presentes y futuras, desea alcanzar y qué riesgos está dispuesta a tomar para desarrollar las oportunidades seleccionadas. La administración tanto de oportunidades debe recibir igual atención y es importante que las juntas directivas seleccionen un balance correcto. Esto se ha expresado en una resolución de la National Audit Office como: "el enfoque de la administración de riesgos empresarial ofrece la posibilidad de lograr un equilibrio razonablemente juicioso y sistemáticamente discutido, entre los riesgos y las oportunidades, en forma que maneje las presiones contradictorias de emprender retos que representen mejores beneficios por un lado y limite las amenazas de los riesgos por el otro". Exagerar en los inconvenientes de los riesgos y su manejo puede ser dañino para cualquier empresa.

Knight y Perry señalan que la administración de riesgos pretende buscar los riesgos favorables u oportunidades, no solamente tratar de librarse de los riesgos que amenazan las fuentes de creación del valor y el potencial de la empresa. Cualquier procedimiento que intente librarse del riesgo completamente conducirá al menos a una decisión racional, que es no hacer nada. Los riesgos son importantes, pues todos los negocios hacen frente al riesgo de sus inicios, no son motivos para la acción sino restricciones en la acción. Por lo tanto, la gerencia trata de controlar los riesgos lo más lejos posible para permitirle al negocio maximizar sus oportunidades. El desarrollo de una política del riesgo debe ser una iniciativa creativa, exponiendo las oportunidades para el crecimiento del valor y el manejo innovador del riesgo, no es una tarea que deprima, llene de ambigüedades, de advertencias y de pesimismo. La administración de riesgo empresarial entonces es manejar de ambos, oportunidades y riesgos.

El rol de la junta directiva

Jay Keyworth, presidente de la Fundación del Progreso y de la Libertad y miembro del consejo de administración de Hewlett-Packard, ha señalado que la lección más importante de los últimos años es que los miembros del consejo no pueden permitirse más impunidad por su poco conocimiento del riesgo de la empresa. El mensaje aquí es, que cuando algo va mal inevitablemente terminará mal, por lo que los miembros del consejo son también responsables. La solución para los miembros del consejo es aprender el potencial que tienen los acontecimientos adversos y estar suficientemente enterados de los orígenes del riesgo dentro del área del negocio que ellos están operando, para poder tener la oportunidad de tomar acciones preventivas.

El negocio de la administración de riesgo está experimentando un mar de cambios fundamentales, con la aproximación de la disciplina de la administración de riesgo a la parte más alta de la organización y que esta siendo más abiertamente discutida como la estrategia y la protección de accionistas.

Tomar un mayor riesgo requiere más control. El control del riesgo es esencial para mantener la estabilidad y la continuidad en el funcionamiento de los negocios. Sin embargo, a consecuencia de una serie de problemas inesperados del gobierno corporativo han conducido al colapso de varias compañías y a otros escándalos corporativos en todo el mundo, los inversionistas ha expresado sus preocupaciones por el nivel bajo de confianza en los estados financieros, el descuido de las juntas directivas en las operaciones corporativas, en la salvaguarda proporcionada por los auditores externos y en el grado de control de la administración de riesgos. Estas preocupaciones condujeron a una demanda de un mejor gobierno corporativo, lo que derivó en una serie de reportes sobre el gobierno corporativo y el control interno que culminaron en el Informe COSO de 1992 del *Committee of Sponsoring Organizations of Treadway* Comisión en los Estados Unidos, el Reporte *Cadbury* en Gran Bretaña también en 1992 y finalmente el Acta Sarbanes-Oxley (SOX) de 2002. Claramente la exposición del riesgo creció en un mundo cada vez más caótico y turbulento. La carencia del control de la administración de riesgos localizó en la junta directiva.

En 1995 en respuesta a la mala imagen de las juntas directivas por su pobre desempeño y la carencia de un adecuado gobierno corporativo, el *Institute of Directors* publicaron los estándares para las juntas directivas. Este procuro ser un catalizador para el debate sobre los roles y las tareas de una junta directiva, y sobre la necesidad de vincular el entrenamiento y la evaluación de la competencia para el ingreso a los organismos profesionales de directores. La publicación presenta claramente a cuatro tareas principales para los directores:

1. La junta directiva debe ser simultáneamente emprendedora y conducir al negocio adelante mientras guarda un control prudente.
2. Se requiere que la junta directiva esté suficientemente bien informada sobre el funcionamiento de la compañía y que sea capaz de responder por sus acciones, pero además mantener distancia de la administración de día con día y conservar una visión objetiva, de más largo plazo.
3. El consejo directivo debe ser perceptible en el corto plazo a los asuntos locales, sin embargo, debe estar informado más ampliamente de las tendencias y de la competencia, a menudo de naturaleza internacional.
4. Se espera que el consejo directivo esté centrado en las necesidades comerciales del negocio, mientras que actúa responsablemente hacia sus empleados, sus socios comerciales y la sociedad en su totalidad.

La tarea para las juntas directivas por supuesto es asegurar la efectividad de su modelo de riesgos. Con esto en mente, estos son algunos puntos de partida para la agenda de la administración estratégica de riesgos para ser considerada por las juntas y los directores:

- ✍ Designe un líder de nivel medio con capacidad de decisión no solo con responsabilidad, pero con la autoridad para actuar en todos los aspectos de la administración de riesgos.
- ✍ Asegúrese de que este líder sea independiente y pueda trabajar objetivamente con los consultores externos de la compañía (auditoria externa, abogados, etc.) y el responsable de tomar decisiones (el director y la junta directiva).
- ✍ Esté satisfecho en cuanto a la suficiente profundidad de las acciones del análisis del riesgo, de la identificación, de la evaluación y de la manera de mitigarlo.
- ✍ Tenga confianza de que la información que proporciona la administración de riesgos que reciben los miembros del consejo es exacta, oportuna, clara y relevante.

- ✍ Activamente requiera y participe en el diálogo normal con los accionistas principales para entender si sus objetivos se han logrado, se han discutido y se han incluido, se están satisfaciendo y si los accionistas pueden obstaculizar sus actuales iniciativas.
- ✍ Esfuércese construir una cultura donde la administración de riesgos y la planeación estratégica convergen.
- ✍ Asegurese de que la administración de riesgo permanezca centrada en los asuntos más trascendentes.
- ✍ Confirme que la administración de riesgos está incluida en toda la organización.

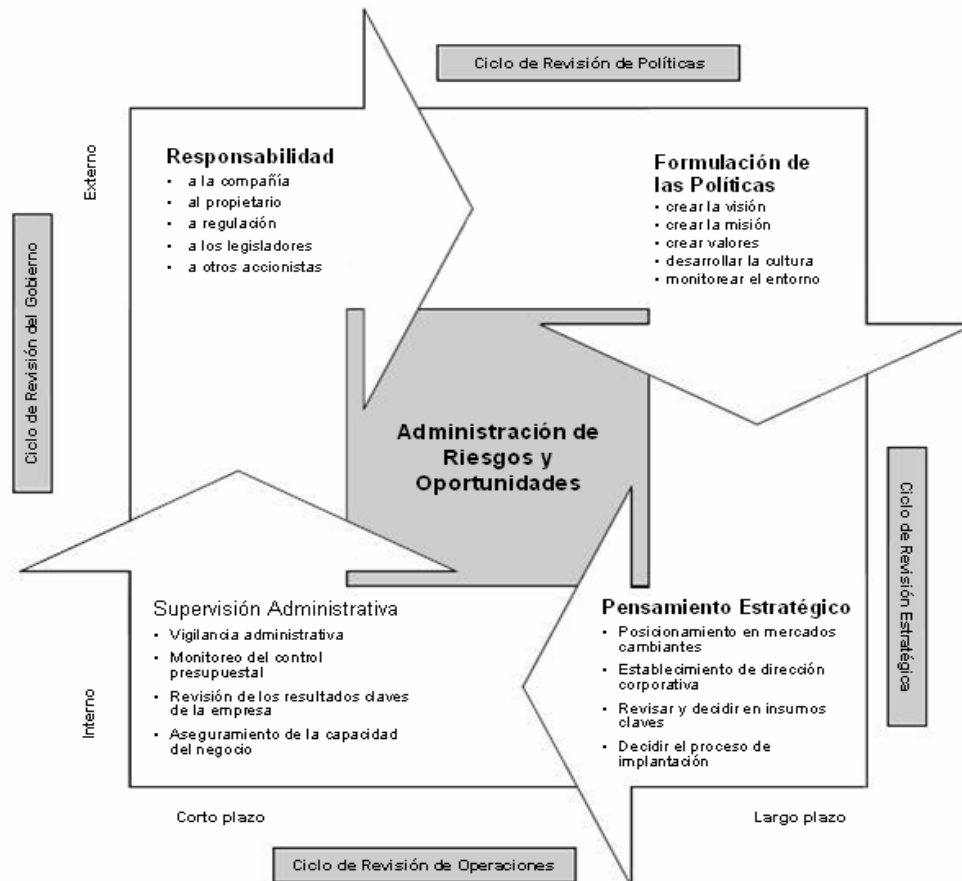


Figura 1.1 El rol de la junta directiva y la integración de la administración de riesgos. (Adaptada The Fish Rots from the Head de Garratt (2003))

Según lo ilustrado en la Figura 1.1, el riesgo y la oportunidad afectan a las cuatro funciones principales de las juntas directivas: formulación de políticas, pensamiento estratégico, supervisión administrativa y responsabilidad.

La formulación de políticas implica el establecer la cultura organizacional que debe incluir a la administración de riesgos; el pensamiento estratégico exige seleccionar los mercados a penetrar y destinar los recursos necesarios para esos mercados con la fortaleza del perfil del riesgo dispuesto; la supervisión administrativa requiere que los negocios pongan en práctica el control de la gerencia y que procesos de dirección incluyendo los métodos formales de la administración de riesgos. La responsabilidad se relaciona con asegurarse de que las acciones de la mitigación del riesgo tengan claros responsables que se encarguen de implementar las acciones preestablecidas para

tratar los riesgos identificados, para reportar los cambios en el perfil de riesgo e incorporar a la administración de riesgos.

OBJETIVO FUNDAMENTAL DEL NEGOCIO

El objetivo fundamental de un negocio es maximización de la riqueza del accionista, es decir, maximizar las ganancias de sus accionistas (dueños). En una economía de mercado, los accionistas proporcionarán fondos a un negocio con el propósito de recibir el máximo rendimiento posible en su inversión para el nivel del riesgo que se afrontó. Al evaluar varias oportunidades de inversión, los accionistas valorarán los rendimientos de cada inversión contra los riesgos potenciales implicados. El uso del término de la riqueza aquí se refiere al valor de mercado de las acciones comunes.

El valor de mercado de las acciones reflejará los futuros rendimientos que los accionistas esperarán recibir en un cierto plazo de las acciones y el nivel del riesgo que implicó. Frecuentemente los accionistas no están preocupados de los rendimientos en el corto plazo, pero se tratan de alcanzar los rendimientos más altos posibles en el largo plazo. A menudo la maximización de los beneficios se propone como objetivo alternativo para un negocio. La maximización de los beneficios es diferente de la maximización de la riqueza. La maximización de los beneficios se considera generalmente como objetivo a corto plazo mientras que la maximización de la riqueza es un objetivo a largo plazo. La maximización de la riqueza toma cuenta los riesgos del crecimiento a largo plazo, mientras que la maximización de los beneficios no.

QUÉ ES LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS EMPRESARIAL (ERM)

La administración de riesgos empresarial tiene que satisfacer una serie de parámetros. Debe estar incluida en el sistema de control interno de un negocio, mientras que al mismo tiempo debe respetar, reflejar y responder a los otros controles internos. La administración de riesgos empresarial pretende proteger e incrementar el valor de la acción para satisfacer el objetivo fundamental de la empresa que es la maximización de la inversión del accionista. Debe ser multifacético, tratando todos los aspectos del plan de negocios de la planeación estratégica a través de los controles de la empresa:

- ✍ Plan estratégico.
- ✍ Plan mercadotecnia.
- ✍ Plan de operaciones.
- ✍ Investigación y desarrollo.
- ✍ Organización y dirección.
- ✍ Pronósticos y datos financieros.
- ✍ Financiamiento.
- ✍ Procesos de la administración de riesgos.
- ✍ Controles del negocio.

Las empresas que funcionan en el entorno actual están caracterizadas por el cambio constante y requieren de un enfoque integral para manejar su exposición al riesgo. Esto no siempre ha sido así, anteriormente los riesgos eran manejados en "silos", es decir aisladamente. Los riesgos económicos, legales, comerciales y del personal eran tratados por separado y manejados a menudo por diversos individuos dentro de una compañía sin tener que hacer alguna referencia cruzada de los riesgos o

sin comprender el impacto de las acciones administrativas adoptadas para un grupo y sus efectos en otros grupos. Los riesgos son muy naturales, dinámicos, fluidos y altamente interdependientes. Por lo tanto, ellos no se pueden evaluar o manejar independientemente.

Esta concepción se incorporan a la definición de COSO (2002), donde es definida como:

Un proceso sistemático efectuado por el consejo de administración de una entidad, su dirección y restante personal, aplicable a la definición de estrategias en toda la empresa y diseñado para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la organización, gestionar sus riesgos dentro del riesgo aceptado y proporcionar una seguridad razonable sobre la consecución de objetivos de la entidad Por lo tanto resumiendo, la gerencia de riesgo de la empresa puede ser definida como “marco comprensivo e integrado para manejar riesgo empresarial para maximizar el valor de una compañía”.

Asimismo, la vemos reflejada en la Resolución 297 del 2003 del Ministerio de Finanzas y Precios de Cuba, como elemento regulador de la implementación del moderno enfoque del Control Interno en este país. Sucintamente podríamos graficarla como sigue:



Figura 1.2 Glez-Cueto. A. (2004) La administración de riesgos y la 297, enfoque COSO.

BENEFICIOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS EMPRESARIAL

Ningún proceso de la administración de riesgos puede crear un ambiente libre de riesgos. Por el contrario la administración de riesgos empresarial permite a la gerencia operar más efectivamente en un ambiente de negocios lleno de riesgos fluctuantes.

La administración de riesgo empresarial proporciona capacidad aumentada para:

- ☞ Alinear el riesgo aceptado y la estrategia: En su evaluación de alternativas estratégicas, la dirección considera el riesgo aceptado de la entidad en la evaluación de alternativas estratégicas, estableciendo los objetivos relacionados y desarrollando mecanismos para administrar los riesgos asociados.

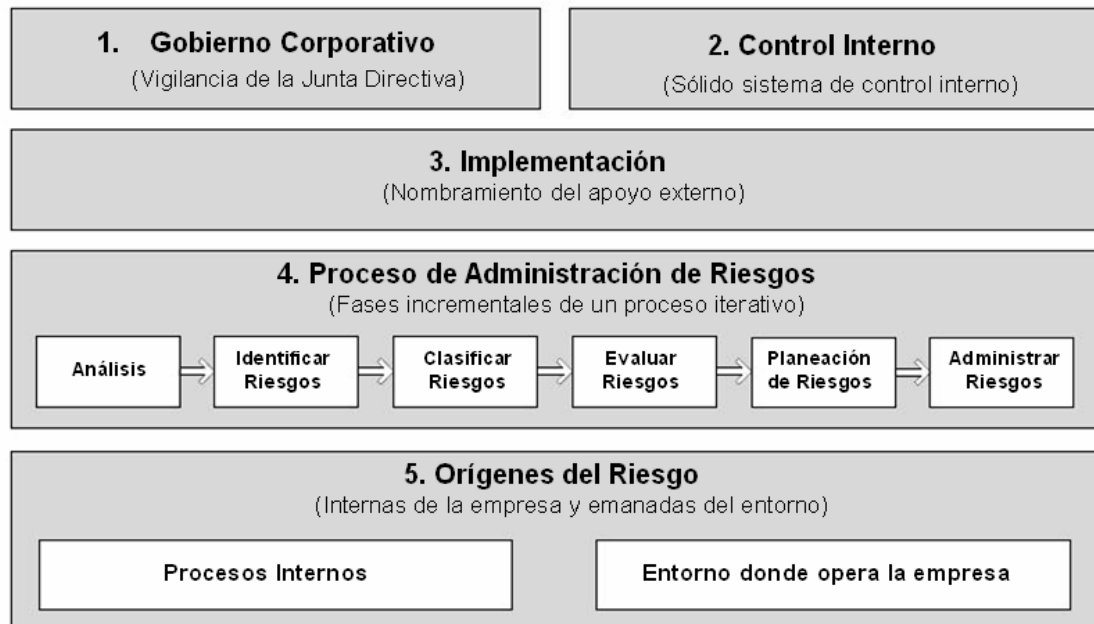
- ✍ Reducir las sorpresas y pérdidas operativas: Las entidades consiguen mejorar su capacidad para identificar los eventos potenciales y establecer respuestas, reduciendo las sorpresas y los costos o pérdidas asociados.
- ✍ Mejorar las decisiones de respuesta a los riesgos: La administración de riesgos corporativos proporciona el rigor para identificar y seleccionar entre las posibles alternativas de respuesta a los riesgos: evitar, reducir, compartir y aceptar.
- ✍ Recursos: Una clara comprensión de los riesgos que enfrenta un negocio puede hacer más efectiva la dirección, la administración del tiempo y de los recursos del negocio para manejar riesgo.
- ✍ Identificar y manejar los riesgos cruzados de la empresa: Cada negocio hace frente a innumerables riesgos que afectan diversas partes de la organización. Los beneficios de la administración de riesgos empresarial solamente se optimizan cuando se adopta un enfoque integral de la empresa, integrando las diferentes perspectivas a la administración de riesgos dentro de una compañía. La integración tiene que ser efectuada de tres maneras: centralizar los reportes del riesgo, la integración de las estrategias de la transferencia del riesgo y la integración de la administración de riesgos en los procesos organizacionales de una empresa. En lugar de ser un mecanismo puramente defensivo, puede ser utilizado como un instrumento para maximizar las oportunidades.
- ✍ Ligar el Crecimiento, el riesgo y rendimiento: Los negocios aceptan riesgo como parte de la creación de riqueza y su sobrevivencia, y ellos esperan un rendimiento que compense el riesgo. La administración de riesgos empresarial proporciona una mayor capacidad de identificar y de evaluar riesgos, y de establecer niveles aceptables del riesgo en relación con el potencial de crecimiento y el logro de objetivos.
- ✍ Racionalizar el capital: Una información más sólida sobre la exposición del riesgo permite a gerencia evaluar más efectivamente las necesidades de capital y mejora la asignación del capital.
- ✍ Aprovechar las oportunidades: Mediante la consideración de una amplia gama de potenciales eventos, la dirección está en posición de identificar y aprovechar las oportunidades de modo proactivo.

Hay tres principales beneficios de la administración de riesgos empresarial: mejora el funcionamiento del negocio, incrementa la efectividad organizacional y logra mejores reportes del riesgo.

MARCO DE LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS EMPRESARIAL

El marco para entender la administración de riesgos empresarial se incluye en la figura 1.3 y se compone de cinco elementos.

Marco de Administración de Riesgos Empresarial



1. El gobierno corporativo se requiere para asegurarse de que la junta directiva y la gerencia hayan establecido los procesos organizacionales apropiados y los controles corporativos para medir y para manejar los riesgos a través de la empresa.
2. La creación y el mantenimiento de un sistema sólido de control interno se requiere para salvaguardar la inversión del accionista y los activos de la empresa.
3. Un recurso específico se debe identificar para implementar los controles internos con suficiente conocimiento y experiencia que genere el máximo beneficio del proceso.
4. Se requiere un claro proceso de administración de riesgos que establezca los procesos individuales, sus aportaciones, sus resultados, sus limitantes y sus responsables.
5. El valor de un proceso de administración de riesgos se reduce sin una clara comprensión de los orígenes del riesgo y a cómo deben ser respondidos. El marco separa los orígenes del riesgo en dos elementos clave, denominándolos procesos internos y el entorno donde opera la empresa.

1.- Gobierno corporativo

Una revisión de las recientes investigaciones sobre el gobierno corporativo, revelan que es un catalizador para la administración de riesgos empresarial y es también en gran medida el contribuyente principal a sus actuales responsabilidades. Esto explica las expectativas que los accionistas tienen de sus juntas directivas. Revela las posturas que las compañías han adoptado hacia a la administración de riesgos y el gran impulso que ha recibido la práctica de la administración de riesgos. Actualmente el gobierno corporativo se ha convertido un componente esencial de la administración de riesgo empresarial porque proporciona monitoreo integral de la empresa y aplica la administración del riesgo. Además establece la responsabilidad en la junta directiva de

asegurar el adecuado funcionamiento de los sistemas y las políticas para la administración de riesgos. La utilización de prácticas transparentes de la junta directiva y un sólido gobierno corporativo son cruciales para una efectiva administración de riesgos empresarial.

2.- Control interno

La evaluación de los controles internos proporciona un entendimiento de qué debe ser controlado y de cómo. Hay más de un punto de vista en los enfoques formales. Los controles internos son un subconjunto de gobierno corporativo y la administración de riesgos es un subconjunto de controles internos. Por lo que la administración de riesgos está dirigida a: facilitar la efectiva y eficiente operación de un negocio, mejorando los informes internos y externos, favoreciendo el cumplimiento de las leyes y regulaciones. Su objetivo es lograr esto a través de la identificación y la evaluación de los riesgos a los que hace frente al negocio, para removerlos, o reducirlos, o cuando sea necesario transferirlos a terceros, cuando sea económicamente factible hacerlo.

3.- Implementación

La puesta en práctica de la administración de riesgos (que forma la parte de los procesos del control interno de un negocio) puede ser realizados internamente en una empresa o puede ser apoyada por consultores externos. Ambas formas son normalmente aceptables. Cualquiera de ellas puede ser seleccionada, los parámetros del estudio tienen que ser localizados en un mapa de riesgos, deben ser comunicados y ser aceptados de acuerdo con los tiempos establecidos; los recursos, los costos, las contribuciones y las personas responsables se deben establecer.

4.- Proceso de administración de riesgos

Una manera de explorar los mecanismos para implementar un proceso de administración de riesgos es descomponerlo en todas sus partes y examinar que tanto debería contribuir cada parte a todo el conjunto. Aquí se propone que el proceso de administración de riesgos se divida en seis procesos llamados: análisis, identificación, clasificación, evaluación, planeación y administración. Muchas de las actividades siguen un patrón en gran parte secuencial, pero puede ser un proceso altamente iterativo. Al identificar los nuevos riesgos, el anterior proceso de la identificación y su clasificación se revisan, por lo que el proceso secuencial se repite a través de la implementación de las acciones de respuesta al riesgo.

5.- Orígenes del riesgo

Una manera de examinar los orígenes del riesgo del negocio es considerar que emana a partir de dos sectores, de dentro de un negocio (referente a las acciones tomadas) y del ambiente dentro del que opera, sobre el cual, aparentemente, no tiene ningún control. En la Figura 1.3 arriba, estas fuentes se han denominado "procesos internos" y "entorno donde opera la empresa". Estos son un desarrollo del análisis tradicional del PEST (por sus siglas en inglés *Política, Económica, Social y Tecnológica*, para las influencias externas).

CONCLUSIÓN

Todos los negocios en un mercado libre se exponen al riesgo. Esta exposición al riesgo existe desde sus inicios. Sin embargo, hay una opinión generalizada que dice que ahora el riesgo es más complejo, diverso y dinámico. Particularmente, los orígenes de los riesgos son más extensos y la capacidad del cambio de los orígenes del riesgo ha aumentado dramáticamente. El surgimiento de la administración de riesgos empresarial se ha generado del deseo y la necesidad de alejarse de la administración de riesgos en "silos", identificando y manejando las interdependencias de los riesgos. Esto no es un nuevo descubrimiento intelectual sino una solución práctica a un problema práctico. Está claro en las investigaciones y en las publicaciones que los miembros de la junta directiva consideran que la administración de riesgos empresarial es importante para el crecimiento de la organización. Cualquier estrategia que las juntas directivas adopten deben decidir qué oportunidades, presentes y futuras, desean aprovechar y qué riesgos están dispuestas a tomar para desarrollar las oportunidades seleccionadas. Por lo tanto, cualquier enfoque que los negocios adoptan para administrar los riesgos, deben lograr el enfoque de la administración de riesgos empresarial ofrece la posibilidad de lograr un equilibrio razonablemente juicioso y sistemáticamente discutido, entre los riesgos y las oportunidades en forma que maneje las presiones contradictorias de emprender retos que representen mejores beneficios por un lado y limite las amenazas de los riesgos por el otro". Sin embargo, a consecuencia de una serie de problemas inesperados del gobierno corporativo 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 ellos no serán responsables. La administración de riesgos necesita estar integrada en las principales actividades de la junta directiva. Hay series de beneficios claramente reconocidos al implementar la administración de riesgos, cuando es aplicada de una manera sistemática y metódica. El marco es descrito para examinar la administración de riesgos empresarial, entendiendo las presiones para su desarrollo, su estructura, implementación, el proceso completo y los orígenes del riesgo.

REFERENCIAS

Boulton, R.E.S., Libert, B.D., and Samek, S.M. (2000) *Cracking the Value Code – How Successful Businesses are Creating Wealth in the New Economy*, Harper Business, New York.

Combined Code on Corporate Governance (July 2003), Financial Reporting Council, CCH.

COSO (2004) *Enterprise Risk Management – Integrated Framework*, September, published by the Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission.

Drucker, P.F. (1977) *Management, an Abridged and Revised Version of Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, London, 7th printing, 1983.

Economist Intelligence Unit (2001) "Enterprise Risk Management, implementing new solutions.

González-Cueto L. A. (2006). *Catástrofes financieras y el riesgo como insumo. Prevención de catástrofes y gestión de contingencias*. [http:// www.gs3.com](http://www.gs3.com)

Hunt, B. (2001) "Issue of the Moment: The Rise and Rise of Risk Management", in *Mastering Risk Volume 1: Concepts*, editor James Pickford, Pearson Education Ltd, UK.

Garratt, R. (2003) *The Fish Rots from the Head. The Crisis in our Boardrooms: Developing the Crucial Skills of the Competent Director*, first published in 1996 by HarperCollinsBusiness. This revised and updated edition was published by Profile Books Limited, London.

Knight, R.F. and Petty, D.J. (2001) "Philosophies of risk, shareholder value and the CEO", in *Mastering Risk Volume 1: Concepts*, editor James Pickford, Pearson Education Ltd, UK.

McCarthy, M.P. and Flynn, T.P. (2004) *Risk from the CEO and Board Perspective*, McGraw Hill, New York.

National Audit Office (2000) "Supporting Innovation: Managing Risk in Government Departments".

Report by the Comptroller and Auditor General, 17 August, London, The Stationery Office.