

Principales riesgos que afectan a las empresas

DOMINGO GARCÍA PÉREZ DE LEMA
Universidad Politécnica de Cartagena

FRANCISCO JAVIER MARTÍNEZ GARCÍA
Universidad de Cantabria

MARCOS ANTÓN RENART
Universidad de Murcia

Fecha de recepción: 1-11-2018
Fecha de aceptación: 3-04-2019

RESUMEN

La dinámica de las empresas conlleva frecuentemente enfrentarse a todo tipo de riesgos. Por ello los gestores de las empresas son conscientes de la necesidad de gestionar el riesgo de forma adecuada para garantizar la continuidad del negocio. En este trabajo se han analizado los principales riesgos que afectan a las empresas y se presenta una clasificación de estos. Adicionalmente, se exponen los principales riesgos a los que se enfrenta la empresa y se citan los organismos profesionales o académicos que ofrecen información sobre los riesgos más relevantes, además de abordar de una forma resumida el proceso para gestionar los riesgos. Este trabajo es útil para directivos, profesionales y consultores que están interesados en la gestión de los riesgos de las empresas.

Clasificación JEL: G32, M41, M42.

PALABRAS CLAVE

Riesgos, gestión, riesgo operativo, riesgo financiero, riesgo económico.

ABSTRACT

The dynamics of companies often entails facing all kinds of risks. Therefore, the managers of the companies are aware of the need to manage risk in an appropriate manner to ensure business continuity. In this research we analyze the main risks that affect companies and present a classification of risks. Additionally, the main risks faced by the company are exposed and information is provided on the professional or academic bodies that offer information on the most relevant risks. Also succinctly is summarized the process to manage risks. This research article is useful for managers, professionals and consultants who are interested in managing the risks of companies.

Classification JEL: G32, M41, M42.

KEY WORDS

Risks, management, operational risk, financial risk, economic risk.

1. Introducción

En la actualidad las empresas afrontan numerosos cambios en su entorno empresarial. El mundo de los negocios está en constante evolución, es un mundo complejo y en el que la mayor parte de su comportamiento resulta impredecible. Además, los negocios van evolucionando y traen consigo nuevos riesgos que las empresas deben considerar y gestionar. Debido al alto ritmo de estos cambios, las empresas son conscientes de la necesidad y la importancia de la gestión del riesgo en sus empresas (Hudakova, Mika y Holla, 2016). Su capacidad para anticipar las amenazas, responder y adaptarse continuamente depende, cada vez más, de su proceso de administración de riesgos (Deloitte, 2015).

Las empresas desarrollan su actividad bajo el cumplimiento de diferentes objetivos, tales como el crecimiento económico, la obtención de la rentabilidad esperada de la inversión y la consecución de una seguridad o estabilidad de permanencia en el tiempo. A partir de estos objetivos, los órganos ejecutivos de las empresas deciden una serie de estrategias para competir en el mercado. Una única decisión estratégica puede involucrar múltiples tipos de riesgo que ocurren en diferentes momentos durante la ejecución de esta

(Bromiley, McShane, Nair y Rustambekov, 2015). Para garantizar la continuidad del negocio se requiere evaluar muchos tipos de riesgos (McKim, 2017).

El objetivo de este trabajo es analizar los principales escollos a los que se enfrentan las empresas para competir en los mercados, realizando una clasificación de los mismos. Asimismo, se exponen los principales riesgos que detallan diferentes organismos económicos y profesionales que analizan, a través de encuestas de opinión, las contingencias de las empresas. Finalmente, explicamos la importancia de llevar a cabo una adecuada gestión de los riesgos en la empresa. La supervivencia de la empresa dependerá de su capacidad de anticipación y preparación para el cambio, en lugar de reaccionar cuando inevitablemente el cambio se ha producido (Raghavan, 2005). Este trabajo puede ser útil principalmente para los directivos de las empresas y para los profesionales, consultores y agentes económicos que están interesados en la gestión de los riesgos de las empresas.

El trabajo se ha estructurado de la siguiente forma: en primer lugar, se realiza una revisión de la literatura sobre los riesgos en la empresa y se efectúa una clasificación de los mismos; en segundo lugar, se exponen los escollos más importantes a los que se enfrenta la empresa; en tercer lugar, llevamos a cabo una breve explicación del proceso para gestionar los riesgos, y finalmente, se exponen las principales conclusiones alcanzadas.

2. Clasificación de los riesgos en la empresa

El concepto de riesgo es utilizado, desde el punto de vista de la economía de la empresa, para expresar la incertidumbre sobre los eventos y sus resultados que podrían tener un efecto negativo en el rendimiento de la organización y en sus objetivos (Cormican, 2014). El riesgo puede definirse como una función de: $\text{riesgo} = f(\text{evento}, \text{probabilidad}, \text{impacto})$ (Cormican, 2014).

En la literatura de administración de empresas no existe una clara unanimidad de cómo clasificar los diferentes riesgos en los que incurre la empresa. En general los riesgos pueden estar causados por factores externos a la empresa (económicos, ambientales, sociales, políticos y tecnológicos) o factores internos (infraestructura, recursos humanos, procesos y tecnología utilizados por una empresa) (Verbano y Venturini, 2013). A partir de esta clasificación general, la literatura y la práctica profesional realizan diversas clasificaciones. La clasificación de los riesgos dependerá en gran medida de las características de cada empresa (Rodríguez López, Piñeiro Sánchez y de Llano Monelos, 2013) y pueden variar según la industria en la que

realizan sus negocios. En muchos casos, para determinar los riesgos será necesario requerir a un experto en el sector que identifique los tipos de categorías de riesgo en los que puede incurrir la empresa (McKim, 2017). Hay otros factores que pueden influir en los tipos de riesgo, como la internacionalización y los mercados en los que opera la empresa.

Una clasificación muy aceptada por los académicos y profesionales es distinguir cuatro categorías: riesgos estratégicos, riesgos operacionales, riesgos financieros y riesgos de cumplimiento (Sadgrove, 2005; Deloitte, 2013; Ernst & Young, 2010; CFOcentre, 2017).

- **Los riesgos estratégicos** son riesgos que afectan o son creados por la estrategia comercial y los objetivos estratégicos de una organización (Deloitte, 2013). Incluyen entre otros los daños a la reputación de la empresa (por ejemplo, erosión de marca fraude y publicidad desfavorable), competencia, deseos del cliente, tendencias demográficas y socioculturales, innovación tecnológica, disponibilidad de capital y tendencias normativas y políticas (Casualty Actuarial Society, 2003).
- **Los riesgos operacionales** afectan a los procesos, a los sistemas, a la gente y a la cadena de valor general de un negocio (Ernst & Young, 2011) y son los principales riesgos que influyen sobre la capacidad de una organización para ejecutar su plan estratégico (Deloitte, 2013). Comprenden operaciones comerciales (por ejemplo, recursos humanos, desarrollo de productos, capacidad, eficiencia, falla de productos/servicios, gestión de canales, gestión de la cadena de suministro y cíclicos comerciales), empoderamiento (por ejemplo, liderazgo y preparación para cambios), tecnología de la información (por ejemplo, relevancia y disponibilidad), informes de información/negocios (por ejemplo, elaboración de presupuestos y planificación, información contable, fondo de pensiones, evaluación de inversiones e impuestos) (Casualty Actuarial Society, 2003).
- **Los riesgos financieros** surgen por la volatilidad en los mercados y de la economía real (Ernst & Young, 2011) e incluyen áreas tales como informes financieros, valoración, mercado, liquidez y riesgos crediticios (Deloitte, 2013). Los riesgos financieros surgen del efecto de las fuerzas del mercado sobre los activos o pasivos financieros e incluyen el riesgo de mercado, el riesgo de crédito y el riesgo de liquidez.
 - El *riesgo de mercado* proviene de la incertidumbre sobre el valor futuro de una inversión debido a los posibles cambios en el mercado. Los precios de mercado se registran generalmente en intercambios de varios tipos (acciones, productos básicos y divisas) (Xu, Pinedo y Xue, 2017). El riesgo de mercado está influenciado por

múltiples factores externos relacionados con el comportamiento de los precios de venta, los costes y la disponibilidad de los recursos. También recogen ciertas variables generales de naturaleza macroeconómica, como los tipos de interés o los tipos de cambio, que pueden ejercer una importante influencia sobre las variables financieras y de explotación de la empresa (Rodríguez López *et al.*, 2013). El *riesgo de tipo de cambio* surge cuando la empresa utiliza moneda extranjera en sus transacciones de compras y/o ventas. Por ello la empresa está expuesta a fluctuaciones en el valor de las divisas que, si no se gestionan adecuadamente, pueden hacer que la empresa genere pérdidas inesperadas. El tamaño de este riesgo depende del tamaño de las transacciones, el número de transacciones y el periodo de tiempo entre el pedido y el pago de los bienes o servicios (CPA, 2009). El *riesgo de los tipos de interés* está relacionado con los movimientos en las tasas de interés y cómo estos pueden afectar la rentabilidad de la empresa a través del incremento en los gastos por intereses o en las reducciones en los ingresos por intereses (CPA, 2009).

- El *riesgo de liquidez* es el que se deriva de la falta de mercados donde comprar o vender una inversión lo suficientemente rápido como para prevenir o minimizar una pérdida (Noor y Abdalla, 2014). También se puede entender el riesgo de liquidez si el negocio no tiene fondos suficientes para pagar sus deudas a su vencimiento. Si la empresa no tiene fondos suficientes o se está quedando sin dinero, podría haber riesgos significativos para la empresa y para el propietario o los directores, que podrían hacerse personalmente responsables de las deudas de la empresa (CPA, 2009).
- El *riesgo de crédito* surge cada vez que un prestatario espera usar flujos de efectivo futuros para pagar una deuda actual (Noor y Abdalla, 2014), y esto sucede cuando la empresa vende sus productos o servicios con pago aplazado. Existe, por tanto, el riesgo de que los deudores no puedan pagar o retrasen sus pagos. Esto puede dar como resultado la recepción lenta de efectivo o incluso la necesidad de cancelar una deuda incobrable (Lysanne, Nash y Rowe, 2012; CPA, 2009). Los inversores son compensados por asumir el riesgo de crédito a través de pagos de intereses del prestatario. El riesgo está en la pérdida del principal o de los intereses como resultado de la falla del prestatario para pagar un préstamo o cumplir una obligación contractual (Noor & Abdalla, 2014).
- **Los riesgos de cumplimiento** se relacionan con el cumplimiento legal y regulatorio (Deloitte, 2013) y se originan por situaciones de po-

lítica, leyes, reglamentación o del gobierno corporativo (Ernst & Young, 2011).

Adicionalmente existen otros organismos que especifican otras categorías de riesgos en la empresa. Desde un punto de vista de los seguros, la Casualty Actuarial Society (2003) incluye una clasificación para distinguir «Hazard risks». Son aquellos riesgos que tradicionalmente han sido abordados por las aseguradoras, incluyendo incendio, robo, responsabilidad civil, interrupción del negocio, contaminación, salud y pensiones. El impacto de estos riesgos puede ser en muchas ocasiones muy relevante y puede paralizar los procesos productivos de las empresas que sufren este tipo de daños. Ejemplos recientes se han dado en empresas como Campofrío y El pozo, del sector cárnico. La gestión de estos riesgos ha sido cada vez más reconocida como un asunto estratégico crítico provocado por eventos tan diversos como las debacles financieras de compañías como Enron, Worldcom y Parmalat, o los eventos por catástrofes como huracanes o terremotos (Bekefi, Epstein y Yuthas, 2008).

Del mismo modo, en las empresas muy internacionalizadas y que compiten en un mercado global resulta imprescindible considerar los riesgos globales o mundiales de la economía. Para los profesionales es especialmente útil seguir la información que elabora el World Economic Forum (2017), que distingue entre riesgos económicos, medioambientales, geopolíticos, sociales y tecnológicos. El WEF define como «riesgo global» aquel evento o condición potencial que, si se produce, puede tener un impacto negativo significativo en varios países e industrias dentro de los próximos diez años. En este mismo sentido (Protiviti, 2018), en una encuesta realizada a ejecutivos de diferentes partes del mundo e industrias, se distinguen los riesgos macroeconómicos. En un contexto de economía global resulta imprescindible ver cómo estos riesgos pueden afectar a nuestra organización. Los riesgos macroeconómicos que analizan son:

- La volatilidad de los mercados financieros mundiales y de las monedas.
- La incertidumbre en torno al liderazgo político en los mercados nacionales e internacionales puede limitar las oportunidades de crecimiento.
- Los cambios anticipados en las políticas comerciales globales pueden limitar nuestra capacidad para operar de manera efectiva y eficiente en los mercados internacionales.
- La capacidad de acceder a suficiente capital/liquidez puede restringir las oportunidades de crecimiento.
- Las condiciones económicas en los mercados que atendemos pueden restringir significativamente las oportunidades de crecimiento.

- La incertidumbre sobre los costes de la cobertura de salud.
- Cambios geopolíticos e inestabilidad en los regímenes gubernamentales.
- El aumento en los costes laborales.
- Las tasas de interés fijas bajas y sostenidas pueden tener un efecto significativo en las operaciones de la organización.

Finalmente, otra categoría de riesgo viene dada por la especificidad de la empresa familiar. La gestión del riesgo plantea desafíos importantes para su supervivencia, ya que muchas empresas familiares no toman medidas sobre el riesgo (Visser y Van-Scheers, 2018). La literatura expone que estas organizaciones necesitan gestionar una amplia gama de riesgos propios de la empresa familiar, tales como: armonía familiar, continuidad y riesgo (disputas, asuntos matrimoniales, litigios); riesgo de seguridad física (salud, privacidad, seguridad, robo de información); riesgo del ecosistema (contratar a los miembros/asesores del personal equivocados); riesgo de longevidad y mortalidad (sobrevivencia de dinero, sin testamento/plan de sucesión); y el riesgo de persona clave (grado de capacidad, control e influencia) (Visser y Van-Scheers, 2018).

3. Los riesgos más importantes para la empresa

En este apartado expondremos los principales riesgos que en la actualidad pueden generar problemas a las empresas y que estas deben intentar controlar para evitar pérdidas de competitividad o incluso provocar su desaparición. En este sentido puede resultar muy útil disponer de la información sobre riesgos que elaboran determinados organismos profesionales o institucionales, o estudios realizados por académicos con un enfoque eminentemente práctico. A continuación exponemos algunos de ellos.

World Economic Forum (2017) publica un informe de riesgos mundiales, a partir de una encuesta de percepción sobre los riesgos mundiales dirigida a 745 participantes, donde se solicita a los encuestados que seleccionen los riesgos más importantes para el desarrollo económico mundial para los próximos 10 años y que evalúen la probabilidad y el impacto mundial de cada uno de ellos.

El grupo Allianz elabora con cierta periodicidad su *Allianz Risk Barometer* (Top Business Risks), en el que se exponen los principales riesgos en función de diferentes áreas geográficas (Allianz Global Corporate, 2017). Este barómetro anual de riesgos se realiza entre los clientes y corredores corporativos de Allianz en todo el mundo. Se les pregunta, a través de una

encuesta, su opinión sobre la industria de la que están bien informados hasta tres riesgos que consideran de mayor importancia.

Protiviti y North Carolina State University realizan un informe sobre los riesgos que probablemente afectarán a las empresas en los próximos 12 meses (Protiviti, 2018). Analizan la respuesta de 728 ejecutivos de todas las partes del mundo y de seis sectores diferentes. En este informe se recogen las impresiones generales de la magnitud y gravedad de los riesgos en las categorías de: riesgo macroeconómico, riesgo estratégico y riesgo operacional. Cada entrevistado fue preguntado por una lista de 30 riesgos utilizando una escala de 10 puntos.

Dun & Bradstreet's a través del Global Risk Matrix evalúa, a nivel mundial, la profundidad y la amplitud (número de países afectados) de cómo un riesgo de una región puede afectar a una organización, y clasifica y valora el impacto del riesgo en el entorno empresarial global (D&B, 2018).

En cuanto a los riesgos más relacionados con las pymes Falkner y Hiebl (2015) realizaron una revisión de la literatura y apreciaron que los riesgos más frecuentes son: riesgo de tasa de interés, riesgo de precios de las materias primas, E-business y riesgo tecnológico, riesgos de la cadena de suministro, riesgos derivados de un crecimiento no sostenible y riesgos que surgen en la dirección de la empresa y los empleados. Otros ejemplos de riesgos que podemos mencionar y a los que se enfrentan las pymes son: riesgo reputacional, caída de la demanda, restricciones financieras, creciente competencia, cambios reglamentarios y legislativos, riesgos medioambientales, dificultades para innovar y satisfacer las necesidades de los clientes, incapacidad para atraer o retener a los mejores talentos, pérdida de trabajadores clave, etc.

World Economic Forum Informe de riesgos mundiales 2017

1. Las burbujas de activos en una economía importante.
 2. La deflación en una economía importante.
 3. Fracaso de un relevante mecanismo financiero o institución financiera.
 4. Fracaso/déficit de infraestructuras críticas.
 5. Crisis fiscales en economías clave.
 6. Alto desempleo estructural o subempleo.
 7. Comercio ilícito (por ejemplo, flujos financieros ilícitos, evasión de impuestos, etc.).
 8. Impacto severo en el precio de la energía (aumento o disminución).
 9. Inflación inmanejable.
-

**Allianz Risk Barometer
Top Business Risks 2017 (Europa)**

1. Interrupción del negocio (incluida la interrupción de la cadena de suministro y la vulnerabilidad).
 2. Incidentes cibernéticos (delito cibernético, falla de TI, violaciones de datos, etc.).
 3. Evolución del mercado (volatilidad, competencia intensificada/nuevos participantes, fusiones y adquisiciones, estancamiento del mercado, fluctuación del mercado).
 4. Cambios en la legislación y regulación (cambio de gobierno, sanciones económicas, proteccionismo, etc.).
 5. Evolución macroeconómica (programas de austeridad, aumento de los precios de los productos básicos, deflación, inflación).
 6. Catástrofes naturales (por ejemplo, tormenta, inundación, terremoto).
 7. Riesgos políticos y violencia.
 8. Fuego, explosión.
 9. Pérdida de reputación o valor demarca.
 10. Nuevas tecnologías (por ejemplo, el impacto del aumento de la interconectividad, la nanotecnología, la inteligencia artificial, la impresión 3D, los drones, etc.).
-

**Dun & Bradstreet's
2018 Global Risk Matrix**

1. La volatilidad financiera global y de Estados Unidos se multiplica a medida que los participantes del mercado intentan predecir el ritmo y el momento de las alzas de las tasas de interés una vez que finaliza el programa de compra de activos de la Reserva Federal.
2. Las guerras en Irak y Siria y su impacto en el suministro de petróleo.
3. La escalada de la crisis en Ucrania.
4. La prueba de estrés bancaria de la UE genera necesidades de refinanciamiento mayores de lo esperado.
5. Una realineación fundamental de la cooperación energética entre Rusia y Europa.
6. El contagio por defecto cae de los sectores con exceso de capacidad en China y desencadena un choque estrepitoso en la producción.
7. La pausa prolongada en el mercado de la vivienda demora su tan anticipado impulso al crecimiento.

8. Una corrección sustancial en el mercado inmobiliario de China desencadena problemas de capital de emergencia y rescates estatales para los bancos intermedios.
 9. La demora en la implementación de las reformas en las economías periféricas retrasa una recuperación sostenida.
 10. La tensión política en el ámbito europeo aumenta a medida que el Banco Central Europeo implementa medidas para evitar los riesgos deflacionarios.
-

Risk Management Initiative
Executive perspectives on top risks for 2018
Protiviti y North Carolina State University

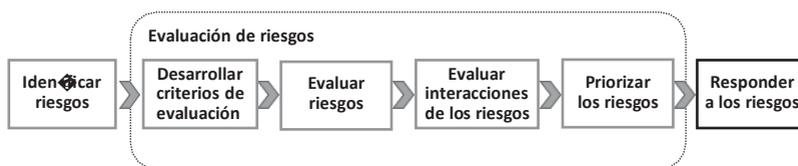
1. La rápida velocidad de las innovaciones disruptivas y/o las nuevas tecnologías dentro de la industria puede superar la capacidad de nuestra organización para competir y/o administrar el riesgo de manera apropiada, sin realizar cambios significativos en nuestro modelo de negocios.
2. La resistencia al cambio puede impedir que nuestra organización realice los ajustes necesarios en el modelo de negocio y las operaciones principales.
3. Es posible que nuestra organización no esté lo suficientemente preparada para gestionar las ciberamenazas que tienen el potencial de interrumpir significativamente las operaciones centrales y/o dañar nuestra marca.
4. Los cambios reglamentarios y el control regulatorio pueden aumentar, afectando notablemente la manera en que se producirán o entregarán nuestros productos o servicios.
5. La cultura de nuestra organización puede no alentar suficientemente la identificación oportuna y la escalada de los problemas de riesgo que tienen el potencial de afectar significativamente nuestras operaciones centrales y el logro de los objetivos estratégicos.
6. Los desafíos de sucesión de nuestra organización y su capacidad para atraer y retener a los mejores talentos pueden limitar nuestra capacidad de lograr objetivos operativos.
7. Garantizar la privacidad/gestión de identidades y la seguridad de la información/protección del sistema puede requerir importantes recursos para nosotros.

8. Las condiciones económicas en los mercados que atendemos actualmente pueden restringir significativamente las oportunidades de crecimiento para nuestra organización.
 9. La incapacidad de utilizar análisis de datos y *big data* para lograr inteligencia de mercado y aumentar la productividad y la eficiencia puede afectar significativamente nuestra gestión de operaciones principales y planes estratégicos.
 10. Nuestras operaciones existentes pueden no cumplir con las expectativas de rendimiento relacionadas con calidad, tiempo de comercialización, costo e innovación, así como con nuestros competidores, especialmente nuevos competidores que son «nacidos digitales» y con una base de bajo costo para sus operaciones, o competidores establecidos con operaciones superiores.
-

4. La gestión de riesgos en la empresa

No existe acuerdo entre reguladores y académicos a la hora de definir la gestión de riesgos de la empresa (Enterprise Risk Management ERM) (Bromiley *et al.*, 2015). Una definición muy extendida es la realizada por el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) que define la gestión de riesgos como «un proceso 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 el logro de los objetivos» (COSO, 2004).

La gestión de riesgos implica una administración integrada de todos los riesgos a los que se enfrenta una organización, y que estos se aborden de forma exhaustiva y coherente, en lugar de gestionarlos individualmente (Bromiley *et al.*, 2015). Y esto requiere la alineación de la gestión de riesgos con el gobierno corporativo y la estrategia de la empresa (Bromiley *et al.*, 2015). Las políticas y prácticas efectivas de gestión de riesgos de la empresa conllevan un aumento de la confianza de los *stakeholders*, de la ventaja competitiva y de la viabilidad a largo plazo de una organización (Cormican, 2014). Los motivos para implementar un sistema de control de riesgos pueden ser debidos a diversas razones, como a la política de gobierno corporativo, por cumplimiento de normas y regulaciones, por presiones de los auditores externos, por características propias de la industria y la empresa, etc. (Paape y Speklé, 2012; Hudin y Hamid, 2014). Un esquema general del proceso para evaluar los riesgos se presenta en la figura 1.



Identificar riesgos. El proceso de identificación de riesgos produce una lista completa de estos (y a menudo también oportunidades), organizada por categoría de riesgo para las diferentes unidades de negocio, funciones corporativas y proyectos de capital.

Desarrollar criterios de evaluación. La primera actividad dentro del proceso de evaluación de riesgos es desarrollar un conjunto común de criterios de evaluación para implementar. Los riesgos y oportunidades generalmente se evalúan en términos de impacto y probabilidad. Muchas empresas también evalúan la vulnerabilidad y la velocidad de aparición.

Evaluar riesgos. La evaluación de los riesgos consiste en asignar valores a cada riesgo y oportunidad utilizando los criterios definidos. Esto se puede lograr en dos etapas donde se realiza una evaluación inicial de los riesgos utilizando técnicas cualitativas seguidas de un análisis más cuantitativo de los riesgos más importantes.

Evaluar las interacciones de riesgo. Los riesgos no existen de forma aislada. Las empresas han llegado a reconocer la importancia de gestionar las interacciones de riesgo. Incluso los riesgos aparentemente insignificantes por sí mismos tienen el potencial, a medida que interactúan con otros eventos y condiciones, de causar un gran daño o crear oportunidades significativas.

Priorizar los riesgos. Se determinan las prioridades de gestión del riesgo al comparar el nivel de riesgo con los niveles de riesgo objetivo predeterminados y los umbrales de tolerancia. El riesgo no solo se considera en términos de impacto financiero y probabilidad, sino también de criterios subjetivos, como el impacto en la salud y la seguridad, el impacto reputacional, la vulnerabilidad y la velocidad de inicio.

Responder a los riesgos. Los resultados del proceso de evaluación de riesgos sirven como insumo principal para las respuestas de riesgo por lo que se examinan las opciones de respuesta (aceptar, reducir, compartir o evitar), se realizan análisis de costo-beneficio, se formula una estrategia de respuesta y se desarrollan planes de respuesta de riesgo.

Fuente: (COSO, 2012).

Figura 1. Proceso para evaluar los riesgos.

Los beneficios y las desventajas de implementar un sistema de gestión de riesgos ha sido ampliamente discutido en la literatura (Gatzert y Martin, 2015). La gestión de riesgos contribuye a reducir la volatilidad de los ingresos, la volatilidad del precio de las acciones y los costos de capital. Sin embargo, los recursos financieros, humanos e informáticos a menudo constituyen un obstáculo para implantar estos sistemas. Además, es necesario establecer una sólida cultura de riesgos y desarrollar sistemas de incentivos adecuados para implementarlos de forma exitosa (Gatzert y Martin, 2015).

Los errores o dificultades más comunes que se producen en el proceso de la evaluación de los riesgos y que la gerencia debe evitar son, entre otros (Protiviti, 2006): (1) falta de aclaración y comprensión común del significa-

do o definición de riesgo: aplicar un enfoque demasiado limitado al significado del riesgo puede llevar a la gerencia a pasar por alto eventos y problemas potenciales; (2) No incluir a todas las partes interesadas (*stakeholders*) relacionadas con la organización; (3) No considerar o dar el peso adecuado a puestos con conocimiento: en un entorno de evaluación de riesgo grupal.

5. Conclusiones

Es importante que en la empresa exista una cultura más sensible al riesgo y más consciente de los riesgos a los que se pueden enfrentar (Protiviti, 2006). Una cultura de riesgo donde se recojan todas las inquietudes y se compartan las experiencias se facilita a través de un proceso en constante evolución de identificación de riesgos y de la planificación de estrategias para contenerlos (Smit y Watkins, 2012). En este sentido, en este trabajo hemos presentado una breve exposición de los riesgos a los que se enfrentan las empresas y hemos puesto de manifiesto la necesidad de gestionar adecuadamente estos riesgos. Los riesgos si no son controlados pueden implicar una disminución del valor de la empresa y provocar pérdidas que comprometan su supervivencia. La supervivencia de la empresa dependerá de su capacidad para anticiparse a los riesgos, así como de su capacidad para controlarlos y reaccionar adecuadamente antes de que estos ocurran, o al menos de su capacidad para limitarlos.

Los riesgos que afectan a la empresa son numerosos y es importante cuantificarlos y ordenarlos por su importancia. Por ello la gestión de los riesgos de la empresa se convierte en una herramienta imprescindible en la organización. La literatura ha demostrado ampliamente que la gestión de riesgos favorece el rendimiento de la empresa. Si las prácticas y políticas de la gestión de riesgos son capaces de aumentar la confianza de los interesados, la empresa puede tener una ventaja competitiva y puede favorecer su viabilidad a largo plazo (Cormican, 2014). Sin embargo, para que esta gestión sea efectiva es necesario que integre todos los riesgos a los que se enfrenta una organización, lo que requiere la alineación de la gestión de riesgos con la estrategia y el gobierno corporativo (Bromiley *et al.*, 2015).

Las implicaciones de una adecuada gestión de los riesgos son muy importantes para las empresas. En primer lugar se identifican los riesgos que pueden afectar a la empresa, en segundo lugar se desarrollan criterios de evaluación de los riesgos y se cuantifican, al objeto de priorizar la resolución de los riesgos. Y finalmente se analiza la respuesta por parte de la empresa a los riesgos, se realiza un análisis de costo-beneficio, y se desarrollan planes de respuesta de riesgo. Todos estos aspectos implican que la

empresa tenga la suficiente preparación para abordar la gestión de sus riesgos de una forma operativa que redunde en un mayor valor de la organización. Por este motivo la gestión de riesgos debería estar en todos los planes estratégicos y es de especial relevancia para los directivos y profesionales de la empresa.

Referencias bibliográficas

- ALLIANZ GLOBAL CORPORATE (2017) *Allianz Risk Barometer: Top Business Risks 2017*. En: <https://www.agcs.allianz.com/assets/PDFs/Reports/Allianz_Risk_Barometer_2017_APPENDIX.pdf>.
- BEKEFI, T.; EPSTEIN, M. J. y YUTHAS, K. (2008) «Managing Opportunities and Risks». *The Society of Management Accountant of Canada*, 39.
- BROMLEY, P.; MCSHANE, M.; NAIR, A. y RUSTAMBEKOV, E. (2015) «Enterprise Risk Management: Review, Critique, and Research Directions». *Long Range Planning*, 48(4), 265-276. <<http://doi.org/10.1016/j.lrp.2014.07.005>>.
- CASUALTY ACTUARIAL SOCIETY (2003) *Overview of Enterprise Risk Management*. *Casualty Actuarial Society*. En: <<http://www.casact.org/research/ermsurv.htm>>.
- CFOCENTRE (2017) *Managing Risk. Business Risk Analysis*. En: <<http://www.nonnativespecies.org/index.cfm?sectionid=51>>.
- CORMICAN, K. (2014) «Integrated Enterprise Risk Management: From Process to Best Practice». *Modern Economy*, 5(4), 401-413. <<http://doi.org/10.4236/me.2014.54039>>.
- COSO (2012) «Risk Assessment in Practice».
- COSO (2004) «Enterprise Risk Management - Integrated Framework», 3. En: <http://www.coso.org/documents/COSO_ERM_ExecutiveSummary.pdf>.
- CPA (2009) «Risk management guide for small to medium businesses». CPA Australia.
- D&B (2018) «D&B's Global Economic Outlook to 2018».
- DELOITTE (2015) «Evaluación de Riesgos». *Enterprise Risk Services*. En: <<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/Evaluacion-Riesgos-COSO.pdf>>.
- DELOITTE (2013) «Exploring Strategic Risk».
- ERNST & YOUNG (2011) *Los 10 principales riesgos de negocios*. En: <[http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Los_nuevos_riesgos_en_los_negocios/\\$FILE/Los_nuevos_riesgos_en_los_negocios.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Los_nuevos_riesgos_en_los_negocios/$FILE/Los_nuevos_riesgos_en_los_negocios.pdf)>.

- ERNST & YOUNG (2010) «The Ernst & Young Business Risk Report 2010: The Top 10 Risks for Business», 48. En: <[http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Business_risk_report_2010/\\$FILE/EY_Business_risk_report_2010.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Business_risk_report_2010/$FILE/EY_Business_risk_report_2010.pdf)>.
- FALKNER, E. M. y HIEBL, M. R. W. (2015) «Risk management in SMEs: a systematic review of available evidence». *The Journal of Risk Finance Risk*, 16(2), 122-144. <<http://doi.org/10.1108/JRF-06-2014-0079>>.
- GATZERT, N. y MARTIN, M. (2015) «Determinants and Value of Enterprise Risk Management: Empirical Evidence from the Literature». *Risk Management and Insurance Review*, 18(1), 29-53.
- HUDAKOVA, M.; MIKA, V. y HOLLA, K. (2016) «Importance of Risk Assessment in Managers' Decision-Making Process». *International Journal of Economics and Management Engineering*, 10(12), 3913-3918. En: <<http://www.waset.org/publications/10006006>>.
- HUDIN, N. S. y HAMID, A. B. A. (2014) «Drivers to the Implementation of Risk Management Practices: A Conceptual Framework». *Journal of Advanced Management Science*, 2(3), 163-169. <<http://doi.org/10.12720/joams.2.3.163-169>>.
- LYSANNE, C.; NASH, T. y ROWE, C. (2012) *Business Risk. A practical guide for board members*. En: <http://www.artscouncil-ni.org/images/uploads/business-support-documents/risk_guide_for_board_members.pdf>.
- MCKIM, V. L. (2017) «Operational Risk Assessment». *Journal of Business & Emergency Planning*, 10(4), 339-352. <<http://doi.org/10.1002/9781119207054>>.
- NOOR, J. A. M. y ABDALLA, A. I. (2014) «The Impact of Financial Risks on the Firms' Performance». *European Journal of Business and Management*, 6(5), 97-100.
- PAAPE, L. y SPEKLÉ, R. F. (2012) «The Adoption and Design of Enterprise Risk Management Practices: An Empirical Study». *European Accounting Review*, 21(3), 533-564. <<http://doi.org/10.1080/09638180.2012.661937>>.
- PROTIVITI (2018) «Executive perspectives on top risks for 2018». Protiviti and North Carolina State University's Enterprise Risk Management Initiative.
- PROTIVITI (2006) *Guide to Enterprise Risk Management - Frequently Asked Questions*.
- RAGHAVAN, R.S. (2005) «Risk Management in SMEs». *The Chartered Accountant*, 6, 528-535.
- RODRÍGUEZ LÓPEZ, M.; PIÑEIRO SÁNCHEZ, C. y DE LLANO MONELOS, P. (2013) «Mapa de Riesgos: Identificación y Gestión de Riesgos». *Atlantic Review of Economics*, 2, 1-29. En: <<http://search.proquest.com.ez.uamerica.edu.co/docview/1495405996?accountid=146034>>.

- SADGROVE, K. (2005) *The Complete Guide to Business Risk Management*. Gower Publishing, Ltd., Londres.
- SMIT, Y. y WATKINS, J. A. (2012) «A literature review of small and medium enterprises (SME) risk management practices in South Africa». *African Journal of Business Management*, 6(21), 6324-6330. <<http://doi.org/10.5897/AJBM11.2709>>.
- VERBANO, C. y VENTURINI, K. (2013) «Managing Risks in SMEs: A Literature Review and Research Agenda». *Journal of Technology Management & Innovation*, 8(3), 33-34. <<http://doi.org/10.4067/S0718-27242013000400017>>.
- VISSER, T. y VAN-SCHEERS, L. (2018) «Can Family Business Managers Manage Family Business Risks?». *Journal of Contemporary Management Issues*, 23(1), 123-137.
- WORLD ECONOMIC FORUM (2017) *Informe de riesgos mundiales 2017*. En: <<https://www.marsh.com/co/insights/research/informe-de-riesgos-globales-2017.html>>.
- XU, Y.; PINEDO, M. y XUE, M. (2017) «Operational Risk in Financial Services: A Review and New Research Opportunities». *Production and Operations Management*, 26(3), 426-445. <<http://doi.org/10.1111/poms.12652>>.

ACCID

Associació
Catalana de
Comptabilitat i
Direcció

Associació Catalana de Comptabilitat i Direcció

Edifici Col·legi d'Economistes de Catalunya.

Gal·la Placidia, 32 planta 4. - 08006 - Barcelona

Telf. 93 416 16 04 extensió 2019

info@accid.org - www.accid.org - @Associacio ACCID