



César Vallejo V.  
Profesor de ESPAE  
cvallejo@espol.edu.ec

# ¿QUÉ ES UN ENFOQUE SIMPLIFICADO DE RIESGOS Y POR QUÉ ES IMPORTANTE PARA MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS?

Año 5 No. 43 – diciembre 2015

## Introducción

La gestión de riesgos es una capacidad<sup>1</sup> de la organización que la prepara constantemente para detectar, anticiparse, e incluso responder a eventos de incertidumbre que causarían un daño no tolerable o irreversible en caso de materializarse.

En Latinoamérica, esta capacidad de la organización no se desarrolla de forma sostenible en el tiempo. Según un estudio realizado por la Sociedad de Gestión de Riesgos<sup>2</sup>, el 93% de empresas identifican riesgos potenciales; sin embargo, 45% no hace seguimiento de los riesgos que se materializan, y sólo 21% realiza una revisión del cumplimiento y eficiencia de los planes de tratamiento de respuestas al riesgo a cabalidad. Adicionalmente, el 17% de las organizaciones implementa indicadores clave de riesgos y el 10% realiza ejercicios de Costo Total del Riesgo. Este estudio concluye que el 70% de las organizaciones no tiene un sistema de gestión de riesgos totalmente implementado.

## Enfoque Simplificado de Riesgos para Micro, Pequeñas y Medianas Empresas

El Enfoque Simplificado de Riesgos para MIPYMEs (ESRM) es un enfoque de gestión de riesgos probado –en proyectos de consultoría e *interim management*<sup>3</sup>, que utiliza documentos que toda empresa debe llevar, con la finalidad de gestionar los riesgos de manera integral sin la complejidad de establecer sistemas formales de gestión basados en estándares o buenas prácticas. Un ESRM tiene las siguientes características:

1. **Integral:** El ESRM alinea a la estructura de cualquier MIPYME a través del uso de las perspectivas del cuadro de mando integral propuesto por Kaplan y Norton. Con este criterio se satisface la condición de ver a la organización como un “todo”.
2. **Causa/Efecto:** Un ESRM utiliza la estructura del cuadro de mando integral, de tal manera que hereda su característica de relacionamiento en cascada de los objetivos de la perspectiva financiera hacia la de clientes, a su vez hacia la de herramientas internas y a su vez hacia la de aprendizaje y conocimiento. El

---

<sup>1</sup> La capacidad se define como la habilidad de una organización, persona, proceso, aplicaciones, elemento de configuración o servicio de TI para llevar a cabo una actividad. Las capacidades son activos intangibles de una organización: Gestión, estructuras organizacionales, procesos, conocimiento y competencias de personas.

<sup>2</sup> Referencia en el link <https://goo.gl/yVXAMW>

<sup>3</sup> El concepto de Interim manager identifica a profesionales con dilatada experiencia en dirección y gestión que se incorporan de forma externa a una empresa para llevar a cabo una misión ejecutiva muy concreta durante un plazo de tiempo determinado y con unos objetivos previamente definidos (Asociación Interim Management España).



ESRM relaciona los eventos de riesgo, las soluciones de respuesta e indicadores clave de riesgo entre las perspectivas mencionadas.

3. **Priorización:** En consecuencia, al tener una visión integral y en cascada de eventos de riesgos y las soluciones propuestas, el ESRM posibilita la priorización de las urgencias basado en la cuantificación de impacto financiero que se reflejan en cada perspectiva de la organización.
4. **Enfoque:** El ESRM va directo al punto de interés de los dueños de MIPYMES: la afectación en términos monetarios del riesgo. Evita los ejercicios metodológicos, que son necesarios pero no imprescindibles para cuantificar y responder a los riesgos de la organización.
5. **Comunicación:** La cuantificación de pérdida financiera es el lenguaje de los tomadores de decisiones en la organización. El ESRM habilita la definición de metas financieras hacia las metas cuantificables en las demás perspectivas. De igual forma, permite la rendición de cuentas desde las perspectivas de clientes, procesos internos y aprendizaje hacia los resultados de la gestión de toda la organización, plasmados en los estados financieros.

En las características 1 y 2 se menciona al cuadro de mando integral como herramienta fundamental para un enfoque ESRM, a continuación se resumen las perspectivas del cuadro de mando integral, los documentos en los que se apoya el ESRM y los tipos de riesgos que se gestionan en cada nivel.

Perspectiva del Cuadro de Mando Integral	Documento utilizado para el ESRM	Tipos de Riesgos gestionados
Financiera	Estados Financieros	Estratégico, liquidez, crédito y mercado.
Clientes	Estudios de Mercado y estrategias de mercadeo	De comercialización, liquidez y crédito.
Procesos Internos	Plan de manejo de Proveedores y Ventas.	Operativo (Procesos, personas y tecnología), legal, regulatorio.
Aprendizaje y crecimiento	Plan anual de capacitación	Personas, legal

### Perspectivas del Cuadro de Mando Integral

#### **Perspectiva 1: Financiera**

En esta perspectiva, el ESRM gestiona riesgos de tipo estratégico, liquidez, crédito y de mercado. Según la definición de Gestión Empresarial de Riesgos, todos los esfuerzos de gestión se reflejen en la consecución de objetivos estratégicos, operativos y regulatorios; todos los anteriores cuantificables en términos financieros<sup>4</sup> y cuantificables a través de cuatro estados financieros: los balances generales; estados de resultados; flujos de efectivo; y, las declaraciones de patrimonio neto. Este concepto no aplica para las organizaciones gubernamentales ni aquellas sin fines de lucro.

#### **Perspectiva 2: Clientes**

En este nivel, el ESRM gestiona riesgos de tipo de comercialización, liquidez y crédito. Este documento es necesario para reconocer que segmento de clientes deberán

---

<sup>4</sup> Definición de Gestión Empresarial de Riesgo (ERM) según el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)



comprar los productos y servicios que representarán los ingresos de la organización, en consecuencia, representa el origen de los ingresos para las metas financieras; además guía la selección de proveedores y la definición de procesos internos, tanto los administrativos como los tecnológicos. En esta perspectiva se utilizan como guía los planes de mercadeo.

**Perspectiva 3: Procesos Internos**

Para los procesos internos de la organización, el ESRM gestiona riesgos de tipo operativo (procesos, personas y tecnología), legal y regulatorio. Estos planes se aseguran que se cuantifique los riesgos en base a la relación que hay entre la oferta a clientes externos, la capacidad de producción y el riesgo involucrado de financiar las operaciones con proveedores. Estos planes además deben estar alineados con el análisis de mercado, a fin de que exista una consistencia de los segmentos de clientes con el nivel de riesgo asumido para negociar con clientes, la producción y venta de los productos o servicios. Sirven como insumos de esta perspectiva los manuales de buenas prácticas y los planes de ventas.

**Perspectiva 4: Aprendizaje**

Finalmente, en esta perspectiva la ESRM gestiona los riesgos de personas y legales. De este modo se presenta la necesidad de establecer y ejecutar los planes de capacitación, aprendizaje y gestión del conocimiento. Estos planes deben desarrollarse en el contexto de un marco de competencias para pequeños negocios, en el estudio "A competency framework for the small business sector in Johannesburg South Africa" de la Universidad de Sudáfrica (Bezuidenhout & Nenungwi, 2012) se presenta una lista de diez competencias recomendadas para los dueños y empleados de MIPYMES.

**ESRM e Indicadores Clave de Riesgo**

De los documentos referidos en cada una de las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral, se definieron y relacionaron indicadores clave de riesgo. De esta forma se habilita la toma ágil de decisiones. A continuación se presenta la estructura de indicadores del ESRM:

Financiera	Clientes	Procesos Internos	Aprendizaje y crecimiento
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impacto financiero por línea de negocio. Cuantificado en dólares.</li> <li>• Equilibrio en los niveles de deuda vs. Inversión. Cuantificado en dólares y porcentajes.</li> <li>• Equilibrio entre las entradas y salidas de dinero. Cuantificado en dólares</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La relación de la liquidez y las cobranzas con las políticas de venta. Ventas en dólares.</li> <li>• La relación de las políticas de venta con la definición de los productos y su promoción, respecto a los segmentos en los nichos. Ventas en dólares por línea de negocio.</li> <li>• La relación de los segmentos y nichos con la definición del producto, y sus costos de comercialización y producción. Ventas en dólares por segmento y nicho.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inventario de contratos con proveedores y cuentas por pagar. Inventario en dólares.</li> <li>• Inventario de clientes y cuentas por cobrar. Cuentas por cobrar en dólares.</li> <li>• Políticas de cobranza y crédito. Cartera vigente en dólares.</li> <li>• Un procedimiento de compras, uno de ventas y uno de atención a clientes. De igual forma la definición del único responsable final por su cumplimiento. Cuantificado en porcentaje de cumplimiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inventario de nómina y contratos originales de empleados. Cuantificado en dólares.</li> <li>• Manual de funciones y certificados de cursos o académicos. Cuantificado en cantidad de personal.</li> <li>• Plan de capacitación. Cuantificado en dólares.</li> </ul>

Con un ESRM se traduce la gestión integral de riesgo a términos tangibles, objetivos y comprobables. Un factor crítico de éxito para el ESRM es el auspicio político de la alta dirección de la empresa, para que los documentos de cada perspectiva se lleven de manera formal e íntegra. El auspicio de la alta dirección se debe complementar con iniciativas de comunicación organizacional interna sobre el estado del riesgo a los actores de cada una de las perspectivas planteadas. Para este fin se sugiere aplicar el Marco de Cambio Organizacional (MAGCO), de autoría de este autor.



Como reflexión final queda, que el enfoque de uso de los estándares o buenas prácticas de riesgos deben estar al servicio de la organización y no convertirse en un ejercicio meramente documental. Su misión final es el apoyo a la toma de decisiones de manera oportuna, eficiente, práctica y realista para la consecución de los objetivos de la organización. (CEVV)

#### **Bibliografía**

- Bezuidenhout, A., & Nenungwi, A. L. (2012, November 28). A competency framework for the small business sector in Johannesburg South Africa. *African Journal of Business Management*, 6(47), 11658-11669. doi:10.5897/AJBM12.725
- Committee of Sponsoring Organizations of Treadway Commission (COSO). (n.d.). *Enterprise Risk Management — Integrated Framework Executive Summary*. Retrieved from <http://www.coso.org>: [http://www.coso.org/documents/coso\\_erm\\_executivesummary.pdf](http://www.coso.org/documents/coso_erm_executivesummary.pdf)
- Jan van Bon, A. d. (2008). *Estrategia del Servicio Basada en ITIL® V3 - Guía de Gestión*. Van Haren Publishing, Zaltbommel.
- Kaplan, R. (2009). *El cuadro de mando integral*.
- La Sociedad de Gestión de Riesgos. (n.d.). <https://www.rims.org/Pages/Default.aspx>. Retrieved from [https://www.rims.org/RiskKnowledge/RISKKnowledgeDocs/SPANISHRiskManagementLAC2015\\_1192015\\_10354.pdf](https://www.rims.org/RiskKnowledge/RISKKnowledgeDocs/SPANISHRiskManagementLAC2015_1192015_10354.pdf)
- National Institute of Standards and Technology (NIST). (n.d.). *National Institute of Standards and Technology (NIST)*. Retrieved from <http://www.nist.gov/>: <http://csrc.nist.gov/publications/nistpubs/800-50/NIST-SP800-50.pdf>
- U.S. Small Business Administration (SBA). (n.d.). *Market-Analysis*. Retrieved from U.S. Small Business Administration (SBA): <https://www.sba.gov/content/market-analysis>
- Vallejo, C. (2014). *Marco para la Gestión del Cambio Organizacional*. Guayaquil, Ecuador.

*Todas las opiniones vertidas en esta publicación son de exclusiva responsabilidad de los autores, y no representan necesariamente la opinión de ESPAE o de ESPOL.*