

**LA GESTIÓN DEL RIESGO Y SU IMPACTO EN LA RENTABILIDAD Y EL
CORRECTO FUNCIONAMIENTO DE UNA EMPRESA**

**RISK MANAGEMENT AND ITS IMPACT ON PROFITABILITY AND THE CORRECT
FUNCTIONING OF A COMPANY**

Ángela María Gutiérrez¹

José Leonardo Jaimes Parra²

Juan José Gil Herrera³

Artículo de revisión bibliográfica para optar el título de Especialista en Revisoría Fiscal y
Auditoría Forense

Docente:

Vladimir Nova Rodríguez

Fundación Universitaria del Área Andina
Especialista en Revisoría Fiscal y Auditoría Forense
Febrero de 2022

¹ Contadora Pública, Universidad Cooperativa de Colombia, Bogotá - Colombia, agutierrez75@estudiantes.areandina.edu.co

² Contador Público, Politécnico Granacolombiano, Bogotá - Colombia, jjaimes27@estudiantes.areandina.edu.co

³ Contador Público, Fundación Universitaria CEIPA, Medellín - Colombia, jgil50@estudiantes.areandina.edu.co

LA GESTIÓN DEL RIESGO Y SU IMPACTO EN LA RENTABILIDAD Y EL CORRECTO FUNCIONAMIENTO DE UNA EMPRESA

Resumen

El presente trabajo, tiene como propósito realizar un análisis de como la gestión de riesgos contribuye al incremento de la rentabilidad en las empresas. Para ello se realiza una revisión bibliográfica de los principales conceptos relacionados con el tema y de los factores de riesgo a los que se enfrentan las empresas, así como del impacto de los riesgos identificados y la relación con la rentabilidad esperada por la empresa. Se toman los elementos básicos de la Norma ISO 31000 para el análisis de los procesos y los riesgos asociados a ellos. Como complemento al estudio, se realiza una revisión de estudios similares y una revisión de los principales conceptos alrededor de la temática. y Finalmente se propone una herramienta que permite la calificación de los riesgos y la elaboración de un mapa que oriente el diseño del plan de acción para mitigar los efectos en la rentabilidad en caso de que el riesgo se materialice. Se concluye que de la correcta administración del riesgo desde el punto de vista de identificación, manejo y control permite que las empresas puedan reducir la incertidumbre presente en todas las actividades relacionadas con los procesos y tomar decisiones que permitan garantizar su continuidad y mejorar de la rentabilidad en el tiempo. Así mismo, el proponer herramientas que permita la construcción, de manera simple y lógica, del mapa de riesgos en las empresas, es un factor importante para generar estrategias de control y mitigación de los riesgos que permitan a su vez el control y la minimización de su impacto en la rentabilidad.

Palabras Clave: Análisis de Riesgos, Gestión, ISO 31000, Riesgo, Rentabilidad.

RISK MANAGEMENT AND ITS IMPACT ON PROFITABILITY AND THE CORRECT FUNCTIONING OF A COMPANY

Abstract

The purpose of this paper is to carry out an analysis of how risk management contributes to increasing profitability in companies. To this end, a bibliographic review of the main concepts related to the subject and the risk factors faced by companies is carried out, as well as the impact of the identified risks and the relationship with the profitability expected by the company. The basic elements of the ISO 31000 Standard are taken for the analysis of the processes and the risks associated with them. As a complement to the study, a review of similar studies and a review of the main concepts around the subject is carried out. and finally, a tool is proposed that allows the qualification of risks and the elaboration of a map that guides the design of the action plan to mitigate the effects on profitability in case the risk materializes. It is concluded that the correct risk management from the point of view of identification, management and control allows companies to reduce the uncertainty present in all activities related to the processes and make decisions that guarantee their continuity and improve profitability. in the time. Likewise, proposing tools that allow the construction, in a simple and logical way, of the risk map in companies, is an important factor to generate risk control and mitigation strategies that, in turn, allow the control and minimization of risks. its impact on profitability.

Keywords: Risk Analysis, Management, ISO 31000, Risk, Profitability

Introducción

Hoy en día tiene un alto nivel de importancia en el éxito de un negocio la forma en como la alta gerencia de la organización se anticipe a lo que va a suceder, y la planificación que se haga de las actividades desde un punto de vista preventivo frente a los riesgos. La administración de los riesgos de negocio en una organización es un factor crítico de éxito para alcanzar los objetivos empresariales y/o llevar a cabo sus estrategias en forma exitosa y mucho más para garantizar la rentabilidad del negocio y su continuidad en el tiempo.

La administración del riesgo para las empresas en todos sus órdenes cobra hoy mayor importancia por el dinamismo y constantes cambios que el mundo globalizado de exige. Los continuos cambios hacen que las empresas deban enfrentarse a factores internos y externos que pueden crear incertidumbre sobre el logro de sus objetivos. Así que el efecto que dicha incertidumbre tiene en los objetivos de una organización se denomina “riesgo”

En el presente proyecto se realiza un análisis de la gestión del riesgo y su impacto en la rentabilidad de una empresa, con el objetivo de realizar un análisis de la adecuada gestión de riesgos y como contribuye al incremento de la rentabilidad en las empresas. En primera instancia se identifican los principales factores de riesgo a los que se enfrentan las empresas, posteriormente se ahonda en el impacto de los riesgos identificados y la relación con la rentabilidad esperada por la empresa, así como los resultados de la operación para finalmente proponer un mapa de riesgos que oriente el diseño del plan de acción que genere el incremento de la rentabilidad de las empresas.

En la primera parte del trabajo se realiza una revisión de estudios similares a nivel nacional e internacional con el ánimo de conocer desde otras perspectivas la temática de estudio.

En la segunda parte se realiza una revisión de los principales conceptos alrededor de la temática como lo son el riesgo y su clasificación, la Gestión de los riesgos, la Norma ISO 31000 y por supuesto los conceptos relacionados con la rentabilidad. Finalmente se realiza la propuesta

metodológica con el fin de definir un mapa de riesgos que oriente el diseño del plan de acción que genere el incremento de la rentabilidad de las empresas.

Descripción del Problema

Para el ecosistema empresarial en ocasiones resulta complejo entender la relevancia que tienen una adecuada gestión de riesgos no solo para la obtención de resultados esperados sino también para la disminución de importantes variables que pueden llegar a afectar la puesta en marcha de un negocio. Con esto, hoy en día se puede evidenciar que las empresas son más propensas a cualquier tipo de riesgo donde si no se tiene la adecuada gestión de estos, la empresa podría verse afectada en el corto y largo plazo, y en el peor de los casos, yendo a una quiebra inminente.

En Colombia, al hablar de riesgos asociados al cauce de la actividad empresarial resulta relevante hablar sobre los riesgos relacionados con los estados financieros, de allí no solo parten variables vinculadas a un espacio meramente monetario o económico, sino también se desglosan amenazas inherentes a la operación, los procesos de control interno, el fraude, las personas y todos aquellos factores que en algún momento deberán ser atendidos mediante procedimientos establecidos en la correcta gestión del riesgo. Tal es el caso del riesgo por una administración inadecuada que puede llegar a representar un problema si no se toman acciones a tiempo, sabiendo que “una administración inadecuada se traducirá en desperdicios, mala planeación, fallas en almacenamiento, errores en la selección y políticas de personal, etc.” (Morales, 2016). Hablar de una administración inadecuada no solo hace referencia a mala inversión económica, sino también como la principal causa de las crisis económicas que se presentan en el mundo, donde el desconocimiento que muchas veces se tiene al momento de poner en marcha un negocio, pone en riesgo una cantidad de variables que se conocen como los riesgos financieros, donde no solo las personas que ejerzan en el campo de las finanzas como profesión sino todas aquellas personas que tengan las facultades para la toma de decisiones en la empresa, conozcan y puedan brindar una buena administración de la empresa.

De ahí se puede tomar como plan de acción entrar a revisar qué está sucediendo al interior de la empresa, específicamente en su administración, donde desde los directivos hasta la

parte operativa de la empresa entra a jugar, es importante conocer el tipo de operación que manejan, la revisión de los estados financieros y todos aquellos elementos que puedan llegar a generar un riesgo financiero para la empresa; dicho esto, se debe empezar con el correcto análisis de los informes financieros los cuales permitirán a la administración identificar aquellas áreas críticas o áreas de acción temprana, a las que haya que hacerle una planeación y gestión de riesgos.

Causas

Para entender un poco el contexto de los riesgos financieros, haciendo énfasis en los riesgos que existen en la revisión de los estados financieros, hay que tener en cuenta que los riesgos no solo se presentan de manera interna en las empresas, sino que también existen factores externos que pueden llegar a afectar el entorno de la empresa.

Es por esto que es relevante mencionar algunos factores internos y externos a los cuales una empresa puede llegar a verse afectada en su información financiera teniendo en cuenta las áreas a las cuales se identifiquen como críticas y que sean susceptibles de un estudio de riesgos para monitorear y controlar el nivel de riesgo que se presente; Para iniciar, se conocen como factores externos el riesgo de mercado, entendido como aquel que se ve sujeto a la oferta y demanda de la economía, pues muchas veces, las empresas cometen el error de comercializar de forma errada, es decir, no siempre se negocia con la moneda con la que se compran los productos.

En segundo lugar, está el riesgo de crédito y en este son más los casos que se evidencian en las empresas pues este riesgo se entiende como la capacidad que tiene un deudor en cumplir sus obligaciones, si se revisa desde la óptica empresarial, la empresa es la que se verá afectada pues sus cuentas por cobrar aumentarán y se puede llegar a una cartera de difícil cobro. Cabe resaltar que el orden en lo que son mencionados los tipos de riesgos, no difiere en la importancia de estos, para una empresa cualquiera de los riesgos mencionados, deberá representar la misma importancia.

El siguiente riesgo será el de riesgo de liquidez y en este hay que hacer énfasis porque este tema preocupa hoy en día a muchas empresas a nivel económico, pues se tiene la tendencia a creer que a mayor liquidez mejor rentabilidad y habría que entrar a validar si realmente es así o si por el contrario la liquidez no siempre será resultado de una mejor rentabilidad, pues bien, el riesgo de liquidez se define como “la posibilidad de que una empresa no consiga cumplir con sus compromisos” (Juan Pablo Calle, on septiembre 27, 2020) entendiendo que este riesgo entra a ser un factor demasiado importante en la empresa, pues esto determina la posibilidad de generar vínculos comerciales para el desarrollo de su actividad económica. Para finalizar y no menos importante, se encuentra el riesgo operacional, y en este riesgo cabe resaltar que no solo entra a participar los directivos de la empresa sino también todos los empleados que hacen parte del proceso operativo, pues a diferencia de los anteriores riesgos, en este se ve involucrada toda la actividad diaria que ejerce cada empleado.

Por otro lado, existen los factores internos que como su nombre lo indica, corresponden a aquellas situaciones de riesgo que pueden llegar a ocurrir dentro de la operación de la empresa; riesgos como falta de liquidez, errores operativos o de gestión comercial, hacen parte de los factores internos que pueden llegar a poner en riesgo a la empresa, pues cabe resaltar que todo lo que ocurra dentro de la empresa, tendrá consecuencias o repercusiones a nivel externo donde se podrá evitar un efecto negativo si se realiza una correcta gestión y planeación para generar una fortaleza financiera que permita a la empresa anticiparse al futuro y poder actuar de manera asertiva ante situaciones de riesgo.

Es importante conocer en primer lugar los principales factores a los que puede llegar a estar expuesta la empresa con el objetivo de planear y trazar un plan de acción que permita mitigar el riesgo y evitar que la empresa tenga pérdidas futuras.

Efectos

A razón de esto, una economía tambaleante como la colombiana sumada a una mala administración y gestión del riesgo impedirá en mayor medida un crecimiento económico de las empresas dando esto como resultado altas tasas de desempleo y pobreza, adicionalmente los fraudes financieros que ven reflejados dentro de una empresa y afectando directamente la

economía, el mercado y la inversión realizada por los accionistas llegando al punto de poder tomar la decisión del cierre de esta.

Además de esto, cabe resaltar que los efectos de una mala gestión financiera puede recaer en efectos negativos para la empresa, desde una caída económica, hasta una posible quiebra o caer en negocios ilícitos que ponga en riesgo el nombre de la empresa y su reputación se vea afectada, pues hoy en día con el crecimiento económico y la expansión de mercados, las empresas se ven más propensas a estar involucradas de manera directa o indirecta en negocios ilícitos que ingresen por parte de los directivos y lleguen hasta la operación de la empresa.

OBJETIVOS

Objetivo General

Realizar un análisis de como la gestión de riesgos contribuye al incremento de la rentabilidad en las empresas.

Objetivos Específicos

Identificar los principales factores de riesgo a los que se enfrentan las empresas.

Conocer el impacto de los riesgos su relación con la rentabilidad esperada por la empresa, así como en los resultados de la operación.

Proponer un mapa de riesgos, desde el punto de vista teórico, que oriente el diseño del plan de acción que genere el incremento de la rentabilidad de las empresas.

Justificación

Según estudios, la alta mortalidad de las organizaciones tiene puntos de origen normalmente similares. Uno de ellos corresponde a la inadecuada e incluso inexistente gestión de los riesgos asociados al inicio y proyección de la actividad económica de las compañías. El hecho de desconocer la existencia de factores internos y externos que en mayor o menor proporción pueden repercutir a las organizaciones ha impedido que las mismas permanezcan en el tiempo afrontando grandes retos y siendo a la vez competitivas en el mercado. Partiendo de esta base, no basta solo con identificar los riesgos sino también deberá existir una forma de darles la adecuada disposición, desde un punto de vista preventivo, detectivo y correctivo. Para de esta manera poder obtener la seguridad adecuada y anticiparse o mitigar directamente riesgos ya materializados.

El análisis pretende dar a conocer la importancia de la gestión de los riesgos asociados a los reportes financieros y cómo pueden estos impedir que las compañías en su curso normal obtengan resultados satisfactorios. A partir de este punto será relevante establecer la manera en que una compañía puede administrar dichas amenazas, calificarlas y darle un tratamiento adecuado a razón de una respuesta adecuada, con el alcance suficiente y a medida de las posibilidades en relación con los recursos disponibles.

De ahí que, todo sistema de gestión de riesgos dependa entonces de 3 factores importantes; Identificación y calificación de los riesgos, respuesta mediante procedimientos adecuados y seguimiento a los resultados obtenidos e incluso a las expectativas sobre cómo se puede comportar un riesgo bajo circunstancias determinadas. Es así que este estudio busca investigar cómo se aplicarían un correcto mapa de riesgos de forma correcta y determinando las acciones correctas dentro de una organización, buscando el incremento en la rentabilidad para las empresas.

Antecedentes

Metodología para la gestión de riesgos con impacto financiero, enfocada en "informe COSO ERM", hacia las asociaciones cooperativas de producción agropecuaria del sector reformado, dedicadas al cultivo de caña de azúcar. Autores: Molina B, Elsy y Muñoz, Sonia Margarita. Universidad de El Salvador. 2014. Considerando la importancia del sector cooperativo en el Salvador y tomando en cuenta los riesgos inherentes o potenciales a que están expuestas, elaboraron una herramienta denominada “Metodología para la Gestión de Riesgos con Impacto Financiero, enfocada en “Informe coso ERM”, hacia las Asociaciones Cooperativas de Producción Agropecuaria del Sector Reformado, dedicadas al Cultivo de Caña de Azúcar”.

El objetivo principal es proveer a las asociaciones cooperativas en cuestión, una herramienta que les permita de forma oportuna e integrada, la gestión de los riesgos derivados del área financiera, administrativa, productiva y legal que tengan impacto financiero en los objetivos que se hayan planteado cumplir; la herramienta está estructurada sobre la base de la filosofía señalada en el informe COSO ERM, que permite de forma integrada la gestión del riesgo.

El estudio concluye que los procedimientos de control que realizan las cooperativas presentan fuertes debilidades ya que se centran en el área productiva y no se les da el debido seguimiento; su estructura organizativa centralizada, incide negativamente en la gestión de los riesgos que les impactan financieramente al no establecer políticas escritas de aplicabilidad en las diferentes áreas; entre los beneficios para las asociaciones cooperativas, derivados de la implementación de la propuesta están: mejoras en rentabilidad, crecimiento económico y financiero, niveles de liquidez y capacidad patrimonial. (Molina y Muñoz, 2014)

Gestión de riesgo y su impacto en la rentabilidad de las empresas del Sector de Hidrocarburos del distrito de San Juan de Miraflores, año 2019-2020. Autores: De Paz O, Ana y Pérez S, Cinthya. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Perú. 2015. El trabajo de investigación trata acerca de la gestión de riesgo y su impacto en la rentabilidad de las empresas del Sector de Hidrocarburos del distrito de San Juan de Miraflores. Sirve de referente para conocer metodologías de evaluación del impacto del riesgo en la rentabilidad de las empresas. La

investigación busca determinar el impacto de la Gestión de los Riesgos de Seguridad y Salud, de Medio Ambiente, Regulatorios y de imagen, en la rentabilidad de este tipo de empresas.

El enfoque investigativo mixto (cuali-cuantitativo), cualitativo a través de encuestas para determinar el impacto en la rentabilidad de las empresas del sector hidrocarburos; y cualitativo, basándose en la información que obtienen mediante entrevistas a expertos.

El estudio concluye, según los resultados obtenidos mediante la prueba de hipótesis, que la gestión de riesgo impacta en la rentabilidad de las empresas del sector hidrocarburos y se ratifica en las entrevistas realizadas a los gerentes del sector en cuanto a la gestión de riesgo. Recomiendan diseñar e implementar un plan integral de gestión de riesgos, de tal manera permita a las empresas garantizar y salvaguardar adecuadamente su rentabilidad. (De Paz y Pérez, 2020, p.105)

La gestión de riesgo y su impacto en la rentabilidad de la empresa transportes Krisma Eirl. Casma 2017-2018. Autores: Chero L, Fiorella y Cura R, Patricia. Universidad Cesar Vallejo. Perú. 2019. Esta investigación de tipo correlacional y diseño de investigación no experimental, tenía como objetivo general determinar el impacto de la gestión de riesgos en la rentabilidad de la empresa Transportes Krisma EIRL obtenida durante los años 2017-2018. El estudio orienta sobre la importancia de la Identificación y evaluación de los posibles riesgos y como proporcionar respuestas a estos, analizar la rentabilidad y analizar el impacto de la gestión de riesgo en la rentabilidad de la empresa.

Aporta a este trabajo en lo relacionado con la matriz de riesgo y la metodología usada para la gestión de estos. El estudio identificó 8 riesgos que perjudican el crecimiento financiero de la empresa, adicionalmente, mediante la matriz de impacto y probabilidad del riesgo, identificaron el nivel de cada riesgo, para generar acciones de mitigación y control. (Chero y Cura, 2019)

Factores de riesgo y su incidencia en la rentabilidad de micro y pequeñas empresas de Chota, Perú. Autores: Chilón, William. Instituto de Educación Superior Tecnológico Público “Chota”. Perú. 2020. El objetivo de esta investigación fue determinar los factores de riesgo y su

incidencia en la rentabilidad de las micro y pequeñas empresas del distrito de Chota, Cajamarca, Perú; corresponde a una investigación cualitativa, descriptiva, causal y transversal. Trabajaron con una muestra probabilística de 302 micro y pequeñas empresas.

Los datos se obtuvieron aplicando una encuesta validada por expertos y se analizaron con el modelo de regresión logística binaria. Se concluyó, que el factor de riesgo que afecta la rentabilidad con mayor incidencia, 14,5, es tener competidores informales; seguido por edad de la empresa menor o igual a 5 años con 13,7 de incidencia de riesgo; no hacer uso de contabilidad con 7,7 de incidencia de riesgo; tener crédito financiero con 5,4 de incidencia de riesgo, realizar ventas a crédito con 4,7 de incidencia de riesgo; no estar capacitado en gestión empresarial con 3,6 de incidencia de riesgo; y haber alcanzado solo hasta un nivel educativo básico con 3,4 veces de incidencia de riesgo. (Chilón, 2020)

Este tipo de investigación muestra una metodología aplicando métodos estadísticos diferente para la evaluación del riesgo y su impacto en la rentabilidad de las empresas, es decir abre el panorama con respecto a diversidad de formas de evaluar el impacto de los riesgos en una empresa.

Relación del riesgo y rentabilidad de las empresas procesadoras de petróleo de Perú y Chile periodo 2016-2020. Autores: Camargo C, Jhoselyn y Solano Milagros. Universidad Continental. 2021. El trabajo tenía como objetivo principal determinar la relación que existe entre el Riesgo y la Rentabilidad de las empresas procesadoras de petróleo de Perú y Chile, en los años 2016- 2020. Utilizaron un enfoque de investigación cuantitativo, método de investigación deductivo, tipo de investigación transeccional, nivel de investigación correlacional y diseño de investigación no experimental.

Respecto a los resultados, utilizaron la correlación de Pearson, en los cuales se tomó en cuenta el riesgo cuantificable y no cuantificable con la rentabilidad. El estudio demuestra que en el contexto financiero es una realidad comprobada que el riesgo y la rentabilidad tienen una relación directamente proporcional, es decir que a mayor riesgo asumido mayor rentabilidad percibida, es así que, de acuerdo con el objetivo general, determinar la relación significativa que existe entre el riesgo y la rentabilidad de las empresas procesadoras de petróleo de Perú y Chile.

Este estudio aporta a la presente investigación desde el punto de vista metodológico, ya que muestra modelos diferentes en la medición de los riesgos y la evaluación de su impacto en la rentabilidad de una empresa. (Camargo y Solano, 2021. p. 106)

Marco Teórico

El Riesgo

De acuerdo con la Real Academia Española, riesgo es una contingencia o proximidad de un daño. (RAE). De otra parte, la norma AS9100C, que es un sistema de control de calidad basado en la norma ISO 9001 y centrado en la calidad aeroespacial, define riesgo como “*Una situación o circunstancia indeseable que tiene tanto una probabilidad de ocurrir como una consecuencia potencialmente negativa*”. (Norma AS9100)

Finalmente, la norma ISO 31000, norma internacional que ofrece las directrices y principios para gestionar el riesgo de las organizaciones, define riesgo como:

Efecto de la incertidumbre sobre los objetivos, entendiendo el efecto como una desviación de aquello que se espera, sea positivo, negativo o ambos, la incertidumbre como el estado, incluso parcial, de deficiencia de información relacionada con la comprensión o el conocimiento de un evento, su consecuencia o probabilidad y los objetivos pueden tener aspectos diferentes como los financieros, salud y seguridad, metas ambientales, etc. y se pueden aplicar en niveles diferentes como el estratégico, en toda la organización, en proyectos, productos y procesos. (ICONTEC, 2011, p.23)

De acuerdo con PMI (Project Management Institute), las organizaciones presentan tres actitudes frente al riesgo. La primera corresponde al apetito de riesgo, que se refiere al grado de incertidumbre que la organización está dispuesta a aceptar, posteriormente se encuentra la Tolerancia al riesgo, referida al grado de riesgo que podría resistir la organización y en tercer lugar el umbral de riesgo, que define el parámetro a partir del cual la organización aceptará el riesgo.

Dichas actitudes generalmente se utilizan para llevar a cabo los procesos de análisis y evaluación de los riesgos ya que, a través de estas, se establecen los criterios que clasificarán el tipo de riesgo, lo que conllevará a la selección de una respuesta diferente dependiendo del riesgo.

Debe señalarse que, analizando las diferentes concepciones con respecto al riesgo, es fácil comprender que los principales factores de riesgo a los que se enfrentan las empresas se pueden abordar desde diferentes perspectivas: según su origen, sus características y su pertenencia, entre otras. Según el artículo electrónico publicado por Boshell (2020), la clasificación de riesgos de los distintos negocios es importante de cara a una correcta identificación, a una evaluación eficaz, a una gestión adecuada y a un seguimiento y control de estos. Proponiendo la siguiente clasificación:

1. Según su Origen:

- a. Factores internos: Son los relacionados con factores internos o específicos de la organización y se ha podido tener una relación o actuación directa sobre ellos.
- b. Factores externos: Son los riesgos que no tienen que ver con la entidad, es decir, ésta no ha tenido ninguna posible influencia sobre ellos.

2. Según sus Características:

- a. Riesgos Estratégicos: Se refiere a los impactos negativos que se podrían producir derivados de las decisiones incorrectas, mala aplicación, o de la falta de respuesta a los cambios del mercado, la tecnología o el entorno, etc. Generalmente se involucrados los objetivos de la empresa.
- b. Riesgos Reputacionales: relacionados con la reputación de la empresa, asociados a los cambios en la percepción que los terceros tengan sobre una empresa o sus marcas.
- c. Riesgos de Mercado: Externos si se originan, cuando el precio o valor de un activo de la empresa, se ve afectado como consecuencia de los cambios negativos en el mercado. Si se trata de posibles pérdidas derivadas de las decisiones internas del negocio sobre qué, qué cantidad, qué gama y a qué precio producir o vender, se habla de riesgos de mercado internos.
- d. Riesgos Operacionales: Se originan en los procesos de la empresa por acontecimientos externos o internos. Su característica está referida a la posibilidad de incurrir en pérdidas por fallos o deficiencias operativas.
- e. Riesgos Comerciales: Se generan de los contratos firmados con terceros
- f. Riesgos Financieros: Originados por desequilibrios en el balance de la empresa, su tesorería y flujos de caja, o por la evolución, de los mercados financieros.

3. Según el Grupo de Pertenencia:

- a. Riesgos del Azar, Catastróficos o Extraordinarios: Se relacionan con situaciones muy difíciles de prevenir, generados por agentes como la naturaleza (a través de efectos climáticos severos y adversos, pandemias, terremotos, inundaciones, etc.) y las personas a través de acciones violentas (motines, hechos vandálicos, terroristas, etc.).
 - b. Riesgos Políticos: Originados por las decisiones de un Estado que pudieran llegar a afectar a las entidades que operan directamente con él o en el propio país.
 - c. Riesgos Legales y Contractuales: Generan pérdidas como consecuencia del incumplimiento de leyes o normas vigentes, contratos, etc.
 - d. Riesgos Financieros: Se refieren a riesgos de tipo de cambio de las divisas con las que opera la entidad o riesgos de cambio de tipos de interés.
 - e. Riesgos Comerciales: Referidos a los riesgos de crédito, riesgo de cobro a deudores y a riesgos de liquidez o pago.
 - f. Riesgos en Inversiones y Proyectos: Riesgos que pueden aparecer a la hora de llevar a cabo una inversión o ejecutar un proyecto.
4. Otras clasificaciones:
- a. Riesgos Inherentes o Residuales: El Riesgo inherente es aquel propio de una determinada actividad. Un riesgo inherente es uno que se encuentra en el entorno y puede afectar a varias categorías. Los riesgos residuales son los que permanece después de haber implementado distintos controles, medidas y acciones específicas.
 - b. Riesgos Puros o Especulativos: En el riesgo puro, las consecuencias económicas son sólo de daño o pérdida; mientras que, en los riesgos especulativos, el efecto puede ser tanto de pérdida como de ganancia
 - c. Otras Clasificaciones: La determinación del riesgo viene dada por una combinación de la probabilidad de que éste se manifieste y el impacto que tendría para la empresa.

Se observa entonces, de acuerdo con las diferentes categorías de los riesgos, que cualquier organización, sin importar su tipo y tamaño enfrentan factores e influencias, internas y externas, que crean incertidumbre sobre si lograrán o no sus objetivos. El efecto que esta incertidumbre tiene en todas las actividades de una organización y particularmente en el cumplimiento de sus objetivos estratégicos, operativos y financieros es el “riesgo”. Es decir, sin

importar la clasificación, existirán factores que la afectarán en mayor o menor medida dependiendo del sector de la economía a la cual pertenezca la empresa.

La Gestión de los Riesgos

Toda organización que desee minimizar el impacto de sus riesgos en la rentabilidad, deberá tener como principio fundamental la gestión del riesgo. Las organizaciones gestionan el riesgo primero mediante su identificación y análisis; posteriormente evaluando si dicho riesgo se debería modificar por medio de un tratamiento con el fin de minimizar su impacto en la organización. De hecho, las empresas gestionan sus riesgos motivados por las nuevas regulaciones con el fin de alcanzar su cumplimiento, para garantizar su permanencia en el mercado, o para proteger sus activos de negocio.

En las empresas, como generadoras de negocios de valor, la rentabilidad es uno de los factores que diariamente busca como parte de sus objetivos primordiales. Por eso es importante entender, su relación con el riesgo y tratar dicha relación con un alto nivel de importancia para lograr su optimización controlando de manera efectiva los riesgos. En cuanto a la gestión de los riesgos y su impacto en la rentabilidad, es importante mencionar que a toda rentabilidad se le puede asociar un nivel de riesgo, por lo cual toda organización se enfrenta a riesgos provenientes de la gestión que se haga de los activos y pasivos de la empresa en tres perspectivas de riesgo: económico, liquidez y endeudamiento (Contzen & Parada, 1986, p. 238)

De acuerdo con los estudios relacionados en el capítulo anterior y teniendo en cuenta los conceptos de gestión de riesgos, se infiere que el impacto de los riesgos en la rentabilidad puede ser bastante alto si no se realiza una gestión adecuada de estos. Los riesgos pueden impactar no solo en la parte en la rentabilidad, también los hacen en la gestión operativa impactando significativamente los resultados de la operación de la organización, que finalmente se ve reflejada en los resultados financieros y por ende en la rentabilidad del negocio. Es decir, si un riesgo se concreta, afecta toda la cadena de la organización.

Por lo anterior, es tarea fundamental la minimización del riesgo sin olvidar que el riesgo es inherente a la gestión de las empresas y por ende a la rentabilidad. Como lo menciona Calvo (2011), en el Blog Gestión del riesgo y el impacto en la rentabilidad de la empresa: "no hay rentabilidad sin riesgo", pero el logro del balance en esta ecuación es el que permitirá a la empresa tomar ventaja competitiva dentro de los mercados en los que se desenvuelve.

Entendiendo lo anterior, se define gestión del riesgo a la serie de actividades coordinadas para dirigir y controlar una empresa en relación con el riesgo. (ISO Guía 73:2009)

Según Pacheco (2009), se puede considerar como administración de riesgos el método sistemático que permite planear, identificar, analizar, evaluar, tratar y monitorear los riesgos asociados con una actividad, función o proceso, para que la organización pueda reducir pérdidas y aumentar sus oportunidades.

Ahora bien, dentro de la gestión de riesgos, el mapa de riesgos es una de las herramientas más funcionales que se han desarrollado ya que indica de forma gráfica los riesgos a los que está expuesta una empresa, de acuerdo con la probabilidad de ocurrencia y el impacto pueden causar.

Norma ISO 31000

Sabiendo que el principal objetivo de la gestión de riesgos es la creación y protección del valor y que la gestión de riesgos es cada vez más importante en las empresas, ha sido necesario desarrollar metodologías para reducir y administrar riesgos que favorecen la imagen de la empresa y generen valor agregado ya que sin duda los riesgos, sin importar de que tipo sean, afectan de una u otra manera la rentabilidad de las empresas.

Por lo anterior, la ISO 31000 es una norma internacional que ofrece las directrices y principios para gestionar el riesgo de las organizaciones. La norma fue publicada en noviembre del 2009 por la Organización Internacional de Normalización (ISO) en colaboración con IEC, y tiene por objetivo que organizaciones de todos los tipos y tamaños puedan gestionar los riesgos en la empresa de forma efectiva. (ISOTools). Busca minimizar el impacto de los riesgos sobre la rentabilidad y liquidez financiera de las empresas.

Entendiendo la variedad y complejidad de los riesgos, la norma ISO 31000 no está pensada para un sistema particular de gestión, sino como una guía de buenas prácticas para las actividades relacionadas con la gestión de riesgos. El estándar ISO 31000 está estructurado en tres elementos claves para una efectiva gestión de riesgos:

los principios para la gestión de riesgos: para una mayor eficacia, la gestión del riesgo en una organización.

la estructura de soporte o marco de Trabajo. El objetivo de este elemento es integrar el proceso de gestión de riesgos con la dirección, para que esta adquiriera un fuerte compromiso con la implementación de la Gestión del Riesgo y así asegurar su efectividad.

el proceso de gestión de riesgos: este proceso consta de tres etapas: establecimiento del contexto, valoración de riesgos y tratamiento de estos.

Según la norma ISO31000, los principios para la gestión de riesgos son los siguientes:
Crear y proteger el valor. Contribuye a la consecución de objetivos, dentro de los cuales están los financieros y por ende de rentabilidad, así como la mejora de ciertos aspectos tales como la **seguridad** y salud laboral y el cumplimiento de los requisitos legales.

Estar integrada en los procesos de una organización. No es una actividad aislada.

Formar parte de la toma de decisiones. Evaluando la información sobre distintas alternativas.

Tratar explícitamente la incertidumbre. Trata aspectos de la toma de decisiones.

Ser sistemática, estructurada y adecuada. Contribuye a la eficiencia y resultados.

Basarse en la mejor información disponible. Los inputs del proceso de gestión del riesgo están basados en fuentes de información como la propia experiencia y la observación.

Estar hecha a medida. La gestión del riesgo está alineada con el contexto externo e interno de la organización y con su perfil de riesgo.

Tener en cuenta factores humanos y culturales. Reconoce la capacidad y percepción de los empleados y personas interesadas.

Ser transparente e inclusiva. La apropiada y oportuna participación de los grupos de interés y, en particular, de los responsables a todos los niveles.

Ser dinámica, iterativa y sensible al cambio. La organización debe velar por que la gestión del riesgo detecte y responda a los cambios de la empresa y de su entorno.

Facilitar la mejora continua de la organización. Las organizaciones deben desarrollar estrategias para mejorar continuamente, y particularmente en la gestión del riesgo.

Finalmente es importante tener claridad sobre el concepto de rentabilidad con el fin comprender como los riesgos pueden afectar y de qué manera la rentabilidad de las organizaciones.

Rentabilidad. Santisteban (2011), considera que la rentabilidad es el resultado de toda acción económica en un determinado tiempo, basado en la renta generada y los medios utilizados

con el fin de generar u obtener resultados. De otra parte, Maldonado (2015) la rentabilidad se expresa en la facultad que debe tener una empresa para poder crear utilidad o ganancia, es decir, será rentable cuando sus volúmenes de ingresos son mayores a sus egresos, es decir, cuando sus ingresos son mayores a sus costos.

Para Morillo (2001), la rentabilidad es una medida relativa de las utilidades, es la comparación de las utilidades netas obtenidas en la empresa con:

Las ventas (rentabilidad o margen de utilidad neta sobre ventas)

La inversión realizada (rentabilidad económica o del negocio)

Los fondos aportados por sus propietarios (rentabilidad financiera o del propietario).

El análisis de rentabilidad en la empresa se puede realizar en dos niveles, en función del tipo de resultado y de inversión. El primer nivel de análisis es el de rentabilidad económica que representa el rendimiento de la inversión de la empresa. El segundo nivel de análisis es el de rentabilidad financiera que representa el rendimiento de los fondos propios de la empresa. Santiesteban (2011).

De las definiciones anteriores se entiende que es necesario medir la rentabilidad a través de indicadores financieros y económicos que buscan determinar si la empresa es o no rentable. Dichos indicadores sirven para controlar los costos y gastos, y así medir la efectividad de la administración de la empresa, convirtiendo las ventas en utilidades (Guajardo, 2018).

De otra parte, se puede concluir que, si una organización no elabora un análisis de riesgos para evaluar las amenazas y los posibles impactos, particularmente los financieros, no podrá reaccionar a tiempo ni prevenir cualquier evento que traería efectos negativos.

Identificar las amenazas a tiempo, es decir los riesgos, es lo primero que debe realizar la organización; después deberá entender a fondo los factores que podrían llevar a la empresa a tener pérdidas. Esto es anticiparse al futuro, no de predecirlo, es analizar información y conocer a fondo las amenazas y acercarse a lo que pueda ocurrir con el fin de diseñar estrategias efectivas.

Se debe tener presente que los riesgos y particularmente los financieros aumentan cuando hay endeudamiento elevado, variaciones de cambio en las tasas de interés, administración inadecuada, operaciones de mercado riesgosas, inversiones inseguras; haciendo que la rentabilidad esperada por la empresa este en juego. Por tal razón se debe estudiar todos los riesgos y como parte de ese estudio debe incluirse como mínimo los riesgos de mercado, el riesgo de crédito, el riesgo de liquidez y el riesgo operacional.

Todos estos riesgos impactan de manera importante no solo la operación, la imagen y la calidad de las organizaciones, también la rentabilidad, que es un elemento fundamental para garantizar la continuidad del negocio.

En resumen, la gestión de riesgo permite a la organización tener un panorama claro sobre la incertidumbre que generan todos los riesgos asociados a su quehacer, y de esta manera, a la alta dirección desarrollar planes de prevención y contingencia a través de acciones preventivas y correctivas que le permita el cumplimiento de sus objetivos estratégicos, y en particular aquellos relacionados con la gestión financiera, que puedan impactar la rentabilidad de la organización. Es decir, si la empresa conoce cuáles son sus riesgos y el nivel de impacto de estos en la rentabilidad, podrá definir planes de gestión y prevención que permitan disminuir su impacto y así, propender por el aumento de la rentabilidad.

Con el análisis de la gestión de la gestión de riesgos se identifican los posibles riesgos, se reduce su impacto y se proporciona una base para la toma de decisiones en relación con todos los riesgos de la organización que permitan planificar de manera eficiente; lo cual permite garantizar que los riesgos de mayor prioridad, es decir que pueden generar mayor impacto en los procesos o en la rentabilidad, sean gestionados de forma prioritaria y que, todos los riesgos en general, sean gestionados cuidando los costos, a lo largo de los procesos de la organización; además proporcionan información de gestión en todos los niveles con la información necesaria para tomar decisiones en temas críticos que puedan impactar los resultados de los procesos y por ende la rentabilidad de la organización. Este tipo de análisis de los riesgos contribuye al mejoramiento de la rentabilidad ya que a través de este se identifican, priorizan y gestionan todos los riesgos de la organización en cada uno de los procesos, lo cual permite realizar a través de planes de contingencia y mitigación, llevar un control de los posibles efectos de cada uno de ellos en la rentabilidad.

Teniendo en cuenta lo anterior, a continuación, se presenta una propuesta metodológica para la gestión de los riesgos y su evaluación de impacto en la rentabilidad, usando como herramienta la matriz de riesgos.

Propuesta Metodológica

Teniendo en cuenta los conceptos anteriores se comprende aún más el interés por proponer y desarrollar herramientas que ayuden a las empresas a mitigar los posibles impactos que pueda causar los riesgos en las organizaciones, los cuales han existido desde su misma creación. La propuesta se enfoca en el desarrollo de herramientas que faciliten la identificación, el registro y su ponderación de acuerdo con los procesos que se desarrollen en la empresa, quizás no como un sistema estructurado de gestión y prevención de riesgos pero si logrado mediante actividades poco complejas la mitigación bajo el sentido común y la experiencia de quienes integran la empresa; con el objetivo de minimizar el impacto en la rentabilidad apoyados en la sinergia en todas las áreas de la organización.

Frank Knight uno de los autores más reconocidos en el ámbito de la economía por tratar en profundidad el tema del riesgo, en su libro *Risk, Uncertainty and Profit* plantea el papel de la incertidumbre en la actividad empresarial y distingue los conceptos de riesgo e incertidumbre, caracterizando el primero como medible y el segundo como incalculable. Es decir, cuando habla de riesgo, refiere la aleatoriedad de los resultados con probabilidades conocidas; en el caso de la incertidumbre, refiere la aleatoriedad con probabilidades desconocidas. (Mejía, 2011)

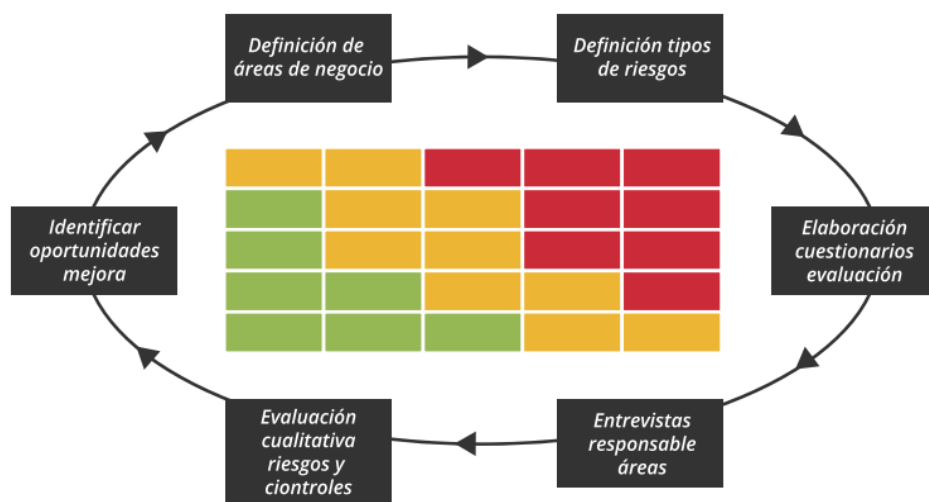
La propuesta entonces busca disminuir esa aleatoriedad de los resultados provocados por los riesgos, identificándolos y plasmándolos en una matriz donde se puede identificar el mayor o menor impacto de cada uno de ellos, para de esta manera realizar planes de acción para su mitigación y control y, por supuesto, disminuir su impacto en la rentabilidad.

Herramientas como el mapa de riesgos (Ilustración 1), buscan sintetizar la información relativa a las indeterminaciones que afronta la empresa y colaborar en las estrategias destinadas a mitigar la exposición y los daños potenciales (García 1994). Se utiliza la noción de indeterminación referida a las circunstancias que condicionan el valor o el resultado de una transacción u operación, y que no están completamente bajo el control de la organización.

El mapa contribuye al objetivo general de supervivencia de la empresa aportando la información precisa para medir y controlar esa exposición, y poner en práctica un modelo de gestión proactiva del riesgo. La finalidad del mapa es identificar y medir los riesgos a los que está expuesta la organización, proporcionar una visión analítica de las relaciones de causalidad subyacentes, y aportar una visión amplia de la exposición global de la organización. El mapa

muestra los lugares en los que radica el riesgo, y las vías a lo largo de las cuales este riesgo puede manifestarse o contagiarse: vincula los procesos de negocios con sus correspondientes riesgos, permite trazar las causas de un evento en concreto, por ejemplo, el impago de un cliente, y ayuda a evaluar su impacto a lo largo de la organización.

Ilustración 1. Modelo general de Mapa de riesgos



Fuente: “Mapa de riesgos: identificación y gestión de riesgos. Universidad de Coruña.

Nota: Los riesgos altos se clasifican con color rojo, los medios altos con naranja, los medios con amarillo y los bajos con color verde”. Las gráficas permiten una mejor comprensión al momento de evaluar la situación de una empresa y permite dar una información global o por áreas con el fin de priorizar los riesgos y dar manejo de estos.

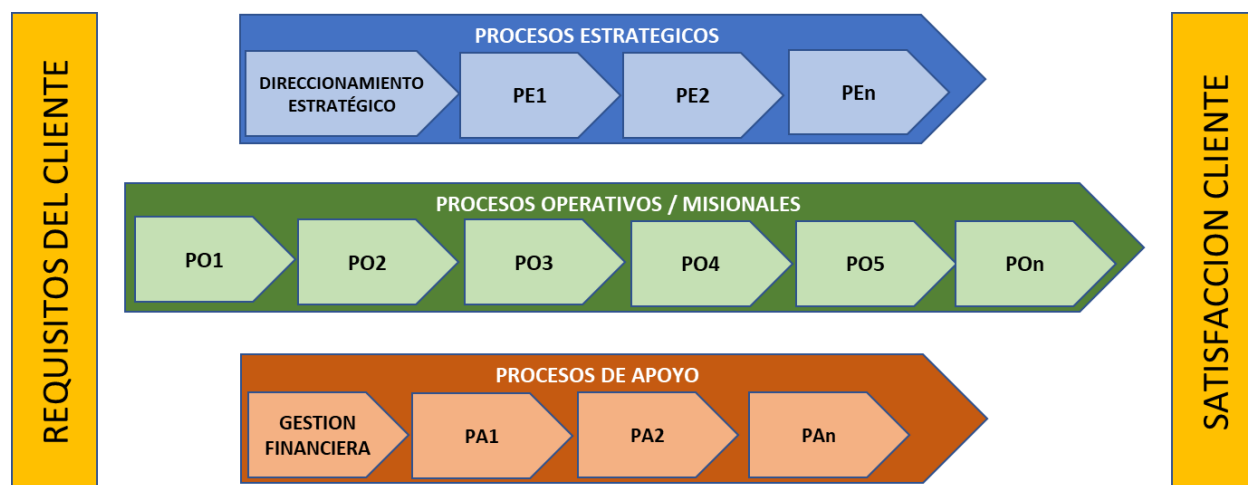
La propuesta metodológica se desarrolla a partir del modelo de gestión de riesgos de la norma ISO 31000 aplicándolo a todos los procesos de una organización. Se realizará la identificación, análisis y valoración de los riesgos en cada uno de los procesos y se definirán los factores de riesgos asociados a las actividades de cada proceso que a su vez están asociados al riesgo general.

La metodología permite, a través de unos pasos ordenados coherentemente, la identificación de los riesgos en cada uno de los macroprocesos, la valoración de la huella que dejan en la Rentabilidad de acuerdo con su probabilidad de ocurrencia e impacto y la posibilidad de desarrollar programas de mitigación y control de los riesgos de mayor severidad, que finalmente apuntan al incremento de la rentabilidad a través del control y la mitigación.

Todos y cada uno de los pasos que se describen a continuación, están consignados y automatizados en una sencilla herramienta elaborada en Excel y que hace parte del presente trabajo. Anexo 1

Paso 1. Determinar los procesos estratégicos, operacionales y de apoyo para el funcionamiento del Negocio. Consiste en identificar los procesos que intervienen en la gestión general del negocio y plasmarlo en un Mapa de Proceso, estableciendo cuales serán procesos estratégicos, operativo y los procesos de soporte

Ilustración 2. Mapa de Procesos – Esquema General



Fuente: Elaboración Propia

Paso 2. Identificación de los Riesgos por proceso. Este paso es trascendental en la gestión de riesgos, ya que todo depende de la calidad y veracidad de la información recopilada para identificar los riesgos, además que como resultado los riesgos identificados serán la base del análisis generado posteriormente. Para iniciar la identificación de riesgos en cada uno de los procesos, es importante:

- 1) Disponer de información histórica
- 2) Realizar el levantamiento de los riesgos con los colaboradores responsables de la ejecución de este y bajo la supervisión del responsable
- 3) Conocimiento medio sobre condiciones del entorno; es necesario seguir el paso a paso de cada una de las actividades del proceso, para obtener un listado caracterizado de los riesgos presentes en detalle.

En este paso es imprescindible recolectar la mayor cantidad de información para generar una base inicial y así poder identificar los riesgos por procesos. Dentro de esta información se pueden considerar: reportes de accidentes de trabajo, reportes de mantenimiento, auditorías de la revisoría fiscal, informes gerenciales, informes de resultado, bibliografía especializada, resultados de experiencias desarrolladas al interior o exterior de la organización, , entre otros.

La información recolectada debe ser compartida a todos los líderes expertos de cada uno de los procesos para la identificación general de los riesgos. Posteriormente se ha de realizar una entrevista con cada líder de proceso y desarrollar un trabajo en equipo de lluvia de ideas donde se clasificaron los diferentes riesgos que se pudiese materializar. Una vez concluido el listado de los riesgos por proceso.

Tabla 1. Tabla de Riesgos por Proceso

PROCESOS ESTRATEGICOS			
Proceso E1	Proceso E2	Proceso E3	Proceso E4
PE1 Riesgo 1	PE2 Riesgo 1	PE3 Riesgo 1	PE4 Riesgo 1
PE1 Riesgo 2	PE2 Riesgo 2	PE3 Riesgo 2	PE4 Riesgo 2
PE1 Riesgo 3	PE2 Riesgo 3	PE3 Riesgo 3	PE4 Riesgo 3
PE1 Riesgo 4	PE2 Riesgo 4	PE3 Riesgo 4	PE4 Riesgo 4
PE1 Riesgo 5	PE2 Riesgo 5	PE3 Riesgo 5	PE4 Riesgo 5

PROCESOS MISIONALES / OPERATIVOS			
Proceso O1	Proceso O2	Proceso O3	Proceso O4
PO1 Riesgo 1	PO2 Riesgo 1	PO3 Riesgo 1	PO4 Riesgo 1
PO1 Riesgo 2	PO2 Riesgo 2	PO3 Riesgo 2	PO4 Riesgo 2
PO1 Riesgo 3	PO2 Riesgo 3	PO3 Riesgo 3	PO4 Riesgo 3
PO1 Riesgo 4	PO2 Riesgo 4	PO3 Riesgo 4	PO4 Riesgo 4
PO1 Riesgo 5	PO2 Riesgo 5	PO3 Riesgo 5	PO4 Riesgo 5

PROCESOS DE APOYO			
Proceso A1	Proceso A2	Proceso A3	Proceso A4
PA1 Riesgo 1	PA2 Riesgo 1	PA3 Riesgo 1	PA4 Riesgo 1
PA1 Riesgo 2	PA2 Riesgo 2	PA3 Riesgo 2	PA4 Riesgo 2
PA1 Riesgo 3	PA2 Riesgo 3	PA3 Riesgo 3	PA4 Riesgo 3
PA1 Riesgo 4	PA2 Riesgo 4	PA3 Riesgo 4	PA4 Riesgo 4
PA1 Riesgo 5	PA2 Riesgo 5	PA3 Riesgo 5	PA4 Riesgo 5

Fuente Elaboración Propia – Herramienta Matrices y Mapa de Riesgo para empresas


Paso 3. Ponderación de los procesos en la rentabilidad. En este paso el equipo deberá ponderar el impacto de cada uno de los procesos con respecto a la rentabilidad, es decir, deben que tanto es el impacto del proceso en la rentabilidad de la organización. La escala es porcentual y va entre 0% y 100%. Se aclara que la suma de los porcentajes debe ser siempre igual al 100%

Tabla 2. Impacto de los Proceso en la rentabilidad

Proceso E1	Proceso E2	Proceso E3	Proceso E4	
8%	5%	3%	2%	18%

Proceso O1	Proceso O2	Proceso O3	Proceso O4	Proceso O5	Proceso O6	
5%	5%	6%	6%	7%	7%	72%
Proceso O7	Proceso O8	Proceso O9	Proceso O10	Proceso O11	Proceso O12	
7%	7%	6%	6%	5%	5%	

Proceso A1	Proceso A2	Proceso A3	Proceso A4	
1%	2%	3%	4%	10%
Proceso A5	Proceso A6	Proceso A7	Proceso A8	
4%	3%	2%	1%	



Fuente: Elaboración Propia – Herramienta Matrices y Mapa de Riesgo para empresas

Nota: Las cifras son de ejemplo

Paso 4. Ponderación del impacto de los Riesgos en la Rentabilidad de acuerdo con su Probabilidad de Ocurrencia e impacto. En esta fase se debe ponderar el impacto de cada uno de los riesgos teniendo en cuenta su Probabilidad de Ocurrencia (P), donde M= Muy Probable; P= Probable; I= Improbable; A= Altamente Improbable; y con respecto al Impacto del Riesgo en la Rentabilidad (I), donde A=Alto; M=Medio y B=Bajo. Para los dos casos, las sumas de las ponderaciones no deberán ser superior al 100% y se maneja en una escala de 0% a 100%, un ejemplo se presenta en la tabla 3.

Tabla 3. Ponderación de los riesgos.

Proceso E1				Proceso E2			
	P	I		P	I		
PE1 Riesgo 1	P	A	15%	PE2 Riesgo 1	M	A	15%
PE1 Riesgo 2	A	M	3%	PE2 Riesgo 2	P	M	10%
PE1 Riesgo 3	I	B	7%	PE2 Riesgo 3	I	B	5%
PE1 Riesgo 4	A	M	3%	PE2 Riesgo 4	A	A	4%
PE1 Riesgo 5	M	B	17%	PE2 Riesgo 5	M	A	15%

100%

100%

Proceso O1				Proceso O2			
	P	I		P	I		
PO1 Riesgo 1	M	A	16%	PO2 Riesgo 1	M	A	16%
PO1 Riesgo 2	P	M	11%	PO2 Riesgo 2	P	M	11%
PO1 Riesgo 3	I	B	5%	PO2 Riesgo 3	I	B	5%
PO1 Riesgo 4	A	A	4%	PO2 Riesgo 4	A	A	4%
PO1 Riesgo 5	M	M	15%	PO2 Riesgo 5	M	M	15%

100% **100%**

Proceso A1				Proceso A2			
	P	I		P	I		
PA1 Riesgo 1	M	A	16%	PA2 Riesgo 1	M	A	16%
PA1 Riesgo 2	P	M	11%	PA2 Riesgo 2	P	M	11%
PA1 Riesgo 3	I	B	5%	PA2 Riesgo 3	I	B	5%
PA1 Riesgo 4	A	M	3%	PA2 Riesgo 4	A	M	3%
PA1 Riesgo 5	M	M	15%	PA2 Riesgo 5	M	M	15%

Fuente: Elaboración Propia – Herramienta Matrices y Mapa de Riesgo para empresas

Paso 5. Mapa de calor de riesgos. Con la información de las ponderaciones del punto anterior se construye el mapa de calor o Mapa de Riesgos donde se muestra la intensidad de cada riesgo en la rentabilidad de la organización. A mayor intensidad del color, mayor es el impacto del riesgo en la rentabilidad. El mapa de riesgos se puede observar en el anexo 2

Paso 6. Elaboración del Plan de Acción. Con el mapa anterior, la organización puede realizar el derrotero para el control y seguimiento de cada uno de los riesgos así como de los planes de contingencia necesarios, a través de acciones preventivas y correctivas y el seguimiento de indicadores, con el fin de que en caso de que cualquiera de sus riesgos se convierta en realidad se conozca el modo de actuación por parte de la organización, para que se garantice el menor impacto posible en la rentabilidad y la mayor probabilidad de continuidad del negocio. Ver Anexo 3

La propuesta recoge diferentes teorías relacionadas con la gestión del riesgo y su impacto en la rentabilidad, particularmente la propuesta por Contzen & Parada (1986), quienes mencionan que a toda rentabilidad se le puede asociar un nivel de riesgo, por lo cual toda organización se enfrenta a riesgos provenientes de la gestión que se haga de los activos y pasivos de la empresa en tres perspectivas de riesgo: económico, liquidez y endeudamiento; por esta razón se hace una evaluación de los riesgos en la totalidad de los procesos de la organización. Además, enfatiza en el uso de la matriz de riesgos, conforme a la metodología propuesta en la

norma ISO 31000, confirmando que, dependiendo de la eficiente identificación de los riesgos y la determinación de su impacto en la rentabilidad, así mismo se podrá desarrollar los planes de acción para su control y mitigación, que finalmente impactarán en el aumento de la Rentabilidad.

Conclusiones

En primera instancia y luego de la revisión de los conceptos relacionados con el riesgo y su gestión, así como los relacionados con la rentabilidad de las empresas, se concluye que de la correcta administración del riesgo desde el punto de vista de identificación, manejo y control permite que las empresas puedan reducir la incertidumbre presente en todas las actividades relacionadas con los procesos y tomar decisiones que permitan garantizar su continuidad y mejorar de la rentabilidad en el tiempo.

La metodología propuesta permite incrementar la rentabilidad de las empresas ya que a través de la identificación de los riesgos, su análisis y ponderación y su identificación en un mapa de riesgos, le permite a la organización la elaboración de planes de mitigación y control de riesgos que ayuden a mitigar los riesgos y/o controlar su impacto en la rentabilidad de la empresa en caso de que el riesgo se vuelva realidad.

La gestión de riesgos requiere, en primera instancia, contar con un mapa de proceso como punto de partida, dado que esta herramienta permite, no solo identificarlos, sino también clasificarlos, ponderarlos y posteriormente realizar planes de intervención para minimizar su impacto en el logro de los objetivos estratégicos, operativos y financieros de la organización. Son muchos los factores de riesgo a los cuales se ve abocada un organización, independientemente de su modelo de operación y al sector al cual pertenezca. Los factores más relevantes están asociados con factores externos como el ciclo económico, la situación del país, la localización y la competencia; a nivel interno se destacan el riesgo operacional, las instalaciones, las necesidades de financiación, las ventas, la dependencia de clientes, proveedores y empleados, como los más relevantes. Es importante anotar, que dependiendo del sector de la economía al que pertenezca la empresa, existirán riesgos propios del sector que impactan a nivel interno o externo

Se concluye que todos los riesgos impactan de una u otra manera, en mayor o menor medida el resultado de rentabilidad de la empresa ya que sin importar a que parte del proceso afecte el riesgo, este al materializarse, afecta directamente el resultado del proceso e indirectamente y como consecuencia de su impacto, el resultado de la rentabilidad. Es decir, no hay rentabilidad sin riesgo y no hay riesgo que no afecte la rentabilidad.

Proponer herramientas que permita la construcción, de manera simple y lógica, del mapa de riesgos en las empresas, es un factor importante para generar estrategias de control y mitigación de los riesgos que permitan a su vez el control y la minimización de su impacto en la rentabilidad

Finalmente se considera que, con la metodología propuesta, se busca que las empresas puedan, de manera sencilla e intuitiva, definir sus propios criterios de identificación, valoración y análisis de los riesgos por procesos, según sus condiciones, actividades, naturaleza, entre otros. Esto le permitirá contar con una herramienta flexible que responde fácilmente a sus propias necesidades pero que conserva las condiciones mínimas de la metodología de la norma ISO 31000, que al final arroja resultados fáciles de monitorear.

A través de este trabajo se aprendió que para llevar acabo el análisis de riesgos por procesos de una empresa, es necesario involucrar a todos las partes de la misma, entendiendo que el riesgo afecta a todas las áreas o procesos, y por lo mismo, la ausencia de una de ellas, sesgara el análisis y la evaluación posterior que sea realizada; adicionalmente a la posibilidad de que no se complementen riesgos que puedan materializarse posteriormente y afectar negativamente a la organización, especialmente los riesgos que afectan la parte financiera.

Referencias

- AS9100C. 2009. Aerospace standard. USA: SAE International Group
- Boshell, C. 2020. Cómo podemos clasificar los riesgos. Compliance News.
<https://www.compliance.com.co/como-podemos-clasificar-los-riesgos/>
- Calvo, D. (1 de mayo, 2011). Gestión del riesgo y el impacto en la rentabilidad de la empresa. Auditoool. Red Global de Conocimientos en Auditoría y Control Interno. Blog de Control Interno. <https://www.auditoool.org/blog/control-interno/302-gestion-del-riesgo-y-el-impacto-en-la-rentabilidad-de-la-empresa>
- Camargo Concepción, J. M., & Solano Huaman, M. R. 2021. Relación del riesgo y rentabilidad de las empresas procesadoras de petróleo de Perú y Chile periodo 2016-2020. https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/10488/2/IV_FCE_316_TE_Camargo_Solano_2021.pdf
- Chero, F & Cura, P. (2019). La Gestión de Riesgo y su impacto en la Rentabilidad de la empresa Transportes Krisma EIRL. Casma 2017-2018. Tesis, Escuela Académico Profesional de Contabilidad., Perú. Obtenido de <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/44348>
- Chilón, W. (2020). Factores de riesgo y su incidencia en la rentabilidad de micro y pequeñas empresas de Chota, Perú. Revista Ciencia y Tecnología, 16(2), 183-192. <https://revistas.unitru.edu.pe/index.php/PGM/article/view/2900>
- Contzen, P. & Parada, J. 1986. Rentabilidad y Riesgo para el propietario de una Empresa: Un nuevo enfoque. Cuadernos de Economía. No. 69. P. 237-263.
- De Paz, A. & Pérez, C. 2020. Gestión de riesgo y su impacto en la rentabilidad de las empresas del Sector de Hidrocarburos del distrito de San Juan de Miraflores, año 2019-2020. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/655206>
- Group, APM. 2004. Guía de Análisis y Gestión de Riesgos de Proyectos Gran Bretaña: Association for Project Management.
- Guajardo, Cantú, Gerardo, and de Guajardo, N. E. A. 2018. Contabilidad financiera (7a. ed.) (McGraw-Hil). Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/upcmhe/detail.action?docID=5426437>. [Consulta: 25 de agosto de 2020].
- Herrera, T. F., Mendoza, A. M., & Gómez, J. M. 2011. Evaluación del impacto de los sistemas de gestión de la calidad en la liquidez y rentabilidad de las empresas de la Zona Industrial

- de Mamonal (Cartagena-Colombia). Revista Virtual Universidad Católica del Norte, 1(34), 314-341. <file:///C:/Users/jaime/Downloads/yacevedoc,+340-1662-1-CE.pdf>
- Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación ICONTEC. (2011). NTC- ISO 31000. Gestión del Riesgo, Principios y Directrices. Bogotá. I.C.S.:03.100.01.
- ISO International organization for Standardization. 2009. ISO Guide 73:2009 Risk management -- Vocabulary.
- ISOTools. 2020. Sistemas de Gestión de Riesgos y Seguridad. ISO 31000. <https://www.isotools.org/normas/riesgos-y-seguridad/iso-31000/>
- Maldonado, R. (2015). Revista de Consultoría. Contable - Tributario - Laboral. <http://www.revistadeconsultoria.com/rentabilidad>
- Mejía, R. 2006. Administración del riesgo. Un enfoque empresarial, Medellín, Fondo Editorial Universidad EAFIT, p. 31.
- Mejía, R. 2011. El riesgo y la historia empresarial antioqueña. Tres casos de estudio. Universidad Eafit. Colección Académica. Medellín
- Molina, E & Muñoz, S. 2014. Metodología para la gestión de riesgos con impacto financiero, enfocada en “informe COSO ERM”, hacia las asociaciones cooperativas de producción agropecuaria del sector reformado, dedicadas al cultivo de caña de azúcar. Trabajo de Investigación. Universidad del Salvador.
- "Morillo, M. 2001. Rentabilidad Financiera y Reducción de Costos. Actualidad Contable Faces, 4(4), 35–48. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/257/25700404.pdf> [Consulta: 20 de agosto de 2020]."
- Oliveros A, Johanna. 2018. Aplicación de una Metodología de Evaluación Financiera en los Proyectos de Crecimiento de Ecopetrol. S.A, según el nuevo modelo de Gestión de Proyectos (“EDP”). Incorporando el Análisis de Riesgos 2018. Universidad De Santander. Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables. Maestría en Finanzas. Bucaramanga
- Pacheco, Luis Ernesto Cañas. 2009. Gestión de riesgos de negocio. Desarrollo e Implementación de Sistemas de Gestión de Riesgos. 1813-6494, San Salvador : Banco Central de Reserva de El Salvador.
- Project Management Institute (PMI). 2019. Guía de los Fundamentos para la dirección de proyectos y el estándar para la dirección de proyectos. Guía del PMBOOK. Séptima Edición. ISBN-13: 978-1628256796
- Santiesteban Zaldívar, E. 2011. Análisis de la rentabilidad económica: tecnología propuesta para incrementar la eficiencia empresarial. (Universita). Recuperado de

<https://elibro.net.upc.remotexs.xyz/es/ereader/upc/71436?page=1> [Consulta: 8 de junio de 2020].

- Suárez, A. 1978. La Rentabilidad Y El Tamaño De Las Empresas Españolas. *Económicas Y Empresariales* No 5.
- Villada, F., López-Lezama, J. M., & Muñoz-Galeano, N. (2018). Análisis de la Relación entre Rentabilidad y Riesgo en la Planeación de las Finanzas Personales. *Formación universitaria*, 11(6), 41-52. <https://scielo.conicyt.cl/pdf/formuniv/v11n6/0718-5006-formuniv-11-06-41.pdf>
- Waymire, G. 1986. Additional Evidence on The Accuracy Of Analyst Forecast Before And After Voluntary Management Earnings Forecast. *The Accounting Review*, Vol. 61, No 1, January, Pp. 129-142.
- Weston, J.F. & Brigham, E.F. 1984. *Finanzas En Administración*, 7A Ed. Vol. 1 Y 2, Interamericana, México, D.F.
- Weston, J.F. y BRIGHAM, E.F. 1975. *Administración financiera de empresas*. Interamericana, 3 Ed.
- Weston, J.F. Y Brigham, E.F. 1982. *Fundamentos De Administración Financiera*, 5" Ed. Interamericana. México, D.F.
- Yague, M J. 1984. *Estructura Y Resultados De La Industria Española*. Cuadernos Aragoneses De Economía.
- Zisswiller, R. 1975. Comment Utiliser Les Mesures De Risque. *Revue Francaise De Gestión*, Nov-Dec. Pp. 87-92.

Anexos

Anexo 1.

Ilustración 3. Menú principal Herramienta en Excel para la identificación y evaluación de riesgos en una empresa



Anexo 2.

Tabla 4. Mapa de riesgos

	Riesgo 1	Riesgo 2	Riesgo 3	Riesgo 4	Riesgo 5	Riesgo 6	Riesgo 7	Riesgo 8	Riesgo 9	Riesgo 10
Proceso E1	1,2%	0,3%	0,5%	0,3%	1,3%	0,4%	1,1%	0,9%	0,4%	1,6%
Proceso E2	0,8%	0,5%	0,3%	0,2%	0,8%	0,7%	0,6%	0,3%	0,2%	0,8%
Proceso E3	0,5%	0,3%	0,2%	0,1%	0,5%	0,4%	0,3%	0,2%	0,1%	0,5%
Proceso E4	0,3%	0,2%	0,1%	0,1%	0,3%	0,3%	0,2%	0,1%	0,1%	0,3%
Proceso O1	0,8%	0,5%	0,3%	0,2%	0,7%	0,7%	0,6%	0,4%	0,1%	0,7%
Proceso O2	0,8%	0,5%	0,3%	0,2%	0,7%	0,7%	0,6%	0,4%	0,1%	0,7%
Proceso O3	1,0%	0,6%	0,3%	0,2%	0,9%	0,8%	0,7%	0,5%	0,1%	0,8%
Proceso O4	1,0%	0,6%	0,3%	0,2%	0,9%	0,8%	0,7%	0,5%	0,1%	0,8%
Proceso O5	1,1%	0,8%	0,4%	0,3%	1,0%	0,9%	0,9%	0,6%	0,1%	0,9%
Proceso O6	1,1%	0,8%	0,4%	0,3%	1,0%	0,9%	0,9%	0,6%	0,1%	0,9%
Proceso O7	1,1%	0,8%	0,4%	0,3%	1,0%	0,9%	0,9%	0,6%	0,1%	0,9%
Proceso O8	1,1%	0,8%	0,4%	0,3%	1,0%	0,9%	0,9%	0,6%	0,1%	0,9%
Proceso O9	1,0%	0,6%	0,3%	0,2%	0,9%	0,8%	0,7%	0,5%	0,1%	0,8%
Proceso O10	1,0%	0,6%	0,3%	0,2%	0,9%	0,8%	0,7%	0,5%	0,1%	0,8%
Proceso O11	0,8%	0,5%	0,3%	0,2%	0,7%	0,7%	0,6%	0,4%	0,1%	0,7%
Proceso O12	0,8%	0,5%	0,3%	0,2%	0,7%	0,7%	0,6%	0,4%	0,1%	0,7%
Proceso A1	0,2%	0,1%	0,1%	0,0%	0,1%	0,2%	0,1%	0,1%	0,0%	0,1%
Proceso A2	0,3%	0,2%	0,1%	0,1%	0,3%	0,3%	0,2%	0,2%	0,0%	0,3%
Proceso A3	0,5%	0,3%	0,2%	0,1%	0,4%	0,5%	0,4%	0,2%	0,0%	0,4%
Proceso A4	0,6%	0,4%	0,2%	0,1%	0,6%	0,6%	0,5%	0,3%	0,1%	0,5%
Proceso A5	0,6%	0,4%	0,2%	0,1%	0,6%	0,6%	0,5%	0,3%	0,1%	0,5%
Proceso A6	0,5%	0,3%	0,2%	0,1%	0,4%	0,5%	0,4%	0,2%	0,0%	0,4%
Proceso A7	0,3%	0,2%	0,1%	0,1%	0,3%	0,3%	0,2%	0,2%	0,0%	0,3%
Proceso A8	0,2%	0,1%	0,1%	0,0%	0,1%	0,2%	0,1%	0,1%	0,0%	0,1%

