

## 4.7. Análisis del Riesgo y Economía Social y Solidaria

Nillireth Paola Rodriguez



## Preámbulo

La gestión de riesgos en todo tipo de organizaciones, ante la coyuntura de crisis mundial es cada vez más relevante.

En este texto se desarrolla un marco de referencias conceptuales para la gestión del riesgo y su importancia, pues las organizaciones suelen desconocer el valor de estructurar un modelo de administración de riesgos, lo que puede afectar la consecución de objetivos estratégicos e incluso en algunos casos la supervivencia de las organizaciones.

Con esta base se aborda el caso de Triodos Bank, desde una perspectiva de desarrollo socio empresarial, para abordar de manera integral un modelo de gestión de riesgos, contemplando variables distintas a las que tradicionalmente son consideradas, sumando al análisis de riesgos un estudio integral de los proyectos, teniendo como elemento fundamental la comunidad que lo desarrolla y la realidad del entorno económico en el que sería implementado. Caso de estudio que es muy apropiado para las organizaciones de economía solidaria, pues contempla el análisis de riesgos basado en un conocimiento real del cliente y su entorno.

## Presentación

La coyuntura actual, asociada a la declaración de emergencia económica y sani-

taria por efecto de la pandemia desatada por el Covid-19, nos ha obligado a pensar diariamente en los efectos globales de la situación y en el papel de la Economía Social y Solidaria en el restablecimiento de la sociedad. El Covid-19 abrió una puerta importante hacia la conciencia de todos los individuos, no solo en cuanto al reconocimiento de necesidades apremiantes de la humanidad, sino en la escasa visión y poco conocimiento en la gestión de los riesgos a los que se vieron expuestas nuestras organizaciones y que comprometieron el resultado y la consecución de los objetivos trazados en tiempos que eran entendidos como de normalidad.

En este contexto, es probable que las organizaciones que aún se encuentran en el mercado, no solo de la Economía Social y Solidaria, sino en general, se encuentren en períodos de supervivencia, austeridad, reajuste o incluso detenidas, otras, por su lado, han requerido de apoyo para analizar la situación y en medio de la desventura, ajustar sus modelos y procesos internos para incorporar, de una manera integral, el reconocimiento de los riesgos que resultan inherentes al negocio y aquellos que sin serlo, funcionan como factores externos que pueden afectar el cumplimiento de la estrategia empresarial.

En el marco de un desarrollo empresarial, la gestión de riesgos debe ser entendida como un elemento connatural,

por ello, su desarrollo no se limita a la generación de procesos internos e instrumentalizaciones documentales, su implementación parte del análisis del modelo de negocio y la gobernanza que lo soporta, con el fin de gestionar y controlar de manera adecuada los riesgos a los que se encuentra expuesta la organización.

Una adecuada gestión de riesgos supone la existencia de un buen gobierno corporativo, cooperativo o solidario, lo que a su vez conlleva a un proceso de toma de decisiones estructurado en donde se involucran todos los niveles y estamentos de la organización para hacer posible una verdadera cultura de gestión y control.

Adicionalmente, la gestión del riesgo no es un proceso estático, se alimenta a diario de nuevos factores, internos y externos, que pueden desencadenar la materialización de los riesgos o sencillamente se ajusta en virtud de una visión dinámica y cambiante de los objetivos e indicadores empresariales.

### Bases conceptuales

En la actualidad se destacan dos marcos de referencia para la adecuada implementación de un modelo de gestión de riesgos, la norma ISO 31000 y el *Enterprise Risk Management Integrated Framework* - COSO II.

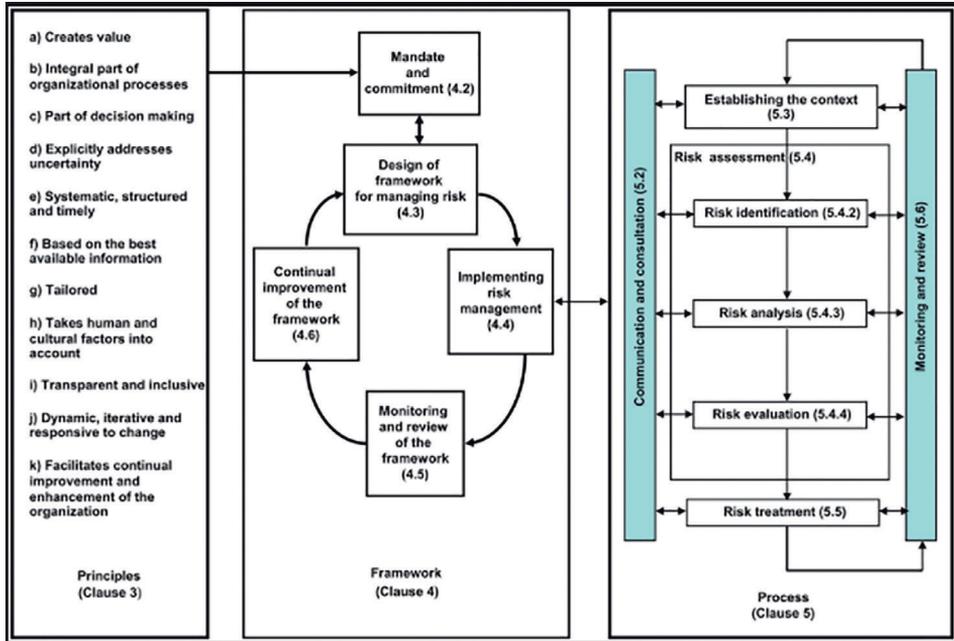
La norma ISO 31000 ha sido expedida por el Organismo Internacional de Estandarización (ISO) y sus contenidos funcionan como estándares o guías de gestión aplicables a las empresas, siendo lo suficientemente universales como para establecer unidad de criterios, homogenización y simplificación de actividades.

Para la norma ISO 31000, las organizaciones de todo tipo y tamaño enfrentan factores e influencias, internas y externas, que crean incertidumbre sobre si ellas lograrán o no sus objetivos, el efecto que esta incertidumbre tiene en los objetivos de una organización es el riesgo. (ISO31000,2018)

Una vez considerada la definición del riesgo, la finalidad de la norma técnica es promover un marco de actuación para establecer un proceso que permita tratar de manera apropiada la mencionada incertidumbre. La ISO 31000 provee a las organizaciones de herramientas para definir el contexto de implementación, lo cual implica la comprensión de la organización en todo su entorno para incorporar un modelo en donde se definen los criterios de riesgo, su valoración, tratamiento, monitoreo, mejora continua o ajuste según la variabilidad del negocio.

El gráfico 1 incorpora los principios, las directrices y el proceso para la gestión de riesgos basada en la norma ISO 31000.

**Gráfico 1.** Principios, directrices y proceso para la gestión de riesgos basada en la norma ISO31000



Fuente: <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:31000:ed-2:v1:en>

El Enterprise Risk Management Integrated Framework - COSO II o COSO ERM, ha sido expedido por el *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway* y su fin ha sido proveer un marco integrado entre la gestión de riesgos y el cumplimiento basado en los sistemas de control interno.

Para norma COSO el Riesgo es considerado como el impacto y la probabilidad de que un evento o amenaza pueda afectar de manera adversa la consecución de los objetivos (COSO ERM,2004). En este sentido, establece dentro de sus com-

ponentes la identificación, valoración y manejo del riesgo, asociados a los objetivos del negocio. En el año 2017 se actualizó la versión COSO ERM con el fin fortalecer la orientación de la gestión de riesgos en función de la estrategia y los objetivos del negocio, de tal forma que no se destruya valor y que, por el contrario, se genere al potenciar oportunidades derivadas de una prudente administración del riesgo.

El gráfico 2 identifica los componentes y principios de la norma COSO ERM 2017.

## Gráfico 2. Componentes y principios de la norma COSO-ERM 2017.



Fuente: <https://www.coso.org/Documents/2017-COSO-ERM-Integrating-with-Strategy-and-Performance-Executive-Summary.pdf>

### Identificación del problema

En todo tipo de organizaciones y en especial, en las de la Economía Social y Solidaria que no responden a tipos societarios derivados de la legislación mercantil, la gestión de riesgos no ha sido, hasta hace algunos años, una exigencia regulatoria. En razón a ello, las entidades desconocen el valor de estructurar un modelo de administración de riesgos, lo cual no significa que de manera natural no sorteen los riesgos, el asunto es que pueden no estar llevando a cabo la gestión de una manera eficiente y pueden estar dejando de reconocer riesgos susceptibles de materialización futura, lo cual puede afectar gravemente la consecución de objetivos estratégicos e incluso, en algunos casos, amenazar la supervivencia de las entidades.

¿Y por qué no se gestionan e identifican los riesgos? En muchos casos la gestión de riesgos es entendida como una labor

operativa que descansa en procesos de formalización o documentación o es considerada como un tema ajeno a la operación de la entidad, que por falta de una visión integrada es asumida de manera independiente y no articulada por las distintas áreas de una entidad. De otra parte, vinculado a la gestión de riesgos financieros, las entidades entienden la labor de gestión de riesgos como algo tedioso o complejo por la incorporación de modelos matemáticos o estadísticos. Finalmente, en muchos casos el tema es de orden cultural, asociado a la decisión de las personas de no pensar en lo malo o considerar que, si no ha pasado a la fecha, no hay razón para creer que pueda suceder algo en el futuro.

Aún sin una visión o incorporación promedio de sistemas de administración de riesgos en la mayoría de las organizaciones, en la actualidad la gestión de riesgos ha evolucionado con la incorporación de nuevas tipologías y amenazas

de carácter global, que obligan a las organizaciones a reconocer el riesgo que deriva de factores externos que pueden afectar de manera directa el negocio y exigir un cambio o redefinición de estrategias.

Este es el caso de algunas entidades del sector financiero que, ante las crisis en los modelos de negocio del sector y el entendimiento del entorno, se han volcado a mantener sus estrategias en el apoyo de la economía real, social y solidaria, administrando el riesgo a través de mecanismos de proximidad que permiten el conocimiento pleno de las personas y proyectos que se financian.

### Caso de estudio

El Banco Triodos, precursor y líder de la Banca Ética a nivel global, ha comprometido su actuación con el cumplimiento de los seis principios de la Banca basada en Valores que promueve la *Global Alliance for Banking on Values -GABV*, los cuales se detallan a continuación:

1. El impacto social y medioambiental y la sostenibilidad están en el centro del modelo empresarial.
2. Basado en las comunidades, al servicio de la economía real y habilitando nuevos modelos comerciales para satisfacer las necesidades de las personas.
3. Relaciones a largo plazo con los clientes y conocimiento directo de

sus actividades económicas y los riesgos involucrados.

4. A largo plazo, autosuficiente y resistente a las interrupciones externas.
5. Gobernanza transparente e inclusiva.
6. Todos estos principios incrustados en el liderazgo y la cultura de la institución financiera miembro.

El tercer principio mencionado se refiere al conocimiento “directo” de las actividades económicas de sus clientes y de los riesgos involucrados. El término directo tiene una especial trascendencia en el contexto de esta institución, pues además de los análisis de crédito, contraparte y concentración propios de la actividad financiera, se involucra un factor de análisis propio vinculado al negocio, las personas y las comunidades, lo cual permite, no solo entender el proyecto en términos de rentabilidad, sino en términos del impacto positivo que puede generar.

En la página web de la entidad y como parte de su modelo de transparencia en la revelación de cómo es invertido el dinero de los depositarios, puede ser identificado un caso de estudio en el que financió una turbina eólica comunitaria en Escocia, apoyando además la generación de energías renovables.

A continuación, el detalle del caso tomado de la página web de la entidad:

(...)

### Recogiendo los beneficios

La Turbina Comunitaria de Udney en Aberdeenshire demuestra el impacto potencial de los proyectos comunitarios de energías renovables. Desde la compra de un iPad para una guardería o los focos para un club de tenis hasta la mejora de los servicios de emergencia médica, los ingresos generados por la turbina de viento comunitaria benefician ya a cientos de residentes locales.

La turbina, financiada por Triodos Bank, fue la primera turbina eólica de esta clase operada y de propiedad totalmente comunitaria en tierra firma escocesa. Encargada en 2011, la Turbina Comunitaria de Udney generó unos ingresos superiores a las 120.000£ durante el primer año. Durante el período de vida de 20 años proyectado se esperan obtener 5 millones de libras de beneficios –lo cual equivale a 2.000£ por cada residente de los pueblos de Udney Green y Pitmedden.

Durante su primer año de funcionamiento el consorcio pudo financiar a un gran número de organizaciones en provecho de la comunidad local. Se destinaron 40.000£ para causas locales dotando un fondo de reserva adicional de 80.000£. Entre otros proyectos, financiaron el *leasing* de

un vehículo para el Equipo de Primera Respuesta, que forma parte de un servicio rural formado por voluntarios que atienden el servicio de ambulancias, también financiado por Triodos Bank (Triodos Bank, 2013).

Como se puede deducir de la lectura del caso, el análisis de riesgos efectuado por el Triodos Bank contempló variables distintas a las que tradicionalmente son consideradas para la aprobación de un crédito, bajo una óptica tradicional, en la que se revisan indicadores puramente financieros y análisis de garantías, el proyecto podría no haber sido susceptible de aprobación por no contar con la certeza frente al retorno y la rentabilidad sobre la inversión.

En el caso en estudio, el análisis de riesgos, además de contemplar las variables tradicionales, contempló el análisis integral del proyecto, teniendo como elemento fundamental la comunidad que lo desarrollaba y la realidad del entorno económico en el que sería implementado. Este tipo de análisis es posible en entidades como el Triodos Bank en razón a que se contempla el análisis de riesgos basado en un conocimiento real del cliente y su entorno, lo cual se realiza en virtud de la implementación de valores asociados a la proximidad, la orientación clara hacia la economía real y el compromiso con la innovación social.

### Preguntas de autoaprendizaje

1. ¿Existe en su organización un sistema de administración de riesgos estructurado y articulado entre todas las áreas o unidades?
2. ¿La cultura organizacional de la entidad reconoce la gestión de riesgos como un elemento esencial para el desarrollo operativo y la consecución de objetivos?
3. ¿Existe un claro involucramiento y direccionamiento en la gestión de riesgos por parte de la alta dirección de su organización?
4. ¿Conoce la organización cómo pueden los riesgos identificados afectar la consecución de los objetivos estratégicos o por el contrario brindar oportunidades en el mercado?

### Referencias bibliográficas

Organización Internacional de Normalización. (2018). Risk management – Guidelines (31000). Recuperado de: <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:31000:ed-2:v1:en>.

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway. (2017). Enterprise Risk Management . Integrating with Strategy and Performance. Executive Summary. Recuperado de: <https://www.coso.org/Documents/2017-COSO-ERM-Integrating-with-Strategy-and-Performance-Executive-Summary.pdf>.

Triodos Bank. (2013). Recuperado de: <https://triodos-informeanual.com/2013/impacto/medio-ambiente/energias-renovables.html>.