

## **ESCOGIENDO LA MEJOR ESTRATEGIA**

Altas concentraciones de riesgo no son necesariamente malos escenarios. Todo depende del nivel de apetito por determinados tipos de riesgo que tenga la empresa. Infortunadamente, muchas organizaciones asumen estas altas concentraciones sin saberlo, o sin calcular sus posibles efectos negativos.

La formulación de la mejor estrategia es una de las actividades más importantes que una compañía debe realizar, puesto que la misma resulta fundamental para la toma de decisiones estratégicas y de inversión. Una buena estrategia debe señalar cuáles son los tipos de riesgos que la compañía puede asumir en su propio beneficio, el monto del impacto negativo que puede soportar sin que se afecte su estabilidad o futuro, creando o aumentando las provisiones adecuadas para el efecto. La definición clara de estos elementos provee claridad y campo de acción a los gerentes o jefes de área o unidad, quienes estarán en mejor capacidad de alinear sus objetivos particulares con las mayores metas de la Organización.

El presidente o gerente general, con el apoyo de la Junta, debería definir la estrategia de administración de riesgos de la compañía. En la realidad, esta estrategia es construida día a día, de manera inadvertida, por docenas

de transacciones y decisiones financieras. Un ejecutivo, por ejemplo, puede estar más dispuesto a tomar riesgos que otro o tener una percepción diferente del nivel de riesgo de un proyecto determinado. El resultado puede ser una decisión que incluya niveles de riesgo inaceptables para la dirección de la organización, o que no puedan ser administrados de manera efectiva. De allí que el desarrollo de una estrategia común de evaluación de riesgos resulta vital.

Las habilidades y ventajas particulares de una empresa determinan los tipos y nivel de riesgo que pueden cómodamente asumir. Si bien resulta obvio que una empresa solo debería tomar aquellos riesgos que puede entender y administrar, en la realidad esto casi nunca ocurre.

El nivel de retorno esperado por asumir riesgos varía de acuerdo con el apetito que por ellos sientan el presidente y la Junta. Algunos pueden sentirse cómodos asumiendo grandes riesgos, en busca de grandes retornos; otros pueden ser totalmente conservadores, estableciendo un techo máximo a su nivel de riesgos, aun si ello significa renunciar a posibles beneficios. Como mínimo, los rendimientos deben exceder el costo del capital necesario para financiar la operación con dicho nivel de riesgo.

Como ocurre con cualquier estrategia, la Gestión de Riesgos debe ser probada en diferentes escenarios, con

el fin de refinarla y ajustarla si ello es preciso. La interpretación de la matriz de riesgos proporciona indicadores confiables del desempeño de la organización, a la vez que sugiere la necesidad de buscar correctivos. Obviamente, para que ello funcione en la realidad, el sistema depende de los dos elementos que se mencionan a continuación.

## **1. CREAR UN GRUPO DE GESTIÓN DE RIESGOS DE ALTO NIVEL**

Su tarea fundamental consiste en identificar, medir y evaluar de manera consistente los riesgos asociados a cada uno de los procesos de la empresa, para proveer una visión integrada y corporativa de los mismos, para garantizar que su administración sea consistente con la estrategia misional y los objetivos de la misma. La estructura del grupo de gestión de riesgos puede variar de acuerdo con el tipo de empresa. En grandes conglomerados industriales, financieros o de servicios, puede ser necesaria la creación de unidades separadas de gestión de riesgos, con conocimientos especializados en cada tema. Empresas más integradas tendrán suficiente con una sola unidad, siempre y cuando ésta se atenga estrictamente a los siguientes criterios indispensables:

- **Talento y visión para actuar:** los administradores de riesgos deben contar con las habilidades y la capacidad intelectual para aconsejar a los gerentes de manera efectiva. La designación de una persona en el grupo de Gestión de Riesgos debe ser percibida como un ascenso dentro de la organización. Un ingrediente clave para el éxito de los grupos de

gestión de riesgos es la designación de una figura fuerte e influyente como gerente de riesgos, con acceso directo a la alta gerencia y a la Junta. No puede ser percibido como inferior a los jefes de sección o dueños de procesos.

- **Segregación de funciones:** las empresas deben separar administrativamente a los empleados cuya función es la de evaluar y administrar riesgos, de aquellos que los originan. Los vendedores, por ejemplo, no pueden considerarse como la mejor fuente para establecer el nivel de apetito de la empresa al momento de determinar a cuáles clientes se les debe otorgar crédito.
- **Clara determinación de responsabilidades:** las funciones de la administración de riesgos mejoran mediante una clara descripción de tareas, tales como identificar, evaluar y administrar. La división y articulación de responsabilidades deben estar claramente establecidas, particularmente entre la función de gestión de riesgos y las unidades de negocios.
- **Corresponsabilidad por la gestión de riesgos:** la existencia de un área de Gestión Integral de Riesgos no releva a los demás miembros de la organización su obligación de administrar sus propios riesgos. El objetivo primordial seguirá siendo el insertar la semilla del auto control en la raíz de cada proceso, para lo cual cada uno de los empleados deberá asumir su papel de primera línea de defensa contra los riesgos que la empresa enfrenta.

*Continúa en el número de Enero...*