

CONOCER LO QUE SE ENFRENTA

De manera amplia, puede definirse al riesgo como cualquier evento que puede deteriorar las expectativas de desempeño financiero de una organización. Típicamente, la medida utilizada de ello es el capital en riesgo, las utilidades en riesgo, o el flujo de caja en riesgo, dependiendo de si nos enfocamos en el balance, el estado de resultados o el flujo de caja.

Los riesgos se clasifican en cuatro grandes grupos:

El riesgo de Mercado, el cual toma la forma de exposición a variaciones adversas de precios de mercado, como el valor de las tasas de cambio, tipos de interés o el precio de las materias primas.

El riesgo de crédito, es la exposición a la posibilidad de que un deudor o cualquier contraparte fallen en sus obligaciones contraídas con la empresa, a cualquier título.

El riesgo operacional, es la exposición a pérdidas ocasionadas por fallas en los procesos y sistemas internos, o por factores externos. En esta categoría se incluyen todos los riesgos administrativos y de fraude.

Finalmente, **el riesgo del tamaño del negocio**, que surge de los cambios en la oferta y demanda, o de la competencia, es la exposición por la volatilidad de los ingresos.

ELEMENTOS ESENCIALES DE LA GESTIÓN DE RIESGOS

Para administrar adecuadamente los riesgos, las empresas deben primero conocer y comprender cuáles riesgos está enfrentando. Para ello, resulta indispensable conocer cada una de las principales amenazas que se ciernen sobre los recursos de la organización y definir, sobre esta base cierta, la cantidad y tipo de riesgos que la misma está dispuesta a correr. Esta tarea se facilita mediante la creación de una unidad de Gestión Integral de Riesgos, cuya función sea la correcta identificación y medida de riesgos, que cuente con una línea directa de comunicación con la más alta instancia administrativa de la entidad, o incluso a la Junta Directiva. Debe tenerse en cuenta que dicha tarea debe hacer parte de un proceso de mediano a largo plazo, el cual incluya la concientización de todo el personal mediante la creación de una cultura de autocontrol; en la cual todos los responsables de

procesos consideren de manera automática tanto el riesgo como el beneficio.

INTEGRANDO LA GESTIÓN DE RIESGOS

Para administrar riesgos apropiadamente, las empresas necesitan conocer exactamente cuáles son sus principales amenazas y el impacto que pueden tener en sus recursos. A menudo ello no es así.

Cada organización enfrenta sus propias variaciones de los cuatro tipos de riesgos descritos. En consecuencia, cada una debe desarrollar o adaptar su propio modelo de aproximación a la identificación de riesgos y medición de su potencial impacto.

Una organización no solo debe comprender los tipos de riesgos que enfrenta, sino poder calcular ajustadamente el impacto de los mismos. Ello implica comprender los diferentes grados de correlación que puedan darse entre los procesos internos de la empresa, afectados de manera simultánea por el mismo riesgo. En otras palabras, se necesita de una verdadera Gestión **Integral** de Riesgos.

La manera más sencilla de integrar la administración de riesgos, consiste en la elaboración de una matriz o MAPA DE RIESGOS: un cuadro en el cual se puedan mostrar numéricamente la posibilidad de ocurrencia de un evento y su correlativa severidad,

elaborada para cada unidad de negocios, área, proceso o actividad en que se divida organizacionalmente una empresa. Existen varios modelos para elaborar estas matrices, algunos de ellos mejor adaptados a nuestra realidad y disponibilidad de información sobre eventos ocurridos y sus efectos sobre los recursos empresariales.

La matriz de riesgos es una excelente herramienta para promover el diálogo permanente entre la Junta, la alta gerencia y los jefes de unidad o proceso. Debe ser revisada periódicamente (al menos una vez al mes) por la más alta instancia administrativa, y de manera trimestral por la junta, de tal manera que el nivel de riesgo aceptable se revise constantemente y se puedan tomar decisiones de asumir nuevos riesgos y aspirar a retribuciones proporcionalmente superiores. De igual manera, será posible apreciar sin grandes concentraciones de riesgos están rindiendo altos dividendos, o si por el contrario están deprimiendo el valor de las acciones de la empresa. Se puede establecer además si las estrategias de administración de riesgos están rindiendo los resultados esperados.

Continúa en el próximo número...