

CONVIVIENDO CON EL RIESGO

El riesgo es un hecho en la vida de los negocios. Asumir y administrar riesgos es una parte esencial de lo que las empresas deben hacer para generar utilidades e incrementar el valor de sus acciones en bolsa. No obstante, las catástrofes ocurridas en grandes empresas en los últimos años sugieren que muchas organizaciones no comprenden cabalmente los riesgos a los que están expuestos, o que no los están manejando adecuadamente. Ciertamente, el problema va mucho más allá de las escandalosas quiebras de las grandes corporaciones ocurridas en 2002 y 2003. Según una encuesta realizada en el año 2004 por McKinsey, en los Estados Unidos una de cada dos empresas ha sufrido las consecuencias de la materialización de un riesgo en forma severa. Ello hace concluir que la administración de riesgos debe ser considerada como parte del día a día de las empresas, y no como una simple preparación para eventuales sucesos desastrosos.

Pese a ello, resulta evidente que en nuestro medio nos hallamos lejos de considerar a la Gestión Integral de Riesgos como parte de la vida

cotidiana empresarial. En la actualidad, la Universidad Pontificia Bolivariana adelanta lo que puede considerarse como el primer estudio sistemático de la percepción que tienen los administradores de las grandes empresas asentadas en el Valle de Aburrá, acerca de la Gestión de Riesgos. Los resultados de dicho estudio seguramente servirán para enmarcar este tema en nuestra propia realidad.

La falta de gestión de riesgos de los administradores de las empresas, a menudo es imitada por los miembros de las juntas directivas, quienes tradicionalmente prefieren centrar su atención en patrones de medida del desempeño, como los ingresos netos, el EBIT, el EBITDA, el dividendo por acción o las perspectivas de crecimiento sectorial. Raramente se dedica tiempo a evaluar el desempeño gerencial en materias de administración de riesgos.

Para cubrir esta deficiencia, se requiere integrar una efectiva supervisión de las juntas directivas, con la implementación de la Gestión Integral de Riesgos en el día a día de las organizaciones. Las empresas que fallan en mejorar sus procesos de administración de riesgos enfrentan una nueva categoría de

riesgo: pérdidas financieras severas e inesperadas, que afectan la seguridad de sus flujos de caja y aun el precio de sus acciones o participaciones; así como la pérdida de confianza de sus clientes, empleados e inversionistas.

Incluso, algunas empresas se ven tentadas a adoptar modelos de minimización de riesgos en sus negocios, en un intento equivocado por protegerse a ellas mismas y al precio de sus acciones en el mercado. Esa pérdida de entusiasmo y de interés por asumir riesgos de manera consciente tiene precisamente el efecto contrario al que se desea. Es la toma adecuada de riesgos lo que en últimas agrega valor a una empresa y a sus acciones en la bolsa. La actitud adecuada, es conseguir un balance entre los riesgos y los beneficios de asumirlos, dejando espacio suficiente para trabajar y crecer. La gerencia debe contar con la libertad de movimiento necesaria para desenvolverse en un ambiente en el cual los potenciales beneficios de cualquier decisión de negocios se encuentren concientemente medidos contra los riesgos, y donde los dueños de la empresa se sientan cómodos con el nivel de riesgos que se están asumiendo.

En ese ambiente, las empresas no solo se protegen a si mismas contra riesgos imprevistos, sino que además cuentan con la ventaja de tomar riesgos de manera más segura. En no pocas ocasiones, la explicación del declive de algunas organizaciones debe buscarse en la

falta de una verdadera cultura del riesgo; lo cual significa que dicha organización es incapaz de crear productos o servicios nuevos y exitosos. En contraste, empresas con excelentes esquemas de administración de riesgos ven mejorar sustancialmente sus operaciones, ganancias y valor de sus acciones en el mercado.

En ciertos sectores de la economía, algunas compañías han comenzado a invertir en el desarrollo de adecuados procesos de administración de riesgos. Casi siempre, el sector financiero ha estado jalonando estos procesos, como consecuencia de exigencias regulatorias internacionales, del estilo del Acuerdo II de Basilea. El sector real todavía debe avanzar un largo camino.

Continúa en el próximo número...