



# CÓMO CONVERTIR el riesgo

EN VENTAJA

En este artículo se proporcionan elementos para la Administración del Riesgo Estratégico, algo que requerirá un cambio en la forma de evaluar y distribuir, así como nuevas herramientas y procesos integrados.

**E**n el tan cambiante mundo de los negocios, un mayor número de ejecutivos identifican a la administración estratégica del riesgo como una disciplina crucial para la primera década del siglo XXI. Esta disciplina debe ser dominada y aplicada a diario por los gerentes de cualquier nivel en la organización, desde el piso

de manufactura y las oficinas departamentales hasta el despacho ejecutivo. Por desgracia, la forma en que se acostumbraba pensar en la administración del riesgo ya no ofrece mucha ayuda.

La manera tradicional se centra en tres categorías: Riesgos del azar (incendio, inundación, temblor); riesgos financieros (malos préstamos, vaivenes en la tasa de divisas e intereses); y riesgos de operación (se cae el sistema de computación, se interrumpe la cadena de suministro, un empleado comete un fraude). Estos tipos de riesgo son extremadamente importantes. Pero aún más lo son los estratégicos, que afectan a uno o más de los elementos cruciales en el diseño de su modelo de negocios. En algunos casos, hace tambalear el vínculo entre usted y sus clientes; en otros, debilita la proposición especial de valor, que es la base de su flujo de ingresos. Y en otros, se traga las ganancias de las que usted depende. A veces, destruye el control estratégico que ayuda a su compañía a lidiar con la competencia. En el peor de los escenarios, un riesgo estratégico puede amenazar todos estos aspectos. ¿Cómo hay que prepararse para riesgos estratégicos de este tipo?

### IMPORTANTE IDENTIFICAR

Para comenzar a escribir la historia de los riesgos, identifique aquellos a los que se enfrenta su negocio. Sólo durante dos minutos escriba los que se le ocurran. Quizá termine con una lista de 10, más o menos. Identificar los riesgos es sólo el primer paso para crear un programa de administración del riesgo estratégico. El proceso sigue cinco pasos principales:

## Los riesgos estratégicos afectan los elementos cruciales en el diseño de un modelo de negocios.

### 1. Identificar y valorar sus riesgos.

Elabore cada una de las siete categorías principales del riesgo estratégico y haga una lista de los específicos de cada categoría que pueda enfrentar su compañía.

### 2. Cuantificar sus riesgos.

Este paso tiene dos partes:

- Para cada punto de su lista, estime el costo potencial para su compañía si el riesgo fuera a golpearle con toda su fuerza.
- Calcule la probabilidad de que suceda el riesgo. Esto es engañoso. La tendencia natural es subvalorar la probabilidad de los eventos de riesgo. Por lo tanto, conviene equivocarse hacia el lado alto cuando se estima alguno.

### 3. Desarrollar planes de acción para mitigar el riesgo.

Se deben examinar todos los riesgos que se hayan identificado y encontrar un movimiento estratégico, un plan de acción o un sistema de administración para eliminar, o cuando menos reducir, el daño potencial.

### 4. Identificar el potencial al alza.


Aquí el pensamiento creativo puede

jugar el papel de mando. Para cada riesgo, pregúntese: ¿Cómo podría esta potencial fuerza negativa convertirse en positiva?

En caso de que la empresa se enfrente a riesgos importantes de fracaso en nuevos productos, ¿hay alguna forma de rediseñar un programa de investigación y desarrollo, pruebas, mercadeo y esfuerzos de diseño del negocio (no sólo para reducir dichos riesgos, sino para mejorar el potencial valor de penetración en ventas en la línea de proceso de su nuevo producto)?

### 5. Ajustar sus decisiones sobre capital.

Implica reestructurar sus decisiones actuales sobre inversiones. Son una de sus herramientas más fundamentales para administrar los principales riesgos a los que se enfrenta su compañía. No podría decirse que su administración de riesgo estratégico es seria a menos que su evaluación afecte sus principales asignaciones financieras. Por supuesto, las decisiones que tome deben estar conformadas por toda la información que ha reunido, incluyendo el tamaño y la probabilidad del riesgo específico,

Muchas de las compañías más inteligentes de hoy ya están adoptando una nueva manera de pensar el riesgo estratégico. Quizá sean las firmas que mejor sobrevivirán a los catastróficos eventos de negocios del futuro. No si suceden, sino cuando sucedan. 

**Texto original:** "Finding the Upside Advantage in Downside Risk" (*Strategic Finance*, noviembre 2008). Traducción para *Veritas* del Colegio de Contadores Públicos de México por Jorge Abenamar Suárez Arana.

\* **Adrian J. Slywotzky** es socio de Oliver Gimán y autor de *The Upside*.  
adrian.slywotzky@oliverwyman.com