

Riesgo bueno. Riesgo malo.  
¿Toma usted riesgos inteligentes  
para impulsar el valor?





# Riesgo bueno. Riesgo malo.

## ¿Toma usted riesgos inteligentes para impulsar el valor?

El riesgo es una parte fundamental del negocio. Pero eso no significa que todos los riesgos sean iguales. Aquellas compañías que se enfocan en los riesgos erróneos están desperdiciando su tiempo y su dinero y, finalmente, defraudando a sus accionistas.

Las acciones de un importante fabricante cayeron más de 25% después de que la compañía emitió su cuarta advertencia de utilidades en cinco trimestres.

Tradicionalmente un líder de mercado, la compañía tardó en responder al riesgo estratégico de los competidores que introducen agresivamente productos con nuevas características. Los esfuerzos por reducir costos mediante una reorganización masiva también dejaron a la compañía vulnerable al riesgo operacional. La compañía había consolidado más de 30 centros administrativos en sólo tres, lo que redujo la ejecución y facturación de pedidos, pero al mismo tiempo aumentó los costos de administración de clientes y las cuentas por cobrar. Para el final del año, había perdido más de la mitad de su valor de mercado. Sin embargo, si la compañía hubiera seguido un enfoque más sistemático para la administración del riesgo, pudiera haber evitado este desafortunado destino.

Una “Empresa de Riesgo Inteligente” comprende el valor de administrar activamente todas las formas de riesgo y adapta sus prácticas de administración del riesgo a las necesidades y circunstancias únicas del negocio. Con base en nuestra experiencia, aquellas compañías que siguen este enfoque inteligente e integral para el riesgo constantemente superan en desempeño a aquéllas que no lo siguen.

### Riesgo con recompensa vs. el riesgo sin recompensa

Algunos riesgos siempre son a la baja y nunca al alza. Por ejemplo, dejar de cumplir con la Ley Sarbanes-Oxley puede tener consecuencias importantes, pero no se da reconocimiento adicional por cumplir al pie de la letra con esta ley. De igual forma, es importante evitar interrupciones a las operaciones críticas y a los sistemas, pero hacerlo no significa ganar una prima de parte de los inversionistas (simplemente es cumplir con sus expectativas). A este tipo de riesgos le llamamos riesgos sin recompensa. No pueden ser ignorados, pero el incentivo principal para afrontarlos es la protección de valor.

Otros riesgos sólo son al alza, por ejemplo, la introducción de innovaciones o la expansión hacia nuevos mercados. El ímpetu principal para tomar estos riesgos con recompensa es la creación de valor. Aunque podrían tener bajas muy importantes, las alzas potenciales son incluso mayores.

Esta distinción entre riesgos con y sin recompensa parece simple, pero es sorprendente la manera tan frecuente que las compañías dejan de reconocer la diferencia. En algunos casos, enfocan la mayor parte de su atención en las amenazas y terminan pasando por alto las oportunidades. En otros casos, hacen lo que sea necesario para evitar riesgos significativos, sin importar los beneficios potenciales.

En cualquiera de los casos, el resultado es la subinversión crónica en los tipos de oportunidades que impulsan el crecimiento y crean valor para los accionistas. Por otro lado, las compañías de riesgo inteligente comprenden la distinción entre los riesgos con y sin recompensa, y responden como corresponde.



### Riesgo al alza

Un estudio reciente de acciones S&P 500 mostró que los niveles generales de riesgo aumentaron más del doble entre 1985 y 2006. En 1985, sólo 35% de las empresas del S&P500 afrontaron alto riesgo y alta volatilidad en el crecimiento de sus ganancias a largo plazo. Para 2006, ese número se había elevado a 71%. Durante el mismo período, el número de compañías con bajo riesgo y volatilidad cayó de 41% a 13 %.

El riesgo y la incertidumbre son propiciados por tres factores principales. El primer factor es la velocidad. En el ambiente de negocios actual, las cosas cambian muy rápidamente y las compañías que no responden a tiempo pueden quedar fuera de la jugada. El segundo factor es la incertidumbre. Con tantos cambios ocurriendo a la vez, es difícil saber cómo van a terminar las cosas. ¿Qué querrán los clientes de mañana? ¿Qué harán los competidores? ¿Qué desastres, eventos económicos o requerimientos legislativos no previstos dominarán el ambiente de negocios? Nadie lo sabe en realidad. El tercer factor es conexión. En una economía global y relacionada, los cambios o tendencias que ocurren en una industria o región provocan un impacto casi instantáneo sobre los demás. En este ambiente altamente volátil, ninguna compañía está segura.

Para apreciar mejor los muchos riesgos que enfrentan las compañías de ahora, considere este ejemplo. Uno de nuestros clientes es una importante compañía tecnológica que cotiza en bolsa. Los analistas de mercado y los inversionistas esperan que presente un crecimiento estable y consistente de sus ingresos de alrededor de 12% anual. Sin embargo, debido a la caída constante de los precios de tecnología, esa meta anual de ingresos corresponde a un crecimiento en volumen de por lo menos 20%. Para proteger su valor existente, se deben cubrir los riesgos sin recompensa, tales como un deficiente servicio a clientes, interrupciones en la cadena de suministros, escasez de talento importante e incumplimientos regulatorios. De no llevar a cabo lo anterior, muy probablemente, el mercado se decepcionará y deteriorará el precio de las acciones de la compañía. Sin embargo, para crear realmente valor para los accionistas, la compañía debe ir más allá, generando innovación y crecimiento que supere las expectativas. Esto quiere decir, explotar continuamente nuevos mercados, desarrollar nuevos productos y servicios, así como establecer nuevos modelos y alianzas de negocios.

### **Peligros comunes al evaluar y administrar el riesgo**

Sin importar si el énfasis se da en la creación de valor o en la protección de valor, hay una serie de errores comunes que cometen las compañías al evaluar y administrar el riesgo.

#### **Peligros en la creación de valor:**

- Los altos ejecutivos no están verdaderamente convencidos de que los empleados en toda la empresa necesitan saber y comprender la estrategia de negocios, objetivos de valor y riesgos asociados de la compañía
- No se ha establecido un lenguaje común para ayudar a los empleados y administradores a usar el concepto de valor para guiar sus decisiones y acciones
- De alguna manera se espera que, por arte de magia, los procesos, sistemas y gente se alineen con la estrategia de negocios de la compañía
- La visión empresarial de cartera de proyectos de la compañía no existe, y los altos ejecutivos no están convencidos de que se necesite, aun cuando dicha cartera frecuentemente representa la mayor parte de o todas las inversiones financieras y de recursos discrecionales de una compañía
- Comprometerse demasiado con una estrategia y curso de acción particulares hacen a una compañía inflexible, lo que aumenta el riesgo de falla
- La ausencia de un programa integrado de administración del desempeño con indicadores clave dificulta reaccionar rápidamente cuando dicho desempeño empieza a retrasarse
- No existe suficiente rendición de cuentas para lograr resultados. La toma apropiada y calculada de riesgos no se recompensa y la remuneración no se vincula explícitamente con el desempeño

- La compañía no evalúa ni planea todos los factores de riesgo cuando se evalúan nuevas empresas de negocios
- No se entienden los riesgos ni las dependencias compartidas entre varios objetivos

#### **Peligros en la protección de valor:**

- La compañía carece de un enfoque sistemático para comprender cómo podría fallar el negocio y no sigue los pasos para evitar dicha falla, como por ejemplo, desafiando los supuestos fundamentales de negocios para revelar los cambios subyacentes
- Debido a que la mayor parte de los riesgos tradicionales de la compañía son manejados por especialistas, los ejecutivos no están convencidos de la necesidad de un enfoque más integral y sistemático para manejar el riesgo entre los silos
- Aunque se han identificado muchos riesgos, no se han priorizado mediante un vínculo explícito al valor de los accionistas
- La identificación y evaluación de riesgos son esporádicas; se realizan una vez al año para ciertas funciones, más que como un esfuerzo continuo para toda la empresa. La administración del riesgo se enfoca en los cubos de hielo, mientras pasa por alto los icebergs
- La administración del riesgo se contempla como algo separado y distinto de la administración del negocio; asimismo, no se integra en los procesos cotidianos de la compañía
- La administración del riesgo ha evolucionado a través de silos, lo que lleva a diferencias en terminología, medición e información que pueden socavar la eficiencia y la eficacia

- Para los ejecutivos y miembros del consejo es casi imposible obtener una visión de “cartera” de los riesgos que afectan a la compañía
- Los encargados de tomar decisiones poseen un falso sentido de confianza porque “desconocen lo que no saben”
- El uso de probabilidades para los riesgos que rara vez ocurren puede llevar a supuestos inapropiados sobre la verdadera exposición a riesgos de la compañía

#### Uso del riesgo para crear valor

En estos tiempos de riesgo cada vez mayor, la administración del riesgo nunca ha sido más difícil o tan importante como ahora. Aquí hay algunos principios clave para administrar el riesgo con mayor eficacia:

- Distinguir entre los riesgos con recompensa y sin recompensa. Las personas en cada nivel de la compañía deben comprender los diversos tipos de riesgo, y actuar como corresponde
- Equilibrar su tiempo y recursos entre los riesgos con recompensa y sin recompensa. La clave para el crecimiento y creación de valor es identificar y administrar de manera eficaz los riesgos con recompensa y, al mismo tiempo, proteger sus activos existentes
- Ser más eficientes en la protección de valor. Reducir los costos de protección de los activos de su compañía. Armonizar, sincronizar y racionalizar sus funciones existentes de administración del riesgo. Cuando tenga sentido, disminuir el costo y la carga de cumplimiento al desarrollar enfoques comunes para la administración del riesgo en toda la empresa

- Convertir los riesgos sin recompensa en riesgos con recompensa. Algunas veces es posible convertir un riesgo sin recompensa en un riesgo con recompensa. Por ejemplo, algunas compañías utilizan el cumplimiento de la Ley Sarbanes-Oxley como un impulso para el mejoramiento y la transformación del negocio, en vez de sólo conformarse con el cumplimiento de la misma

#### Impulsar más valor al convertirse en un seguidor del Riesgo Inteligente

Las compañías frecuentemente tratan el riesgo y el valor como entes separados. Por el lado del riesgo, pueden invertir tiempo y esfuerzo significativos para protegerse de amenazas; sin embargo, no buscan maneras activas de convertir tales amenazas en oportunidades. De manera similar, por el lado del valor, podrían hacer inversiones atrevidas en nuevas oportunidades de mercado, pero sin hacer simultáneamente lo suficiente para administrar activamente los riesgos que podrían impedir la consumación de esas oportunidades.

En realidad, el riesgo y el valor son las dos caras de la misma moneda y deben administrarse como tales. La clave para llevar a cabo riesgos inteligentes es encontrar el equilibrio correcto para proteger y crear valor. En la mayoría de los casos, esto quiere decir aumentar su énfasis en riesgos con recompensa y administrar activamente tales riesgos para dar los rendimientos esperados. También quiere decir escudriñar sus inversiones en riesgos sin recompensa para cerciorarse de que sean eficaces y eficientes. Recuerde, el mercado no da reconocimientos adicionales por proteger sus activos existentes. No puede jugar más de lo que tiene disponible.



**Contactos:**

Francisco Pérez Cisneros  
Tel. +52 (55) 5080 6720  
fperezcisneros@deloittemx.com

Israel Zagal  
Tel: +52 (55) 5080 6596  
izagal@deloittemx.com

**[www.deloitte.com/mx](http://www.deloitte.com/mx)**

Deloitte se refiere a Deloitte Touche Tohmatsu Limited, sociedad privada de responsabilidad limitada en el Reino Unido, y a su red de firmas miembro, cada una de ellas como una entidad legal única e independiente. Conozca en **[www.deloitte.com/mx/conozcanos](http://www.deloitte.com/mx/conozcanos)** la descripción detallada de la estructura legal de Deloitte Touche Tohmatsu Limited y sus firmas miembro.

Deloitte presta servicios profesionales de auditoría, impuestos, consultoría y asesoría financiera, a clientes públicos y privados de diversas industrias. Con una red global de firmas miembro en más de 150 países, Deloitte brinda capacidades de clase mundial y servicio de alta calidad a sus clientes, aportando la experiencia necesaria para hacer frente a los retos más complejos de los negocios. Los aproximadamente 182,000 profesionales de la firma están comprometidos con la visión de ser el modelo de excelencia.

**Limitación de responsabilidad**

Esta publicación sólo contiene información general y ni Deloitte Touche Tohmatsu Limited, ni sus firmas miembro, ni ninguna de sus respectivas afiliadas (en conjunto la "Red Deloitte"), presta asesoría o servicios por medio de esta publicación. Antes de tomar cualquier decisión o medida que pueda afectar sus finanzas o negocio, debe consultar a un asesor profesional calificado. Ninguna entidad de la Red Deloitte, será responsable de la pérdida que pueda sufrir cualquier persona que consulte esta publicación.