

Las dos caras
del riesgo
Cultivar el Riesgo
Inteligente para la
ventaja competitiva



No necesita ser un adivino o sabio para percibir el riesgo. Es tan predecible y tan devastador como un huracán y con tanto alcance como un escándalo corporativo. Sin embargo, usted sí debe ser un visionario para ver el lado de la moneda del riesgo que cae de cara al suelo después de lanzarla. Aquel lado representa oportunidad, competitividad y crecimiento.

¿Qué tienen que ver estas cosas con el riesgo? Bastante, en realidad.

Las dos caras del riesgo

Cultivar el Riesgo Inteligente para la ventaja competitiva

Recompensas y la falta de las mismas

Los enfoques tradicionales a la administración del riesgo enfatizan la mitigación, enfrentando los riesgos fácilmente aparentes que enfrenta una compañía en las áreas de seguridad, privacidad, crédito, de carácter regulatorio, tecnología, fraude y más. Estas amenazas son, por supuesto, importantes y se deben cubrir.

Pero los gerentes ilustrados en el riesgo (y estamos hablando aquí del personal de primera línea, no únicamente del director de riesgo) no sólo se preocupan de las cosas malas que podrían suceder, tales como el robo de información sensible del cliente. También consideran las cosas buenas que podrían ocurrir, como introducir un producto de éxito en el mercado. Aunque es importante evaluar las crisis potenciales, es igualmente crítico considerar los riesgos que están vinculados con el éxito, de modo que pueda capitalizar las oportunidades. ¿Qué ocurriría si, por ejemplo, su fábrica no tiene la capacidad de producción para satisfacer la demanda de su nuevo y exitoso producto? Acaba de desaprovechar una oportunidad.

Llamamos a éstas las dos caras del riesgo: “el riesgo recompensado” y “el riesgo no recompensado.”

El riesgo no recompensado representa lo que los jugadores de póquer llaman “apuestas de mesa”: usted tiene que poner la apuesta inicial sólo para entrar en el juego. La apuesta, por supuesto, no garantiza el éxito; únicamente asegura que le será repartida una mano de cartas. Muchos ejemplos de riesgo no recompensado aparecen en los negocios. Por ejemplo, cada compañía pública en los Estados Unidos debe cumplir con las leyes de retención del impuesto de la nómina, cumplir los requerimientos de salud y seguridad de la Agencia para la Seguridad y la Salud en el Trabajo (Occupational Safety and Health Administration –OSHA) y pagar las cuentas cuando se vencen. Sin embargo, las compañías que realizan estas tareas de manera oportuna y competente no obtienen como resultado que los precios de sus acciones se eleven. Esta clase de actividades simplemente satisfacen las expectativas de los accionistas, las autoridades regulatorias, los proveedores, los analistas y las demás partes interesadas. Los riesgos concurrentes no pueden ignorarse, pero el incentivo principal para cubrirlos es la protección del valor, no la creación de valor.

En cambio, los riesgos recompensados representan las apuestas estratégicas que usted coloca durante su juego de póquer. Ha evaluado su mano, entendido el juego y apostado un montón de fichas con la expectativa de recoger mucho más de lo que ha desembolsado. En los negocios, los riesgos recompensados son aquellas apuestas que usted hace conforme desarrolla nuevos productos, ingresa a nuevos mercados o adquiere nuevas compañías. La motivación principal para tomar los riesgos recompensados es estimular la creación de valor.

Concéntrese solamente en un lado de la moneda y obtendrá el resultado de un solo lado. Enfóquese en la creación de valor (riesgo recompensado) con la exclusión de la protección del valor (riesgo no recompensado) y pronto se encontrará en la pendiente resbaladiza del incumplimiento, litigio, riesgo de reputación y otras cosas desagradables. De manera semejante, aborde solamente el riesgo no recompensado e ignore el riesgo recompensado, y su compañía quizá sobreviva pero nunca prosperará.

Como reconocimiento a estas dos caras del riesgo, hemos acuñado la siguiente máxima de negocios:

“Las organizaciones que son más eficaces y eficientes para administrar los riesgos, tanto para los activos existentes como para el crecimiento futuro, a largo plazo superarán a aquéllas que no lo son tanto. En otras palabras, las compañías hacen dinero tomando los riesgos de manera inteligente y pierden dinero al dejar de administrarlos de manera inteligente.”

¿Por qué debe importarle?

Si el riesgo no está en su pantalla de radar, es tiempo de actualizar su equipo de detección. Una convergencia de factores ha convertido los programas de administración del riesgo de la opción “es bueno tener” al imperativo de “no puedo vivir sin”. Estos factores incluyen lo siguiente:

Las presiones regulatorias se han incrementado:

La Bolsa de Valores de Nueva York requiere que los comités de auditoría de todas las compañías que cotizan en bolsa evalúen las prácticas de administración del riesgo de la compañía.

Las partes interesadas están flexionando sus músculos:

Los inversionistas institucionales incluyen de manera rutinaria las consideraciones de administración del riesgo en sus decisiones de inversión. El dinero será atraído hacia aquellas compañías con prácticas sólidas establecidas.

El costo del capital se ve impactado: Moody's y Standard & Poor's incluyen las capacidades de la administración del riesgo empresarial (ERM) en sus criterios de evaluación. Las compañías consideradas deficientes pueden enfrentar un incremento en el costo del capital.

La Internet ha cambiado el juego: Cuando las noticias, la información e incluso los videoclips de teléfonos celulares puedan atravesar el mundo en cuestión de segundos, la capacidad de las compañías de enfrentar discretamente las amenazas a su reputación se habrá perdido.

El riesgo corporativo se ha vuelto personal: Las liquidaciones en efectivo en los recientes juicios de accionistas tienen a los directores y ejecutivos agarrando sus carteras en todo el país.

El tabú del fracaso

Si sus ejecutivos de primera línea son como la mayoría, escuchará hablar poco del fracaso en la sala de juntas. El fracaso es simplemente un tabú. Sólo los que "piensan negativamente" o los "pesimistas" plantean el espectro de que algo va mal, generalmente a su propio riesgo. Más bien, la discusión por lo habitual se centra en los aspectos positivos de la estrategia de la compañía y la necesidad de agruparse en torno a dicha estrategia, con escasa consideración de las posibilidades a la baja.

Pero en algún punto, debe hacer a un lado a los que asienten con la cabeza y a los que siempre están de acuerdo, porque es tiempo de poner el fracaso en la agenda. Sólo reconociendo, en primer lugar, y luego analizando los riesgos y las incertidumbres que amenazan el logro de los objetivos corporativos, las compañías pueden administrarlos eficazmente. Sólo desafiando los supuestos que subyacen la planeación estratégica, puede fortalecerse el prospecto de éxito. Sólo reconociendo el potencial del fracaso, puede evitarse el fracaso mismo.

Las organizaciones que no enfrentan el fracaso con anticipación a menudo se encuentran sintiendo los efectos posteriormente. Considere, por ejemplo, el caso hipotético de una exitosa compañía estadounidense de productos básicos que está a punto de hacer su primera incursión en el extranjero. Quizás cegada por el entusiasmo sobre su expansión, la compañía hace algunos supuestos erróneos críticos.

Por ejemplo, supone que sus nuevos clientes son clones de sus clientes estadounidenses pero que no hablan inglés, con las mismas necesidades y preferencias. Basada en esta evaluación mal fundada, la compañía crea una campaña de publicidad en torno a empaques coloridos y exhibiciones de piso vistosas, suponiendo que éstos son los impulsores principales del comportamiento del consumidor.

Desafortunadamente, en este nuevo territorio, los consumidores prefieren un adorno mínimo y ven con desconfianza las mercancías mostradas de un modo llamativo. La compañía también supone que puede socavar severamente la competencia en precio, pero pronto se entera de que es ilegal vender las mercancías a un precio bajo para atraer a los clientes. Finalmente, la compañía ofrece cupones de descuento a cambio de los nombres y las direcciones de correo electrónico de los clientes, sólo para descubrir que sus nuevos clientes guardan celosamente su privacidad y son reacios a divulgar información personal.

Este fracaso de anticipar e investigar las consecuencias negativas potenciales de su expansión en el extranjero resultó una lección dolorosa, como lo evidencian las cifras de ventas débiles, la escasa penetración de mercado y, finalmente, el completo retiro del país. ¿El costo de esta locura? Decenas de millones.

Para muchas compañías, dejar de imaginar el fracaso representa un vacío profundo. Las preguntas fundamentales que deben hacerse (no evitarse) incluyen las siguientes:

¿Qué podría hacer que fracasemos al:

- obtener y sostener el crecimiento de ingresos?
- incrementar nuestros márgenes de operación y mejorar la eficiencia de nuestros activos?
- satisfacer las expectativas de nuestros terceros interesados clave?

Haciendo estas preguntas, y comprendiendo cómo puede fracasar la empresa, quienes planean y toman decisiones pueden decidir cómo prevenirlo, de qué manera detectar más fácilmente las primeras señales de advertencia y cómo implementar las correcciones del rumbo.

Esta capacidad de imaginar y luego prevenir el fracaso debe incorporarse en el proceso de planeación estratégica. Las organizaciones necesitan ser inteligentes acerca de los riesgos que toman para ganar y sostener una ventaja competitiva, así como los riesgos que evitan o mitigan para proteger sus activos existentes.

La Empresa de Riesgo Inteligente

Describimos este tipo de organización como la Empresa de Riesgo Inteligente. Estas organizaciones excepcionales han obtenido un alto nivel de capacidades de administración del riesgo. Una Empresa de Riesgo Inteligente muestra diversas características, tales como las siguientes:

Desarrolla una visión de espectro completo: Una gran cantidad de riesgos acomete a las compañías cada día, incluyendo el riesgo de cumplimiento, competitivo, ambiental, de seguridad, de privacidad, estratégico, de información y operacional. Sin embargo, en nuestra experiencia, es rara la compañía que los mantiene todos a la vista. Por ejemplo, las compañías de servicios financieros pueden tener una comprensión integral del riesgo de la tasa de interés, la moneda y el riesgo de crédito, pero ¿cuántas están preparadas para enfrentar la influenza pandémica que incapacita a un gran porcentaje de su fuerza de trabajo? Aunque reconociendo que no existe la protección perfecta, una Empresa de Riesgo Inteligente adopta estrategias de administración que cubren todo el espectro de los riesgos.



Tiende puentes entre los silos: No hay nada erróneo con la especialización del riesgo. De hecho, en el ambiente de alto riesgo de hoy en día, es esencial el conocimiento profundo de los riesgos y las respuestas específicos.

Pero los problemas surgen cuando los especialistas de riesgo trabajan en aislamiento divisional o geográfico, sin saber de las actividades de los demás. Las Empresas de Riesgo Inteligente sistemáticamente construyen puentes entre estos “silos” de riesgo, para establecer canales de comunicación y compartir información. Esto ocasiona más que un par de gerentes de riesgo reuniéndose para tomar una taza de café de vez en cuando. Para obtener lo que llamamos una “visión de la cartera” del riesgo, debe establecerse un “estatuto” de la administración del riesgo que requiera un registro completo de especialistas para realizar reuniones que sean frecuentes, formales, estructuradas y documentadas. La administración y el consejo deben ser informados regularmente de estas reuniones y de cualquier resultado.



Habla un lenguaje común: Una consecuencia de la tendencia de los especialistas de riesgo de trabajar en silos es que este mundo insular se vuelve su propio ecosistema, con su propio lenguaje, costumbres e indicadores. Esto da como resultado una visión fragmentada del riesgo, confusión para los que están fuera del silo y una duplicación de esfuerzo para las actividades de evaluación del riesgo. Las Empresas de Riesgo Inteligente desarrollan una terminología común del riesgo, de tal manera que todos en la organización hablen el mismo idioma. Estas compañías también adoptan indicadores similares, para que los riesgos que enfrenta una división puedan compararse confiablemente con aquéllos que enfrentan otros segmentos de la compañía.

Evalúa el impacto: Con las compañías que enfrentan un número casi infinito de riesgos, planear para cada uno es prácticamente imposible. Más bien, recomendamos que los líderes de negocios se enfoquen sobre los impactos finitos que podrían resultar de las amenazas múltiples. Por ejemplo, un ataque terrorista, un huracán, una huelga del transporte, son tres riesgos no relacionados que pueden tener un resultado similar: impedir que la gente llegue a trabajar. Cubrir el impacto más que la causa permite un plan de contingencia para considerar las amenazas múltiples. "sólo cuando se inculcan las prácticas de administración del riesgo dentro de la cultura corporativa, para que la estrategia y la toma de decisiones evolucionen fuera de un proceso informado del riesgo, puede una compañía realmente ser considerada de riesgo inteligente.

Cultiva el conocimiento del riesgo: Si la administración del riesgo se piensa como algo que maneja auditoría interna o que le preocupa al abogado corporativo o que el director de riesgos tiene bajo control, hay posibilidades de que exista una exposición significativa. Más bien, la administración del riesgo debe considerarse responsabilidad y competencia de toda la organización. Sólo cuando se inculcan las prácticas de administración del riesgo dentro de la cultura corporativa, para que la estrategia y la toma de decisiones evolucionen fuera de un proceso informado del riesgo, puede una compañía realmente ser considerada de riesgo inteligente. Aquéllos que tradicionalmente se enfocan en la estrategia mientras dejan las consideraciones del riesgo a otros – el director general, el director de finanzas, el consejo y otros ejecutivos clave – necesitan desarrollar un conocimiento del riesgo por su propia cuenta.

Busca la toma de riesgos para recompensa: Como se observó anteriormente, las Empresas de Riesgo Inteligente practican, no sólo la mitigación del riesgo, sino también la toma de riesgos como un medio para la creación de valor. Estas compañías valoran la capacidad para capitalizar las oportunidades de mercado tan bien como se preparan para las alteraciones potenciales. En otras palabras, un enfoque de riesgo inteligente no es simplemente acerca de resultados malos que deben evitarse, sino también acerca de resultados buenos que deben obtenerse.

Escuchar casualmente la conversación del riesgo

Nuestras conversaciones con los ejecutivos de negocios, relacionadas con el riesgo generalmente toman uno de dos caminos:

¿ERM? Si, lo estamos haciendo.

A lo cual, normalmente respondemos: "No, no lo están haciendo."

Para explicar, lo decimos palabra por palabra "Administración del Riesgo Empresarial." Enfatizamos con la palabra, "Empresarial," que, por definición, abarca a la organización entera. Sin embargo, raras veces las actividades de administración del riesgo trascienden los límites corporativos. Un actuario o analista, escondido en una oficina, puede estar practicando la "RM," pero sin coordinarse con otros gerentes del riesgo, la "E" no puede ser adecuadamente agregada a esa descripción.

El “Riesgo,” como lo hemos definido anteriormente, viene con dos sabores: recompensado y no recompensado. Si una compañía se enfoca únicamente en un aspecto del riesgo, como lo hacen la mayoría, está ignorando un área de preocupación significativa y, por lo tanto, no está siendo realmente de riesgo inteligente.

Y, finalmente, la “Administración” implica un cierto nivel de eficiencia y eficacia de la actividad. Pero si las compañías no han cubierto ni la organización entera en línea ni el espectro completo de los riesgos, la “administración” parece una descripción demasiado generosa.

De este modo, la afirmación de la compañía de que está “haciendo” una ERM es sumariamente expuesta.

Luego encontramos la respuesta No. 2:

¿ERM? “No tenemos el tiempo o los recursos para aceptar el reto de otro gran proyecto.”

A lo cual respondemos: Un programa para producir el riesgo inteligente a su organización no tiene que ser una tarea enorme o cara. De hecho, recomendamos justo lo contrario: pasos pequeños para dar como resultado un cambio significativo.

Con paso firme hacia el Riesgo Inteligente

Aquí están algunos de los primeros pasos que ponen a las compañías en el camino hacia el Riesgo Inteligente.

Algunos son simples e intuitivos y otros son más complejos y desafiantes, pero todos representan pequeños pasos que conducen a una gran recompensa. Trate de seguir uno por semana o uno por mes.

1. Piense a través del riesgo. Lea todo lo que pueda y determine cómo aplica a su situación.
2. Incluya el riesgo en la conversación. Involucre a sus colegas, superiores y subordinados. Hable con entusiasmo a los ejecutivos y al consejo. No pierda la oportunidad de discutir sobre el riesgo y la inteligencia en riesgos.

3. Tenga una reunión fuera de la oficina para abordar el riesgo.
4. Cree procedimientos de respuesta y escalación a la crisis. ¿Quién está monitoreando las primeras señales de advertencia? ¿Quién necesita saber qué, cuándo? ¿Quién está a cargo?
5. Vaya por el crecimiento pero imagine el fracaso y cómo puede superarlo. Desafíe sus supuestos más básicos de negocios. ¿Qué podría hacerle fracasar?
6. Diferencie el riesgo recompensado contra el riesgo no recompensado. ¿Qué riesgos necesita tomar para ser exitoso? ¿Qué riesgos necesita evitar?
7. Mejore su conocimiento del riesgo. Comparta inteligencia y comprenda las interdependencias.
8. Enfátice – pruebe su capacidad de recuperación bajo escenarios diferentes. Mejore la flexibilidad para enfrentar las incertidumbres.
9. Enfóquese en los efectos finitos contra las causas infinitas. Comprenda los activos y dependencias críticos y cuánto tiempo puede seguir sin ellos
10. Priorice. Enfóquese en los pocos vitales contra los muchos triviales. No lo imposible.
11. Hable el mismo lenguaje. Armonice (asegúrese de que todos los gerentes de riesgo hablen el mismo idioma), sincronice (coordine a través de los límites institucionales) y racionalice (elimine la duplicación de esfuerzos) las funciones existentes de administración del riesgo para reducir el costo de la buena administración del riesgo.

No olvide las dos caras del riesgo. Usted está en el negocio para hacer dinero, para incrementar el valor del accionista, para derrotar a la competencia. Considere los riesgos que le podrían impedir lograr estos objetivos. La toma de riesgos para recompensar es una premisa fundamental del capitalismo. Use el riesgo inteligente para hacer que sucedan las cosas buenas. DR.

Contactos

Gilberto Mercado
gmercado@deloittemx.com
Tel: +52 (55) 5080 6770

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

Walter Frascetto
wfrascetto@deloittemx.com
Tel: +52 (55) 5080 6265

www.deloitte.com/mx

Acerca de esta publicación

Esta publicación sólo contiene información general y se basa en las experiencias e investigación de los profesionales de Deloitte & Touche LLP, Deloitte Tax LLP, Deloitte Consulting LLP y Deloitte Financial Advisory Services LLP. Deloitte & Touche LLP, Deloitte Tax LLP, Deloitte Consulting LLP y Deloitte Financial Advisory Services LLP no están, por medio de esta publicación, prestando servicios o asesoría de negocios, financiera, de inversión o de otro tipo. Esta publicación no es un sustituto de dichos servicios o asesoría profesionales, tampoco debe usarse como base para cualquier decisión o acción que pueda afectar a su negocio. Antes de tomar cualquier decisión o acción que pudiese afectar a su negocio, debe consultar a un asesor profesional. Deloitte & Touche LLP, Deloitte Tax LLP, Deloitte Consulting LLP y Deloitte Financial Advisory Services LLP, sus afiliadas y las entidades relacionadas no serán responsables de ninguna pérdida sufrida por cualquier persona que confíe en esta publicación.

Deloitte presta servicios profesionales en auditoría, impuestos, consultoría y asesoría financiera a organizaciones públicas y privadas de diversas industrias. Con una red global de firmas miembro en 140 países, Deloitte brinda su experiencia y profesionalismo de clase mundial para ayudar a sus clientes a alcanzar el éxito desde cualquier lugar del mundo donde éstos operen. Los 165,000 profesionales de la firma están comprometidos con la visión de ser el modelo de excelencia.

Los profesionales de Deloitte están unidos por una cultura de cooperación basada en la integridad, el valor excepcional a clientes y mercados, el compromiso mutuo y la fortaleza de la diversidad. Disfrutan de un ambiente de aprendizaje continuo, experiencias esafiantes y oportunidades de lograr una carrera en Deloitte. Sus profesionales están dedicados al fortalecimiento de la responsabilidad empresarial, a la construcción de la confianza y al logro de un impacto positivo en sus comunidades.

Deloitte se refiere a Deloitte Touche Tohmatsu –asociación suiza– y a su red de firmas miembro, cada una como una entidad única e independiente. Conozca en www.deloitte.com/mx/conozcanos la descripción detallada de la estructura legal de Deloitte Touche Tohmatsu y sus firmas miembro.

Limitación de responsabilidad

Este material y la información aquí incluida es proporcionada por Deloitte Touche Tohmatsu con el fin de mostrar un aspecto general sobre uno o varios temas en particular, y no son un tratamiento exhaustivo sobre el(los) mismo(s). Por lo tanto, la información presentada no sustituye a la asesoría o a nuestros servicios profesionales en materia contable, fiscal, legal, financiera, de consultoría o de otro tipo. No es recomendable considerar esta información como la única base para cualquier resolución que pudiese afectarle a usted o a su negocio. Antes de tomar cualquier decisión o acción que pudiese afectar a sus finanzas personales o a su empresa debe consultar a un asesor profesional.

Este material y la información incluida se proporcionan sin interpretación alguna, Deloitte Touche Tohmatsu no hace ninguna declaración ni otorga garantía alguna, de manera expresa o implícita, sobre el mismo y la información proporcionada. Sin limitar lo anterior, Deloitte Touche Tohmatsu no garantiza que el material o el contenido estén libres de error o que cumplan con criterios particulares de desempeño o calidad. Deloitte Touche Tohmatsu renuncia expresamente a cualesquier garantías implícitas, incluidas de manera enunciativa mas no limitativa, garantías de comercialización, propiedad, adecuación para un propósito en particular, no infracción, compatibilidad, seguridad y exactitud.

Al utilizar este material y la información aquí incluida lo hace bajo su propio riesgo y asume completa responsabilidad sobre las consecuencias que pudieran derivar por el uso de los mismos. Deloitte Touche Tohmatsu no se responsabiliza por daños especiales, indirectos, incidentales, derivados, punitivos o cualesquier otros deterioros resultantes de una acción de contrato, estatuto, extracontractual (incluyendo, sin limitación, negligencia) o de otro tipo, relacionados con el uso de este material o de la información proporcionada.

Si alguna parte de lo anterior no es completamente ejecutoria, la parte remanente seguirá siendo aplicable.