TOMA DE DECISIONES

¿CORREN LAS EMPRESAS RIESGOS INNECESARIOS?

MIGUEL ANGEL ARIÑO
Profesor de Análisis de Decisiones, IESE

En este artículo muestra cómo identificar los riesgos que asumimos, cómo neutralizarlos en la medida de lo posible, cómo mitigar sus consecuencias, en caso de no poder evitarlos, y, en definitiva, cómo convertir los riesgos en oportunidades y salir más fortalecidos de las situaciones críticas a las que podemos vernos sometidos.

ANÁLISIS DE DECISIONES • DIRECCIÓN ESTRATÉGICA • INNOVACIÓN Y CAMBIO

El 50% de las 500 empresas que, hace 25 años, eran las más grandes del mundo y componían la lista Fortune 500 han desaparecido. Esto demuestra que toda empresa, por importante que sea, está expuesta a riesgos. Algunos de ellos son provocados activamente como consecuencia –directa o indirecta- de las decisiones que tomamos; otros pueden presentarse sin haber sido provocado por nosotros. En cualquier caso, es inevitable estar expuestos a ellos. Ahora bien, ¿estamos preparados para afrontarlos?

Hay tres tipos de riesgos: los evitables, los estratégicos y los externos.

RIESGOS EVITABLES

Los riesgos evitables son aquellos que se corren o a los que nos exponemos por hacer mal las cosas. Y las cosas se hacen mal por falta de seriedad profesional o simplemente por despiste. Así, cuando British Petroleum vertió más de cuatro millones de barriles de crudo en el golfo de México en el 2010, la petrolera había asumido un riesgo que se podría haber evitado. Existían multitud de indicadores que debían haber encendido las alarmas en la plataforma petrolífera, pero la perforación de los pozos llevaba acumulados 43 días de retraso y había prisa por hacer avanzar el asunto, tomándose unos atajos que condujeron al desastre. Desastre que se podría haber evitado si, ante los primeros indicios de problemas, se hubiera actuado en lugar de hacer la vista gorda.

En otras ocasiones, los riesgos podrían evitarse si estuviéramos prevenidos de una serie de condicionantes. Es sabido que solemos depositar un exceso de confianza en nuestra capacidad de controlar lo que tenemos entre manos, que ante situaciones de pérdidas tomamos decisiones que son más arriesgadas de lo que pensamos y que prestamos excesiva atención a las consecuencias a corto plazo de las decisiones que tomamos, en detrimento del largo plazo. Si se tuvieran en cuenta este tipo de condicionantes en la toma de decisiones, se evitaría correr riesgos innecesarios.

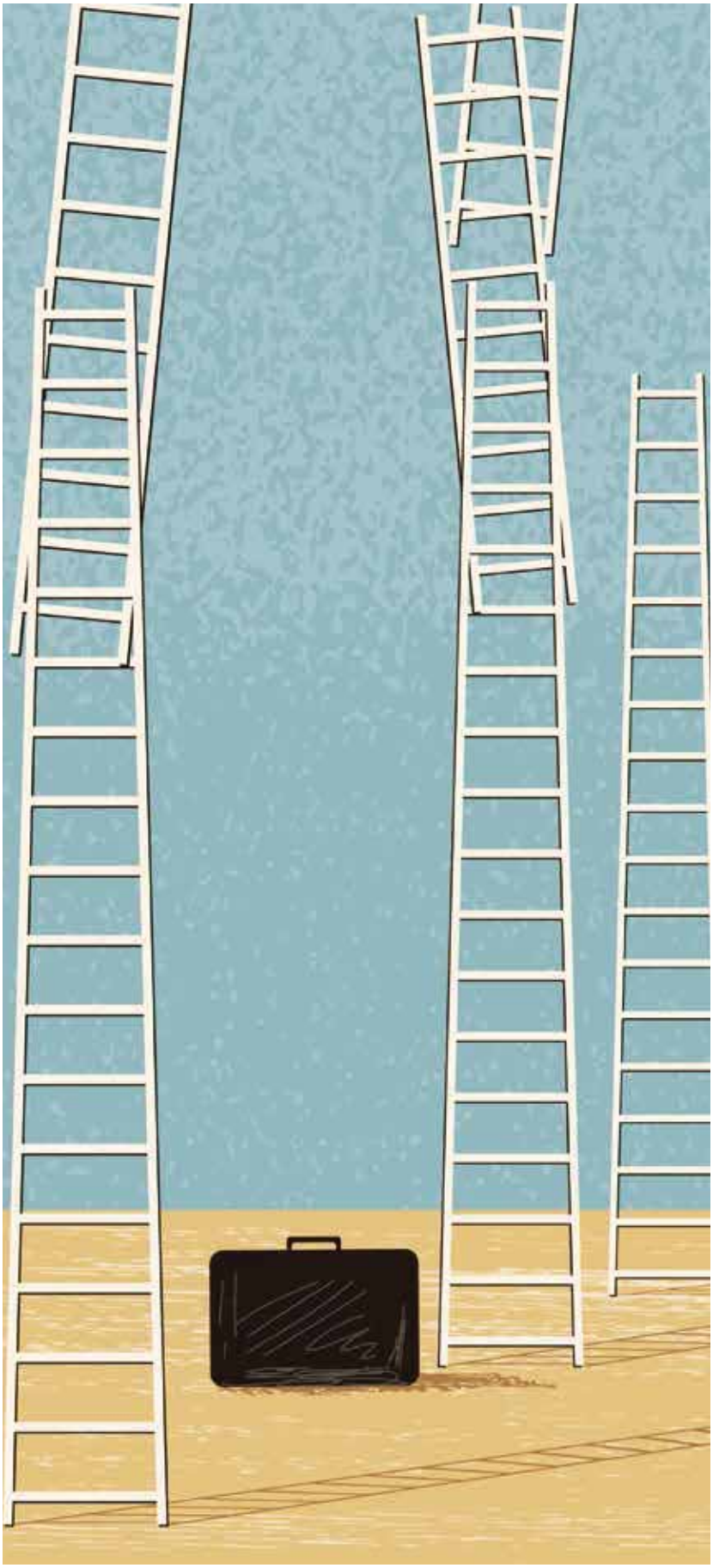
RIESGOS ESTRATÉGICOS

Otro tipo de riesgos a los que se enfrentan las empresas son los llamados riesgos estratégicos, que se dan cuando se persigue una oportunidad con la esperanza de obtener unos beneficios, pero esa oportunidad no está exenta de incertidumbres que pueden hacer fracasar el intento. En esos casos, la esperanza de obtener beneficios compensa el riesgo de fracaso. Estos riesgos son, por ejemplo, los que asume una compañía farmacéutica cuando desarrolla un nuevo fármaco, una productora de cine al producir una película, una compañía petrolífera al realizar prospecciones o una empresa que opera en un mercado nacional, cuando toma la decisión de expandirse a nuevos mercados emergentes. Muchas son las incertidumbres a las que se enfrentan estas compañías, pero deta-

llados análisis las llevan a la conclusión de que les compensa asumir los riesgos teniendo en cuenta los posibles beneficios que se pueden obtener.

La gestión de los riesgos estratégicos consiste en tomar las precauciones pertinentes para disminuir las probabilidades de fracaso, mitigar su impacto en caso de que el riesgo llegue a materializarse y, a su vez, salir fortalecido tras haber aprendido de la experiencia. La planificación de escenarios (*scenario planning*), el papel de abogado del diablo, el análisis pre mórtem, los mapas de riesgos y la elaboración de indicadores críticos de riesgos son procedimientos que posibilitan abordar las situaciones de riesgo del modo más satisfactorio posible. Veámoslos uno a uno.

● La **planificación de escenarios** es una técnica empleada por las compañías más sensibilizadas con la gestión de riesgos estratégicos y que les ha servido para abordarlos de un modo más satisfactorio que sus competidores. Expondremos brevemente en qué consiste esta técnica con un ejemplo. Supongamos que la compañía X fabrica y vende material deportivo en Europa y Norteamérica. Estos mercados son ya maduros, por lo que el crecimiento de ventas de esta compañía es bastante limitado. Además, la competencia hace que los márgenes sean cada vez menores. Por ello, la compañía contempla la posibilidad de empezar a vender en un mercado emergente, en concreto, en China. Lo primero que debe hacer entonces es encontrar las principales variables de las que depende el éxito o el fracaso de esta decisión. Se ordenan según importancia y se escogen las dos más críticas. Supongamos que estas dos variables son la posibilidad de contar con una buena distribución, en primer lugar y, segundo, la aceptación de los productos de esa compañía por parte de los consumidores chinos. Estas dos variables permiten describir cuatro escenarios posibles: buena o mala distribución de nuestros productos combinada con buena o mala aceptación de nuestros productos por parte del mercado. Sabemos que la realidad se corresponderá con uno de estos cuatro escenarios. No se trata de asignar



GESTIONAR LOS RIESGOS NO CONSISTE ÚNICAMENTE EN QUE ESTOS TENGAN EL MENOR IMPACTO POSIBLE SOBRE NOSOTROS, SINO EN SABER CONVERTIRLOS EN UNA OPORTUNIDAD Y EN SALIR FORTALECIDOS DE ELLOS

probabilidades a cada escenario, sino de estudiar cómo se va a comportar nuestra estrategia en cada uno de ellos. De esta manera, estaremos prevenidos de los posibles riesgos que puede acarrear nuestra estrategia, tomaremos medidas para actuar en función del los posibles escenarios futuros, refinaremos nuestra estrategia a la luz de los escenarios contemplados e, incluso, la descartaremos si observamos demasiadas situaciones problemáticas. El ejercicio puede continuarse contemplando una tercera variable crítica de éxito.

El principal beneficio de este ejercicio es que permite refinar nuestra estrategia, mejorarla y robustecerla ante posibles situaciones futuras. Permite, también, estar preparados para actuar conforme a como se desenvuelvan los acontecimientos. Una de las principales ventajas de la planificación de escenarios frente a la planificación estratégica es que esta última concibe un plan y pone todos los medios y recursos para el éxito de ese plan, lo cual supone jugárselo todo a una carta: al éxito de ese plan. Además, en ocasiones el plan puede estar mal concebido y el fracaso es la consecuencia más probable, salvo que la suerte actúe como intermediaria. Sin embargo, la planificación de escenarios contempla la flexibilidad del plan escogido y deja las puertas abiertas a posteriores rectificaciones planificadas de antemano.

● Otro de los procedimientos para controlar mejor los riesgos estratégicos es la adopción de **la figura del abogado del diablo**. Cuando se está analizando una estrategia a seguir, asignar a un grupo de personas el papel de cuestionar todas las suposiciones y todos los logros que se supone que se van a conseguir ayuda a perfilar mejor la estrategia, a prepararse mejor frente a los riesgos que se van asumir o, eventualmente, a descartar el curso de acción elegido cuando se detecta que no compensa asumir los riesgos detectados.

Para que la metodología del abogado del diablo sea efectiva, es imprescindible creer en ella y llevarla a cabo de una manera profesionalizada. De lo contrario, los participantes la considerarán una engorrosa moda o experimento más de la empresa. Dejarse aconsejar por un buen profesional las primeras veces que se lleva a cabo favorece el éxito de la metodología.

● El **análisis pre mórtem** de una estrategia consiste en considerar el peor escenario posible en el que puede encontrarse una compañía al cabo de unos años como consecuencia de haber escogido una estrategia determinada, y en analizar tanto las causas por las que se ha fracasado, como el camino que ha conducido a ese eventual fracaso. El objetivo de este ejercicio no es descartar el plan escogido, sino sacar a la superficie los posibles problemas que puedan surgir y prepararse para abordarlos modificando los aspectos que sean necesarios para ajustar mejor la estrategia.

● Finalmente, la elaboración de **mapas de riesgos** consiste en confeccionar una lista de los principales riesgos a los que se enfrenta la estrategia de una compañía y en valorar cada uno de ellos en una escala del uno al cinco con arreglo a dos criterios: el impacto que ese riesgo puede llegar a tener en la compañía y la probabilidad de que ocurra. Es decir, un mapa de riesgo facilita tener evaluados cualitativamente los principales riesgos a los que se expone una empresa.

RIESGOS EXTERNOS

● Los riesgos externos comprenden todas aquellas variables que pueden afectar negativamente a una empresa y sobre las que no se tiene ningún control ni posibilidad de influir. Una subida en el precio de la energía, una huelga general de transportistas en el país que paraliza el suministro de abastecimientos, una variación significativa en el precio de las materias primas básicas para la compañía y, en especial, una crisis económica global constituyen posibles factores de riesgo externo.

El primer paso para gestionar los riesgos externos es identificarlos. Conocer qué variables externas son críticas para la buena marcha de la compañía. No importa que, hasta ese momento, estas variables nunca hayan jugado en nuestra contra. Basta con que puedan llegar a afectarnos seria-

mente en el futuro. Identificadas estas variables, se trata de contar con planes de actuación para el caso de que los riesgos lleguen a materializarse.

Por ejemplo, en el caso de una aerolínea, el precio del carburante es crítico para su cuenta de resultados; ¿sabe la compañía cómo afrontar una posible subida del 50% en el precio del carburante? Considerar que, como esta subida afectará a todas las empresas del sector, todas las compañías tendrán que subir sus precios y, al final, todo quedará igual no es suficiente. Lo conveniente es valorar qué hacer, de modo que la subida del precio del carburante impacte menos a nuestra aerolínea que a las demás y así podamos salir beneficiados de ese posible riesgo. Es decir, gestionar los riesgos no consiste únicamente en que estos tengan el menor impacto posible sobre nosotros, sino en saber convertirlos en una oportunidad y en salir fortalecidos de ellos.

Se puede argumentar que los factores externos que pueden afectar a una empresa son múltiples e impredecibles: un desastre natural, un ataque terrorista, un conflicto bélico o cibernético... Una empresa no puede prever todo lo que le puede pasar, cierto, pero esos riesgos impredecibles pueden llevar a una interrupción de, por ejemplo, diez días en las operaciones de la empresa o a una disminución del 40% en su facturación anual y, sea cual sea la causa, ¿está preparada la empresa para esas posibles consecuencias?

Los procedimientos expuestos para gestionar los riesgos estratégicos son también útiles para abordar los riesgos externos a los que se enfrenta una compañía. Imaginar los diferentes escenarios a los que puede verse abocada nuestra empresa en función de los factores externos y prepararse para abordarlos en caso de materializarse es un buen modo de gestionar los riesgos externos. Identificarlos, neutralizarlos en la medida de lo posible, mitigar su impacto en caso de no poder neutralizarlos y, finalmente, convertirlos en una oportunidad debe ser la actitud con la que las empresas se enfrenten a los riesgos.

Un riesgo universal al que están expuestas todas las empresas y todas las familias es el riesgo de una crisis económica. A lo largo de estos años, hemos aprendido mucho a nivel práctico sobre el impacto del ciclo económico en las empresas. Una compañía debe conocer cuál es su exposición al ciclo económico, así como la intensidad de la misma.

Las estrategias de las empresas deben contemplar el modo de reducir su exposición al ciclo económico o, al menos, la intensidad de esta exposición, siempre que no sea posible considerar ambas cosas a la vez. Y no solo eso, sino que la gestión activa del riesgo del ciclo económico debe llevar a las empresas a sacar partido de ese riesgo. Esta cuestión es tan importante que excede los límites de este artículo, por lo que dedicaremos a ello un futuro análisis. En todo caso, una cosa es segura: volverá a producirse dentro de un tiempo una nueva crisis económica. Entonces, las empresas sensibilizadas con la gestión de riesgos estarán preparadas para afrontarla y las que no, sucumbirán.

ÚLTIMAS CONSIDERACIONES

Las empresas persiguen objetivos y, para alcanzarlos, definen estrategias. Para lograr el éxito de sus estrategias ponen todos los recursos a su alcance, por lo tanto, ¿para qué distraer recursos intentando evitar cosas que posiblemente no sucederán? Si una empresa no se defiende de las cosas que realmente pueden poner en peligro su viabilidad, por muy bien que le vaya durante un tiempo, acabará sucumbiendo. Si uno no se preocupa por gestionar sus riesgos, la probabilidad de exponerse a un problema serio en los próximos tres meses es muy pequeña, pero la probabilidad de tener un problema serio en los siguientes diez años puede ser muy elevada. Además, el dinero no perdido es dinero ganado, por lo que compensa prestar atención a aquello que puede salir mal.

Evitar que las cosas salgan mal es algo que no suele figurar en la agenda de los directivos, donde solo aparecen los logros a conseguir. La realidad es que nadie suele obtener reconocimientos por evitar que algo negativo llegue a producirse, sino solo por alcanzar objetivos.

SI UNO NO SE PREOCUPA POR GESTIONAR SUS RIESGOS, LA PROBABILIDAD DE EXPONERSE A UN PROBLEMA SERIO EN LOS PRÓXIMOS TRES MESES ES MUY PEQUEÑA, PERO LA PROBABILIDAD DE TENER UN PROBLEMA SERIO EN LOS SIGUIENTES DIEZ AÑOS PUEDE SER MUY ELEVADA

SIGUE EL BLOG DEL PROFESOR:
http://miguelarino.com/