

INTELIGENCIA DE RIESGOS

Un arma competitiva para las empresas

Andrea Montalvo

amontalvo@santelmo.org

El 8 de mayo tuvimos la oportunidad de estar en un Encuentro de la Agrupación de Miembros con el profesor y director del área de control del IPADE Julián Sánchez. Con una larga trayectoria como profesor y consultor en temas de control, costos y sistemas de información, compartió con los Miembros de la Agrupación su interesante concepción de Inteligencia de Riesgos.

En un mundo cada vez más complejo y dinámico, como en el que nos encontramos, entender y gestionar el riesgo de nuestras empresas es fundamental. El concepto de riesgo que sugiere el prof. Sánchez, es mucho más amplio que el que se refiere exclusivamente a riesgos aleatorios o incontrolables como lo podrían ser una catástrofe natural o un desplome repentino de la bolsa de valores. Esta nueva definición se refiere a toda aquella situación que puede provocar un cambio en nuestras empresas, que requiere un estudio de la información disponible para la toma de decisiones y que sucede en un lapso de tiempo determinado. Bajo esta definición, lanzar un nuevo producto o implantarse en un nuevo mercado son "riesgos" que las empresas deben asumir desde la más alta dirección. El identificar, cuantificar y gestionar estos riesgos, puede generar un beneficio para la empresa; a diferencia de los otros riesgos (financieros y aleatorios) el gestionarlos simplemente reduce una posible pérdida, pero nunca produce un beneficio potencial.

Hecha esta distinción, el prof. Sánchez introdujo entonces lo que él considera Inteligencia de Riesgos, que no es otra cosa que la habilidad de una empresa

En un mundo cada vez más complejo y dinámico, como en el que nos encontramos, entender y gestionar el riesgo de nuestras empresas es fundamental.

o institución de ponderar los riesgos efectivamente, clasificarlos, caracterizarlos, calcular su potencial, percibir sus relaciones, aprender rápido, almacenar y acceder a información, actuar en función de información relevante, comunicar eficientemente y ajustarse a nuevas circunstancias. El llevar a cabo esta inteligencia de riesgo puede generar en las empresas una ventaja competitiva respecto a sus competidores, si éstos son capaces de identificar, evaluar el impacto y gestionar mejor ese riesgo en particular. Para ello, existe un grado de complejidad interesante de analizar ya que, por ejemplo, dos competidores:

1. Pueden discrepar en el tamaño de un riesgo sobre el que se puede aprender.
2. Pueden consistentemente diferir en qué hacer sobre un riesgo (que se puede aprender). De hecho, diferirán aún más si siguen en desacuerdo sobre el tamaño del riesgo.
3. Con experiencias diferentes acerca de un riesgo, pueden esperar retornos (beneficios) muy diferentes de asumirlo.

En definitiva, el beneficio que una empresa consiga de un riesgo determinado, sobre el que se puede aprender, dependerá de quién más esta tomando dicho riesgo. Aquel que sepa identificar, valorar y actuar mejor, será el que genere una ventaja competitiva.

En la práctica, el prof. Sánchez recomienda que cada una de nosotros,

como directivos de empresas, analicemos cuáles son aquellos "riesgos" que más nos preocupan. Una vez identificados, definamos cuánto más sabemos sobre este riesgo en comparación con nuestros posibles competidores. Si no estamos cómodos con lo que sabemos, será crítico dedicar tiempo a conocer ese riesgo y evaluarlo para establecer un plan de acción concreto, ya que de ello depende nuestra posición en un determinado mercado y situación. Como posible diagnóstico, el prof. Sánchez aconseja evaluarnos respecto a nuestros competidores contestando estas preguntas (0, si creemos estar peor; 1, si creemos estar igual; 2, si creemos estar mejor):

1. ¿Con qué frecuencia tienes experiencias/ vivencias relacionadas con este riesgo?
2. ¿Qué tan relevantes son estas experiencias/vivencias a lo que podría provocar ese riesgo?
3. ¿Qué tan sorprendentes son esas experiencias/vivencias?
4. ¿Cuán diversas son éstas experiencias/vivencias como fuente de información?
5. ¿Qué tan sistemático/metódico eres para almacenar la información y aprendizaje sobre ese riesgo?

El resultado de estas sencillas preguntas puede darnos una perspectiva sobre lo poco o mucho que estamos preparados para abordar y convertir en oportunidad los riesgos de nuestras empresas.

