

Estimados suscriptores:

A estas alturas del desarrollo gerencial internacional, ya no es novedad que se puede hacer algo respecto a los riesgos que enfrenta su empresa u organización. Sin embargo para hacer algo que sea provechoso para la organización, primero hay que entender los riesgos que se enfrentan. En este respecto, una encuesta realizada por McKinsey indica que más de la tercera parte de los directores de empresa que participaron, declararon que no entendían bien los riesgos que enfrenta su empresa y más de un 40% adicional consideraban que los procesos que tenían para manejar los riesgos eran inefectivos o inexistentes. Por lo visto hay mucho camino por recorrer.

Kevin S. Buehler y Gunnar Pritsch refieren, en un artículo del *McKinsey Quarterly*, que los cuatro tipos de riesgos que enfrentan las empresas son:

1. **Riesgo de Mercado.** Se refiere a los cambios adversos que pueden tener los precios de acciones, las tasas de interés o los precios de materias primas.
2. **Riesgo de Crédito.** Se refiere a la posibilidad de que acreedores o socios dejen de cumplir sus obligaciones contractuales con la empresa.
3. **Riesgo Operacional.** Se refiere a pérdidas derivadas de procesos y sistemas inadecuados, así como a eventos externos que afecten la operación de la empresa.
4. **Riesgo de Volumen de Negocios.** Se refiere a cambios en la demanda u oferta de los productos y servicios que se ofrecen, o en el nivel de competencia, que generan volatilidad en los ingresos.

Además de identificar los riesgos, éstos deben medirse y si se desea obtener el mayor beneficio de las oportunidades que se aprovechan (que típicamente traen consigo riesgos), debe establecerse una administración de los riesgos a nivel compañía.

Si no se tiene **una administración de riesgos explícita, apropiada y sólida**, el nivel de riesgo que toma cada unidad orgánica o cada ejecutivo de la empresa puede ser muy desigual y no ser coherente con las metas de riesgo globales. También se puede llegar a situaciones en la que la suma de los riesgos individuales sea excesiva o, más comúnmente, que los ejecutivos sean muy conservadores en la toma de riesgos y se pierdan oportunidades que la empresa, como un todo, hubiera podido tomar provechosamente.

"Es bueno tomar riesgos, si los administra bien" dicen los autores, y argumentan convincentemente que, aunque parezca contradictorio, se puede tomar riesgos de manera segura, cuando se toman los riesgos que son compensados por la probabilidad y monto de beneficios (después de un análisis sólido).

Les anexo un fragmento del artículo mencionado. Espero que les parezca interesante.

Un cordial saludo.

*Roberto Ley Borrás*

The McKinsey Quarterly November 2003

### **Running with risk**

Kevin S. Buehler and Gunnar Pritsch  
(Fragment)

#### ***It's good to take risks—if you manage them well.***

A 2002 survey by McKinsey and the newsletter *Directorship* showed that 36 percent of participating directors felt they didn't fully understand the major risks their businesses faced. An additional 24 percent said their board processes for overseeing risk management were ineffective, and 19 percent said their boards had no processes.

The directors' unfamiliarity with risk management is often mirrored by senior managers, who traditionally focus on relatively simple performance metrics, such as net income, earnings per share, or Wall Street's growth expectations. Risk-adjusted performance seldom figures in these managers' targets. Improving risk management thus entails both the provision of effective oversight by the board and the integration of risk management into day-to-day decision making. Companies that fail to improve their risk-management processes face a different kind of risk: unexpected and sometimes severe financial losses that make their cash flows and stock prices volatile and harm their reputation with customers, employees, and investors.

Companies might also be tempted to adopt a more risk-averse model of business in an attempt to protect themselves and their share prices. William H. Donaldson, the chairman of the US Securities and Exchange Commission (SEC), acknowledged this trend when he told an interviewer that he was concerned about a "loss of risk-taking zeal." It is the taking of risks that ultimately creates shareholder value. The right response, therefore, is to strike a balance that protects the company from the costs of financial distress while allowing space for entrepreneurship. Management should have the freedom to work in an environment where the potential rewards of any business decision are consciously weighed against the risks and where the company is happy with the level of risk-adjusted returns resulting from that decision.

In such an environment, companies not only protect themselves against unforeseen risks but also enjoy the competitive advantage that comes from taking on more risk more safely. The CEO of one Fortune 500 corporation, asked to explain his company's declining performance, fingered the "lack of a culture of risk taking"; its absence, he explained, meant that the company was unable to create innovative, successful products. By contrast, a senior partner of a leading investment bank with excellent risk-management capabilities noted, "Our trading operation has created a series of controls that enable us to take more risk with more entrepreneurialism and, in the end, make more profits."

In a few industries, companies have already begun to invest in developing sound risk-management processes. For example, many financial institutions—prodded by regulators and shaken by periodic crises such as the US real-estate debacle of 1990, the emerging-markets crisis of 1997, and the bursting of the technology and telecommunications bubble in 2001—have worked to upgrade their risk-management capabilities over the past decade. In other sectors, such as energy, basic materials, and manufacturing, most companies still have much to learn.

---

La *Lista de Correo Electrónico de Análisis de Decisiones* tiene el propósito de mantener a sus suscriptores informados acerca de las tendencias y aplicaciones del Análisis de Decisiones. Más información sobre Análisis de Decisiones en: <http://decidir.org/>

Si desea suscribirse a este servicio, envíe un mensaje a [ListaDecision\(at\)decidir.org](mailto:ListaDecision(at)decidir.org) escribiendo "Suscribir a ListaDecisión" en Asunto, y proporcione su nombre y afiliación (universidad, empresa o actividad) en el texto del mensaje. Este servicio es sin costo para los suscriptores.

D.R. ©2008 sobre los comentarios por Roberto Ley Borrás.