

La gestión de riesgos como fuente de ventaja competitiva sostenible

Josep Nadal

Socio de Accenture.



En el contexto actual de volatilidad, el modo en el que una empresa gestiona los riesgos puede convertirse en un importante elemento de diferenciación con la competencia.

De la reactividad a la proactividad: así se podría resumir la nueva actitud de las empresas hacia la gestión de riesgos. Hace dos años, la comunidad empresarial se encontraba todavía en estado de *shock*, iniciando apenas la recuperación de la crisis económica mundial. En aquel momento, la gestión de riesgos tenía mucho de gestión de crisis y se encontraba lejos de presentar un enfoque de creación de valor, un enfoque que abarcara a toda la empresa para una gestión efectiva de todo el espectro de riesgos que pueden afectar al negocio de forma que propicie un crecimiento sostenible a largo plazo.

Actualmente, los directivos de todos los sectores en todo el mundo se muestran mucho más dispuestos a invertir en sus capacidades de gestión de riesgos y mejorarlas. Cada vez son más las compañías que están poniendo en marcha programas de gestión de riesgos de alcance estratégico, y muchas están dispuestas a nombrar un director general de riesgos con el fin de asegurarse de que los riesgos se gestionan en un nivel más estratégico. A corto plazo, las capacidades de gestión de riesgos no solo han crecido en importancia y son destino de mayores inversiones, sino que además están más alineadas con la estrategia de crecimiento, ayudando a las empresas a cumplir con los objetivos prioritarios de su negocio.

¿Por qué está atrayendo tanta atención la gestión de riesgos? Las causas principales las encontramos en la volatilidad y complejidad de los mercados. La volatilidad en la planificación del *cash-flow* y en los mercados de materias primas, así como la exposición al riesgo en general, son problemas recurrentes en la mayoría de los sectores. Las compañías también deben tener en cuenta múltiples elementos de su negocio que presentan un alcance global, lo que exige nuevas formas de coordinación para que sus modelos operativos globales sean efectivos. A esto hay que sumar la naturaleza de los negocios *on-line*, electrónicos o con modelos “siempre conectados”, que incorpora nuevos riesgos relacionados con el espionaje, el fraude o los delitos cibernéticos.

Una oportunidad para todas las empresas

Más allá de las presiones inmediatas derivadas de los mercados globales, de unos clientes cada vez más exigentes y de los cambios radicales vividos

¿Por qué está atrayendo tanta atención la gestión de riesgos? Las causas principales las encontramos en la volatilidad y complejidad de los mercados

por algunos sectores, cada vez está más generalizada la idea de que las compañías tienen una oportunidad de obtener ventaja competitiva de sus capacidades de gestión de riesgos, permitiendo un crecimiento a largo plazo y unos beneficios futuros sostenibles.

La gestión de riesgos en las compañías más competitivas está mucho más integrada con la planificación estratégica y se conduce de manera proactiva, con la vista puesta en cómo esas capacidades pueden ayudar a la compañía a introducirse antes en los mercados o a perseguir otras estrategias de crecimiento en evolución. Si se exprime al máximo, la gestión de riesgos es una cuestión de equilibrio entre el apetito por los riesgos de una empresa y su

CUADRO I

Acerca de la investigación

El Accenture 2011 Global Risk Management Study se basa en una encuesta cuantitativa de directivos de casi 400 empresas pertenecientes a diez sectores. Todos los encuestados eran al menos directores generales de su área involucrados en decisiones de gestión de riesgos en sus compañías. Las organizaciones se dividían principalmente entre Europa, Norteamérica, América Latina y Asia-Pacífico. También estaban representadas compañías de diferentes tamaños.

Además de la encuesta cuantitativa, se realizaron otras entrevistas en profundidad con algunos directivos cuyos puntos de vista también están representados en las conclusiones de la encuesta. Estas entrevistas permitieron probar muchas de las cuestiones principales y algunas lecciones de exploración y perspectivas sobre algunas de las principales compañías.

La gestión de riesgos en las compañías más competitivas está mucho más integrada con la planificación estratégica y se conduce de manera proactiva

capacidad para asumirlos. Una capacidad de gestión de riesgos avanzada incluye la capacidad de conocer y gestionar lo que Accenture llama “capacidad de asumir riesgos”, es decir, la capacidad de una empresa para centrarse en nuevas oportunidades (lo cual, por definición, incluye cierto componente de riesgo), así como su habilidad para resistir los *shocks* económicos, que pueden convertir los riesgos en problemas. Sin ser demasiado cautelosas ni llegar a comportarse de manera temeraria, las mejores compañías emplean sus capacidades de gestión de riesgos para ajustar tanto su capacidad como su apetito por el riesgo con el fin de tomar decisiones más prudentes y, en última instancia, mejores y más efectivas.

Tal y como afirma un director global de riesgos de un fabricante europeo de productos de consumo, “los indicadores de rendimiento de los riesgos y los análisis de riesgos específicos y enfocados se incluyen mucho más a menudo en las decisiones estratégicas y de inversión”. El director general de riesgos de una compañía global de reaseguros nos dijo que el modelo de gestión de riesgos de su empresa “está realmente ajustado a la organización con el fin de convertirlos en una ventaja competitiva”.

Preparándose para los retos futuros

Los directivos entrevistados también hicieron notar los grandes retos que quedan por delante. Cuando se trata de desarrollar unas capacidades de gestión de riesgos adecuadas para las necesidades futuras del negocio, a cualquier empresa se le plantean grandes desafíos:

- Los tipos de riesgos a los que están expuestas las compañías, así como su gravedad, van en aumento. Las compañías están cada vez más preocupadas por el espectro de riesgos que pueden afectarlas –desde

la cadena de suministro a las operaciones, pasando por la reputación–. Además, el fraude financiero y los delitos también están en aumento.

- A pesar de las grandes inversiones realizadas para mejorar las capacidades de riesgo, se mantienen las exposiciones críticas, especialmente debido a la incapacidad de las compañías para mejorar suficientemente sus capacidades de medición de riesgos. La gestión de riesgos debe apoyar un crecimiento positivo del negocio y no solo emplearse como protección ante eventos negativos, por lo que las compañías necesitan una forma mejor de evaluar su capacidad de asumir riesgos.
- Los silos organizacionales y los sistemas de información desfasados impiden a muchas empresas compartir adecuadamente información que podría mitigar los riesgos con más efectividad. Si se quiere superar el reto de la integración, se necesitan mejores estructuras organizacionales, así como sistemas que las sustenten.
- Las brechas de rendimiento existentes entre las expectativas de las compañías sobre la gestión de riesgos y lo que realmente se consigue también se convierten en un obstáculo. Los directivos desean que la gestión de riesgos se convierta en un impulsor de una rentabilidad sostenible en el futuro y son conscientes de la importancia de infundir una cultura del riesgo a través de toda la organización, pero pocas son las que realmente lo consiguen.
- La presión por los costes se mantiene inmutable, lo que requiere una gestión efectiva tanto en términos de coste de las operaciones como de decisiones de inversión, aunque están apareciendo otras cuestiones igual de preocupantes. Cada vez se hace más necesario alinear la gestión de riesgos con la estrategia general de la empresa, responder a las demandas de la regulación y mejorar las capacidades de modelización y análisis con las que cuenta la empresa.

Aprendiendo de los maestros del riesgo

Algunas compañías ya están liderando el camino cuando se trata de obtener una ventaja competitiva de sus capacidades de gestión de riesgos. Nuestro

CUADRO 2



estudio identifica una serie de “maestros del riesgo” —casi el 10% de las empresas participantes—, cuyas capacidades de gestión de riesgos son superiores a las de sus competidores.

Estudiando a los maestros del riesgo y aprendiendo cómo han mejorado efectivamente sus capacidades

de gestión de riesgos, las organizaciones puede obtener conocimientos prácticos a medida que buscan formas de ampliar sus propios procesos de gestión de riesgos, tecnología y talento. Las capacidades avanzadas de los maestros del riesgo funcionan como una serie de objetivos que deben cumplir y en ejemplos prácticos en los que pueden inspirarse

CUADRO 3

¿Por qué mejorar la gestión de riesgos?

Nuestro estudio sobre la gestión del riesgo tiene como punto de partida las siguientes hipótesis, que la propia encuesta ha revelado como ciertas:

- La creciente volatilidad y una complejidad en aumento convierten al riesgo en crítico y central para todos los sectores que operan en el mundo de los negocios actual.
- Aunque existe una conciencia mayor sobre la importancia del riesgo, se mantienen las exposiciones críticas y los beneficios de una capacidad de riesgos mejorada todavía deben hacerse patentes.
- Las mejores organizaciones transforman la gestión de riesgos en una capacidad creadora de valor en la que el riesgo se utiliza como un diferenciador competitivo.

— Un fallo a la hora de vincular la gestión del riesgo al crecimiento y al valor significa que hay dinero que se queda en la mesa, por lo que, consecuentemente, se ha fallado en el objetivo de alcanzar el alto rendimiento.

Como se puede apreciar en el estudio, los directivos son totalmente conscientes de la importancia de una gestión de riesgos avanzada tanto para cubrir las necesidades actuales como para crear ventaja en el futuro.

Muchos retos se mantienen, pero en la mayoría de los casos, casi todos los directivos *senior* de todos los sectores se muestran dispuestos a invertir con el fin de proteger las relaciones con sus clientes, asegurarse el cumplimiento de la normativa y mejorar sus posiciones competitivas en el mercado.

todas las compañías que buscan generar ventaja competitiva y alto rendimiento a partir de sus estrategia de gestión de riesgos.

Para dominar esta nueva generación de la gestión de riesgos, las siguientes acciones se demuestran primordiales:

- Buscar la forma de crear valor para el accionista a partir de la gestión de riesgos. Los maestros del riesgo son especialmente propensos a crear procesos y mecanismos que vinculan el riesgo con el rendimiento del negocio.
- Involucrar al departamento de riesgos en los procesos clave de decisión. El área de riesgos debe

ser incluida en actividades como la planificación estratégica, el establecimiento de objetivos e incentivos, las decisiones financieras y los procesos de gestión del rendimiento.

- Mejorar la sofisticación de la medición, el modelado y los análisis para anticipar los riesgos en un entorno cada vez más complejo. Los maestros del riesgo suelen medir un espectro más amplio de tipos de riesgo y presentan un compromiso mayor con el análisis y la modelización de riesgos.
- Ir más allá de una mentalidad de cumplimiento de la normativa para desarrollar soluciones de negocio más completas, que conduzcan a una diferenciación competitiva. Las compañías que más partido sacan a su gestión de riesgos son mejores a la hora de gestionar la normativa de forma que también produzca un mayor rendimiento para la empresa. Los maestros del riesgo también demuestran su habilidad a la hora de desarrollar relaciones con los agentes externos (supervisores, reguladores, etc.).
- Integrar la capacidad de gestión de riesgos en todas las unidades de negocio y estructuras de la


El mundo cambia con rapidez y la compañías deben demostrar agilidad para ir por delante cuando se trata de enfrentarse a los riesgos y retos que les esperan

organización. Un porcentaje muy alto de maestros del riesgo llegan a alcanzar la excelencia en la integración que se necesita para una gestión de riesgos efectiva, algo que requiere un compromiso con la evolución de las capacidades de la organización en un programa a largo plazo.

- Establecer una dirección general exclusivamente dedicada a la gestión de riesgos, con visión y visibilidad sobre toda la empresa. Las empresas destacadas se diferencian del resto por contar con un directivo dedicado a la gestión de riesgos con la suficiente visibilidad y autoridad para influir en las decisiones sobre riesgo en toda la organización.
- Infundir conciencia del riesgo en toda la cultura de la organización. Resulta vital contar con mecanismos internos para crear y distribuir con amplitud una conciencia de la exposición al riesgo, formación detallada y los medios para mitigar los riesgos en toda la organización.
- Invertir en mejora continua. La gestión de riesgos es una capacidad en marcha y que evoluciona continuamente. El mundo cambia con rapidez y la compañías deben demostrar agilidad para ir por delante cuando se trata de enfrentarse a los riesgos y retos que les esperan.

En un mundo en constante cambio –ya sea económico, en los mercados, en los negocios o en las tecnolo-

Los maestros del riesgo son especialmente proclives a crear procesos y mecanismos que vinculan el riesgo con el rendimiento del negocio

gías– la compañías que se comprometan con la creación de valor para los accionistas y la obtención de beneficios estratégicos a partir de sus capacidades de gestión de riesgos estarán mejor situadas para desarrollar una ventaja competitiva a largo plazo, además de facilitar su camino hacia el alto rendimiento. 

«La gestión de riesgos como fuente de ventaja competitiva sostenible». © Ediciones Deusto. Referencia n.º 3868.

Si desea más información relacionada con este tema, introduzca el código 22092 en www.e-deusto.com/buscadorempresarial