

INALDE

Revista INALDE • Asociación de Egresados • Edición No. 29 • Diciembre de 2010

25 lecciones empresariales





Lorenzo A. Preve
Director del Área de Dirección Financiera de IAE
Business School, Argentina

Reflexión sobre la importancia del mapa de riesgo

Es común que los directivos piensen en los riesgos que enfrentan, de manera desarticulada, inorgánica y extemporánea. Es decir, los piensan uno por uno, sin interconectarlos ni considerarlos parte del proceso de planeamiento estratégico y, generalmente, cuando los hechos ya se han desencadenado. Cuestionamientos para no incurrir en lo mismo.

¿Alguna vez ha pensado qué pasaría en su empresa si uno de sus ejecutivos clave (o un equipo de trabajo completo) decidiera irse a trabajar para la competencia? ¿Se perdería información valiosa? ¿Ha considerado la posibilidad de que un problema sindical, un estallido social o un cambio en las reglas de juego afecten su empresa? ¿Ha contemplado la eventualidad de un daño o sabotaje en su proceso operativo, así como los efectos de un problema de *compliance* con uno de sus directivos? ¿Cuáles serían los efectos en el flujo de fondos y en la reputación de la empresa? ¿Lo cuantificó formalmente en su *business plan*? Abundan los ejemplos de compañías que perdieron directivos clave y mucha información sensible;

los casos de cambios en las reglas del juego que llevaron a expropiaciones de los activos o de los flujos de fondos de las empresas, y los casos de problemas operativos que generaron grandes pérdidas de flujos de fondos y de reputación.

¿Sabe usted de qué depende la volatilidad de las materias primas de las que se abastece su empresa? ¿Conoce la dinámica detrás de la formación de los precios? ¿Es usted capaz de anticipar sus movimientos? ¿Conoce el impacto sobre sus flujos de fondos? ¿Considera la posible reacción del gobierno ante esa volatilidad? Un ejemplo, con respecto a estos cuestionamientos, son los importantes efectos de la volatilidad de los precios del cobre sobre la economía chilena. De manera análoga se puede considerar

el efecto de la subida de los precios del petróleo en las líneas aéreas y empresas que usaban materias primas derivadas del petróleo. Esa misma subida de los precios del petróleo generó beneficios extraordinarios e inesperados para las empresas petroleras de *upstream*. En la misma línea, los aumentos de los precios de los *commodities* agrícolas de 2007 generaron importantes beneficios para las empresas dedicadas a la producción agropecuaria, pero a la vez impulsaron al gobierno argentino, temeroso de un aumento de la inflación en el mercado interno, a que interviniera los precios de ciertos productos agropecuarios restringiendo las exportaciones, aumentando la presión fiscal y poniendo precios máximos para su venta en el mercado

local. Esto generó un fuerte cambio en el marco regulatorio, que modificó dramáticamente la estructura competitiva del mercado e inhibió la inversión privada. Algunas de esas consecuencias tardarán años en poder revertirse.

Cualquiera de las situaciones descritas en los párrafos introductorios es moneda corriente en el mundo empresarial. La migración de ejecutivos clave ocurre con creciente frecuencia en ciertas industrias y el pronóstico es que va a aumentar con la entrada de las nuevas generaciones, que muestran un menor apego por la estabilidad laboral y para las cuales el cambio es una constante más que una crisis.

La reciente volatilidad de los precios de los *commodities* y de los mercados financieros desnudó importantes deficiencias en muchos modelos de negocios.

Así mismo, los conflictos geopolíticos (englobando en ellos los políticos, sindicales y sociales, entre otros) generaron innumerables problemas a empresas en varios países, especialmente en algunos mercados emergentes. Es llamativo ver cómo una vez ocurridos los hechos no parecen haber sorprendido demasiado a nadie. En el fondo, de una manera u otra, eran previsibles; y si no, por lo menos teníamos una buena explicación que encajaba con la realidad observada. Sin embargo, difícilmente estos riesgos fueron considerados durante el proceso de planeamiento estratégico.

A dichos riesgos se le suma la entrada de nuevas tecnologías y de mejores comunicaciones, que hacen que los ciclos de vida de los negocios sean más cortos (e inestables). Si bien es cierto que muchos de los riesgos contemplados en

este breve artículo conforman la lista de las preocupaciones habituales de los directivos de empresas, también es cierto que no se suelen considerar en un proceso de toma de decisiones integrado. Para poder trabajar con estos elementos de manera cohesionada, es importante considerar todos los riesgos y reunirlos en una herramienta que los enlace al proceso de toma de decisiones de la empresa: el mapa de riesgo. Este nos permite agrupar los riesgos, de forma orgánica, al proceso de planeamiento estratégico, forzando así a la organización a pensar en los riesgos que la pueden afectar (tanto positiva como negativamente) en el futuro, sus consecuencias y las posibles acciones que se deben poner en marcha para generar valor, sin olvidar asumir los riesgos que corresponde asumir y transferir los otros. ■

