

*Comprometidos con
el medioambiente*

Riesgo estratégico

Maria Antonia Nuñez
Luz María Rivas-Montoya
Eduart Villanueva
Pablo Mejía
Carlos Alberto Montoya-Londoño
Isabel Jaraba



Riesgo estratégico / Maria Antonia Nuñez ... [et al]. -- Medellín: Editorial EAFIT, 2020.
144 p.; 27 cm. -- (Académica Z)

ISBN 978-958-720-642-5

ISBN: 978-958-720-643-2 (versión EPUB)

1. Planificación estratégica. I. Nuñez, Maria Antonia. II. Rivas-Montoya, Luz María. III. Villanueva, Eduart.
IV. Mejía, Pablo. V. Montoya-Londoño, Carlos Alberto. VI. Jaraba, Isabel. VII. Tít. VIII. Serie

658.4012 cd 23 ed.

R561

Universidad EAFIT – Centro Cultural Biblioteca Luis Echavarría Villegas

Riesgo estratégico

Primera edición: julio de 2020

© Maria Antonia Nuñez, Luz María Rivas-Montoya, Eduart Villanueva, Pablo Mejía,
Carlos Alberto Montoya-Londoño, Isabel Jaraba

© Editorial EAFIT

Carrera 49 No. 7 sur - 50

Tel.: 261 95 23, Medellín

<http://www.eafit.edu.co/fondoeditorial>

Correo electrónico: fonedit@eafit.edu.co

ISBN: 978-958-720-642-5

ISBN: 978-958-720-643-2 (versión EPUB)

DOI: <https://doi.org/10.17230/97895872064251r0>

Editor: Cristian Alejandro Suárez Giraldo

Diseño: Alina Giraldo Yepes

Imagen de carátula: 258709979, ©shutterstock.com

Universidad EAFIT | Vigilada Mineducación. Reconocimiento como Universidad. Decreto Número 759, del 6 de mayo de 1971, de la Presidencia de la República de Colombia. Reconocimiento personería jurídica: Número 75, del 28 de junio de 1960, expedida por la Gobernación de Antioquia. Acreditada institucionalmente por el Ministerio de Educación Nacional hasta el 2026, mediante Resolución 2158, emitida el 13 de febrero de 2018

Prohibida la reproducción total o parcial, por cualquier medio o con cualquier propósito, sin la autorización escrita de la editorial

Editado en Medellín, Colombia

Contenido

Introducción	11
Conceptos esenciales de estrategia	
<i>Luz María Rivas-Montoya</i>	15
Objetivo de aprendizaje	17
Mapa mental.....	17
Introducción	17
¿Por qué es importante tener clara la estrategia?.....	18
¿Qué es estrategia?.....	19
¿Tienen todas las organizaciones una estrategia claramente definida?	23
¿Debe cada organización enfocarse en una sola estrategia?.....	24
¿Cómo se llega a la estrategia?.....	25
¿Cómo puedo reconocer el negocio en el que estoy o quiero estar?	28
¿Cómo defino mi estrategia cuando ya tengo claro en qué negocio estoy?.....	32
¿Cómo se hace un proceso estratégico?.....	33
Y después de formular la estrategia... ¿Qué?	37
Consideraciones finales.....	38
El riesgo	
<i>Carlos Alberto Montoya-Londoño</i>	39
Objetivo de aprendizaje	41
Mapa mental.....	41
¿Cuáles son los antecedentes del término riesgo desde el punto de vista de la administración?	42
¿Cuáles son las definiciones del término riesgo?	43

¿Qué es riesgo positivo? El riesgo como una oportunidad.....	46
¿Es importante la gestión de los riesgos para la gerencia de hoy?.....	47
Riesgo estratégico	
<i>Maria Antonia Nuñez, Eduart Villanueva</i>	51
Objetivo de aprendizaje	53
Mapa mental.....	53
Introducción	53
¿Qué es riesgo estratégico?	54
¿Cómo se diferencian los riesgos estratégicos de otros tipos de riesgos?	55
¿Cómo se asocian los riesgos estratégicos a las etapas de la estrategia?	56
¿Cómo se asocian los riesgos estratégicos a los niveles de la estrategia?	59
Glosario de riesgos estratégicos.....	61
Apetito de riesgos	
<i>Pablo Mejía</i>	67
Objetivo de aprendizaje	69
Mapa mental.....	69
Consideraciones generales del apetito de riesgos.....	70
¿El apetito de riesgos juega un rol relevante en la gestión de riesgos o es un atributo semántico que ya está incorporado en las metodologías existentes de planificación estratégica?	72
¿Cuáles son las complejidades y retos que surgen para la formalización del apetito de riesgos en una entidad?.....	75
¿Cómo se puede medir el apetito de riesgos para monitorear la solidez financiera y el cumplimiento de los objetivos?	79
Administración de Riesgos Estratégicos	
<i>Luz María Rivas-Montoya, Maria Antonia Nuñez, Isabel Jaraba, Eduart Villanueva, Pablo Mejía</i>	87
Objetivo de aprendizaje	89

Mapa mental.....	89
Introducción.....	89
¿Qué son el establecimiento del contexto y la identificación de riesgos estratégicos?	90
¿Cómo se identifican los riesgos estratégicos asociados al contexto externo?.....	91
¿Cómo se identifican los riesgos estratégicos asociados al contexto interno?	95
¿Qué son el análisis y la evaluación de riesgos estratégicos?	97
¿Qué hacer luego de identificado un riesgo?	97
¿Cuál es la diferencia entre la medición individual de riesgos y el perfil de riesgos organizacional?	98
¿Cuáles son los retos y las complejidades en el proceso de medición de riesgos?	101
¿Cómo responder ante los riesgos estratégicos?	101
¿Qué son las medidas de tratamiento para riesgos estratégicos?	101
¿Cuáles son las medidas que existen para tratar los riesgos estratégicos?.....	102
¿Qué hacer después de implementar medidas de tratamiento para los riesgos estratégicos?	106
¿Qué es el monitoreo y la revisión de riesgos estratégicos y para qué sirven?	106
¿Cómo monitorear y revisar los riesgos estratégicos?	106
¿Cómo se involucra a los públicos interesados?	111
¿Qué son la comunicación y consulta?	111
¿Quiénes son los agentes interesados?.....	112
¿Cómo se desarrolla la comunicación y consulta?.....	112
Anexo 1	115
Anexo 2	123
Referencias.....	131
Los autores	141

Este texto es producto de un proceso de cocreación entre investigadores, profesores, egresados y estudiantes de la *Maestría en Administración de riesgos* de la Universidad EAFIT. Este proceso colectivo tomó más tiempo del esperado, pero también nos llevó a aprender más sobre un tema que creíamos conocer. Contrastar nuestras diversas maneras de entender el riesgo estratégico con el propósito de facilitar su aprendizaje, tanto a estudiantes como a administradores, nos permitió reconocer su naturaleza compleja. En otras palabras, a diferencia de los riesgos operativos, el riesgo estratégico no puede explicarse por una relación causa-efecto, sino por las interacciones de un entramado de fuentes de riesgo, contextos y agentes. Esto nos inspiró a escribir un texto que lejos de ser un tratado exhaustivo sobre riesgos estratégicos, se configuró como un consenso de lo que consideramos elementos clave para reconocerlo. Su carácter de riesgo intransferible, así como la magnitud del impacto que puede generar su materialización, exige una mayor consciencia de directivos de negocios y administradores de riesgos sobre la relevancia de su gestión y, más aún, de su relación indisoluble con la estrategia.

Introducción

Tanto administradores como emprendedores se han preocupado, de manera intuitiva o deliberada, por identificar amenazas y oportunidades para sus negocios; sin embargo, el estudio formal del riesgo en los negocios se reconoce con la obra clásica de *Riesgo, Incertidumbre y Utilidad* de Knight (1921). En este mismo sentido, la estrategia ha estado presente en los negocios desde que se reconoce la actividad empresarial, pero el surgimiento del campo académico de la estrategia está marcado por la obra *Estrategia y estructura* de Chandler (1962). Riesgo y estrategia son hoy conceptos teóricos que han sido desarrollados a partir del reconocimiento de su práctica, con el propósito de apoyar a quienes tienen la responsabilidad de crear y fortalecer los negocios. La relación entre riesgo y estrategia es recursiva: para definir la estrategia se sugiere identificar factores críticos, amenazas o riesgos que pueden afectar, positiva o negativamente, al negocio (Rumelt, 2011). A su vez, para identificar los riesgos en que se puede incurrir o que pueden afectar un negocio, es importante reconocer tanto el proceso de formulación como de implementación de la estrategia (McConnell, 2016). Este libro está dedicado a quienes tienen la responsabilidad de administrar negocios, riesgos asociados o actividades clave de estos, así como a quienes se están formando para hacerlo.

Un negocio, entendido como una lógica de creación de valor, está expuesto tanto a la incertidumbre del entorno como a la vulnerabilidad humana, independientemente de su naturaleza jurídica, tamaño o sector en el que opera. En este sentido, las empresas con ánimo de lucro, las cooperativas, las fundaciones, las asociaciones y cualquier tipo de organización en general, tienen una lógica propia de creación de valor que puede ser afectada por la materialización de amenazas o beneficiada por el aprovechamiento de oportunidades. La tarea de los administradores, entonces, no puede reducirse a la idea de generar más ingresos o reducir los costos. En ambos casos, es necesario tomar consciencia de la importancia que tiene la relación riesgo-estrategia en el modo de lograr mayores ingresos o de disminuir los costos. O, incluso, aumentar los costos en el corto plazo con el propósito de mantener la coherencia con los objetivos del negocio de manera que, en el largo plazo, se garantice una rentabilidad que permita la permanencia de la organización.

Tomar consciencia de la relación entre riesgo y estrategia, implica reconocer que no es suficiente con reaccionar intuitivamente cuando aparece una amenaza, sino que es posible gestionar los riesgos no solo para prevenir pérdidas sino, incluso, para generar un mayor valor al capturar las oportunidades que el entorno ofrece. En el caso específico del

riesgo estratégico, objeto de análisis de este libro, la administración o gestión toma mayor relevancia dado que, por su naturaleza, el riesgo estratégico no puede ser transferido a una compañía de seguros, como sí puede hacerse con otro tipo de riesgos asociados al negocio. Por el contrario, el riesgo estratégico deberá ser asumido por los accionistas en su búsqueda de valor. Adicionalmente, la incertidumbre a la que está expuesta un negocio hoy es mayor por cuenta de los grandes cambios en tecnología, regulación y comportamiento del consumidor, entre otros factores. En este sentido, los administradores están llamados a gestionar el riesgo estratégico con el propósito de desarrollar capacidades y habilidades organizacionales como la resiliencia y la agilidad para responder a la incertidumbre creciente (Slagmulder y Devoldere, 2018) y para soportar la toma oportuna y pertinente de decisiones estratégicas, a través de conversaciones efectivas desde una mirada holística donde coexiste el riesgo y la estrategia.

Los autores de este texto, tanto administradores como investigadores, abordan el riesgo estratégico en cinco capítulos. Cada capítulo desarrolla preguntas centrales que el lector ha de hacerse para una mejor comprensión del tema. Los dos primeros capítulos sientan las bases conceptuales requeridas para una mejor asimilación del riesgo estratégico. Posteriormente, los capítulos tres, cuatro y cinco, presentan el riesgo estratégico, el apetito de riesgos y la administración del riesgo estratégico.

Para sentar las bases conceptuales, en el primer capítulo se presentan los elementos esenciales de la estrategia a partir del planteamiento de cinco preguntas: ¿Por qué es importante tener clara la estrategia? ¿Qué es estrategia? ¿Todas las organizaciones tienen una estrategia claramente definida? ¿Debe cada organización enfocarse en una sola estrategia? ¿Cómo se llega a la estrategia? En el segundo capítulo, se explica el concepto de *riesgo* al responder tres preguntas: ¿Cuáles son los antecedentes del término riesgo desde el punto de vista de la administración? ¿Cuáles son las definiciones del término riesgo? ¿Es importante la gestión de riesgos para la gerencia de hoy?

El riesgo estratégico se aborda en el capítulo tres al responder cuatro preguntas: ¿Qué es riesgo estratégico? ¿Cómo se diferencian los riesgos estratégicos de otros tipos de riesgos? ¿Cómo se asocian los riesgos estratégicos a las etapas de la estrategia? ¿Cómo se asocian los riesgos estratégicos a los niveles de la estrategia? Posteriormente, se explica un concepto central para que los administradores de los negocios enfrenten los riesgos estratégicos: el apetito de riesgos. Por esta razón, en el capítulo cuatro, el autor cuestiona: ¿El apetito de riesgos juega un rol relevante en la gestión de riesgos o es un atributo semántico que ya está incorporado en las metodologías existentes de planificación estratégica? ¿Cuáles son las complejidades y retos que surgen para la formalización del apetito de riesgos en una entidad? ¿Cómo se puede medir el apetito de riesgos para monitorear la solidez financiera y el cumplimiento de los objetivos? Para finalizar, en el capítulo cinco, se responde la

pregunta ¿cómo se administran los riesgos estratégicos? Para ello se explican 5 de las 6 etapas del proceso según la ISO 31000:2018.¹

Aunque no existe una mejor manera de administrar los riesgos estratégicos que sea útil y exitosa para todas las organizaciones, sí es posible gestionarlos para enfrentar la incertidumbre que caracteriza el entorno tanto externo como interno. Estudiar este texto es un paso para tomar consciencia de la relevancia que tienen los riesgos estratégicos en la manera como se administran los negocios hoy. Parafraseando a Mintzberg (2010), el administrar (*managing*) es algo que ocurre al interior de un triángulo entre el arte, el oficio y la ciencia. El arte aporta las ideas y la integración, el oficio traza las conexiones y construye sobre las experiencias y la ciencia proporciona un orden gracias al análisis sistemático del conocimiento. En este sentido, este libro es un llamado a complementar el conocimiento tácito e intuitivo que los administradores despliegan al enfrentar los múltiples retos que caracterizan la creación de valor, con conceptos teóricos sobre riesgo estratégico producto de la investigación en organizaciones que han sido afectadas tanto por la ausencia como por la presencia de la gestión de riesgos estratégicos.

¹ Se deja por fuera la etapa de *registro e informe* porque no es el foco de interés de este libro.