

## Cómo sobrevivir en la selva empresarial

Las empresas que puedan identificar sus debilidades y riesgos triunfan, dice Elías Ramírez; la clave es saber analizar los factores que puedan convertirse en un dolor de cabeza.

Por: Elías Ramírez Ramírez\* | Lunes, 31 de marzo de 2014 a las 06:04 | [elias700708@hotmail.com](mailto:elias700708@hotmail.com)



CIUDAD DE MÉXICO (CNNExpansión) — Sea estratégico, no tome riesgos que no pueda administrar. El mundo actual exige que las empresas compitan en un entorno cada vez más complejo. Aquellas que conozcan mejor sus amenazas, vistas desde fuera, y sus vulnerabilidades, vistas desde dentro, estarán mejor preparadas para enfrentar cualquier factor que las desvíen de sus objetivos. Ninguna institución se encuentra libre de riesgos y es por eso que la gestión estratégica de los mismos le dará ventajas competitivas para sobrevivir y triunfar en su actividad económica.



Los empleados de la empresa deben involucrarse en la administración de riesgos para lograr un buen desempeño. (Foto: GettyImages)

Imagine que por sus capacidades y liderazgo lo acaban de nombrar director general y que, después de disfrutar todo el proceso de conocimiento previo, llegará la hora de tomar decisiones. Quizá, se sienta tentado en inmediatamente empezar a dejar huella y querrá dar sus primeras órdenes para guiar el destino de su empresa. Y tiene razón, pero le propongo algo que tal vez le pueda dar mayores beneficios, trate de enfocarse en algo que se conoce como administración estratégica del riesgo.

Primero, reúname con sus directivos clave y propóngase el objetivo de identificar y entender sus mayores riesgos; por ejemplo la empresa tiene una alta volatilidad del precio de sus materias primas, puede tener una alta rotación de personal, o tal vez está expuesta al incumplimiento del pago de sus clientes. De hecho, le propongo algo más retador: trate de identificar los 10 riesgos mayores y cuál sería el impacto y la probabilidad de que sucedan. Recuerde que los que merecen atenderse a la brevedad son los que puedan tener un impacto catastrófico en la empresa y no se preocupe por los de poco impacto y baja probabilidad de ocurrencia.

Bueno, si ya realizó el paso anterior, y ya empezó a preocuparse por la clase de negocio que tiene que dirigir, deténgase un momento antes de querer resolverlo todo y trate de identificar los riesgos de los cuales tiene ventajas competitivas con respecto de sus competidores, por ejemplo le es posible negociar el precio con sus proveedores de materia prima, ya tiene un programa de reemplazo de personal clave en funcionamiento o quizá tenga un plan de recuperación en caso de desastres. De cualquier forma evalúe si hay riesgos que puede simplemente transferir, por ejemplo firmando contratos de largo plazo con sus proveedores o alianzas estratégicas de outsourcing que le permitan compensar sus riesgos clave.

En cualquier caso si ya hizo a su carga más liviana y concentrada en lo que realmente interesa, le propongo algo todavía más innovador: ¿por qué no determinamos su capacidad y apetito de riesgo?, es decir, evaluemos si por ejemplo se tiene una base estable de clientes, tal vez se tiene en la empresa a los mejores vendedores lo cual garantice que se tendrán suficientes ingresos para mantener a la empresa aún en época de crisis, o tal vez se tenga suficiente capital que permita asegurar la liquidez en caso de una contingencia. Pero ¡cuidado!, porque un análisis indolente de la capacidad le puede llevar a la toma de decisiones o negocios con mucho riesgo en los cuales se pueda comprometer el porvenir de la empresa. En cualquier caso es importante que haga un análisis del tipo de negocios/productos en los cuales quiera invertir y tenga la capacidad para solventar los posibles resultados.

Después de todo lo anterior, le recomiendo que antes de tomar alguna decisión de inversión, financiamiento, comercial y/u operativa, incorpore el análisis de los posibles factores (riesgos) que puedan ocasionar desviaciones de sus resultados óptimo.

Por último invite a todos los interesados en la empresa, que va desde los dueños hasta el último empleado, para que se involucren en lograr el buen desempeño de la empresa. La administración de riesgos no es una responsabilidad de una sola área o persona, ni tampoco de las áreas de control de la institución, es un proceso que debe ser entendido y debe tenerse el compromiso en todos los niveles.

En suma, el proceso de administración de riesgos debe verse como un factor estratégico que le permitirá a la empresa la toma de decisiones más informadas conociendo el beneficio y el riesgo que implica cada una de ellas. Tal vez no sea un paso fácil, pero el beneficio es enorme, ya que si esta cultura de analizar los riesgos y los beneficios permea a toda la institución permitirá una mejor toma de decisiones y en consecuencia empresas exitosas para competir en el futuro.

\* El autor es integrante del Comité Técnico Nacional de Administración Integral de Riesgos del Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas (IMEF).