



**METODOLOGÍA PARA MONITOREAR RIESGOS ESTRATÉGICOS  
PROVENIENTES DEL ENTORNO EXTERNO  
METHODOLOGY TO MONITOR STRATEGIC RISKS**

**Título corto:** Monitoreo de riesgos estratégicos

**Luis Fernando Velásquez Franco**

Administrador de Negocios, Especialista en Mercadeo y estudiante de la Maestría en Administración (MBA) de la Universidad EAFIT.

Teléfono: (57-4) 339-03-90, ext. 131

E-mail: lvelas15@eafit.edu.co

---

***Resumen***

Para las empresas es de vital importancia contar con una metodología que facilite el monitoreo de los riesgos estratégicos provenientes del entorno externo, ya que esta les permite ajustar sus planes estratégicos de acuerdo con los cambios del entorno. La información que se obtiene con el monitoreo es el principal insumo para la toma de decisiones de la alta gerencia, ya que facilita tener una mejor visión de los hechos relevantes que pueden afectar la consecución de su estrategia. Para cumplir el objetivo de la investigación, se realizó un estudio de carácter cualitativo, exploratorio y propositivo, en el cual se estudió información documental sobre diferentes prácticas de monitoreo organizacional —interno y externo—, tales como inteligencia económica, inteligencia competitiva, alertas tempranas, inteligencia de negocios, análisis PESTA y las cinco fuerzas competitivas de Porter, con el fin de reconocer instrumentos, herramientas y mecanismos que sirvieran de apoyo para la elaboración de la metodología. Adicionalmente, se aplicaron



entrevistas abiertas y semiestructuradas a diecinueve profesionales que trabajan el tema de riesgo en diferentes empresas que implementan técnicas de monitoreo.

Los resultados de esta investigación muestran la necesidad de contar con una metodología que incorpore los prerequisites para su aplicación —sensibilización hacia la importancia de esta práctica, identificación, evaluación y priorización de riesgos—, que incluya además el establecimiento del mecanismo de monitoreo de los riesgos priorizados, la búsqueda de información, su validación, análisis, y finalmente la toma de decisiones, que permitan responder ante los riesgos estratégicos que pueden afectar las organizaciones.

### ***Palabras clave***

Riesgo, riesgo estratégico, estrategia, monitoreo de riesgos

### ***Abstract***

To the companies is of vital importance to count on with a methodology to ease the monitoring of the strategic risks coming from the external surroundings, since it allows them to adjust their strategic plans according to the surroundings changes. The information obtained while the monitoring is the main supply to make an intelligent managing decision since it makes it easier to have a better vision of the of the relevant facts that can affect getting a strategy.

To fulfill the objective of this investigation, a study of qualitative, exploratory and suggestive character were made, in which I studied documental information about the different organizational monitoring practices – internal and external – such as the economic intelligence, the competitive intelligence, the early warnings, the business intelligence, the PESTA analysis and the five Porter competitive strengths, to recognize instruments, tools and mechanisms useful to support the elaborate methodology In addition, open and semi structured interviews were applied to nineteen professionals that worked in the risk field for different enterprises which implement monitoring techniques.



The results of this investigation show the necessity to count on a methodology that incorporates the prerequisites for its implementation –awareness towards the importance of this practice, risks identification, evaluation and prioritization–, that also includes the establishment of a monitoring mechanism for the prioritized risks, the search for information, its approval, analysis and finally the making of decisions that allow us to respond to strategic risks that can affect organizations.

### ***Key Words***

Risk, strategic risk, strategic monitoring, strategy

### ***Introducción***

El mundo, en constante cambio, está sujeto a la presencia de alteraciones en factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, culturales y medioambientales que generan una serie de riesgos que atentan contra la estabilidad de las Organizaciones. Esta realidad las obliga a desarrollar una planeación estratégica que incorpore alternativas que les permita: prevenir riesgos, minimizar su ocurrencia y estar preparadas para evitar el impacto si estos se presentan, pues la observación del entorno es una tarea inherente a la estructura corporativa, y el éxito se enmarca dentro de aquellas decisiones que se tomen de manera proactiva.

Los riesgos estratégicos externos se refieren a las amenazas que genera el entorno, que permanece en constante evolución, y las empresas que no los reconocen como uno de los principales factores de fracaso tienden a desaparecer, por no estar preparadas para afrontarlos.

En virtud de que los riesgos, por ser de naturaleza incierta, son difíciles de medir, el propósito de este trabajo de grado consiste en formular una metodología que permita monitorear los riesgos estratégicos provenientes del entorno externo de las organizaciones.



Este monitoreo está basado en la investigación documental a través de libros, bases de datos nacionales e internacionales, de artículos de revistas y de entrevistas a profesionales que utilizan técnicas de monitoreo de riesgos estratégicos y a docentes expertos en el tema, de modo que, a partir de la información recopilada, dichas organizaciones estén en capacidad de llevar a cabo las tareas de vigilancia y control pertinentes y de plantear las estrategias y las decisiones adecuadas, para poder convertir las amenazas provenientes del entorno en fortalezas y oportunidades que generen valor a la organización, de modo que esta se mantenga en constante cambio y pueda evolucionar según lo exija la situación. Lo anterior, con el fin de conseguir los objetivos planteados y permanecer en el tiempo en constante crecimiento y así mejorar la gestión empresarial.

## ***1.1 Objetivos***

### **1.1.1 General**

Formular una metodología para el monitoreo de los riesgos estratégicos provenientes del contexto externo de las organizaciones, que sirva como instrumento de vigilancia del entorno y que proporcione información que permita administrar los riesgos estratégicos y mejorar la gestión empresarial.

### **1.1.2 Específicos**

- Reconocer las diferentes disciplinas que llevan a cabo prácticas de monitoreo y vigilancia de variables del entorno organizacional.
- Identificar herramientas, instrumentos y mecanismos que contribuyan al proceso de monitoreo de los riesgos estratégicos en las organizaciones.



- Reconocer las prácticas de monitoreo de los riesgos estratégicos que se llevan a cabo en diferentes organizaciones.
- Establecer los requisitos para el diseño de un mecanismo de monitoreo de los riesgos estratégicos.

## **1.2 Justificación del trabajo**

Para las empresas es de vital importancia contar con una metodología que facilite el monitoreo de los riesgos estratégicos provenientes del entorno externo, ya que les permite ajustar sus planes estratégicos de acuerdo con los cambios del entorno. La información que se obtiene con el monitoreo es el principal insumo para la toma de decisiones de la alta gerencia, ya que le facilita el tener una mejor visión de los hechos relevantes que pueden afectar el desempeño de su estrategia. De esta forma, se pueden tomar acciones a tiempo, tales como eliminar, reformular o redefinir la estrategia organizacional, para responder a riesgos no identificados que pueden llegar a materializarse y poner en peligro la organización. Todo lo anterior, con el fin de mejorar el desempeño organizacional, garantizar su supervivencia y permanecer en el tiempo.

Con este estudio se pretende brindar a las organizaciones elementos para la mejora de procesos de planeación estratégica y de administración de riesgos, ya que la metodología diseñada proporciona herramientas que permiten una vigilancia y monitoreo constante de los riesgos estratégicos provenientes del entorno y de las variables que pueden afectar la planeación y ejecución de los objetivos estratégicos de la organización.

Desde el punto de vista académico, profundizar el estudio en el tema de riesgos contribuye a consolidar las investigaciones sobre el tema que se han desarrollado desde 1992, cuando, en alianza con Empresas Públicas de Medellín, la Universidad EAFIT desarrolló el sistema de control interno para EPM. Posteriormente, se formuló: la Metodología de Administración de Riesgos (Risicar) (Mejía, 2006), y la Metodología de Identificación de Riesgos en los procesos de Planeación Estratégica PREST (Mejía, 2013).



Esto ha permitido enriquecer los diferentes programas de la Universidad EAFIT tanto en pregrado como en posgrado y en cursos de educación continua, sobre la administración de riesgos en las organizaciones.

## 2 Desarrollo

### 2.1 Marco conceptual

El marco conceptual que guía la realización de la presente investigación está conformado por conceptos tales como riesgo, riesgos estratégicos provenientes del entorno externo y herramientas de monitoreo; de igual forma, se utilizarán conceptos de la metodología PREST<sup>1</sup> para la identificación de los riesgos en la planeación estratégica de las organizaciones.

**Riesgo:** el riesgo se define como la combinación de la probabilidad de que se produzca un evento y sus consecuencias negativas (UNISDR, 2009). También se puede definir como la incertidumbre relacionada con la duda ante la posible ocurrencia de algún suceso que pueda generar pérdidas (Mejía, 2006, p. 21).

**Riesgo estratégico:** el riesgo estratégico se define como : “La posibilidad de ocurrencia de un evento que pueda afectar la misión, la visión, las estrategias, los objetivos u otros lineamientos organizacionales de alto nivel en términos de amenazas que deben reducirse, contrarrestarse, o transformarse en oportunidades que impliquen beneficios para la organización” (Mejía, 2013, p. 244).

Es tanto evento como valor, varianza y(o) probabilidad de ocurrencia de lo que afecta —ya sea positiva o negativamente— el desempeño de la organización como un todo, para lograr los resultados estratégicos esperados (Rodríguez, 2013)<sup>2</sup>, también lo podemos definir como aquel que tiene un impacto destacado sobre las palancas básicas de creación de valor de la organización (Trullenque, 2003). El riesgo estratégico puede ser relacionado con lo que es

---

<sup>1</sup> Prest Metodología Desarrollada en la Universidad EAFIT por: Núñez, M. A.; Torres, M.; Arboleda, O. L., y Mejía, R. C. (2012).

<sup>2</sup> Eduardo Rodríguez, entrevista realizada vía Skype por Rubi Consuelo Mejía Quijano, Medellín – Quebec, agosto de 2013.



crítico para el futuro desarrollo de la empresa, que puede resultar fallido o contrario a lo esperado, con lo cual puedo esperar impactos negativos de importancia en la empresa (Lega, 2013)<sup>3</sup>; el riesgo estratégico está asociado a la formulación estratégica en el que se debe analizar el entorno donde se desenvuelve la organización para detectar problemas u oportunidades por causa de la variación del entorno externo de la empresa.(Bravo, O. y Sánchez, M., 2009, p. 23).

**Planeación estratégica:** la planeación estratégica es una herramienta que permite a las organizaciones prepararse para enfrentar situaciones futuras. Henry Mintzberg define la estrategia como “Un patrón, es decir, coherencia de conducta en el tiempo” (Mintzberg, H., 1999, p. 23).

**Identificación de riesgos estratégicos:** para identificar los riesgos estratégicos se dispone de diferentes metodologías, tales como el análisis de escenarios, la metodología PREST, el Método Delphi y el análisis de sensibilidad e información de eventos de pérdida, entre otros (Fraser, J. y Simkins, J., 2010).

Rubi Consuelo Mejía, en su libro *Identificación de riesgos estratégicos*, plantea varias metodologías que facilitan la identificación de riesgos estratégicos y que se pueden tomar o combinar para facilitar esta tarea; a continuación, se explicará el análisis de escenarios, el método Delphi y la metodología PREST.

**Análisis de escenarios:** son descripciones narrativas que recrean situaciones o eventos que se pueden presentar en el futuro en las organizaciones, y que permiten estudiar y simular cómo las decisiones que toma la organización pueden afrontarse bajo diferentes circunstancias. Los escenarios se construyen con base en 3 o 4 futuros probables, que le permitan a la organización comparar y contrarrestar los posibles futuros, los indicadores claves, los riesgos estratégicos y las consecuencias que traerá cada uno de los escenarios planteados. Esta herramienta facilita en gran parte la toma de decisiones y mejora la percepción del riesgo de la situación simulada (Mejía, R., 2013, p. 167).

---

<sup>3</sup> Carlos Fernando Lega, entrevista personal por Rubi Consuelo Mejía Quijano, Medellín, julio de 2013.

**Método Delphi:** toma su nombre de las consultas realizadas por los antiguos griegos en el Oráculo del mismo nombre. Consiste en obtener información relevante en torno a temas precisos, mediante la consulta a expertos —individual y de forma anónima—, usando cuestionarios aplicados progresivamente. El elemento especial de esta técnica es la calidad de los expertos que participan. Esta técnica puede aplicarse en la identificación de riesgos cuando la información necesaria para lograr establecerlos requiere de conocimiento experto, dada su complejidad, y cuando el juicio sea más competente y confiable que la utilización de otras técnicas (Mejía, R., 2013, p. 187).

**Metodología para la identificación de riesgos en la planeación estratégica (PREST):** en esta metodología, aplicable a cualquier tipo de empresa, se identifican los riesgos no solo en la etapa de planeación, sino también en las etapas de ejecución y evaluación de cómo ha sido implementada esta metodología; además, para generar conciencia acerca de la importancia que tiene la administración de los riesgos estratégicos, y los beneficios de su identificación, su análisis y su control. PREST presenta una lista de riesgos estratégicos que pueden ayudar al momento de identificar los riesgos propios de las compañías, utiliza los escenarios para identificar los riesgos estratégicos y recrear en cada escenario las estrategias definidas por la alta dirección, los beneficios que podrían obtenerse y los riesgos que podrían afectarlas (Mejía, R., 2013, p. 239).

**Monitoreo:** el monitoreo es considerado como un seguimiento rutinario de la información, su progreso, sus actividades y sus resultados (Unicef, 2005, p. 11); este puede ser concebido como un mecanismo utilizado para dar seguimiento a las acciones, y así garantizar que se cumplan las metas propuestas.

**Monitoreo estratégico:** “Es el conjunto de acciones llevadas a cabo en forma estructurada e integral, que permite a las organizaciones identificar y evaluar los riesgos que pueden afectar el cumplimiento de sus objetivos, con el fin de emprender en forma efectiva las medidas necesarias para responder ante ellos” (Mejía, R., 2006, p. 41).





**Indicadores de gestión:** medir se puede considerar como la comparación de una magnitud frente a un patrón preestablecido. Para lograr una gestión eficiente se deben diseñar sistemas de control que den soporte a la administración, para evaluar el desempeño de una organización (Beltrán, J., 1998, p. 33).

**Sistemas de alerta temprana (SAT):** son sistemas que permiten focalizar los esfuerzos en aquellas instituciones que den alguna señal de deterioro, dejando más recursos para las evaluaciones in situ y para las inspecciones más meticulosas. Este modelo se conoce como Supervisión Basada en Riesgos (SBR). La función de los SAT ayudan a detectar debilidades y vulnerabilidades para tomar medidas preventivas y así reducir los riesgos que pueden conllevar a una crisis (Bussiere y Fratscher, 2002, p. 7).

**Inteligencia económica:** “La inteligencia económica se ha definido como un método que utiliza técnicas de vanguardia para aprender a conocer el medio en el que hay que actuar, identificar los socios con los que hay que competir, anticipar las amenazas que pueden aparecer para protegerse de ellas y negociar con posibilidades reales de éxito” (Juillet, 2006, p. 135). Para ello, se realizan procesos como son: la definición de necesidades de información, la obtención, el análisis, la difusión y la protección de información pertinente, oportuna y útil para su satisfacción y el seguimiento sistemático y periódico de esa información.

**Vigilancia tecnológica o inteligencia competitiva:** la inteligencia competitiva, según Martínez y Benjumea, es: “El proceso sistemático por el cual la empresa recoge datos del entorno y los organiza en forma de información útil para pasar después a analizarlos y convertirlos en inteligencia, que proporcione el criterio necesario para la toma de decisiones correcta” (Martínez, M. y Benjumea, E., 2011), otros autores la definen como procesos estrechamente unidos y orientados a la mejora de la competitividad de las empresas así como al aumento de la eficacia de las administraciones públicas, todo ello dentro un entorno innovador (Giménez y Román, 2001, p. 3).

**Inteligencia de negocios:** la inteligencia de negocio y análisis (BI & A, por sus siglas en inglés) es una herramienta fundamental para el análisis de datos y la toma estratégica de decisiones, que permite, en tiempo real, el acceso interactivo, el análisis y la manipulación de información crítica para la organización. Estas aplicaciones proporcionan a los usuarios un mayor entendimiento, que les permite identificar las oportunidades y los problemas de los negocios (Silva, 2009).

**Análisis PESTA:** este análisis destaca los aspectos más relevantes del entorno (político, económico, social, tecnológico y ambiental) y la forma como estos pueden afectar la viabilidad futura de la organización, y reconoce estos cinco factores como importantes y necesarios para ser tenidos en cuenta en los análisis estratégicos (Bravo, O. y Sánchez, M., 2009, p. 32).

- **Aspecto político:** en este ámbito, la empresa debe analizar y tener en cuenta las siguientes variables: regulaciones gubernamentales y legales, reglas formales e informales utilizadas en el mercado donde esta se desempeña, política fiscal, cambios de gobierno, regulación laboral, restricciones al comercio, estabilidad política e influencia política.
- **Aspecto económico:** pueden afectar el poder de compra de los clientes y el costo de capital. La empresa debe analizar y tener en cuenta las siguientes variables: crecimiento económico del país, variación en la tasas de interés, de inflación y de cambio, aranceles, PIB<sup>4</sup>, PIB per cápita, impuestos, índice GINI<sup>5</sup>, déficit fiscal y balanza comercial.

---

<sup>4</sup> Producto Interno Bruto: es una medida macroeconómica que expresa el valor monetario de la producción de bienes y servicios de demanda final de un país durante un período determinado de tiempo.

<sup>5</sup> Índice Gini: mide hasta qué punto la distribución del ingreso (o, en algunos casos, el gasto de consumo) entre individuos u hogares dentro de una economía se aleja de una distribución perfectamente equitativa. Así, un índice de Gini de 0 representa una equidad perfecta, mientras que un índice de 100 representa una inequidad perfecta. tomado del Banco Mundial <http://datos.bancomundial.org/indicador/SI.POV.GINI>

- **Aspecto social:** en esta variable se deben incluir aspectos culturales, sociales y demográficos que pueden afectar tanto las necesidades de los clientes como el tamaño del mercado. Se deben analizar y tener en cuenta los siguientes aspectos: clima social, toma de conciencia por la salud, tasas de natalidad, tasas de mortalidad, edad de la población, razas, distribución de la población por sexo, longevidad, capacidad adquisitiva, gustos y necesidades de seguridad y estabilidad.
- **Aspecto tecnológico:** este es uno de los factores que pueden ayudar a reducir barreras de entrada a nuevos mercados y disminuir las cantidades mínimas requeridas para la producción eficiente. Se deben analizar y tener en cuenta las siguientes variables: nivel de actividad de investigación y desarrollo, grado de automatización y rapidez con las que la empresa se adapta a cambios y actualizaciones, sistemas de información, indicador de patentes, conocimientos científicos y tecnológicos y apoyo a las instituciones científicas para crear sinergias y alianzas.
- **Ambientales:** en esta variable se debe agrupar todo el conjunto de normas, regulaciones y permisos ambientales que se requieren para poder operar. Esta variable le agrega valor a la empresa, y cada día más importancia para los clientes (Bravo, O, Sánchez, M. 2009, p. 33).

**Fuerzas competitivas de Porter:** la estrategia competitiva debe ser una combinación entre la comprensión del sector y los cambios de este. En cualquier sector, la competencia se compone de 5 fuerzas competitivas planteadas por Porter: la amenaza de nuevas incorporaciones, la amenaza de productos o servicios sustitutos, el poder de negociación con proveedores, el poder de negociación de los compradores y la rivalidad entre los competidores existentes (Porter, 1991, p. 65).

## 2.2 Metodología

La investigación se realizó con un enfoque cualitativo, exploratorio y propositivo. El enfoque cualitativo no busca medir ninguna variable cuantificable ni hacer estudios



estadísticos, busca responder el porqué y el cómo de las situaciones o entornos de incertidumbre a las que se ven sometidas las organizaciones en el logro de sus objetivos estratégicos (López y Salas, 2009, p. 134), por medio del análisis de la información que estas pueden utilizar para definir tanto sus comportamientos como las estrategias definidas, de acuerdo con los retos que les impone el ambiente cambiante y los riesgos estratégicos provenientes del entorno. El enfoque exploratorio se aplica debido a que no es posible partir de investigaciones previas al respecto, debido a lo novedoso del tema, y lo que se busca es estudiar diferentes alternativas para el monitoreo de riesgos estratégicos que provienen del entorno externo, documentando experiencias y vivencias de las organizaciones, que sirven como herramientas de vigilancia, control y monitoreo. Lo anterior permite llegar al carácter propositivo de la investigación, que consiste en diseñar una metodología que facilite el monitoreo de los riesgos estratégicos provenientes del entorno empresarial.

La recolección de información se llevó a cabo a través de la técnica de entrevistas y de información documental. Se utilizó el método de entrevistas abiertas y semiestructuradas aplicadas a diecinueve profesionales que trabajan el tema del riesgo, en diferentes empresas que implementan técnicas de monitoreo. La recopilación de datos se basó en revisión documental, en libros, artículos, informes de investigación, trabajos de grado y bases de datos nacionales e internacionales que estudian el tema de riesgos, estrategia y monitoreo de riesgos.

### **2.3 Presentación y análisis de resultados**

Con la información obtenida se planteó una metodología que consta de cinco fases: la primera etapa se define como de prerequisites, elementos que son claves para poder desarrollar las cuatro etapas siguientes, y las cuales son: definición del mecanismo de monitoreo, recolección de información, análisis de la información y toma de decisiones. En esta metodología se incorporaron elementos claves para el monitoreo de riesgos provenientes del sector entorno externo, en una forma sencilla y fácil de implementar para las organizaciones.



- **Prerrequisitos**

Para llegar a desarrollar una metodología de monitoreo de riesgos estratégicos provenientes del entorno externo es prioritario que la organización se encuentre madura en elementos claves como planeación estratégica y administración de riesgos, para facilitar su implementación.

Las organizaciones se desarrollan en la actualidad en un entorno de mayor competencia, por lo que es necesario no solo permanecer sino también crecer e innovar constantemente. Para permanecer y crecer en el mercado es necesario tener claro en dónde se está y en dónde se quiere estar. Es por ello que es de suma importancia el llevar a cabo el proceso de planeación estratégica y contribuir así al logro de los objetivos. Kaplan y Norton (2001) establecen el *Balanced Scorecard* (cuadro de mando integral) como una herramienta para el proceso de planeación estratégica, que permite describir y comunicar una estrategia de forma sencilla y coherente. Su principal objetivo es convertir la estrategia de una empresa, a través de la alineación de las diferentes perspectivas: financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento continuo.

La administración de riesgos es un proceso mediante el cual se identifica, analizan, evalúan, tratan, monitorean y comunican los riesgos generados en una actividad, ayudando así a que las organizaciones minimicen las pérdidas y maximicen las oportunidades. Hay que resaltar que la gestión del riesgo se relaciona tanto con la identificación y aprovechamiento de eventos favorables como con la prevención y mitigación de eventos que comprometan el cumplimiento de objetivos (Bravo, O. y Sánchez, M., 2009, p. 69).

De este modo, las organizaciones están en una mejor posición para gestionar, oportuna y eficazmente, los eventos que puedan surgir en el futuro, garantizando así el cumplimiento de sus metas a corto, mediano y largo plazo.

Si estos elementos no están maduros en la organización, se recomienda iniciar con una etapa de sensibilización liderada desde la alta gerencia, y bajando por todos los niveles



jerárquicos de la organización, para así lograr crear conciencia y cultura en el manejo de riesgos.

Se recomienda crear grupos multidisciplinarios en los cuales se fomente el trabajo en equipo y se incentive la colaboración y la confianza entre las personas, y donde todos tengan claro el objetivo por alcanzar en la identificación y monitoreo de riesgos estratégicos que puedan afectar a la organización. Estos grupos deben estar conformados por empleados de diferentes áreas de la organización, de modo que se pueda obtener una visión del riesgo desde diferentes punto de vista, así como fomentar que las personas logren realizar sus actividades en función de riesgos.<sup>6</sup>

La identificación de los riesgos se puede considerar como uno de los pasos más importantes cuando una organización decide monitorear sus riesgos. De su correcta identificación se pueden tomar acciones posteriores; de lo contrario, además de que los riesgos no identificados son asumidos inicialmente por las organizaciones, la empresa puede quedar a la deriva de las circunstancias (Mejía, R., 2013, p. 31).

Es importante que la organización aplique herramientas y técnicas adecuadas a sus objetivos estratégicos y a sus capacidades para identificar riesgos, tanto los estratégicos como los demás a los que esta se enfrente. En dicha tarea cobra vital importancia disponer de información actualizada e involucrar a las personas que tienen el conocimiento pertinente en el área donde estas se apliquen. Se recomienda llevar registros de eventos, ya que estos brindan históricos de los acontecimientos ocurridos, que ayudan a la organización a efectuar posteriores análisis de los mismos.

Para la adecuada identificación de riesgos estratégicos se pueden consultar diferentes fuentes como metodologías, herramientas o artículos desarrollados por diferentes áreas de conocimiento.<sup>7</sup> En esta metodología se utiliza especialmente el análisis de los escenarios,

---

<sup>6</sup> Emiliano Salazar, entrevista personal por Marcela Lega Ruiz, Medellín, agosto de 2013.

<sup>7</sup> Se sugiere consultar la Norma ISO 31010, que ofrece la descripción, uso, beneficio y dificultades de una gran variedad de técnicas de identificación de riesgos (ISO 31010, 2009), y el libro *Identificación de riesgos*,

para estudiar bajo posibles opciones de futuro las estrategias de las empresas, y se elaboran diversos escenarios: un escenario pesimista, llamado “la peor pesadilla”; uno ideal, llamado “el mundo soñado”; otro, denominado “el más probable”; y, finalmente, otro llamado “el más sorprendente” (Fahey y Randall, 1998, p. 129). En estos escenarios, se analizan las estrategias y se identifican los riesgos que ellas pueden afrontar tales como: riesgo de modelo de negocio inadecuado, riesgo de crecimiento desbordado, riesgo de fracaso de nuevos proyectos, riesgo de asignación ineficiente de recursos, riesgo de dependencia de proveedores y clientes, riesgo tecnológico y riesgo reputacional, entre otros.

Para la calificación de los riesgos previamente identificados, se debe analizar su probabilidad de ocurrencia y el impacto que pueden tener para la consecución de la estrategia por parte de la organización.

Para lograr una adecuada valoración de riesgos, se pueden utilizar diferentes formas de medición cualitativa, semicuantitativa y cuantitativa. El método cualitativo se usa cuando una empresa no tiene suficiente información sobre la posibilidad de ocurrencia de los riesgos, y obtener esta información puede ser más costoso que el beneficio; este análisis utiliza descripciones de la posibilidad de que un riesgo se presente (baja, media y alta) y el impacto que este tiene sobre las organizaciones (leve, grave, catastrófico). El método semicuantitativo utiliza entrevistas, reuniones, fuentes con registros históricos, experiencias y prácticas del sector. La medición cuantitativa comúnmente utiliza modelos matemáticos, donde se registran datos como eventos, frecuencia y variabilidad de sucesos ya conocidos, que ayudan a establecer predicciones (Mejía, 2004, p. 80).

Posteriormente, se evalúan de acuerdo con esta calificación y con el nivel de aceptación definido a nivel corporativo, que tiene mucha relación con la actitud ante el riesgo de la compañía. Los riesgos evaluados como graves o inaceptables deben ser monitoreados por la organización<sup>8</sup>.

---

en el cual se presentan doce alternativas para identificar riesgos, incluidas algunas específicas para los riesgos estratégicos, como Delphi, Prest, escenarios y entrevistas (Mejía, 2013).

<sup>8</sup> Puede consultarse la norma ISO 31000 y el método Risicar, que establecen la forma como se califican y evalúan los riesgos (Mejía, 2006).

En esta fase también se deben analizar los recursos disponibles para el monitoreo de los riesgos estratégicos, tales como: tiempo, personal, capacitación, herramientas y recursos económicos. Adicionalmente, es importante determinar la relevancia inculcada desde la alta gerencia hacia los niveles jerárquicos más bajos, para que los resultados que se obtengan de esta sean de valor para la organización y faciliten la toma de decisiones.

- **Primera fase. Definición del mecanismo de monitoreo**

El principal objetivo de esta etapa es la construcción de un mecanismo de monitoreo y control de riesgos que les permita a las organizaciones la construcción de elementos que se conviertan en alertas tempranas y que les facilite atender de forma oportuna y proactiva los riesgos estratégicos provenientes del entorno externo. Esta etapa es de vital importancia, ya que esto le ayudará a la organización a determinar información del riesgo y su potencial materialización.

El campo de la gestión del riesgo conlleva a que las organizaciones estén reconociendo cada vez más la necesidad de gestionar de forma proactiva los riesgos estratégicos, utilizando una gran variedad de herramientas que les facilitan esta tarea, entre las cuales podemos destacar un instrumento especial de medición, denominado indicadores clave de riesgo (KRI, por sus siglas en inglés). Se trata de una herramienta que facilita la medida para indicar la presencia o tendencia potencial de los riesgos. Los KRI indican si un riesgo se está produciendo o si está emergiendo; es decir, dan información sobre el grado de exposición al riesgo en el que se encuentra la organización.

Los indicadores clave de riesgo son variables de seguimiento que ilustran el comportamiento de los riesgos relevantes y de algunos hechos que se relacionan con ellos. Estos deben cumplir con algunas características importantes, como lo plantea Rubi Consuelo Mejía en su libro administración de riesgos, un enfoque empresarial. Estas características son: **ser comprensibles**, para facilitar la interpretación que hagan de estos las personas que los administran o que utilicen el indicador; deben ser **mensurables**, para





cuantificar y evaluar; **controlables**, para actuar sobre ellos; **adecuados en número y acordes con las necesidades del proceso y oportunos**, de modo que suministren información a tiempo, cuando realmente se necesite (Mejía, R., 2006, p. 144).

Las características que destacan el diseño de los indicadores clave de riesgo que permiten fortalecer la administración del riesgo empresarial son:

- Se basan en prácticas establecidas o puntos de referencia.
- Desarrollan consistencia a través de la organización.
- Proveen una vista intuitiva de los riesgos resaltados.
- Permiten comparaciones medibles entre el tiempo y las unidades de negocio.
- Proporcionan oportunidades para evaluar el desempeño de los poseedores de riesgos en un tiempo base.
- Consumen recursos eficientemente (Beasley, M.; Branson, B. y Hancock, B., 2010).

Los principales beneficiarios de la implementación de indicadores clave de riesgo son las áreas de la organización donde se pueden materializar los riesgos. Esto les facilita a los líderes el manejo de herramientas predictivas que les permitan hacer una mejor administración de sus áreas, para lograr los objetivos propuestos. Es recomendable que cada riesgo tenga un empleado responsable, que el indicador tenga una meta y que se monitoree constantemente.

Para diseñar los indicadores clave de riesgo se sugiere tener presente los siguientes elementos por definir:

- **Nombre para el indicador:** se recomienda que el nombre sea relacionado con cantidad, tasa, o proporción que refleje el comportamiento del riesgo, como por ejemplo, número de accidentes de trabajo.
- **Fórmula:** permite realizar el cálculo para obtener el indicador; se debe señalar en unidades de medición.
- **Meta:** valor establecido como óptimo o recomendable.
- **Periodicidad:** es la frecuencia con la cual se debe realizar la medición del riesgo.

- **Nivel de tolerancia:** es el nivel aceptable de variación, en relación con la concesión de la meta.
- **Resultado:** este se obtiene cuando se realiza el cálculo en el indicador señalado.
- **Responsable:** indica quién es la persona encargada de la medición.

El nivel de tolerancia representa qué tanto está dispuesta la empresa a aceptar una desviación del resultado del indicador, respecto a la meta propuesta (Mejía, R., 2006, p. 148)

Como se dijo anteriormente, solo a los riesgos estratégicos evaluados como graves e inaceptables se les diseñan indicadores clave de riesgo.

Teniendo como base que el eje principal del presente trabajo son los riesgos estratégicos provenientes del entorno externo, en esta etapa del monitoreo estos riesgos toman vital importancia. De acuerdo con Porter: “La estrategia competitiva debe ser fruto de una perfecta comprensión del sector y de cómo está cambiando” (Porter, M., 1991, p. 65). La formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con sus fuerzas sociales económicas, políticas, tecnológicas, culturales y ambientales. Por tanto, para establecer las variables que pueden potencializar la ocurrencia de riesgos estratégicos y definir los indicadores clave de riesgo, en esta metodología se recurre al análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter, así:

### **Poder de negociación de los clientes**

En un mundo global como el actual, los compradores o clientes tienen más acceso a información sobre los productos y empresas. Con esta información, los compradores luchan más por una baja de precios y negocian por productos o servicios con una mejor calidad o con alto valor agregado, logrando así mayor competencia en el sector específico.

Michael Porter destaca algunas circunstancias donde el comprador se puede considerar poderoso (Porter, M., 1982, p. 44), y esto se puede materializar en un riesgo estratégico para las organizaciones.

<b>Factor</b>	<b>Explicación</b>
Concentración de clientes	Cuando la mayor parte de las ventas de una empresa es adquirida por un comprador, estos compradores se vuelven muy poderosos si la industria se caracteriza por grandes costos fijos.
Cambio de proveedor	El comprador en este factor se puede convertir en poderoso si en el mercado existen muchas opciones de productos idénticos o similares; es decir, no hay costo por cambio de proveedor.
Integración hacia atrás	Cuando los compradores o clientes están parcialmente integrados o existe una integración generalizada de compradores con conocimientos sobre productos de insumos y sus costos, pueden obtener mayor poder.
Calidad y diferenciación	Si el producto no tiene características diferenciadoras ni elementos significativos de calidad, esto puede determinar la sensibilidad al precio o cambio de proveedor por parte de los compradores.
Información total	Si un comprador tiene información total sobre la demanda, costos del proveedor, precios de mercado, le proporciona al comprador una mayor ventaja al momento de una negociación.

Fuente: elaboración propia, basada en Michael Porter y en las memorias del curso de formación en Vigilancia Tecnológica e Inteligencia Competitiva, dictado en la Universidad EAFIT por la Corporación Tecnova UEE. Medellín, 2013.

Adicionalmente, se recomienda monitorear otros factores, como: ventas, número de éxito en nuevos productos o servicios, grado de satisfacción de los clientes, tendencias y(o) modas.

A continuación se presenta un ejemplo que puede ser utilizado por cualquier compañía, y que permite monitorear el riesgo estratégico que se puede materializar por el poder de negociación de los clientes, con el objetivo de encontrar un indicador que facilite medir dicho riesgo para apoyar la toma de decisiones y establecer estrategias de vigilancia y control que ayuden a mitigarlo.

<b>Monitoreo del poder de negociación de los clientes</b>	
<b>Variable por monitorear (Indicador clave de riesgo)</b>	Participación en el Mercado de un sector específico.
<b>Descripción</b>	Porcentaje de ventas de un producto, servicio o categoría que una empresa tiene con respecto a las ventas totales del mercado en el que participa.

<b>Tipo de información requerida</b>	Información interna y externa
<b>Fuente de información</b>	<p>Información interna que revela que el riesgo puede materializarse: disminución en ventas con respecto a un período anterior, las ventas no crecen al ritmo de la industria, poca rotación de inventario.</p> <p>Al analizar estos tipos de indicadores se debe recolectar información externa, para tener un mejor conocimiento de cómo se está comportando el mercado en general; este tipo de información se puede consultar en los informes sectoriales, investigaciones de mercado, Nielsen.</p>
<b>Fórmula del indicador</b>	$\text{Ventas de una determinada marca} \times 100 / \text{Total de ventas del mercado.}$

Fuente: elaboración propia.

### **Poder de negociación de los proveedores**

Un proveedor ejerce poder de negociación amenazando con elevar los precios de sus productos o servicios y(o) disminuyendo la calidad de los mismos. Un proveedor con alto poder de negociación obtiene más beneficios en las negociaciones; las condiciones que hacen a un proveedor poderoso tienden a ser el reflejo de las que hacen a un cliente poderoso (Porter, M., 1982, p. 47).

<b>Factor</b>	<b>Explicación</b>
Concentración de proveedores	Pocos proveedores controlan el mercado, y pueden ejercer influencias sobre los precios y la calidad de los productos o servicios ofrecidos.
No sustitutos	Proveedores que no están compitiendo con productos o servicios sustitutos.
Insumo importante	Cuando el productos o servicio que se ofrece es de vital importancia para el éxito del proceso de fabricación del comprador.
Integración hacia adelante	Cuando no existen ni clientes integrados ni conocimiento sobre costos de insumo y fabricación.
Calidad y diferenciación	Insumo altamente calificado y diferenciado, que requiere altos estándares de calidad.
Cambio de proveedor	Diferenciación por los costos altos para el cambio de proveedor, insumos altamente diferenciados, pocas opciones para reemplazarlo.



Fuente: elaboración propia basada en Michael Porter y en las memorias del curso de formación en Vigilancia Tecnológica e Inteligencia Competitiva, dictado en la Universidad EAFIT por la Corporación Tecnnova UEE. Medellín, 2013.

Adicionalmente, se recomienda monitorear otros factores, tales como: entrega a tiempo de los proveedores, capacidad de abastecimiento de los proveedores, calidad de insumos o servicios y éxito de las innovaciones de los proveedores.

A continuación se presenta un ejemplo que puede ser utilizado por cualquier compañía y que permite monitorear el riesgo estratégico que se puede materializar por el poder de negociación de los proveedores, con el objetivo de encontrar un indicador que facilite medir dicho riesgo, para apoyar la toma de decisiones y establecer estrategias de vigilancia y control que ayuden a mitigarlo.

<b>Monitoreo del poder de negociación de los proveedores</b>	
<b>Variable por monitorear</b>	Grado de concentración de los proveedores
<b>Descripción</b>	Se requiere identificar si la mayor parte de la provisión de insumos o recursos para las empresas del sector las realizan pocas o muchas compañías.
<b>Tipo de información requerida</b>	Información interna y externa.
<b>Fuente de información</b>	Estudio de mercado, bases de datos nacionales e internacionales, ferias de exposición y eventos, directorios de proveedores.
<b>Indicador</b>	Producto o insumo. / Cantidad de proveedores del producto o insumo.

Fuente: elaboración propia.

### **Presión de productos y(o) servicios sustitutos**

La identificación de los productos sustitutos consiste en identificar otros productos y(o) servicios que puedan desempeñar la misma función que el producto y(o) servicio en el sector (Porter, M., 1982, p. 43).

Los productos sustitutos se pueden materializar en un riesgo estratégico para las organizaciones cuando estos mejoran en su desempeño, calidad, rendimiento y precio contra el que la organización ofrece en determinado mercado.

### Rivalidad entre los competidores existentes

“La rivalidad entre los competidores existentes da origen a manipular su posición” (Porter, M., 1982, p. 37). Esto lo logran cuando se utilizan tácticas como la manipulación, la guerra de precios, el ingreso de nuevos productos y(o) servicios al mercado con alto valor agregado para el cliente, mejoras en el servicio al cliente y batallas publicitarias en medios masivos de comunicación, entre otros. Esto se presenta porque una o más de las empresas que compiten en determinado sector quieren mejorar su posición frente al mercado.

Factor	Explicación
Gran número de competidores o competidores igualmente equilibrados	Cuando en el mercado hay gran cantidad de competidores o cuando hay pocos en el sector, pero igualmente equilibrados en cuanto a su tamaño, estos están dispuestos a pelear por incrementar su participación en el mercado. Por lo general, se presenta en industrias fragmentadas.
Falta de diferenciación	Cuando un producto y(o) servicio se percibe como con poca o nula diferenciación, la decisión de compra por parte del comprador la determina el precio.
Competidores diversos	Competidores con objetivos y misiones diferentes, difieren en estrategias, personalidades y relaciones con sus compañías.
Incrementos de capacidad	Cuando existen economías de escala y estas son aumentadas, esto puede alterar el equilibrio de la oferta y la demanda.
Costos fijos	Costos fijos altos crean presiones para desplazar el producto. Un artículo ya producido es muy difícil o costoso de almacenar.
Fuertes barreras de salida	Las barreras de salida suelen ser factores estratégicos y emocionales que hacen que las empresas sigan compitiendo aun cuando las ganancias sean muy bajas o a pérdida. Principales barreras de salida: activos especializados, costos fijos de salida, restricciones sociales o gubernamentales, emocionales y estratégicas.



Fuente: elaboración propia, basada en Michael Porter y en las memorias del curso de formación en Vigilancia Tecnológica e Inteligencia Competitiva, dictado en la Universidad EAFIT por la Corporación Tecnova UEE. Medellín, 2013.

Adicionalmente, se recomienda monitorear otros factores, tales como: eficiencia, participación en el mercado, precios de la competencia, innovación, publicidad, posición geográfica, tamaño de los competidores y legalidad de la competencia.

A continuación se presenta un ejemplo de información que permite monitorear el riesgo estratégico que se puede materializar por la rivalidad entre competidores, con el objetivo de encontrar un indicador que facilite medir dicho riesgo, para apoyar la toma de decisiones y establecer estrategias de vigilancia y control que ayuden a mitigarlo.

<b>Rivalidad entre los competidores</b>	
<b>Variable por monitorear</b>	Características diferenciadoras del producto y(o) servicio.
<b>Descripción</b>	Son las características de un producto o servicio que generan un valor agregado tangible o intangible que afecta en la decisión de compra del consumidor.
<b>Tipo de información requerida</b>	Información interna y externa.
<b>Fuente de información</b>	Departamento de producción, investigaciones de mercado, encuestas de satisfacción, garantía extendida y servicio posventa.
<b>Indicador</b>	Nivel de satisfacción del cliente con el producto o servicio medido en una escala de 1 a 10. <ul style="list-style-type: none"><li>• Uso de las características diferenciadoras.</li><li>• Tamaño, forma y diseño.</li><li>• Tiempos de espera (hasta la recepción del producto o servicio).</li><li>• Durabilidad del producto.</li><li>• Calidad del producto o servicio.</li></ul>

Fuente: elaboración propia.

### **Amenaza de nuevas incorporaciones**

“La amenaza de ingresos en un sector depende de las barreras para el ingreso que estén presentes, aunadas a la reacción de los competidores existentes que debe esperar el que ingresa” (Porter, M., 1982, p. 27).

<b>Factor</b>	<b>Explicación</b>
Economías de escala	Disminución de costos de un producto, en relación con el aumento del volumen de producción por período; se debe tener en cuenta cuando no se tengan este tipo de economías en el sector.
Diferenciación de producto	En un sector, las empresas ya establecidas tienen identificación de marca y lealtad entre sus clientes; si el sector donde se compete no tiene esta diferenciación, puede materializarse el riesgo.
Requisitos de capital	Empresas que deseen entrar al sector deben invertir grandes fuentes de recursos para competir.
Acceso a canales de distribución	Se crea una barrera de entrada para los nuevos competidores, por la necesidad de que necesitan estos canales para poder competir en el sector.
Curvas de aprendizaje	Cuando no existen estas curvas, es muy factible que nuevos competidores ingresen.
Tecnología	Productos y(o) servicios patentados.
Políticas gubernamentales	Los gobiernos pueden limitar y hasta impedir el ingreso a nuevos competidores imponiendo requisitos, licencias, limitación al acceso a materias primas, entre otros.

Fuente: elaboración propia basada en Michael Porter y en las memorias del curso de formación en Vigilancia Tecnológica e Inteligencia Competitiva, dictado en la Universidad EAFIT por la Corporación Tecnova UEE. Medellín, 2013.

A continuación se presenta un ejemplo que permite monitorear el riesgo estratégico que se puede materializar por la amenaza de nuevas incorporaciones, con el objetivo de encontrar un indicador que facilite medir dicho riesgo para apoyar la toma de decisiones y establecer estrategias de vigilancia y control que ayuden a mitigarlo.

<b>Amenaza de nuevas incorporaciones</b>	
<b>Variable por monitorear</b>	Curvas de aprendizaje
<b>Descripción</b>	Describe el grado de éxito obtenido durante el aprendizaje de un proceso o producto en el transcurso de un tiempo determinado y medible.
<b>Tipo de información requerida</b>	Información interna.



<b>Fuente de información</b>	Departamento de producción, informes de productividad, eficiencia.
<b>Indicador</b>	<p>(Eficiencia Final Período - Eficiencia Inicial Período) / Eficiencia Inicial Período:</p> $TN = T0 \times LN$ <p>donde <i>N</i> es el número de veces que se duplica la producción y <i>L</i> la tasa de aprendizaje.</p> <p>Mientras más empinada sea la curva, mayor es la eficiencia del aprendizaje. La curva de aprendizaje es una curva de tipo logarítmico.</p>

Fuente: elaboración propia.

- **Segunda fase. Recolección de información**

Unas de las formas más utilizadas para la gestión del riesgo es la que parte de la incorporación de nuevas fuentes que facilitan la consecución de información. El poder contar con información extra que apoye la toma de decisiones busca reducir la incertidumbre.

Una vez identificados los riesgos y el mecanismo de monitoreo, surge la necesidad de recolectar la información que necesitan las organizaciones para la evaluación de la posibilidad de ocurrencia que tienen los riesgos. La información recolectada debe corresponder a las variables por monitorear. Esta información proviene de dos grandes entornos: el interno y el externo a las empresas.

Entre los tipos de fuentes para acceder a la información interna de las compañías se pueden destacar: la intranet, las bases de datos electrónicas e impresas, los informes, los balances, etc. Entre las fuentes de información externa se encuentran las bases de datos electrónicas, los diarios, revistas, radio, televisión, fuentes informales, entrevistas personales, reuniones, fuentes locales y nacionales.



Para acceder por vía internet a las bases de datos internacionales y realizar la recolección de información, se definen las fuentes, la exhaustividad de las mismas, se establecen las palabras clave (en distintos idiomas) y se construyen las ecuaciones de búsqueda (AECID, 2012, p. 37).

Las empresas pueden definir si la información es recolectada con personal interno o con personal externo contratado, o contar con la mezcla de estas dos opciones, para lograr mayor eficacia en este proceso.

Una vez recolectada la información, esta se debe registrar, organizar y depurar, con el fin de contar con información suficiente y precisa sobre las variables monitoreadas.

- **Tercera fase. Análisis de la información**

La tercera fase es donde se realiza el análisis de la información. En esta se deben comparar los resultados obtenidos en el proceso de monitoreo con los objetivos o metas en el comportamiento de las variables por monitorear, de los riesgos inicialmente planteados en la primera fase de la metodología.

El análisis de la información implica el desarrollo y comprensión del riesgo. Este análisis brinda fuentes para la evaluación de los riesgos y para las decisiones sobre si es necesario o no tratarlos y sobre las estrategias y métodos para su tratamiento.

El principal objetivo de esta etapa es valorar cada uno de los riesgos identificados anteriormente. Se deben tener en cuenta aspectos importantes, como probabilidad de ocurrencia y el impacto que estos pueden tener sobre el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Cualquiera que sea el tipo de análisis que la organización decida utilizar, es necesario disponer de alguna forma de medición de consecuencia y probabilidad. Se recomienda establecer una relación de indicadores clave de riesgo y generar un modelo del futuro del

entorno externo que debe enfrentar la organización en los próximos períodos; así mismo, detectar oportunidades y amenazas, lo que hace visible los posibles riesgos futuros de la empresa y las áreas que requieren mayor comprensión y conocimiento (Juut y Winther, 2010, p. 160-161).

Ya con los indicadores clave de riesgo analizados, se determinan las fallas de los controles actuales que realiza la organización para manejar los riesgos estratégicos y se toman las decisiones para la definición de las estrategias necesarias para su solución.

También se crean nuevos indicadores clave de riesgo, teniendo en cuenta que el entorno es volátil, y el monitoreo de los riesgos debe ser dinámico, en pro de la eficacia de las estrategias. Finalmente, en esta etapa se elabora un informe gerencial presentado a la alta dirección, basado en la recopilación de datos de los análisis, derivados de la información obtenida durante todo el proceso de monitoreo de riesgos estratégicos.

- **Cuarta fase. Toma de decisiones**

Óscar Bravo Mendoza y Marleny Sánchez la consideran como la aceptación por parte de la alta gerencia, como resultado de relacionar elementos que caracterizan los procesos mentales en un procedimiento estructurado. Para esto se establecen cinco etapas: “(i) definición del problema, (ii) comprensión de las causas y consecuencias, (iii) evaluación de la situación, (iv) refinamiento del análisis realizado y (v) toma de la decisión (Bravo y Sánchez, (2009).

Con identificar y caracterizar los riesgos no se garantiza que se pueda realizar una adecuada gestión de los mismos. Para poder lograr una apropiada gestión de riesgos, se debe contar con un adecuado proceso para la toma de decisiones que facilite la asignación de recursos, que le permitan a la organización generar valor, lo cual se constituye en una importante ventaja competitiva. La toma de decisiones ofrece una solución al problema. Se debe determinar qué hacer cuando es incierto lo que va ocurrir; la toma de decisiones en

condiciones de incertidumbre implica la consideración de las diferentes alternativas de información de las que dispone la organización, para minimizar los errores en este proceso.

Una vez identificados y evaluados los riesgos, se debe decidir sobre las medidas con las que la organización los va enfrentar. Para esto existen, primordialmente, dos opciones (i) control del riesgo, que está relacionada con el manejo del riesgo como tal, que son evitar, prevenir o proteger, y (ii) otra, relacionada con la disponibilidad de fondos, que es el financiamiento del riesgo, que son aceptar, retener y transferir (Mejía, R., 2006, p. 51).

**Evitar:** para una organización evitar el riesgo, parte de que su probabilidad de materialización es alta y representa un alto peligro para la empresa, ya que su impacto en caso de que llegase a ocurrir podría traer consecuencias severas para la organización, y por dichas causas este se debe evitar. Algunas formas de evitar los riesgos son no emprendiendo proyectos evaluados como no viables, eliminando la actividad que pueda generar el riesgo o la suspensión de algunas líneas de producción o de algún negocio, entre otros (Mejía, R., 2006, p. 52).

**Prevenir:** para prevenir que un riesgo se materialice, se debe actuar antes de que algo ocurra. En el caso de riesgos estratégicos, se recomiendan tomar medidas para disminuir su probabilidad de ocurrencia. Algunas medidas de prevención son: diseño de procedimientos, capacitación y entrenamiento de personal, entre otras (Mejía, R., 2006, p. 51).

**Proteger:** para proteger de los riesgos a una organización se deben diseñar medidas que logren actuar sobre los recursos o las partes amenazadas, evitando así una pérdida en el evento si llegara a ocurrir el riesgo. Una medida de protección suele ser la creación de un plan de manejo de crisis (Mejía, R., 2006, p. 51).

**Aceptar:** una organización puede tomar la decisión de aceptar cuando la probabilidad de ocurrencia es baja. Se puede tomar la decisión de aceptarlo pasivamente, lo que implica que en caso de materialización se aceptarían sus consecuencias sin tomar correctivo alguno.



En esta etapa, la toma de decisiones varía de acuerdo con cada organización. Se debe analizar el potencial de pérdida, la solvencia económica, la capacidad para enfrentar las pérdidas, las opciones de control disponibles y el grado de probabilidad de ocurrencia (Bravo, O. y Sánchez, M., 2012, p. 18).

**Transferir:** esta decisión involucra a un tercero que lo asuma, que dé soporte o que comparta el riesgo. Los mecanismos de transferencia pueden variar, de acuerdo con la naturaleza del riesgo. A continuación se ilustran algunos ejemplos: tercerización de actividades, adoptar pólizas de seguros, establecer acuerdos de cooperación con empresas, clientes o proveedores. La transferencia de un riesgo puede resultar costosa, por lo que se recomienda utilizar este procedimiento para aquellos riesgos que presenten alto impacto y baja probabilidad de ocurrencia (Bravo, O. y Sánchez, M. 2012, p. 19)

**Retener:** el riesgo se retiene cuando se afronta de forma planeada, a través de la creación de un fondo o una cuenta de gasto para su provisión contable. Con esto se puede responder ante la pérdida causada por su ocurrencia (Mejía, R., 2006, p. 52).



## CONCLUSIONES

Lo más importante para una organización es la generación sostenible de valor y de beneficios a corto y a largo plazo. Para poder realizarlo, las empresas se plantean objetivos estratégicos que ayudarán al cumplimiento de sus metas organizacionales. Por esta razón, el monitoreo a los riesgos estratégicos provenientes del sector externo de las organizaciones toma vital importancia para las empresas, ya que este les permite examinar su entorno y realizar análisis que les facilite la detección de riesgos estratégicos que pueden poner en riesgo la consecución de sus propósitos.

Este estudio busca que las empresas colombianas empiecen a tener cultura de riesgo, facilitarles herramientas para que sean proactivas frente a la posible materialización de situaciones indeseadas para las organizaciones, ajustar planes de acuerdo con los cambios volátiles del entorno donde estas se desempeñan en busca de un mejoramiento continuo. La importancia de monitorear los riesgos estratégicos es que esto facilita la tarea de identificarlos, evaluarlos y priorizarlos.

El análisis de la información da más claridad sobre el entorno en el que se desenvuelven las organizaciones. El monitoreo permite revisar periódicamente las fortalezas y debilidades de la empresa, e identificar los riesgos a los que está expuesta la organización, asegurando así el cumplimiento de sus objetivos y metas para garantizar su sostenibilidad en el tiempo.

Las situaciones de incertidumbre, por lo general, favorecen a las empresas que están preparadas, ya que el análisis de las diferentes variables les permite a las personas de la alta gerencia tomar decisiones estratégicas, anticiparse a sus competidores y evitar reacciones desafortunadas frente a situaciones de presión o ante eventos inesperados.



## REFERENCIAS

AECID y otros (2012). *Guía metodológica de práctica de la vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva*. Valencia y Medellín.

Beasley, M.; Branson, B., y Hancock, B. (2010). *Developing key risk indicators to strengthen enterprise risk management: How key risk indicators can sharpen focus on emerging risk*. New York: Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission (COSO).

Beltrán, J. (1998). *Indicadores de Gestión*. Bogotá: 3R Editores.

Bussiere, M. y Fratscher, M. (2002) *Toward a new early warning system of financial crises*. European Central Bank. Working Paper No. 145.

Bravo, O. y Sánchez, M. (2009) *Gestión integral de riesgos*. Tercera edición, tomo 1. Bogotá: Consorcio Gráfico Ltda.

Bravo, O. y Sánchez, M. (2012) *Gestión integral de riesgos*. Primera edición, tomo 2. Bogotá: Consorcio Gráfico Ltda.

López-Herrera, Francisco y Salas-Harm, Héctor. Investigación cualitativa en Administración. En *Revista de Epistemología de Ciencias Sociales, Cinta Moebio*, 35. 2009, 128-145

Fraser, J. y Simkins, J. (2010). *Enterprise risk management: today's leading research and best practices for tomorrow's executives*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Giménez, E. y Román, A. (2001). Vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva: conceptos, profesionales, servicios y fuentes de información. En *El profesional de la información*, 10(5), 11-20.



Juillet, A. (2006). Principios y aplicación de la inteligencia económica. En *Inteligencia y seguridad: Revista de análisis y prospectiva*, 1, 113-136.

Juut, T. y Winther, P. (2010). *Strategic Risk Management Practice. How to deal effectively with major corporate exposures*. New York: Cambridge University Press.

Kaplan y Norton (2001). *The strategy-focused organization*. Harvard Business School Press.

Fahey, Liam y Randall, Robert M. (1998). *Learning From The Future: competitive foresight scenarios*. Canada, Editorial John Wiley and sons.

Martínez, Mario Esteban y Benjumea Azorín, Eliana (2011). *Conferencia Marcus Evans: Inteligencia Corporativa*. Madrid, Acciona-Infoline, 2011.

Mejía, R. (2004) *Administración de riesgos empresariales*. Medellín: Fondo Editorial Universidad EAFIT.

Mejía, R. (2006) *Administración del riesgo un enfoque empresarial*. Medellín: Fondo Editorial Universidad EAFIT.

Mejía, R (2013) *Identificación de riesgos*. Medellín: Fondo Editorial Universidad EAFIT.

Mintzberg, H. (1999) *Safari a la estrategia*. Buenos Aires: Ediciones Granica S. A.

Porter, M. (1991). *La ventaja competitiva de las naciones*. Tacuari: Javier Vergara Editor S. A.

Porter, M, (1982) *Estrategia Competitiva*. San Juan Tihuaca: Compañía Editorial Continental S. A.





Trullenque, F. (2003). Gestión estratégica del riesgo: Cómo gestionar la incertidumbre. En *Revista estrategia financiera*, 25(193), España, 12-18.

UNISDR (2009). *Terminología sobre reducción de riesgo de desastres 2009 para los conceptos de amenaza, vulnerabilidad y riesgo*.

Unicef (2005). *IMAS de Educación en el Riesgo de las Minas: Guía de Mejores Prácticas* 7. Bogotá: Ed. Gente Nueva. Recuperado de [http://www.unicef.org.co/pdf/Minas\\_parte7\\_07\\_p.pdf](http://www.unicef.org.co/pdf/Minas_parte7_07_p.pdf)