

Riesgo Estratégico: Contraste de perspectivas.

Carlos Montoya-Londoño¹
Luz María Rivas-Montoya²

Resumen

Reconocer riesgos asociados con la estrategia es importante para la captura de oportunidades y la prevención de pérdidas económicas; y, la gestión de riesgos puede convertirse en una capacidad organizacional que fortalece la ventaja competitiva del negocio. Este artículo cualitativo aborda riesgos asociados a la estrategia de negocio según diferentes perspectivas. A partir de entrevistar a diez directivos se evidenció la ambigüedad, en su discurso, de conceptos sobre estrategia de negocio y sus riesgos asociados. Este hallazgo motivó la revisión de perspectivas de académicos, consultores y organizaciones sobre la manera como se relacionan riesgo y estrategia. Esta revisión muestra el privilegio por estudiar los riesgos asociados a la implementación de la estrategia, lo que implica la negación de los riesgos asociados a la formulación de una estrategia deliberada.

Palabras clave: riesgos, riesgos estratégicos, estrategia de negocio.

¹ Magister en Administración del Riesgo de la Universidad EAFIT, profesor de la Maestría en Administración del Riesgo de la Universidad EAFIT. cmonto67@eafit.edu.co

² MSc y PhD en Administración de la Universidad EAFIT, profesora de estrategia de la Escuela de Administración de la Universidad EAFIT. lrivasm@eafit.edu.co

Abstract

Recognizing risks associated with business strategy is important for preventing economic losses. Even risk management can become an organizational capability that strengthens competitive advantage. This article presents a qualitative study about risks in the formulation of the business strategy according to the perspective of academics, consulting firms, professional organizations and executive's perspectives. Based on interviews with ten executives, it was possible to highlight the ambiguity, in his speech, of clear concepts about business strategy and its formulation. This finding is relevant since it emphasizes the importance of researching on the relationship between risk and strategy. Due to this finding, we complemented executive's perceptions with academics, consulting firms and international organizations perspectives about how they relate risk and strategy. This review shows the privilege of studying risk in the implementation stage of business strategy, leaving out risk associated to strategy formulation.

Keywords: business strategy, strategy formulation, strategic risk.

Introducción

La estrategia de negocio, también conocida como la estrategia competitiva, se ocupa de definir la propuesta de valor según las necesidades y expectativas de los clientes para satisfacerlas de una manera diferente a sus competidores (Porter, 1985). Este tipo de estrategia ha sido estudiado por autores clásicos a partir de dos etapas: la formulación y la implementación (Andrews, 1985, p. 58). Para otros autores, como Mintzberg (1987a), la estrategia no necesariamente es deliberada o intencionada, sino que también puede ser emergente; en este sentido, no siempre se formula o diseña como plantean los seguidores de la escuela de la planeación o del diseño (Mintzberg, Ahlstrand, y Lampel, 2007), sino que también se reconoce a partir de

patrones de comportamiento, es decir, de las actividades que día a día realiza la empresa para competir en el mercado.

Si el riesgo estratégico se entiende como una posible desviación en el logro de los objetivos estratégicos, ello indica que los objetivos han sido previamente declarados; es decir, la estrategia ha sido formulada con antelación, lo que sugiere que en la etapa de formulación de la estrategia no se llevan a cabo análisis desde la perspectiva de la administración de riesgos. Por tanto, cabe preguntarse: ¿cuáles son los riesgos asociados con la formulación de la estrategia de negocio? Para responder a esta cuestión se hizo una investigación exploratoria de tipo cualitativo que pretendió, a partir de entrevistas semiestructuradas, caracterizar las maneras cómo los directivos de diez empresas identifican riesgos asociados con la etapa de la formulación de la estrategia de negocio.

La dificultad para reconocer conceptos sobre estrategia de negocio y riesgos asociados con ella en el discurso de los directivos entrevistados se constituye en uno de los hallazgos más importantes de esta investigación. Identificar una brecha entre la estrategia formulada y los discursos de sus directivos sobre el día a día de sus empresas se constituyó en una oportunidad para estudiar desde otras perspectivas la relación entre riesgos y estrategia. Por tanto, se recurrió a diferenciar el concepto de riesgo estratégico, entendido como el que ocurre en la *implementación* de la estrategia, de aquel relacionado con los riesgos en la *formulación* de la estrategia, a partir de las perspectivas de académicos, firmas consultoras y organizaciones internacionales.

Reconocer dicha brecha es importante para académicos tanto del campo de la estrategia como de la administración de riesgos, dado el énfasis que se ha puesto sobre los riesgos asociados a la ejecución de la estrategia y la poca atención a aquellos asociados con la etapa de la formulación. El reto para los investigadores de estos campos es establecer un diálogo interdisciplinario que permita la definición de términos, metodologías, técnicas e instrumentos que enriquezca el análisis de los riesgos asociados tanto con la formulación como con la implementación de la estrategia. En

este texto se hace una primera contribución al diferenciar los riesgos asociados con la formulación de la estrategia de los riesgos estratégicos, por lo común relacionados con la implementación.

Un 81% de las compañías en el mundo que han sufrido las mayores pérdidas de valor para los accionistas han identificado como causa principal los errores estratégicos (Dann, Le Merle, y Pencavel, 2012). Esta información da cuenta de la importancia que la relación entre estrategia y riesgos tiene para la generación de valor en la empresa. Sin embargo, los riesgos asociados con la estrategia han sido dejados sin la debida tutela por parte de los responsables de la gestión de riesgos en la organización y, por tanto, ha de ser retomado su análisis al momento de reunir el equipo que vaya a formular la estrategia de negocio y su correspondiente implementación. Según Allan y Beer (2006), los administradores confían en métodos cuantitativos para tomar decisiones, que parecen ser insuficientes ante las situaciones complejas a las que están sometidos los directivos de empresas. Así, la gestión de riesgos puede convertirse en una competencia esencial que fortalece la ventaja competitiva del negocio.

Reconocer los riesgos asociados con la formulación y la implementación de la estrategia puede ampliar la visión gerencial puesto que, a partir del análisis de amenazas asociadas a los dos momentos de la estrategia, no solo se pueden evitar pérdidas sino también generar mayor valor. Por ejemplo, identificar los riesgos asociados con los segmentos de clientes seleccionados o con una formulación parcial de propuesta de valor puede minimizar el riesgo de una inadecuada definición del modelo de negocio.

Este artículo se divide en seis secciones. En la primera se presenta el marco conceptual, en el que se recorren perspectivas sobre estrategia, riesgo y riesgo estratégico. En la segunda se expone la revisión de literatura realizada en los campos de la estrategia y de la administración de riesgos. En la tercera se describen los aspectos metodológicos de la recolección y el análisis de datos. En la cuarta se detallan los resultados de las entrevistas realizadas y en la quinta se discuten las implicaciones

de los resultados en relación con el marco conceptual. En la última sección se presentan las consideraciones finales, que incluyen las conclusiones del estudio, sus limitaciones y las posibles investigaciones futuras.

1. Marco conceptual

En esta sección se presentan los conceptos de estrategia, estrategia de negocio, riesgo y riesgo estratégico según el planteamiento de académicos, firmas consultoras y organizaciones internacionales.

1. Estrategia

Una de las características del campo de la estrategia es la variedad de definiciones que ofrece. Mintzberg (1987c) consideró que el reconocimiento explícito de definiciones múltiples de estrategia puede ser útil para directivos (o practicantes de la estrategia) que enfrentan un mundo diverso y cambiante (Nerur, Rasheed, y Natarajan, 2008; Ramos-Rodríguez y Ruíz-Navarro, 2004; Ronda-Pupo y Guerras-Martin, 2012; Rumelt, Schendel, y Teece, 1994). Para enfrentar esta multiplicidad de definiciones, en este texto se abordan las propuestas por algunos de los autores más representativos en este campo, tales como Chandler (1962), Andrews (1971), Porter (1997) y (Mintzberg et al., 2007).

Al analizar la definición de Chandler (1962) se encuentra que la estrategia tiene que ver con objetivos y metas básicas a largo plazo, los cursos de acción y la asignación de los recursos para lograrlas. Esta definición es característica de una perspectiva clásica y, por tanto, se acerca al concepto de planeación estratégica. En esta misma perspectiva, Andrews (1985) definió la estrategia corporativa como “el patrón de los principales objetivos, propósitos o metas y las políticas esenciales para conseguir dichas metas, establecidas de tal manera que definan en qué clase de negocio la empresa quiere estar y qué clase de empresa quiere ser” (p. 49). Este autor diferenció dos etapas de la estrategia: la formulación y la

implementación. En el proceso de formulación de la estrategia refiere actividades como la identificación de oportunidades y riesgos, la determinación de los recursos materiales, técnicos, financieros; los valores personales y aspiraciones de los ejecutivos séniores y el reconocimiento de la responsabilidad no económica respecto a la sociedad que hace necesaria la ampliación del concepto antes esbozado. Además, en el proceso de implementación (o ejecución) enumera actividades como la organización de la estructura y sus relaciones, los procesos organizativos y el comportamiento y, en la alta dirección, las estrategias organizacional y de gestión humana.

Minztberg (1987b) declaró: estrategia “es una de esas palabras que, inevitablemente, se definen de una manera, pero se usan de otra” (p. 11) y que, por su amplitud, no cabe en una sola idea. Por eso, se refiere a ella de cinco maneras distintas: como plan de acción determinado de modo consciente; como patrón de conducta en el tiempo, en el que una es la estrategia proyectada, que se encuentra con la emergente y le da vida a la realizada; como posición en el mercado en el que compite la empresa; y como perspectiva, que refleja el futuro esperado. A este autor se le destaca por reconocer las diferencias entre la estrategia deliberada, la emergente y la realizada y por su intención de no limitar a una sola idea la formulación de la estrategia, lo que lo ha separado de las corrientes clásicas y ha permitido entender la estrategia como un concepto que reúne múltiples posibilidades en su campo de estudio.

Desde la perspectiva del posicionamiento, Porter (1996a) consideró que la estrategia de negocio o competitiva es la creación de una única y valorable posición, que involucre un sistema de actividades. Si hay una sola posición ideal, no hay necesidad de estrategia. La esencia de la posición estratégica es elegir actividades que son diferentes de las de sus competidores. Al ser Porter el autor con mayor renombre en el campo académico de la estrategia (Nerur et al., 2008; Ramos-Rodríguez y Ruíz-Navarro, 2004) se le reconoce por popularizar el concepto de ventaja competitiva. La ventaja competitiva sostenible, en términos de Porter (1996b), se refiere a una única posición competitiva para la compañía,

que surge de actividades a la medida de la estrategia y de comparación con sus competidores; por su parte, su sostenibilidad proviene de la manera como se acopla el sistema de actividades. Este autor resalta que la eficiencia operativa es importante pero no suficiente.

Ahora bien, la estrategia de negocio o competitiva se diferencia de la estrategia corporativa a partir del planteamiento de Porter (1987):

La estrategia competitiva busca cómo crear una ventaja competitiva en cada uno de los negocios en los que compite la empresa. La estrategia corporativa se refiere a dos cuestiones distintas: en qué negocios debe estar la compañía y cómo debe la oficina central manejar la serie de unidades de negocio. (p. 55)

En este sentido, también deben ser diferentes los riesgos asociados a la estrategia competitiva de aquellos relacionados con la corporativa. Sin embargo, en la literatura de riesgos no suele hacerse esta diferenciación. Bowman (1980), por ejemplo, es considerado el punto de partida de la investigación sobre riesgo en este campo de la administración estratégica (Bromiley, Miller, y Rau, 2001). En su libro, Bowman (1980) afirmó:

El gerenciamiento estratégico está relacionado con elegir dominios ambientales, determinando la naturaleza de las interacciones con esos dominios, y haciendo los ajustes internos sugeridos o requeridos por estas elecciones. Una forma organizacional o una forma jerárquica de capturar estas actividades, y diferenciarse a través de ellas, es analizar los temas de estrategia corporativa, o estrategia de negocio, y estrategia funcional (p. 1).

Collis y Rukstad (2008) hacen ver la necesidad de que las empresas posean una declaración de estrategia simple y clara para no caer en la categoría de aquellas que no han sido capaces de ejecutar su estrategia. No se trata solo de formular la estrategia, su implementación debe hacerse de manera que impacte en todos los niveles de la empresa, de lo contrario, es posible que las consecuencias pueden ser graves para la viabilidad de su futuro.



De la revisión de las definiciones presentadas se puede inferir que, si bien para los académicos del campo de la estrategia es aceptable tener esta multiplicidad de definiciones, para los teóricos de otros campos que intentan dialogar con la administración estratégica tal situación, puede generar confusión.

Una vez recorridas algunas definiciones de estrategia, se revisará el concepto de riesgo con la intención de comprender mejor la noción de riesgo estratégico.

2. Riesgo

Tal como ocurre con la definición de estrategia, la de riesgo tampoco es consensuada; por el contrario, es posible identificar diversas maneras de concebir el riesgo. El nacimiento del término riesgo en la literatura propia de la administración, tiene sus orígenes en el trabajo "Risk, uncertainty and profit" de Knight (1921). Este autor definió el riesgo como "la incertidumbre medible de ganar o perder" (p. 20) e incertidumbre como "aquella posibilidad no expresable de manera cuantitativa por no tener los elementos históricos que la validen" (p. 20). En época más reciente, Kotler y Caslione (2010) se refirieron al término riesgo como aquel que se utiliza para explicar la incertidumbre que puede ser medible y, por tanto, asegurable. Además, existe otro tipo de riesgo que no puede calcularse y, por tanto, lo mejor es minimizarlo para sobrevivir si ocurre lo peor. En este mismo sentido, Djohanputro (2015) afirmó que el riesgo se define por la probabilidad de ocurrencia de eventos no esperados que pueden desviar los objetivos.

Hardy y Maguire (2016) presentaron la definición de riesgo desde tres perspectivas diferentes: prospectiva, tiempo real y retrospectiva; con su estudio aportan elementos que confirman la pluralidad de definiciones y de formas de aproximarse al riesgo. El primer modo es la organización prospectiva del riesgo mediante el uso de técnicas de evaluación formal que identifican los daños, los riesgos y los peligros antes de que surjan, con el fin de evitarlos o minimizarlos mediante una gestión de riesgos

efectiva. Las organizaciones también luchan con peligros inminentes cuando los riesgos comienzan a materializarse, a menudo de manera inesperada e impredecible. Un segundo modo de organizar el riesgo ocurre en tiempo real, con la implementación de planes, guiones y protocolos predeterminados para controlar incidentes de riesgo y disminuir sus consecuencias. Por último, el riesgo se organiza en forma retrospectiva con el fin de aprender de las experiencias para prever la mejor manera de gestionarla en el futuro. En este modo, las consultas, las audiencias, las revisiones y otras formas de deliberación *post hoc* se utilizan para analizar incidentes únicos o múltiples en los que los riesgos se han (o casi se han) materializado.

Organizaciones internacionales reconocidas por su óptica calificada definen de diversas maneras el riesgo. Por ejemplo, *The Risk Management Society (RIMS)* lo define como la posibilidad de que un evento ocurra y afecte en forma adversa el logro de los objetivos (RIMS, 2016); el *International Risk Management Institute (IRMI)* como la incertidumbre que surge de la posibilidad de ocurrencia de eventos dados (IRMI, 2016) y la *International Organization for Standardization (ISO)* como "el efecto de la incertidumbre sobre los objetivos, entendiendo efecto como una desviación positiva o negativa con respecto a lo esperado (ISO, 2009, p. 1). Los conceptos comunes a estas definiciones de riesgo son: probabilidad de ocurrencia de un evento, incertidumbre, objetivos, efecto adverso y desviación.

El *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO, 2016)* propuso un modelo para la gestión de riesgos en la empresa, reconocido como ERM (*Enterprise Risk Management*), en el que se presentan cuatro grandes grupos de riesgos: estratégicos, de operaciones, de reporte y de cumplimiento. Otra manera de clasificarlos es: de la naturaleza, del entorno, operacionales, de interrelación con las personas, tecnológicos, financieros, de dirección, legales y de la estrategia, entre otras posibilidades. Para COSO, la gerencia de riesgos en la empresa afecta su estrategia. Una organización que integra el ERM con la planeación estratégica le provee a la gerencia mayor información

de riesgos, necesaria para considerar estrategias alternativas y con el fin de adoptar al final adoptar una de ellas (2016, p. 4).

Por otra parte, existe la controversia acerca del posible carácter positivo del riesgo. En la formulación de Knight (1921) se le dio al riesgo la doble opción de ser generador de pérdidas o de oportunidades convertibles en incremento del valor para quien las aprovecha. Esta idea la refuerzan Slywotzky y Drzik (2005) cuando afirman que las compañías están aseguradas y protegidas contra muchos riesgos, pero no los más grandes, los estratégicos, que pueden interrumpir o, incluso, destruir su negocio. Aprender a anticipar y gestionar en forma sistemática dichas amenazas puede convertirlas en oportunidades de crecimiento. A continuación, se presentan algunas definiciones de riesgo estratégico.

3. Riesgo estratégico

La revisión de literatura permitió reconocer diferentes perspectivas desde las cuales se define el riesgo estratégico. Estas definiciones presentan conceptos centrales como: la probabilidad de desviación en el logro de los objetivos estratégicos (Emblemsvag y Kjolstad, 2002; Frigo y Anderson, 2009; McConnell, 2015; Mejía, 2013); las elecciones que hace el decisor (Oreja y Yanez, 2005); la incertidumbre (JPMorgan, 2015; Mohammed y Sykes, 2012b); las políticas de largo plazo y la amenaza de la existencia de la empresa (Bromiley, Devaki, y McShane, 2016); los errores en la ejecución de la estrategia (Beasley y Frigo, 2010; Frigo y Anderson, 2009) y quienes lo definen como ambiguo, no específico y no probabilístico (RIMS, 2011) (ver tabla 1). Como se puede observar en la tabla 1, los académicos definen el riesgo a partir de diversidad de conceptos. En contraste, las firmas consultoras y las organizaciones internacionales lo definen en relación con la incertidumbre y los errores en la formulación y la ejecución de la estrategia.

Tabla 1.

Conceptos centrales de las definiciones de riesgo estratégico desde la perspectiva de académicos, firmas consultoras y organizaciones internacionales.

	Probabilidad de desviación en el logro de objetivos estratégicos	Elecciones del decisor	Incertidumbre	Amenaza de la existencia	Errores en la formulación y ejecución de la estrategia
Académicos	(McConnell, 2015, p. 1)	(Oreja y Yanez, 2005, p. 9)	(Bromiley et al., 2016, p. 17)	(Marcelino-Sádaba, Pérez-Ezcurdia, Echeverría Lazcano, y Villanueva, 2014, p. 332).	(Slywotzky, 2004, p. 12)
	(Emblemsvag y Kjolstad, 2002)	(Bromiley et al., 2016, p. 7)	(Slywotzky y Drzik, 2005, p. 2).		(Frigo y Anderson, 2009, p. 26)
	(Lam, 2016, p. 846)				(Beasley y Frigo, 2010, p. 41)
	(Frigo y Anderson, 2009, p. 26)	(Roberts et al., 2012, p. 21).			(Frigo y Anderson, 2009, p. 26).
	(Roberts, Wallace, y McClure, 2012, p. 5)				
	(Mejía, 2013, p. 244)				
	(Simons, 2014, p. 1)				
	(Roberts et al., 2012, p. 21)				

Firmas consultoras	(Deloitte, 2013, p. 3)	(Mohammed y Sykes, 2012a, p. 14)	(EY, 2014, p. 31)
		(JPMorgan, 2015).	(Mohammed y Sykes, 2012b, p. 2)
	(RIMS, 2011)	(IRMI, 2016)	
O.I.		(AICPCU, 2016, p. 1.27).	

O.I.: Organización internacional Fuente: elaboración propia

Con un enfoque prescriptivo, Deloitte (2010) motiva a los directivos de empresas a integrar el concepto de creación de valor al de potencial de riesgo, es así como el riesgo actúa más como orientador de las decisiones que como una mera consecuencia de ellas. Esta afirmación de Deloitte (2010) invita a distinguir tres términos que pueden prestarse fácilmente a confusión: Enterprise Risk Management-ERM, Strategic Risk Management-SRM y Strategic Risk-SR. ERM se refiere al modelo de gestión de riesgos definido por (COSO, 2016) en su revisión de 2017, que tiene como objetivo fundamental reconocer a la organización como un todo y a los riesgos en su interrelación permanente con todos los niveles de la misma para evitar su tratamiento aislado o por compartimentos estancos. SRM se puede entender de dos maneras según el contexto: como la gestión de riesgos vinculada con la estrategia y con los lineamientos definidos para su ejecución, por un lado, y, como la gerencia de los riesgos estratégicos, por otro. En el caso de SR no se trata de un modelo de gestión sino del concepto de riesgo estratégico.

En relación con la relevancia de gestionar el riesgo estratégico, Frigo y Anderson (2009) plantean la necesidad de que la junta directiva sea la que los identifique y los gerencie. Elevar a la junta directiva la responsabilidad de administrar estos riesgos es una novedad en el trabajo de los autores. Después definen la gerencia del riesgo estratégico como:

Un proceso que identifica, evalúa y administra riesgos e incertidumbres, afectados por eventos externos o escenarios que pueden inhibir las habilidades de la organización para lograr su estrategia y sus objetivos estratégicos con la meta de crear y proteger el valor de los accionistas y grupos de interés (Frigo y Anderson, 2011, p. 22).

Por otra parte, Bromiley y Rau (2016) advierten que los gerentes pueden convertir la administración de riesgos en un diligenciamiento de formatos que los desenfoca de su responsabilidad de proteger la existencia de la empresa. De la revisión de las distintas perspectivas presentadas se seleccionaron los conceptos centrales y los elementos que guiaron el trabajo de campo (ver tabla 2).

Tabla 2

Conceptos centrales y elementos guía

Concepto	Elementos guía
Estrategia	Objetivos, metas, largo plazo, cursos de acción, asignación de recursos, patrón, propósitos, políticas esenciales, negocio en que se está y en el que se quiere estar, posicionamiento, plan, perspectiva, entorno, desempeño, estructura, sostenibilidad, viabilidad futura, deliberada o emergente
Estrategia de negocio	Clientes, propuesta de valor, ventaja competitiva sostenible, competidores
Riesgo	Incertidumbre, amenaza, destrucciones que aún no han tenido lugar, probabilidad de ocurrencia de eventos no esperados, apetito, tolerancia, desviación positiva o negativa con respecto a lo esperado y riesgo en prospectiva, en tiempo real y en retrospectiva.
Riesgo estratégico	Probabilidad de desviación en el logro de los objetivos estratégicos, las elecciones que hace el decisor, la incertidumbre, las políticas de largo plazo, la amenaza de la existencia de la empresa y los errores en la formulación y ejecución de la estrategia

Riesgo asociado con la formulación de la estrategia Actores que participan en el proceso de formulación de la estrategia y metodologías utilizadas para la formulación de la estrategia.

Fuente: elaboración propia

A continuación, se presentan los aspectos metodológicos sobre la recolección y el análisis de los datos en las distintas etapas de la investigación.

2. Revisión de literatura

Para la revisión de literatura se utilizaron, en un primer momento, las bases de datos del Institute for Scientific Information-ISI Web of Science y Scopus debido a su reconocimiento académico. En esta primera búsqueda se utilizaron las palabras clave Risk Management y Business Strategy en el área Business Management and Accounting. Esta búsqueda se limitó por idioma (inglés y español), por tiempo y por publicación o tipo de artículo. El resultado fue de 37 textos publicados desde 1995 hasta 2016. Con posterioridad se seleccionaron las publicaciones con fechas a partir de 2010; de las 21 resultantes y con base en la lectura del resumen se escogieron aquellas relacionadas con la estrategia de negocio. Por tanto, se excluyeron los artículos que trataban sobre estrategias funcionales como cadena de suministros, riesgos de tecnología y auditoría, entre otros temas. Por último, dos de los artículos cumplieron los criterios de selección.

La dificultad para identificar artículos sobre riesgos asociados con la estrategia de negocio en las bases académicas referidas motivó la consulta de páginas web de firmas consultoras que ofrecen servicios en administración del riesgo y estrategia, tales como Deloitte, EY, PwC y JPMorgan, entre otras. Además, se complementó la búsqueda con organizaciones internacionales relacionadas con riesgos como Risk and Insurance Management Society (RIMS), Committee of Sponsoring

Organizations of the Treadway Commission (COSO), International Risk Management Institute (IRMI), International Organization for Standardization (ISO) y el American Institute for Chartered Property Casualty Underwriters (AICPCU). Fuera de ello se efectuaron otras búsquedas en revistas orientadas a los directivos como Harvard Business Review, IESEinsight y Strategic Finance, entre otras.

La revisión de literatura permitió identificar distintas perspectivas sobre riesgo estratégico. A continuación, se presenta la tabla 3, en la que se diferencian las etapas y los niveles de la estrategia identificados en las definiciones de riesgo estratégico.

Tabla 3

Clasificación de definiciones de riesgo estratégico según el nivel y la etapa de la estrategia

		Definición de riesgo estratégico	Etapa de la estrategia		Ámbito de la estrategia	
			F	I	C	N
Firmas consultoras	(Deloitte, 2010)	Se percibe el riesgo como un orientador de la decisión más que como consecuencia de las decisiones (p. 4)	X		X	X
	PwC	Son las incertidumbres y las oportunidades inexploradas que se incluyen en su intención y ejecución estratégica (Mohammed y Sykes, 2012a, p. 14).	X	X	X	
	(JPMorgan, 2015)	El impacto actual y futuro en los ingresos y el capital que podría surgir de las decisiones adversas de negocios, la aplicación indebida de las decisiones o la falta de capacidad de	X	X	X	

	respuesta a los cambios de la industria.			
	El potencial impacto negativo en las ganancias debido a decisiones estratégicas mal tomadas o la falta de respuesta a los cambios de la industria (EY, 2014, p. 31).	X	X	X
Académicos	(Emblemsvag y Kjolstad, 2002)		X	X
	Son los que surgen al perseguir los objetivos del negocio. (p. 846).			X
	(Roberts et al., 2012)		X	X
	Son los relacionados con el ámbito corporativo y afectan el desarrollo y la implementación de la estrategia de la organización. (p. 21).			
	(Slywotzky y Drzik, 2005)		X	X
	El arreglo de eventos externos y las tendencias que pueden devastar la trayectoria de crecimiento de una compañía y el valor para sus accionistas (p. 2).			X
	(Frigo y Anderson, 2009)		X	X
	Aquellos que tienen más consecuencias para la capacidad de la organización de ejecutar su estrategia, lograr sus objetivos de negocio y construir y proteger valor (p. 26).			
	(Beasley y Frigo, 2010)		X	X
	Comienza por identificar y evaluar cómo un amplio rango de posibles eventos y escenarios pueden impactar la ejecución de la estrategia de negocio, con inclusión en últimas del impacto de la valoración de la compañía (p. 36).			

		Pérdidas ocasionadas por definiciones estratégicas inadecuadas o errores en el diseño de planes, programas, estructura, integración del modelo de operación con el direccionamiento estratégico, asignación de recursos y estilo de dirección, además de ineficiencia en la adaptación a los cambios constantes del entorno empresarial (p. 39).	X	X	X
	(Mejía, 2013)				
	(Bromiley y Rau, 2016)	Los inherentes a las decisiones estratégicas de la empresa (p. 7).	X	X	X
O.I.					
	(IRMI, 2016)	La exposición a la incertidumbre que surge de las decisiones de políticas de largo plazo		X	X
	(AICPCU, 2016)	Surgen de las tendencias de la economía y la sociedad que incluyen los cambios en los ambientes económicos, políticos y competitivos, así como los demográficos (p. 1.27).		X	X
		O.I: Organizaciones Internacionales F: se refiere a la etapa de la formulación de la estrategia I: se refiere a la etapa de la implementación de la estrategia C: indica que la estrategia es del nivel corporativo N: indica el nivel de negocio.			

Fuente: elaboración propia

De esta primera revisión fue posible reconocer la escasez de trabajos sobre riesgos asociados con la etapa de la formulación de la estrategia, así como de investigaciones que relacionen los riesgos con los niveles de la estrategia, tanto corporativo y de negocio (ver tabla 4).

3. Aspectos metodológicos

Este artículo presenta los resultados de un estudio cualitativo enmarcado en el paradigma interpretativista (Burrell y Morgan, 1979), es decir, no hay pretensión de generalización ni búsqueda de la objetividad, sino que, por el contrario, se buscan la especificidad y la subjetividad. De esta manera se espera tener un conocimiento administrativo más cercano a las realidades organizacionales complejas de las empresas estudiadas. En este sentido, los resultados de la investigación no pueden generalizarse de manera literal para otras empresas diferentes a las analizadas.

Tabla 4

Características de empresas participantes de la investigación

Código	Negocio	Empresa Familiar		Dirigida por los familiar		Número de empleados
		Sí	No	Sí	No	
E1	Ventas por catalogo	X		X		300
E2	Ventas por catalogo	X			X	580
E3	Dispensación de medicamentos		X		X	107
E4	Construcción y arrendamiento de edificios	X		X		26
E5	Importación de productos semielaborados para la industria de alimentos	X		X		35
E6	Distribución mayorista de materiales de construcción	X		X		110
E7	Producción de pegantes	X			X	145
E8	Producción de cosméticos	X			X	170
E9	Hospedaje de pasajeros		X		X	95
E10	Producción de electrodomésticos de línea blanca	X			X	5.000

Fuente: elaboración propia a partir de información entregada por los entrevistados

Los criterios de selección de las empresas por estudiar fueron: diversidad de sectores, ubicación en el Valle de Aburrá y disposición de sus directivos para ser entrevistados. Además, se eligieron propietarios que dirigían sus propias empresas, empresas familiares gerenciadas por administradores profesionales y otras en las que no se destaca un fundador o familia en particular y son administradas por profesionales (ver tabla 4).

A partir de una aproximación etnográfica se realizó un trabajo de campo en dos etapas: exploración y focalización (Galeano, 2004). Las técnicas de recolección de datos utilizadas fueron: entrevistas semiestructuradas a directivos de empresas del Valle de Aburrá (Antioquia, Colombia) y consulta a expertos sobre administración de riesgos. En la fase de exploración se aplicaron entrevistas a manera de prueba piloto a los directivos de las empresas E3 y E5. Esta prueba mostró la ausencia de conceptos claros sobre estrategia, riesgos, riesgos estratégicos y riesgos asociados con la formulación de la estrategia. Por esta razón se tomó la decisión de complementar las entrevistas con el juicio de expertos en riesgos.

La consulta a expertos se realizó a través del foro de la ISO 31000 en LinkedIn (2016), red social para profesionales, elegida por la importancia que la guía de la norma mencionada tiene para el proceso de gestión integral de riesgos. Dicho foro fue creado por Alex Dali, presidente de The Global Institute for Risk Management Standards. Para abril de 2016, fecha de consulta, el foro contaba con 55.791 participantes a quienes se les hizo la pregunta: What is strategic risk? Del total respondieron 34 miembros, pero solo 14 hicieron referencia específica a riesgos asociados con la estrategia.

Más tarde, en la etapa de focalización, se aplicaron las entrevistas a los directivos de las restantes ocho empresas (E1, E2, E4, E6, E7, E8, E9 y E10), durante los meses de mayo, junio y agosto de 2016. El guion para la entrevista semiestructurada contenía las siguientes preguntas: ¿cómo llegó a formular la estrategia?; si la respuesta afirmaba que había llegado a ella de manera intencional y no emergente, se le preguntó: ¿quiénes

participaron en dicha formulación? ¿Se tienen asesores externos para el ejercicio? ¿Se hizo según alguna metodología específica? ¿Cuál? y ¿cada cuánto se hace este proceso de formulación de la estrategia? Luego se preguntó: ¿Cómo clasifica los riesgos en su empresa? Si aparecía la categoría de riesgo estratégico, se preguntaba: ¿A qué se refiere con ese tipo de riesgo? Si no aparecía, se cuestionaba: ¿Cómo prioriza los riesgos? ¿Utiliza algún estándar como apoyo a la gestión de sus riesgos? ¿Cuáles riesgos considera que afectan las decisiones estratégicas? Y, por último, ¿cuáles indicadores utiliza para medir el cumplimiento de la estrategia?

Para analizar los datos obtenidos mediante las entrevistas y el foro en *LinkedIn* se utilizó la técnica de codificación de la teoría fundada, mas no se utilizó dicho método de investigación (Strauss y Corbin, 2002). Por tanto, se aplicaron la codificación abierta, la axial y la selectiva con apoyo en el software de investigación cualitativa *Atlas ti*. Además, se utilizaron los mapas visuales (Langley, 1999) y redes para establecer las relaciones entre las respuestas de los entrevistados y los expertos.

4. Resultados

El análisis de las entrevistas no permitió caracterizar las maneras como los directivos identifican los riesgos asociados con la etapa de formulación de la estrategia de negocio, lo que evidenció la ausencia de claridad sobre conceptos de estrategia de negocio y riesgos asociados con dicho tipo de estrategia en el discurso de los entrevistados. En los expertos del foro se reconoció una preocupación por los riesgos de la estrategia general de la empresa (el qué de la estrategia), pero ninguno se ocupó del proceso de formulación de la estrategia de negocio (el cómo en el nivel competitivo).

4.1 Percepción de riesgo estratégico

La dificultad para caracterizar las maneras como los directivos identificaron los riesgos asociados con la formulación de la estrategia de negocio se sustenta en las percepciones genéricas e, incluso ambiguas, sobre riesgo estratégico, y más aún, en su manera de enfrentarlo. Todavía



más: no se observaron diferencias sustanciales en la concepción del riesgo estratégico por parte de empresarios según el sector, el carácter familiar (o no) o el tamaño de la empresa. En los testimonios, que se presentan a continuación, fue evidente la confusión que les generó dicho concepto a los entrevistados.

En la entrevista con el directivo de un hotel se identificó la alusión genérica a los riesgos relacionados con la estrategia: "Riesgos en la estrategia es como... pues... todo tiene riesgo, cualquier actividad que uno hace tiene riesgo" (E9, entrevista realizada el 13 de junio de 2016). Otro de los directivos entrevistados, de una gran empresa del negocio de electrodomésticos, limitó el concepto de riesgo estratégico a la formulación de un manual de buen gobierno corporativo y a otro del código de ética: "independiente de la estrategia necesitábamos una política de riesgos; nosotros no le habíamos dado la importancia al manual de buen gobierno corporativo" (E10, 29 de agosto de 2016).

El entrevistado que mayor percepción mostró sobre riesgos en la estrategia fue el directivo de una empresa mediana de productos químicos, que se refirió a riesgos relacionados con actividades propias de la formulación y la ejecución de la estrategia, pero sin distinguir entre dichas etapas: "Los riesgos implícitos en la estrategia también existen. Por ejemplo, riesgos de la estrategia como: un no comunicarle al equipo, no comunicarle a la organización, no mirar el entorno, no hacer la revisión del mercado" (E7, 3 de junio de 2016). De los diez directivos entrevistados, solamente cuatro hicieron alguna referencia a riesgos asociados con la estrategia. Sin embargo, sí aludieron a otro tipo de riesgos de carácter más funcional, como los operativos, los tecnológicos, los financieros y los de gestión humana. Lo anterior evidencia que los directivos entrevistados no tienen una clara noción de riesgos asociados con la estrategia ni de las formas de enfrentarlos.

En contraste, los expertos consultados en el foro mencionado respondieron, a la pregunta sobre qué es riesgo estratégico, en forma diversa. En la tabla 5 se presentan los participantes del foro que

respondieron la pregunta y su ciudad de origen. Además, se incluyen fragmentos de sus respuestas que dan cuenta de una definición de riesgo estratégico, así como de los conceptos centrales asociados. También se distinguen las etapas de la estrategia que se infirieron de sus comentarios

En las respuestas sobre riesgo estratégico de los participantes en el foro se destacan las definiciones centradas en la incertidumbre y el logro de los objetivos estratégicos. En relación con la etapa de la estrategia con la que asociaron el riesgo, se identificó una prelación por la de la ejecución.

Tabla 5

Riesgo estratégico según participantes en el foro sobre ISO 31000 en LinkedIn

Nombre, ciudad y país	Definición de riesgo estratégico	Conceptos centrales	Etapas estrategia	
			F	I
Claire Darlington Manchester, Reino Unido	Influencias internas y externas que impulsan la incertidumbre y afectan la confianza en el logro de los objetivos	Influencias internas y externas; incertidumbre; logro de objetivos		X
Jacquetta Goy, Columbia Británica, Canadá	Si los objetivos son estratégicos entonces el riesgo será del mismo tipo.	Logro de objetivos estratégicos		X
Libardo Polanco, Bogotá, Colombia	Incertidumbre sobre los objetivos descritos con el fin de impulsar una organización para alcanzar sus principales objetivos.	Incertidumbre; logro de objetivos		X
Nick van der Merwe, Johanesburgo Suráfrica	Se debe tratar el riesgo y la incertidumbre como una herramienta común para la gestión en la planificación de escenarios.	Incertidumbre; planificación	X	
Patrick McConnell, Sydney, Australia	Es el efecto de la incertidumbre en los objetivos estratégicos	Incertidumbre; logro de objetivos estratégicos		X

Boleu Mohlala, Johanesburgo Suráfrica	El riesgo inherente en el proceso de la formulación de la estrategia general de la empresa	Riesgo inherente a la estrategia; etapa de formulación	X	
Daniel Atkin, Melbourne, Australia	El efecto de la incertidumbre sobre los objetivos alineados con la formulación de la ISO 31000.	Incertidumbre; logro en objetivos estratégicos		X
Liza Botha, Johanesburgo Suráfrica	Estrategia (riesgo estratégico) = usted tiene la estrategia equivocada. Riesgo de la ejecución de la estrategia = estrategia correcta o incorrecta que no se ejecuta en forma apropiada.	Estrategia equivocada; estrategia mal ejecutada	X	X
Edwin van Tankeren,Amsterdam, Holanda	Es el efecto de la incertidumbre en los objetivos sin importar si son estratégicos, tácticos u operacionales.	Incertidumbre; objetivos estratégicos		X
Kanchana Bishop, Brisbane, Australia	Si hay algo que impacta sobre los objetivos estratégicos de la organización será un riesgo estratégico.	Objetivos estratégicos		X
Nathanael Kavatha, Kenya, Kenya.	El riesgo de: a) elegir y continuar seguir estrategias sub óptimas para lograr los objetivos, b) no ejecutar las estrategias en forma exitosa y c) cambiar los negocios si los riesgos son diferentes a los esperados	Estrategias mal ejecutadas; cambio de estrategias por riesgos; estrategias no óptimas		X
Mir Abdur Rahim, Daka, Bangladesh	Los riesgos estratégicos surgen debido a la adopción de una estrategia inapropiada	Adopción de estrategia inapropiada	X	

F: Formulación de la estrategia *I*: implementación de la estrategia *Fuente*: elaboración propia a partir de *LinkedIn* (2016)

De la revisión entre las percepciones sobre riesgo estratégico de los directivos entrevistados y algunos de los participantes en el foro, se puede

concluir que se trata de un asunto que merece mayor atención de la academia en el campo de la estrategia y de la administración de riesgos, así como de firmas consultoras, con el propósito de apoyar a los directivos de empresas que evidentemente no dimensionan aún el potencial que les ofrece la gestión de sus riesgos asociados con la formulación y la implementación de la estrategia.

4.2 Amenazas asociadas con el proceso de formulación de la estrategia

Este punto también se constituyó en un obstáculo para caracterizar las maneras como los directivos identificaron los riesgos asociados con la etapa de la formulación de la estrategia de negocio. En primer lugar, si bien tenían claras algunas ideas sobre estrategia en general, no refirieron elementos centrales de la estrategia de negocio, como se puede inferir de los siguientes testimonios:

Definimos la estrategia como un objetivo claro (E3, 24 de mayo de 2016).

La estrategia la tengo yo en mi cabeza (E5, 24 de mayo de 2016).

Se llama crecimiento rentable diversificado (E7, 3 de junio de 2016).

A qué le vamos a dar énfasis (E10, 29 de agosto de 2016).

Al indagar sobre el proceso de formulación de la estrategia de negocio fue evidente que los entrevistados entendieron la estrategia de manera general; por tanto, se optó por identificar las amenazas asociadas con el proceso de formulación de este tipo de estrategia; es decir, se tuvieron en cuenta los actores que participan y las metodologías que utilizan. En relación con los actores, el análisis mostró diferencias entre las empresas dirigidas por administradores profesionales ajenos a la propiedad de las mismas y aquellas lideradas por sus propietarios (fundadores o miembros de la familia). Por ejemplo, se encontró que en las empresas familiares las decisiones sobre la estrategia de la organización las toman los fundadores o propietarios, sin intervención de empleados, asesores

externos o miembros de junta directiva. Por el contrario, en las empresas dirigidas por administradores profesionales, las definiciones sobre la estrategia se validan con la junta directiva. En el caso de la empresa dos (E2), si bien la propiedad es familiar, la gerencia está a cargo de administradores profesionales independientes, quienes manifestaron que la estrategia se define en conjunto con socios y junta directiva.

Con respecto a la metodología utilizada para definir la estrategia no fue posible reconocer en los testimonios de los entrevistados una manera sistemática y rigurosa para llevar a cabo el proceso. Dos de las empresas dirigidas por administradores profesionales manifestaron definir su estrategia en sesiones del comité de dirección; sin embargo, reconocieron que "la hemos hecho muy informal y muy empíricamente" (E2, 25 de mayo de 2016) y que el proceso es "muy autogestionado" (E7, 3 de junio de 2016).

En una de las empresas familiares dirigida por su fundador se hizo referencia a la sensibilización del presupuesto de ventas como si fuera una metodología para la formulación de la estrategia; incluso, el directivo afirmó que no hay una metodología para ello, sino que

[la estrategia] la he ido creando yo, a través de todos los irs y venires, de fracasos y éxitos, de sumas y restas. Es netamente creada por mí, no necesariamente es la buena o la mejor: es la que está funcionando en este momento (E5, 24 de mayo de 2016).

Ante la pregunta sobre la participación de asesores externos en la formulación de su estrategia, solo dos de los entrevistados, propietarios de empresas, contestaron en sentido afirmativo: "Tenemos asesores en mercadeo, finanzas y motivación. Tenemos tres asesores en pronta moda" (E1, 14 de junio de 2016); y: "Me falta un poco más de asesoría, es decir, cualquier cosa que yo tenga sobre todo en el ramo inmobiliario me pego mucho de [empresa asociada]" (E4, 14 de junio de 2016).

En otro sentido, dos directivos de empresas no familiares se refirieron a la intervención de asesores durante la etapa de formulación, así:



Ingresamos al proyecto Mega de la Cámara de Comercio donde se trabajó una metodología que daba unos lineamientos, los cuales íbamos a trabajar en el grupo primario; entonces se hizo una asesoría externa con todos los mentores y la metodología que tiene un programa de trayectoria Mega, en la que la estrategia no se definió como tal, pero la forma de integrar todo nos ayudó mucho y el año pasado retomamos y tuvimos la asesoría de un asesor externo que nos ayudó con el lineamiento y, más que ayudar a definir la estrategia, ayudó a organizar gracias a que es alguien imparcial porque, lastimosamente, cuando se hace in-house la palabra del gerente pesa demasiado (E3, 24 de mayo de 2016).

[Hicimos] gestión a nivel interno, pero también consultamos con gente externa, con firmas básicamente especializadas en el desarrollo de la venta, desde el mercadeo electrónico o el marketing digital y traemos estas empresas para que nos den su realimentación o para hacer alianzas con ellas (E9, 13 de junio de 2016).

De los testimonios anteriores se puede inferir que no hay metodologías específicas que acompañen el proceso de formulación de la estrategia, sino que la misma se define en las instancias de poder: propietario, comité de dirección o junta directiva. Además, se observa que en las empresas con propiedad y administración familiar y en las no familiares administradas por profesionales, la consulta a asesores externos obedece a preocupaciones de estrategia funcional (mercadeo y ventas) y no a las de negocio ni a la de estrategia general.

En el caso de los participantes en el foro, si bien no se preguntó en forma directa por la formulación de la estrategia ni por la metodología utilizada para ello, de sus respuestas sobre riesgo estratégico se puede inferir su preferencia por la planeación estratégica y la etapa de la ejecución de la estrategia.

Aunque uno de los objetivos específicos de la investigación pretendía diferenciar el concepto de riesgo estratégico de los riesgos en la formulación de la estrategia, no fue posible hacerlo a partir de los testimonios de los entrevistados dado que no fueron claros en los conceptos de estrategia de negocio ni en el de riesgos asociados con ella. Sin embargo, esta distinción se hizo a partir de la revisión de conceptos



y percepciones entre la literatura sobre estrategia y sobre administración de riesgos, tal como se presenta en la sección 5, en la que se plantea la discusión entre el marco conceptual y los resultados presentados.

5. Discusión

El diálogo interdisciplinario entre los campos académicos de la estrategia y la administración de riesgos podría apoyar la práctica administrativa. Reconocer los riesgos asociados con la formulación y la implementación de la estrategia es un primer paso para el desarrollo de un proceso de gestión que relacione los riesgos con la estrategia de la empresa. Además, sería conveniente reconocer los riesgos no solo según las etapas (Andrews, 1985) sino también en los niveles de la estrategia (De Wit y Meyer, 2010).

Los resultados de esta investigación dan cuenta de la ausencia de conceptos claros sobre riesgos asociados con la estrategia en los directivos entrevistados. Incluso, de la escasez de procesos para definir la estrategia general de la empresa (Andrews, 1985; Chandler, 1962) y, menos aún, la estrategia del negocio (De Wit y Meyer, 2010; Osterwalder y Pigneur, 2010; Osterwalder, Pigneur, Bernarda, y Smith, 2014). Sin embargo, se identificaron algunas nociones sobre estrategia general y riesgos: en la primera reconocieron la relación entre estrategia y objetivos; además, uno de los entrevistados se refirió a la estrategia como el énfasis, que en palabras de Porter (1996b) serían las renunciaciones o trade-offs. En el riesgo, los entrevistados aludieron a los de tipo operacional (COSO, 2016).

Con respecto a la formulación de la estrategia, la ausencia de metodologías y la poca claridad conceptual permite inferir que la manera como se llegó a la estrategia en las empresas familiares estudiadas depende de una perspectiva personal, una visión o una imaginación, según plantea la escuela empresarial (Mintzberg et al., 2007). En el caso de las empresas dirigidas por profesionales, no fue tan clara su manera de formular la estrategia, pero se podría pensar que corresponde a la

escuela del aprendizaje por sus procesos emergentes, informales y confusos (Mintzberg et al., 2007, p. 449). No obstante, cabe advertir que la mayoría de estas empresas declaran en sus páginas web tener una visión, una misión y unos valores, característicos de la planeación estratégica, aunque no hicieron referencia alguna en la entrevista, lo que indica que ello no necesariamente refleja su quehacer.

Lo anterior pone un signo de interrogación a la gestión de riesgos que se refiere a la estrategia como si se tratara de un proceso formal y deliberado. Es decir, supone que las empresas tienen una sola manera de llegar a la estrategia y se olvidan de su carácter informal y emergente (Mintzberg, 1993; Nag, Hambrick, y Chen, 2007). Es el caso de aquellos que entienden el riesgo estratégico como la probabilidad de desviación del logro de la visión, la misión y los objetivos estratégicos. Este planteamiento también se advierte en la crítica que hacen Bromiley, McShane, Nair, y Rustambekov (2015) a la literatura de ERM puesto que en ella se supone que las decisiones estratégicas se toman dentro del proceso formal de planeación estratégica.

McConnell (2016) concluye que la estrategia es un proceso complejo y multifacético que no sigue un modelo lineal, sino que es un ejercicio iterativo en el que la nueva estrategia puede emerger. En coherencia, propone formas más prácticas para abordar los riesgos a partir del uso de herramientas propias de la estrategia para el análisis de industria, de participación de mercado, de competencia (producto) y organizacional. Para la estrategia y el análisis de riesgos postula, entre otras herramientas, la lluvia de ideas, el análisis de escenarios, las listas de chequeo, la teoría de juegos, pensar lo impensable, el mapeo de procesos, las predicciones, las alertas tempranas y la espiral del conocimiento, entre otras.

Como se presentó en la revisión de la literatura, académicos, firmas consultoras y organizaciones internacionales se han enfocado en la etapa de la ejecución (ver tabla 1) y aquellas que han tenido en cuenta la etapa de formulación hacen una alusión general. La perspectiva del campo de

la administración de riesgos, McConnell (2016) indica que es necesario revisar los riesgos asociados con la posición estratégica y la ejecución de la estrategia, así como determinar el apetito de riesgo en relación con los objetivos estratégicos.

6. Consideraciones finales

La revisión de perspectivas y conceptos que se presenta en este texto amplía la noción de riesgo estratégico al diferenciar las etapas de formulación y ejecución de la estrategia; en particular porque se resalta la preferencia de los académicos, las firmas consultoras y las organizaciones internacionales por indagar acerca de los riesgos estratégicos en la etapa de ejecución de la estrategia, lo que implica que se deja descubierta la detección de las amenazas que nacen o surgen en el proceso de formulación de la estrategia; es decir, no se identifican los riesgos asociados con los actores que intervienen en dicho proceso ni los riesgos vinculados con las metodologías utilizadas.

La no identificación de riesgos asociados con el proceso de formulación de la estrategia, los actores y las metodologías abre la posibilidad de que su materialización tome por sorpresa a los propietarios, a los directivos y, en general, a todos los grupos de interés que interactúan con la empresa. Elementos como la posición epistemológica de los participantes, es decir, su manera de interpretar la realidad; su momento vital; su vinculación con la empresa (propietario o empleado); sus expectativas de permanencia en ella, entre otros factores, pueden afectar la participación de los actores en el momento de la formulación de la estrategia. Hasta el momento no se ha identificado en la literatura académica, de firmas consultoras o en prácticas empresariales, una propuesta de administración del riesgo en la que se privilegie la etapa de la formulación de la estrategia. En esta etapa es necesario reconocer las posiciones personales de los participantes a la hora de entender su negocio, sus clientes, su propuesta de valor y su factor diferenciador, entre otros aspectos que pueden impulsar la detección temprana de amenazas y oportunidades.

Además de los actores que participan en la formulación de la estrategia, es necesario reconocer que la metodología seleccionada para la formulación podría generar riesgos. Por ejemplo, si no se sigue un proceso riguroso para llevar a cabo el análisis del entorno, de la industria y de sus capacidades estratégicas, se puede generar una lectura del contexto poco asertiva, así como la sobrevaloración de los recursos y las capacidades de la empresa. En consecuencia, entre la implementación de la estrategia y el diseño organizacional en que se apoya, podrían presentarse incoherencias entre lo definido internamente como estrategia de negocio, las exigencias del mercado o las capacidades con que cuenta la organización para alcanzar lo formulado en la estrategia.

En el proceso de formulación de la estrategia aparecen preguntas por el qué y el cómo de la estrategia. La preferencia de académicos, firmas consultoras y organizaciones internacionales por definir el riesgo estratégico en la etapa de implementación de la estrategia invita a abrir espacios de investigación y consultoría que reconozcan los riesgos relacionados con el cómo se llega a la estrategia. Es decir, tener claro quiénes participan en dicho proceso y cuáles metodologías son pertinentes para el contexto de la empresa. Además, sería deseable profundizar en la relación entre estrategia y apetito de riesgo, así como preguntarse: ¿es la estrategia una medida de tratamiento de riesgo en la empresa? Quizás entonces sea necesario entrar más en la organización, es decir, en sus actividades del día a día para reconocer cómo llegan a la estrategia y, en dicho proceso, cómo entienden y gestionan el riesgo estratégico. Para ello sería deseable abordar ese día a día del riesgo estratégico según la perspectiva de la estrategia como práctica (Johnson, Langley, Melin, y Whittington, 2007).

Esta investigación presenta dos limitaciones que deben destacarse: el enfoque cualitativo, que no permite la generalización de los hallazgos, y la ausencia de revisión exhaustiva de publicaciones latinoamericanas por privilegiar académicos, firmas consultoras y organizaciones internacionales con reconocimiento mundial.

Referencias

- AICPCU. (2016). Quadrants of Risk: Hazard, Operational, Financial, and Strategic. *Introduction to Risk Management*. recuperado de www.theinstitutes.org
- Allan, N., y Beer, L. (2006). *Strategic Risk: It's all in your head*. University of Bath School of Management. Bath.
- Andrews, K. (1971). *El concepto de estrategia de la empresa*. Homewood: Dow Jones-Irwin.
- Andrews, K. (1985). *El Concepto de Estrategia de la Empresa*. Barcelona: Ediciones Orbis.
- Beasley, M., y Frigo, M. (2010). ERM and its role in Strategic Planning and Strategic Execution. In J. Fraser y B. Simkins (Eds.), *Enterprise Risk Management*. New Jersey: John Wiley y Sons Inc.
- Bowman, E. (1980). *A Risk/Return Paradox for Strategic Management*. Massachusetts Institute of Technology-MIT. Cambridge.
- Bromiley, P., Devaki, R., y McShane, M. (2016). Can Strategic Risk Management contribute to Enterprise Risk Management? A Strategic Management Perspective. In T. Andersen (Ed.), *The Routledge Companion to Strategic Risk Management* (pp. 140-156). New York, NY: Routledge.
- Bromiley, P., McShane, M., Nair, A., y Rustambekov, E. (2015). Enterprise Risk Management: Review, Critique, and Research Directions. *Long Range Planning*, 48, 265-276.
- Bromiley, P., Miller, K., y Rau, D. (2001). Risk in Strategic Management Research. In M. Hitt, E. Freeman, y J. Harrison (Eds.), *Handbook of Strategic Management*. Oxford: Blackwell Publishers.

- Bromiley, P., y Rau, D. (2016). A Better Way of Managing Major Risks. *IESEinsight, First Quarter*(28), 15-22.
- Burrell, G., y Morgan, G. (1979). *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*. London, UK: Heinemann Educational Books.
- Chandler, A. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. Cambridge, USA: MIT Press.
- COSO. (2016). *Enterprise Risk Management. Aligning Risk with Strategy and Performance*. recuperado de <https://www.coso.org/documents/COSO-ERM-FAQ.pdf>
- Dann, C., Le Merle, M., y Pencavel, C. (2012). The Lesson of Lost Value. *Strategy+Business, Winter*(69). recuperado de <http://www.strategy-business.com/article/00146?gko=f2c51>
- De Wit, B., y Meyer, R. (2010). *Strategy Sythesis: Resolving Strategy Paradoxes to create competitive advantage: Resolving Strategy Paradoxes to Create Competitive Advantage* (3rd ed.). United Kingdom: Cengage Learning.
- Deloitte. (2010). *Administración de la empresa inteligente frente al riesgo*. recuperado de Bogotá: [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/co/Documents/risk/InteligenciaFrentealRiesgo/Administracion%20del%20riesgo%20\(2\).pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/co/Documents/risk/InteligenciaFrentealRiesgo/Administracion%20del%20riesgo%20(2).pdf)
- Deloitte. (2013). *Exploring Strategic Risk*. recuperado de http://deloitte.wsj.com/riskandcompliance/files/2013/10/strategic_risk_survey.pdf
- Djohanputro, B. (2015). SR-Based Strategy Design as a New Approach. *International Business Management, 9*(7), 1742-1751.

- Emblemsvag, J., y Kjolstad, L. (2002). Strategic Risk Analysis-A Field Version. *Management Decision*, 40(19), 842-852.
- EY. (2014). *Risk Management for Wealth and Asset Management. EY EMEIA survey 2014*. recuperado de United Kingdom: [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-emeia-risk-survey/\\$File/ey-emeia-risk-survey.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-emeia-risk-survey/$File/ey-emeia-risk-survey.pdf)
- Frigo, M., y Anderson, R. (2009). Strategic Risk Assesment. *Strategic Finance*(Diciembre).
- Frigo, M., y Anderson, R. (2011). Strategic Risk Management: A Foundation for Improving Risk Management and Governance. *The Journal of Corporate Accounting y Finance*, March/april 81-88.
- Galeano, M. E. (2004). *Diseño de proyectos en la investigación cualitativa*. Medellín: Fondo Editorial Universidad EAFIT.
- Hardy, C., y Maguire, S. (2016). Organizing Risk: Discourse, Power and "Riskification". *Academy of Management Review*, 41(1), 80-108.
- IRMI. (2016). International Risk Management Institute. recuperado de www.irmi.com
- ISO. (2009). ISO/FDIS 31000 Risk Management Principles and Guidelines. In (Vol. ISO 31000, pp. 34). Ginebra: International Organization for Standardization.
- ISO. (2017). International Organization for Standardization. recuperado de <https://www.iso.org/home.html>
- Johnson, G., Langley, A., Melin, L., y Whittington, R. (2007). *Strategy as Practice. Research Directions and Resources*. In.

- JPMorgan. (2015). *JPMorgan Chase Bank Sucursal Buenos Aires*. recuperado de Buenos Aires:
<https://www.jpmorgan.com/jpmpdf/1320690479833.pdf>
- Knight, F. (1921). *Risk, Uncertainty and Profit*. New York: Augustus M. Kelley, Bookseller.
- Kotler, P., y Caslione, J. A. (2010). *Caótica*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Lam, J. (2016). Strategic Risk Management: The Next Frontier to ERM. recuperado de Workiva.com website:
- Langley, A. (1999). Strategies for Theorizing from Process Data. *Academy of Management Review*, 4(4), 691-710.
- LinkedIn. (2016). Foro ISO 31000. *What is Strategic Risk? Foro ISO 31000*. recuperado de
<https://www.linkedin.com/groups/3813785>
- Marcelino-Sádaba, S., Pérez-Ezcurdia, A., Echeverría Lazcano, A. M., y Villanueva, P. (2014). Project Risk Management Methodology for Small Firms. *International Journal of Project Management*, 32, 327-340.
- McConnell, P. (2015). Is Strategic Risk an Operational Risk. *People Risk Management*. recuperado de
www.peopleriskmanagement.com/2015/12/30/Is-Strategic-Risk-an-Operational-Risk
- McConnell, P. (2016). *Strategic Risk Management*. London: Risk Books.
- Mejía, R. (2013). *Identificación de Riesgos*. Medellín: Fondo Editorial Universidad EAFIT.

- Mintzberg, H. (1987a). Crafting Strategy. *Harvard Business Review*, Jul-Aug, 66-76.
- Mintzberg, H. (1987b). Las cinco Ps de la estrategia. In. California Management Review.
- Mintzberg, H. (1987c). The strategy concept 1: five p's for strategy. *California Management Review*.
- Mintzberg, H. (1993). *Proceso Estratégico*. México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., y Lampel, J. (2007). *Safari a la Estrategia: una visita guiada por la jungla del management estratégico* (Oklander, Trans. 1st ed.). Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Mohammed, A., y Sykes, R. (2012a). *Black Swans turn grey. The Transformation of Risk*. recuperado de London:
<http://www.pwc.co.uk/assets/pdf/risk-practices-black-swans-turn-grey-the-transformation-of-the-risk-landscape.pdf>
- Mohammed, A., y Sykes, R. (2012b). Sharpening Strategic Risk Management. *Resilience: A journal of Strategy and Risk*. recuperado de https://www.pwc.com/gx/en/governance-risk-compliance-consulting-services/resilience/publications/pdfs/issue1/sharpening_strategic_risk_management.pdf
- Nag, R., Hambrick, D., y Chen, M.-J. (2007). What Is Strategic Management, Really? Inductive Derivation of a Consensus Definition of the Field. *Strategic Management Journal*, 28(9), 935-955. doi:10.2307/20141958

- Nerur, S., Rasheed, A., y Natarajan, V. (2008). The Intellectual Structure of the Strategic Management Field: An Author Co-Citation Analysis. *Strategic Management Journal*, 29, 319-336.
- Oreja, J., y Yanez, V. (2005). La incertidumbre percibida del entorno como condicionante del riesgo estratégico asumido por el decisor. *Cuadernos de Economía y Dirección de Empresa*, 25(Octubre), 5-28.
- Osterwalder, A., y Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. Hoboken, NJ, USA: John Wiley y Sons.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., y Smith, A. (2014). *Value Proposition Design*. New Jersey: John Wiley y Sons.
- Porter, M. (1985). *Competitive Strategy: Creating and Sustaining a Superior Performance*. New York: Simon y Schuster.
- Porter, M., 1987. From Competitive Advantage to Corporate Strategy. *Harvard Business Review*, 65(3), 43-43. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bthyAN=4126877&lang=es&site=ehost-live>
- Porter, M. (1996b). What Is Strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61-78.
- Porter, M. (1997). ¿Qué es estrategia? *Clase empresarial*, 45, 81-92.
- Ramos-Rodríguez, A.-R., y Ruíz-Navarro, J. (2004). Changes in the intellectual structure of strategic management research: a bibliometric study of the *Strategic Management Journal*, 1980–2000. *Strategic Management Journal*, 25(10), 981-1004. doi:10.1002/smj.397
- RIMS. (2011). *FAQ on SRM and ERM FINAL*. recuperado de <https://www.rims.org/resources/ERM/Documents/FAQ%20on%20>

SRM%20and%20ERM%20FINAL%20April%2020%202011.pdf?Mobile=1&Source=%2Fresources%2FERM%2F_layouts%2Fmobile%2Fdispform%2Easpx%3FList%3Dc8175d05%252D8340%252D468b%252Da5fb%252D5b2f3d5dc39c%26View%3D568b7b52%252D9930%252D478e%252Dbdc8%252D47019a6733aa%26ID%3D15%26CurrentPage%3D1

RIMS. (2016). RIMS. The Risk Management Society. recuperado de www.rims.org

Roberts, A., Wallace, W., y McClure, N. (2012). Strategic Risk Management. In. Edinburg: Edinburgh Business School.

Ronda-Pupo, G. A., y Guerras-Martin, L. Á. (2012). Dynamics of the evolution of the strategy concept 1962-2008: a co-word analysis. *Strategic Management Journal*, 33(2), 162-188. doi:10.1002/smj.948

Rumelt, R., Schendel, D., y Teece, D. (1994). *Fundamental Issues in Strategy, a Research Agenda*. Boston, USA: Harvard Business School Press.

Simons, R. (2014). A Note on Identifying Strategic Risk. In. Boston: Harvard Business School Publishing.

Slywotzky, A., y Drzik, J. (2005). Countering the Biggest Risk of all. *Harvard Business Review*, June.

Strauss, A., y Corbin, J. (2002). *Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Medellín, Colombia: Editorial Universidad de Antioquia.