



www.ieem.edu.uy

ESCUELA DE NEGOCIOS
UNIVERSIDAD DE MONTEVIDEO

GESTIONAR NO ES NO ARRIESGAR

La relación entre riesgo y beneficio es bastante evidente: a mayor riesgo mayor beneficio y a menor riesgo, menor beneficio; en el límite, se puede pasar de beneficio enorme a pérdida total

POR LUIS MANUEL CALLEJA
Profesor del IEEM

La razón de ser de las empresas puede resumirse en dar bienes y servicios a una parte de la sociedad, generar valor económico agregado, desarrollar a las personas y velar por la continuidad. En cada uno de estos fines existen riesgos, y estos y el trabajo por hacer asequible algo a las personas tienen unos costes y merecen unos beneficios (un "premio").

La cuestión por tanto no parece que sea no arriesgar sino gestionar profesionalmente los riesgos inherentes a los fines de cada empresa, a su objeto social. Resulta obvio que si arriesgamos en todos los aspectos seguro que nos estrellaremos y no daremos servicio a nadie ni en sus deseos ni en sus necesidades: arriesgado en los productos, en los procesos, en la experiencia o impericia de las personas, en las formas de incentivar, en el tipo de socio o de configuración jurídica, etc.

El profesor Tàpies del IESE (Universidad de Navarra) afirma: "Sería un grave error que consejeros y altos directivos (directores y altos ejecutivos) rehuyeran la asunción de riesgos... evitar los riesgos por miedo a la reacción de los accionistas y otros grupos de interés puede ser tan peligroso como asumirlos en demasía".

Riesgo: algo inherente a la actividad empresarial

Forma parte del espíritu empresarial y de la vocación de servicio el asumir y manejar ciertos riesgos que, gracias a la profesionalidad, se convierten en bienes y servicios aportados en tiempo, forma y precio aceptables por las personas que los usan.

Hay, pues, muchos tipos de riesgos y debemos elegir algunos y rechazar otros –en términos de cuáles son y del grado de exposición– para cumplir la misión de la empresa. También hay muchas maneras de asumirlos, de ser propenso o averso a ellos; la cuestión puede ir desde:

1. Evitar las actividades "arriesgadas"
2. Reducir la probabilidad



Como la gestión de riesgos acarrea costes directos e indirectos los ejecutivos han de pensar largo y tendido sobre cuáles son los más críticos para su empresa.

3. Reducir el impacto del riesgo en caso de suceder

4. Compartirlo con un tercero, asegurarlo

5. No emprender ninguna acción sobre la probabilidad o el impacto

Estos extremos han de ser compartidos y acordados pacíficamente por los propietarios de la empresa y transmitidos con claridad al escalón ejecutivo. De este acuerdo propiamente "corporativo" se deducirán las inversiones, iniciativas, políticas, sistemas de remuneración, dividendos, etc.

El hecho de ser un acuerdo del conjunto no exime sino que apremia a que cada miembro del Directorio sea consciente de los riesgos y sepa aportar medidas concretas para su explotación o

su gestión a través de la gerencia. El carácter de acuerdo "pacífico" implica que de buen grado se acepta el tipo de riesgo; en caso de ser una imposición, el desgobierno que conlleva será tan peligroso como el peor de los riesgos sobre los que se discrepa.

Evitar esa actividad arriesgada supone dejar de dar algún servicio y no emprender ninguna medida supone darlo –con el consiguiente mejor resultado económico–... o desaparecer si el riesgo fuera crítico. Entre ambos hay que situar la posición del Directorio y de la empresa.

La vida de la empresa como la de las personas está llena de riesgos de todo tipo, pero los que nos deben ocupar profesionalmente son aquellos que por su alta probabilidad de suceder y por el impacto que puedan suponer, afecten a la sostenibilidad –la continuidad– de la empresa.

Puede resultar ilustrativa y operativa la siguiente clasificación de riesgos del profesor Ariño, también del IESE:

- Riesgos evitables: aquellos que proceden de haber hecho algo mal por error, mala práctica. Por ejemplo: un incendio en un monte por descuido

- Riesgos "estratégicos": Cuando se persigue una oportunidad en la que cabe la posibilidad de que salga mal, pero el potencial beneficio compensa la asunción del riesgo. Es un riesgo del negocio, como la entrada en un nuevo país o mercado.

- Riesgos externos: Todos aquellos factores que afectan a una compañía sobre los que no se tiene la posibilidad de influir, como la interrupción de internet durante una semana; o una erupción solar anómala.

Recientes noticias de la NASA apuntan a un incidente solar de proporciones colosales para el 19 de noviembre. Su impacto estaría entre catastrófico y fuerte si bien con una probabilidad reducida. ¿Qué hacer ante esta eventualidad?, ¿desconectar todas las computadoras esos días?, ¿revisar los archivos físicos con direcciones

geográficas?, ¿revisar los números de teléfono fijo?

¿Cómo actuar ante los riesgos?

Como la gestión de riesgos acarrea costes directos (beneficio perdido) e indirectos (tiempo) los ejecutivos han de pensar largo y tendido sobre cuáles son los más críticos para su empresa. Pero pocos ejecutivos de empresas del tamaño que nos interesan serían capaces de sintetizar probabilidades y vulnerabilidades en acciones concretas.

Nos bastaría, por tanto, recomendar las siguientes nueve sugerencias simplificadoras y eficaces en la práctica para cualquier tipo de empresa por chica que sea:

1. Reconocer dónde está el verdadero problema: tres-cuatro riesgos principales.

2. Desconfiar de los modelos sofisticados: lo suficiente para decidir clara y oportunamente.

3. Cuidado con arriesgar más de lo debido por seguir a la competencia.

4. Probar el análisis de escenarios: pocas variables que se presenten conjuntamente.

5. Ponerse antes en el peor de los casos: ¿qué puede pasar si falla?

6. Comparar sistemáticamente con proyectos análogos. Tiempos, costos, desviaciones...

7. Incentivos coherentes con el riesgo oficialmente asumido: ni más ni menos.

8. No forzar el crecimiento: cuidado con las exigencias de los analistas externos.

9. Capacidad de respuesta a eventos imprevistos: comité de crisis, etc.

La responsabilidad principal reside en el Directorio como órgano y en todos sus miembros, al margen de que se constituya un comité específico de riesgos o de crisis. El reto del Directorio podría concretarse en construir un negocio flexible, elástico y consciente de los riesgos. Armar algo estable y eficaz que sirviera de ocasión sistemática para sondear y debatir los posibles tipos de riesgos y concluir sobre ellos a fin de definir el negocio en estos términos con cierta capacidad de anticipación y rapidez de reacción... ¡pero nunca no arriesgar! ●