

# Riesgo en las buenas y en las malas

## Cómo gestionar anticipadamente las variables que más nos afectan

Por Ernesto Weissmann

**A**travesamos una época de gran incertidumbre para las empresas locales y por ello –hoy más que nunca– debemos invertir en tratar de gestionarla para utilizarla a nuestro favor.

En general, los empresarios –como todos los humanos– solemos tratar de evitar la incertidumbre. Preferimos la seguridad que nos brinda conocer qué es lo que va a pasar, elegimos las certezas a las ambigüedades. En contextos de negocios, en regiones como la nuestra y en entornos como el actual esta actitud es sumamente peligrosa.

El riesgo está relacionado con un contexto en el que desconocemos a ciencia cierta qué es lo que va a ocurrir, y en algunos casos se lo relaciona específicamente con las probables consecuencias no deseadas. Es muy común que se confunda el riesgo con el peligro, y de ese modo ante el temor nos quedemos paralizados. Paradójicamente, esta paralización es el mayor peligro, ya que no nos permite conocer explícitamente los riesgos más relevantes que en la actualidad podrían tener las peores consecuencias para una empresa si no los prevenimos. Adicionalmente, el riesgo también incluye las probables consecuencias positivas para nuestro negocio. Claro, que los únicos que pueden sacar ventajas en momentos donde otros no se animan son aquellos que pueden estar monitoreando estas oportunidades que le brinda el contexto. A no

olvidarse la máxima que reza: sin riesgo no hay retorno.

### La incertidumbre incomoda.

Habitualmente, los empresarios no suelen hacer un análisis de sus riesgos críticos sino proyecciones de sus variables de negocios sesgadas por el optimismo o el pesimismo del momento de realizarlas. El problema es que en general sobreestimamos nuestras capacidades de predicción y subestimamos lo que puede salir mal (sesgo de sobre confianza).

Se suele creer que un análisis del pasado nos ayudará a gestionar el riesgo futuro y la historia nos ha probado que esto no es así. Es muy común ver a managers que manejan sus empresas mirando hacia atrás, como si se pudiese conducir un automóvil utilizando solo el espejo retrovisor. En otros casos, se mira hacia adelante detectando las fuentes más críticas de incertidumbre, pero subestimando los eventos por su baja probabilidad de ocurrencia. El problema es que a veces esos eventos podrían ocasionarnos pérdidas incalculables (porque en general tampoco se calculan!) y no estar atentos a ello puede poner en riesgo el negocio. Es hora de empezar a valorar de la misma manera el “ganar” que el “evitar perder”, un dólar de pérdida vale lo mismo que un dólar ganado.

A veces pensamos que al ser tan grande la incertidumbre dedicarle un tiempo a evaluarla

es estéril; nada más equivocado. Cuanto mayor es la incertidumbre más sentido tienen dedicar esfuerzos a comprenderla, a gestionarla de la mejor forma, no con la ambición de “acertarle a un pronóstico”, pero sí con la idea de poder conocer las variables que más impacto podrían tener y prepararse al respecto.

## La gestión del riesgo, una fuente de ganancias.

La gestión del riesgo nos ayuda a entender la incertidumbre para poder reducir el impacto de las amenazas y capturar las oportunidades que siempre están presentes en ríos revueltos.

Existen hoy en día gran cantidad de herramientas para analizar en forma permanente los riesgos por lo que solo resta tener la voluntad de hacerlo. Los diagramas de influencias permiten generar un entendimiento de las variables que impactan en el negocio y sus relaciones, la modelización estocástica permite incluir los riesgos incluso de baja probabilidad y evaluar el efecto que tienen en nuestro negocio, la generación de tableros de comando en incertidumbre nos ayudan a monitorear periódicamente las incertidumbres más críticas. Estas herramientas, entre otras, pueden ayudarnos en las diversas acciones que se necesitan para administrar los riesgos de manera sólida.

En Tandem, trabajamos habitualmente en tres pasos para ayudar a organizaciones a gestionar la incertidumbre. El primer paso es identificar las variables críticas que afectan al área o al negocio a lo largo de de las distintas etapas de la cadena de valor. Es crucial detectar cuáles son las decisiones esenciales (aquellas que más valor le agregan a la empresa) y distinguir las incertidumbres relacionadas ya sean externas (precio de los insumos, cambios en el comportamiento de un

consumidor), o internas (riesgos operativos, o de gestión).

En segundo lugar hay que priorizarlas, realizando un análisis de impacto. Es crucial conocer el grado en el que cada variable afecta a nuestro negocio (análisis de sensibilidad) y poder evaluar si estamos dispuestos a tomar esos riesgos. En algunos casos, la ocurrencia de ciertos eventos podría darnos vuelta la empresa y es allí donde la necesidad de actuar con anticipación resulta evidente. La gestión de incertidumbre no acaba una vez listadas las variables porque existen eventos que son muy difíciles de predecir, incluso de baja probabilidad, pero que podrían tener impactos muy altos en caso de ocurrir (los llamados “cisnes negros”). En esos casos, la recomendación es poner el foco en las consecuencias, es decir en el impacto de dichos sucesos. A través de generar planes de contingencia, es que las empresas pueden prepararse para las eventualidades en lugar de tratar de adivinar cuándo ocurrirán. Si el impacto del incendio es muy grande, pues entonces debo contar con un seguro que me proteja, además de tomar todos los recaudos que pueda.

Por último, es necesario instalar una práctica de monitoreo de las variables más sensibles de manera continua y no sesgada. Cuando se cuenta con una práctica habitual de chequeo de las variables críticas podremos animarnos a decidir aprovechando el riesgo a nuestro favor conociendo que tendremos señales tempranas que nos ayudarán a actuar de forma anticipada para preservar las fortalezas de su negocio, o para capturar las oportunidades que pueden hacer una diferencia en contextos inciertos.

A causa de la globalización e internet el mundo se ha vuelto un sistema muy complejo con



muchas variables interrelacionadas que lo afectan. Ya no alcanza con los informes que – por obligación- se hacen para presentar a los accionistas, o para cumplir las normas internas; los ejecutivos hoy necesitan tomar conciencia de los riesgos a los que se exponen y administrarlos ventajosamente. Para hacerlo, las empresas necesitan trabajar en generar un espacio en sus agendas que los vincule con la incertidumbre. En algunos casos, lo deberán hacer internamente, haciendo un espacio para el diálogo e incorporándolo a conciencia en sus planes de negocios, en otros destinando a ejecutivos especializados a la “gestión del riesgo”, o bien tercerizando el análisis y comprometiéndose con su gestión. Hoy es necesario invertir recursos en gestionar los riesgos de la manera adecuada porque nunca sabemos si a la vuelta de la esquina existe una amenaza que nos saca de mercado, o una gran oportunidad para capturar. ■

Ernesto Weissmann es Director de Tandem, Soluciones de Decisión, y profesor de “Teoría de la decisión” en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires, Universidad de San Andrés y CEMA. Ernesto obtuvo su Licenciatura en Administración de Empresas en la UBA y su Máster en Marketing en la UdeSA.