



# El **ARTE** de administrar riesgos

Palabras como amenaza, riesgo o incertidumbre nos producen sensaciones negativas al pensar en sus consecuencias. Es lógico que, casi instintivamente, tratemos de evitar el riesgo o reducirlo a su mínima expresión. Esa tendencia natural a evitar los riesgos nos llevaría a eliminar el emprendimiento, por lo tanto, la clave es aprender a gerenciarlos. Aprender a administrar los riesgos.

Así planteadas las cosas, con la concepción de riesgo asociada a la de emprendimiento, la administración de los riesgos debería resultar una práctica instalada en las distintas organizaciones con un alto nivel de eficiencia y maduración.

## ¿Por qué ARTE?

El título de este artículo sostiene que la administración de riesgos es ARTE.

En esta oportunidad la elevada connotación de la palabra ARTE es utilizada como un acrónimo que refiere a las cuatro acciones claves para tomar decisiones racionales a la hora de administrar los riesgos de cualquier compañía.

Dichas acciones son:

|          |            |   |
|----------|------------|---|
| <b>A</b> | ASUMIR     | <i>El ejecutivo decisorio considera que dejar la situación como está es la mejor alternativa por lo cual asume el riesgo existente.</i> |
| <b>R</b> | REDUCIR    | <i>Decisión de mitigar el riesgo con acciones y recursos propios de la compañía.</i>  |
| <b>T</b> | TRANSFERIR | <i>La organización busca en un socio compartir determinados riesgos, es el ejemplo de la contratación de seguros.</i>                   |
| <b>E</b> | ELIMINAR   | <i>El costo de mitigar el riesgo no compensa y se decide dar de baja un producto o dejar de realizar determinada actividad.</i>         |

## El concepto de racionalidad

Las opciones presentadas parecen claras, ahora bien la cuestión es la información que el ejecutivo debe tener en la mesa para tomar una decisión racional.

Claramente estamos ante un concepto más amplio (por ende lo incluye) que el de la pura conveniencia económica de una adecuada relación de costo–beneficio, que es el sentido que se le da habitualmente.

En términos empresarios una decisión racional debería estar ligada a valores como: la sustentabilidad, la legalidad, la ética, y finalmente la rentabilidad, siempre que la organización persiga fin de lucro o bien otros objetivos.

En otras palabras ante toda decisión el ejecutivo tendrá en cuenta primero qué posibilidad hay de afectar la Visión, Misión, Estrategias de la compañía y luego el resultado económico individual del riesgo que se está evaluando.

Por ejemplo, un pequeño ahorro por no cumplir una norma legal puede perjudicar a una compañía no sólo en la multa correspondiente sino en ver su nombre en la prensa con daños en su imagen. En este caso pesa más preservar la imagen institucional que el costo que conlleva la solución puntual.

Los ejemplos más claros se relacionan a posibles daños al medio ambiente o a temas vinculados al lavado de dinero.

## ¿Cómo tomar decisiones racionalmente económicas?

Una vez que estas cuestiones, llamémosle “superiores”, están a cubierto estamos en condiciones de abrir la discusión en términos económicos, la famosa relación de costo – beneficio.

El costo aquí estará representado por la erogación a realizar para mitigar una posibilidad de pérdida ante la materialización de riesgos, mientras que el beneficio será la NO ocurrencia de ese perjuicio. Entonces, el primer requisito que tenemos es la necesidad de poder valorizar tanto la posibilidad de pérdida como la erogación necesaria, con un grado de precisión suficiente como para presentarlo a los niveles ejecutivos decisorios.

Costear una posible solución mitigante de un riesgo, no parece una tarea compleja cuando una organización posee una adecuada estructura de costos. El 90% de las soluciones pasan por la automatización de un proceso existente, por cambios mayores o menores en los procesos existentes, por la creación de un nuevo proceso o parte de él, lo cual puede llevar a incorporar personal, redactar un procedimiento, etc.

Medir el perjuicio de la probabilidad de ocurrencia de un hecho es mucho más complejo y requiere un adecuado sistema de gestión de riesgos, una gran cantidad de datos para poder generar proyecciones con sustento estadístico. Hay organizaciones, como por ejemplo los bancos, que ya están recorriendo ese camino dadas las últimas regulaciones en materia de riesgos, especialmente en lo relacionado a los riesgos operacionales o riesgos operativos.

Como siempre ha sucedido, esta mejor práctica no tardará en extenderse a otras industrias.

## Conclusiones

El ARTE de administrar los riesgos es una técnica de pura lógica racional aplicable al proceso decisorio de nivel ejecutivo. Una vez atendidos valores que hemos llamado superiores como la sustentabilidad, la ética, el compliance, las compañías deberían desarrollar un proceso decisorio de carácter económico que asegure una adecuada administración de sus riesgos.

Para ello hay que enraizar en la cultura organizacional la forma en que se toman las decisiones.

La buena noticia es que se trata de un método y, como tal, se puede aprender.

Se advierte fácilmente que una aplicación eficiente de la metodología, requiere calidad de datos que soporten una adecuada y eficiente toma de decisiones. Para ello, la organización debe entrenarse en conseguir datos confiables que contribuyan al proceso decisorio. La organización debe contar con una cultura de costos y una cultura de administración de los riesgos top-down para luego obtener su feed-back.

Sin duda, los próximos pasos tendrán que darse en la búsqueda de la mayor precisión en la valorización de los riesgos de negocios.

Las organizaciones que antes comprendan que se trata, nada menos, de la materia prima del proceso decisorio ejecutivo, seguramente tomarán la delantera en esta mejor práctica.