



El libro del riesgo

por Dan Borge

RESUMEN EJECUTIVO

En una burocracia, se da por sentado que cualquier tipo de riesgo es percibido como algo negativo; pero en un ambiente con un ritmo veloz, en donde las decisiones se deben tomar rápidamente, el riesgo no es sólo una constante, sino el ingrediente primario para el éxito.

Igualmente ocurre en la vida diaria, en la cual, cada decisión como: ¿iré al trabajo caminando o en tren? ¿Fumaré un cigarrillo o me coloco un parche? tiene un peso, al comparar los riesgos contra las posibles recompensas. Dan Borge emplea las teorías más sofisticadas de manejo del riesgo, empleadas por algunas de las empresas más exitosas del mundo y las transforma en principios fáciles de comprender y utilizar, para cualquier persona o negocio.

La administración del riesgo es compleja, y a pesar de la destreza de Borge para llegar al centro del asunto, usted se encontrará a sí mismo reflexionando sobre la problemática de cada página de este libro.

Un negocio riesgoso

El manejo de riesgos es la habilidad de obtener más poder sobre los eventos que puedan cambiar su vida. Vista de forma apropiada, será como un consejero, al momento de ponderar las oportunidades positivas de la vida y al dejar pasar las que sean inciertas. El negocio de saber manejar el riesgo se resume en dos principios:

1. Estar consciente de que cualquier esfuerzo implica un riesgo.
2. Saber que si se actúa de forma bien planificada, podrían aumentar las probabilidades de obtener buenos resultados, reduciendo la posibilidad de cometer equivocaciones.

Cuando se piensa acerca de esto, usted ya es un manejador de riesgos. Cada decisión que usted toma (pararse de la cama en la mañana, tomarse una taza de café, encender un cigarrillo o manejar su carro) implica un riesgo.

Comparar los riesgos contra los beneficios, es tanto su responsabilidad personal como profesional; no existe una fórmula mágica que le permita anticipar perfectamente lo que puede acontecer en el futuro. El manejo del riesgo empieza con

la definición del tipo de resultado que se desea evitar. El manejo del riesgo se está expandiendo rápidamente, como un campo profesional prestigioso, a la par con los doctores, abogados y contadores públicos. Diariamente, las instituciones financieras reevalúan sus posiciones de riesgo; igualmente lo hacen la medicina, ingeniería y sismología entre otras.

Definición de mal resultado

Definir el resultado que se desea evitar, es crítico para el proceso de manejo de riesgos. Si bien es peligroso ignorarlo, de-terminar los posibles resultados negativos que puedan ocurrir, es un paso fácil de ignorar, porque no existe una definición universal que aplique a todos los casos por igual.

¿Un huracán devastador es una mala consecuencia? lo es para la mayoría de las personas, aunque quizá no para alguien que se encuentre en el negocio de remodelación. Cualquier situación dada, implica la posibilidad de más de una consecuencia negativa, por esta razón, sea explícito en cuanto a los resultados que usted quisiera evitar, y en cuanto a los que preferiría obtener en todas las áreas de su vida.

Bajo circunstancias ideales, cuando usted conoce todos los resultados posibles, puede llegar al “árbol de decisiones”. Éste le hará saber cuándo la ganancia o beneficio que usted persigue excede el riesgo que usted está dispuesto a asumir, cuando ejecuta alguna acción en particular. Usualmente, usted debe simplificar sus opciones, sin omitir ningún elemento esencial; hacerlo con habilidad es la clave para el manejo efectivo del riesgo.

El poder de la convicción

Si usted cree que hubiera tenido una oportunidad mayor a un 10% de morir en un accidente fatal, de haber manejado hasta el trabajo hoy ¿lo habría tenido en realidad? ¿Hubiera asistido al trabajo? Hoy parecería un buen día como para llamar a la oficina diciendo que está enfermo, ¿cierto? Usted va a trabajar a diario porque cree que tiene una excelente oportunidad de llegar a salvo hasta su oficina. Sin embargo, nunca olvide que hay una posibilidad de equivocarse en cuanto a esto; lo ideal es que usted actúe basado en sus creencias. Decidir no actuar –en este caso, quedarse en casa- tiene sus consecuencias.

Dos factores se ponen en juego cuando usted decide correr un riesgo: sus creencias acerca de las posibles consecuencias y sus preferencias por la recompensa final, comparada con la posible pérdida.

Por ejemplo: una persona muriéndose de sed en el desierto, probablemente no apostaría un vaso de agua contra un millón de dólares, con una simple moneda al azar. Bajo esta circunstancia la preferencia está en el agua, ya que las preferencias son totalmente subjetivas; usted tiene todas las razones del mundo para dudar de expertos, que piensan que una sola solución es aplicable para todo tipo de problemas. Usted debe actuar regido por sus propias creencias al tomar sus decisiones, pero ¿es sensato seguir sólo sus convicciones, sin analizar apropiadamente la situación?

La intuición versus el análisis

La parte izquierda y derecha de su cerebro, se colocan sus armaduras y se enfrentan en la batalla. ¿Es lógico seguir su intuición o es más sensato ser racional? Confiarse en información científica implica pasar por alto todo lo que usted debería saber, pero no sabe. Normalmente, existen muchos factores que usted no conoce; el enfoque puramente racional omite el poder del inconsciente para crear la intuición que lo guiará hacia la opción adecuada.

Por otro lado, si usted ignora los rigores de un análisis, entonces usted se arriesga en un proceso de decisión irracional o negligente. Para ser un buen manejador de riesgos hoy en día, se deben poseer modelos analíticos –sin embargo, si usted se con-fía en estos modelos únicamente, no podrá manejar riesgos de manera asertiva.

Volatilidad

Este es un factor sumamente importante a considerar cuando se analiza un riesgo. Una situación con un amplio número de posibles resultados tiene mayor volatilidad, que una situación con pocas posibles consecuencias. Usted puede medir la volatilidad, como la diferencia entre dos resultados distintos, uno deseado y el no deseado.

Evaluar la volatilidad de una situación dada lo obliga a preguntarse: ¿volatilidad o qué? Si usted puede responder, definiendo el aspecto negativo que desea evitar –y que no es siempre tan fácil como usted piensa- usted habrá dado un gran paso hacia adelante para medir su propio nivel de riesgo.

Estrategias fundamentales

Tomar una decisión basada en el manejo del riesgo implica utilizar algunas de estas estrategias:

1. **Identificación:** antes de que pueda evadir un riesgo, primero debe determinar cuál es el riesgo. Debido a que cada campo y circunstancia tiene su propio riesgo, usted debería

sacar provecho de las experiencias de sus antecesores, y utilizar las lecciones aprendidas por los otros.

2. **Cuantificación:** trate de llevar la situación a números, aun cuando pareciera no ser un caso matemático. Hacer esto aclarará su pensamiento respecto al problema. ¿Cuál es la ganancia potencial? ¿Puede cuantificar la pérdida potencial? ¿Puede definir su curva de utilidad? es decir, aquellos intercambios en los que usted estaría dispuesto a aceptar X cantidad de riesgo a cambio de Y resultado.

3. **Prevención:** al entender el riesgo, haga todo lo que pueda para prevenirlo; por ejemplo, revise los frenos de su automóvil antes de emprender un largo viaje en una carretera peligrosa.

4. **Creación:** considere el hecho de crear algunos riesgos deseables. Estos se hallan dentro de las oportunidades atractivas que se quieren alcanzar. Usualmente la vida no le otorga la oportunidad para ganar, sin antes correr algún tipo de riesgo.

5. **Compra y venta:** algunas veces usted puede vender bajo su riesgo. Si está preocupado por las inundaciones en su vecindario, podría venderle la casa a otra persona.

6. **Diversificación:** esta es una forma muy poderosa para manejar el riesgo, y ha sido practicada por siglos. Recuerde no coloque todos los huevos en una sola cesta.

7. **Concentración:** un enfoque alternativo para la diversificación es concentrar el riesgo. Por ejemplo, al colocar todos sus huevos en una cesta, se puede dedicar a cuidarlos, en vez de preocuparse por los que quedaron fuera. Esto implica, que usted posee una oportunidad personal para influenciar la probabilidad de un buen resultado.

8. **Equilibrio:** es cuando se corre un nuevo riesgo que contrarresta a uno viejo. Si dos equipos van a jugar y usted hace una apuesta por la misma cantidad que apostó el otro equipo, de una forma u otra ha logrado equilibrar su apuesta. Muchos creen que el riesgo desaparecerá cuando se logra el equilibrio. No es precisamente el caso, a menos de que el equilibrio sea perfecto.

9. **Apalancamiento:** cuando usted apalanca un riesgo, usted magnifica todos los resultados posibles, tanto buenos como malos. Comúnmente usted puede ver el apalancamiento en los mercados de valores, cuando las personas compran al margen, o simplemente puede pedir dinero prestado para comprar un activo riesgoso.

La estrategia apalancada ofrece un aspecto positivo mucho más alto, pero también uno mucho más negativo. Usted puede sopesar cuidadosamente ambos aspectos; una razón por la que la gente se apalanca, es porque sus compañías están estructuradas para que tengan pasivos limitados –y así su aspecto negativo está limitado a su inversión original-.

10. **Seguro:** cada día, miles de personas que no desean arriesgarse le transfieren enormes cantidades de efectivo a aquellas que piensan que pueden manejarlo por una ganancia. Esto se llama seguro, y las compañías de seguros pueden manejar el riesgo que otros quieren evadir, ya que así pueden diversificar su cartera.

Obstáculos para la toma de decisión racional

Como la mayoría de las personas, usted enfrenta barreras al tomar una decisión. Entre ellas, están la confianza excesiva, el optimismo y la tendencia a ver socios en donde no los hay. Igualmente se puede compensar en exceso para reducir un riesgo y en consecuencia asumir otro, o sólo mirar a eventos recientes para determinar eventos futuros. Evite:

1. La inercia (la tendencia a no actuar cuando se debe escoger una opción)
2. La autosatisfacción (la tendencia a estar demasiado cómodo con los riesgos familiares)
3. El fanatismo (tener sólo una visión de una posibilidad del futuro) al tomar decisiones.

Asimismo, lo contrario a algunas de estas características, como la falta de confianza, el pesimismo, etc., pueden igualmente empañar su visión en las situaciones riesgosas.

El gerente que se arriesga

El gerente tiene dos misiones: tomar decisiones tanto de negocios como financieras. En las finanzas, el riesgo es medido por el "valor al riesgo" (VAR). Esto es el potencial de pérdida del valor monetario que usted podría sufrir durante un período específico. Si por ejemplo, usted invierte \$1 millón y estima que su exposición máxima en un período de un año es 20%, luego su VAR le permite cuantificar su riesgo financiero.

Mientras que el VAR puede simplificar el riesgo en una situación dada, sigue siendo una medida valiosa de riesgo financiero. Los 6 tipos de riesgo que afectan las finanzas de una compañía son:

1. **Riesgo en la tasa de interés:** la incertidumbre en los rendimientos fluctuantes de bonos y préstamos disponibles en el mercado.

2. **Riesgo de efectivo:** incertidumbre acerca del valor de los activos externos basados en fluctuaciones de efectivo.

3. **Riesgos de commodity:** la incertidumbre acerca de las fluctuaciones de valor de los productos estándar.

4. **Riesgos de valor:** incertidumbre en el valor de posesión de otras compañías o propiedades.

5. **Riesgos operativos:** incertidumbre en las pérdidas debido a errores, accidentes, robos, disrupciones tecnológicas, cambios en el mercado y/o en desastres naturales.

6. **Riesgos de liquidez:** incertidumbre por la indisposición para vender activos rápidamente a un valor justo de mercado.

Manejo del riesgo en la vida diaria

Usted puede aplicar los principios del manejo del riesgo en la vida diaria, particularmente cuando toma decisiones financieras, como decidirse a invertir en el mercado de valores o cuando decide cómo pagar una cobertura de seguro adicional. Las planificaciones financieras, por ejemplo, utilizan simulaciones para determinar cómo se comportarán los portafolios de inversión, bajo las diversas condiciones del mercado.

En nuestra época, es imperante protegerse del riesgo. La desregulación ha impulsado muchos negocios hacia una arena mucho más competitiva, en donde usted debe aventurarse –a pesar de los riesgos calculados- para así poder triunfar y progresar en su vida diaria.

La red de seguridad, que fue una vez prometida a los individuos, ya no es fiable y muchos en los Estados Unidos; ya no confían en el Seguro Social para proporcionarse a sí mismos un ingreso adecuado en la vejez. El contrato social entre el trabajador y patrón ha cambiado, usted no se atreve a responder a tales peligros volviéndose demasiado precavido, ya que esto puede ser aún más riesgoso.

El objetivo real del manejo de riesgos, no es eliminarlos o siquiera minimizarlos, sino encontrar el mejor balance de riesgo versus oportunidades. A menudo, una oportunidad se encuentra en cada amenaza, y un enfoque bien balanceado para manejar los riesgos puede ayudarlo a aprovecharse de las oportunidades que esperan por usted.

Este Resumido ha sido parcialmente patrocinado por:



Directorio y Buscador de Negocios
en Hispanoamérica



Lo mejor de las revistas de negocios



Estadísticas e Investigación de Mercado Digital
en Latinoamérica

Título original: The Book of Risk

Editorial: Wiley

Publicado el: abril de 2001

Resumido.com, respetando la propiedad intelectual y los respectivos derechos de autor de las diferentes publicaciones citadas, no pretende reproducir ni parcial ni totalmente el contenido de las mismas ni el modo en el que su contenido se presenta aquí. Por el contrario, ofrecemos la oportunidad de que dichas obras no sólo sean conocidas sino adquiridas en beneficio de sus respectivos creadores; motivo por el cual, Meltom Technologies se reserva el derecho de excluir cualquier título, cuando se presuma la vulneración de derechos subjetivos, particulares o directos del mismo.

¿Le gustó el Resumido? Compre el libro en:

<http://www.resumido.com/es/libro.php?cod=137>