



Roberto García Casado
Director de Casado & López Consulting
www.cilconsulting.com

MANAGEMENT

El gusto por el riesgo

Apostar con dados trucados es un arte que sale bien cuando el talento del trilero no es descubierto. ¿La tendencia a hacer trampas es innata a los humanos? Intentamos simplificar el caos, conseguir más con menos, o sustraernos de la frustración. E igualmente, las empresas intentan evitar el riesgo, cuanto menos disminuirlo; y, como el trilero, quieren ganar, y si para ello han de manejar información privilegiada, esconder u ocultar datos, ¿por qué no hacerlo si cabe la posibilidad de no ser pillado? O colocar una cláusula especial para recuperar la inversión, como en el Proyecto Castor, donde el grupo inversor no ve clara la operación, sale y le devuelven la pasta. ¿Quién no quiere jugar con ese tipo de reglas?

Sin embargo, la vida no suele funcionar así: hay que mojarse y casi siempre salir de la zona cómoda. En casi todos los contextos el riesgo es no saber qué va a suceder, y es inherente a muchos aspectos de la vida, un empresario contrata a un proveedor y este le falla en la entrega, un impagado por sorpresa hace

que tambalee tu tesorería.

No se entiende un empresario sin que sepa convivir con el riesgo, ha de gustarle. Invertir sin saber lo que va a suceder, es un tema de fe, donde la emoción e incluso la aventura juegan un rol importante. Es una corazonada, que entendemos saldrá bien, ya que nadie puede predecir cómo se va a comportar un mercado, un producto, o si las condiciones externas nos cambiarán los parámetros que

No se entiende un empresario sin que sepa convivir con el riesgo, ha de gustarle. Invertir es un tema de fe

mejor o peor hemos definido. A partir de ahí, toca manejar la incerteza de las distintas posibilidades donde no hay equilibrios estables. Se ha de ser necesariamente valientes.

El triángulo de éxito-fracaso-

versus riesgo tiene mucho que ver con la pasión y las creencias. El riesgo es vulnerabilidad (posibilidad de sufrir un daño), un juego de variables, una forma de pensar y de vivir. Si haces esta inversión o dedicas tu tiempo a, puedes ganar mucho, conseguir ese objetivo que tienes en mente, ¿estás dispuesto a correr el riesgo? Instintivamente nos preguntamos, qué gano/pierdo yo en caso de, cuál es el nivel aceptable de fracaso, y cosas parecidas. El riesgo es no saber qué va a suceder, pero desearlo. Eso es un empresario, un confiador de futuro, en ocasiones un loco; y como los jugadores, creen en su suerte.

Las motivaciones para arriesgarse son muy diversas. Fundamentalmente uno arriesga por deseo o por necesidad, no es que fuésemos a la caza del mamut por hobby. Se arriesga por ambición, por poder, incluso por venganza. Existe además una motivación social para exponerte: no quedar marcado, distinguirse socialmente, como individuo o como grupo/tribu. Y en esta situación de crisis, los

cadáveres ya no huelen porque intentamos no verlos, y ellos intentan no dejarse ver.

Además, cuanto mayor es el riesgo y el esfuerzo que supuso haber conquistado algo, mayor es el sentimiento de pertenencia y amor que desarrollamos hacia lo conseguido. Este sentimiento, a veces no deja ver con claridad y mata a muchas empresas. La misma ansia de querer conservar lo conquistado hace que obviemos detalles, nos ocultemos la realidad, o lleguemos tarde a soluciones; de ahí que muchas empresas lleguen tarde por ejemplo a un concurso de acreedores, cuando ya no hay nada que salvar. Las retiradas y retornos es importante controlarlas. La renuncia como acto de lucidez en medio del negocio, del juego, a veces es un acto de salvaguarda y continuidad.

Ante la posibilidad de sufrir daño, intentamos colocarnos en posiciones donde la vulnerabilidad sea menor, esto se llama planes de contingencia. Pero también es transformación de esa exposición a oportunidad y/o anticipación, lo que denominamos replanteamientos estratégicos. Así pues, las soluciones son distintas. La búsqueda en la salvaguarda del riesgo es muy animal, cada especie lo hace a su manera; unos padres dejan morir a algún polluelo si ven que solo pueden criar a uno, y el empresario y directivo hace lo propio.

El empresario es valiente, arriesga sin saber el resultado,

pero lo hace enmarcado dentro de una tradición y una cultura que le marca enormemente. Por ejemplo, solo en el sector de la cosmética en Europa hay prohibidas al menos 1400 sustancias químicas al considerarse peligrosas, mientras que en EEUU no llegan a 20, más o menos; otros ejemplos son el fracking, e incluso la forma como nos enfrentamos a la crisis, ¿expansión o restricción? Todo sesgos culturales. Y hay quien arriesga sin escrúpulos, y

Lo ideal es arriesgar poniendo una 'cláusula Castor', sabiendo que, si sale mal, recuperarás la inversión y el esfuerzo

a cuenta de otros, quizás poniendo un medicamento en el mercado antes de pasar todas las pruebas conocidas, o hacerlo en zonas sin legislación para ver qué pasa.

Así es la vida en ocasiones, un poco ácida, divertida. Por eso nuestro cerebro intenta poner edulcorante a la existencia, ciertas mentiras y deseos, aunque lo ideal es incluir una "cláusula Castor" en tu empresa, y de paso en tu vida: arriesgar sabiendo que si la jugada sale mal recuperas la inversión y el esfuerzo. Así el rito del "happy end" no queda tan en entredicho. ■