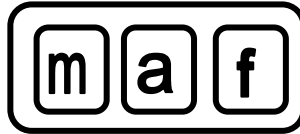


UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA



Fundada en 1995



COMPRENDIENDO EL RIESGO ESTRATÉGICO

TRABAJO DE GRADUACIÓN PRESENTADO POR:

GUILLERMO ALFREDO AGUILERA CATIVO

PARA OPTAR AL GRADO DE

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

ENERO DE 2012

CIUDAD UNIVERSITARIA, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR



AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR : ING. MARIO ROBERTO NIETO LOVO

SECRETARIO GENERAL : DRA. ANA LETICIA ZA VALETA DE AMAYA

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

DECANO : MÁSTER ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO

VICEDECANO : MÁSTER ÁLVARO EDGARDO CALERO RODAS

SECRETARIO : MÁSTER JOSÉ CIRIACO GUTIÉRREZ CONTRERAS

ADMINISTRADOR ACADÉMICO : LIC. EDGAR ANTONIO MEDRANO MELÉNDEZ

ASESOR : MÁSTER CINTHYA IVETTE ARGUETA ACEVEDO

TRIBUNAL EXAMINADOR : MÁSTER CINTHYA IVETTE ARGUETA ACEVEDO

MÁSTER ÁLVARO EDGARDO CALERO RODAS

ENERO DE 2012

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTRO AMÉRICA

DEDICATORIA

A Dios por darme la vida, la fortaleza y el ánimo necesario para terminar esta travesía y este desafío en mi vida.

A mi abuela Rosaura, por haberme apoyado y por soportar los momentos que me toco dejarla sola. Gracias por estar siempre ahí dándome ánimos, aun cuando ella ya no tenía.

A Sandrita, por ser básicamente un ángel que no dejó que desmayara, por sus gritos de ánimo. Por sus empujones, por escucharme y por no dejar que yo me sintiera solo, nunca. Gracias por enseñarme el verdadero significado de la amistad. Gracias por el hombro que me prestó cuando me tenía que desahogar.

A Milagro Guardado, por su amistad, apoyo, comida y refugio. Gracias por nunca decirme que “no”; cuando yo necesite ayuda y un túnel donde esconderme. Gracias por su mano amiga, por sus palabras y por su manera de hacerme aterrizar en mi realidad.

A Armando Méndez, por ser uno de mis jinetes del Apocalipsis, por ser tan derecho. Fiel. Y por no dejarme perder nunca, por siempre estar ahí cuando se le necesita. Gracias Por tu infinita comprensión y apoyo.

A Alberto Acosta, por ser un ser etéreo que Dios puso en mi camino para terminar este importante propósito. Gracias por darme la oportunidad de ser su amigo y por ayudarme a entender un montón de cosas.

A mi Madre Blanca, a mi hermano Elio, a mi hermana Gabriela, a don Elio, a mi tía Martha, a mis primos Mauricio, Leticia y Luís, a mi tío Platón, a Haydee Gálvez.

A mis amigos de la MAF, Lic. Emilio Recinos, Ing. Eduardo Fermán, Ing. Ramón López, Lic. Fidel Mendoza y Licda. Judith Figueroa.

Gracias a todos por apoyarme.

ÍNDICE

Introducción.....	iv
COMPRENDIENDO EL RIESGO ESTRATÉGICO	
I. EL RIESGO MÁS GRANDE DE TODOS.....	1
1. Importancia.....	2
II. CATEGORIZACIÓN DE LOS RIESGOS ESTRATÉGICOS.....	2
1. Riesgo del Proyecto.....	2
2. Riesgo de los Clientes.....	7
3. Riesgo de Transición.....	9
4. Riesgo del Competidor único.....	12
5. Riesgo de Marca.....	14
6. Riesgo Sectorial o de la industria.....	17
7. Riesgo de Estancamiento.....	18
8. Riesgo Moral.....	19
III. FUENTES DE RIESGO ESTRATÉGICO.....	21
1. Gestión del Talento Humano.....	21
2. Los Incentivos.....	23
3. La Medición del Desempeño.....	24
IV. GESTIÓN DEL RIESGO ESTRATÉGICO.....	26
1. Los modelos mentales, las premisas y el riesgo en la Toma de Decisiones.....	26
2. El riesgo en la Complejidad.....	28
3. Las fallas en la Comunicación.....	30
4. Los efectos negativos del éxito.....	30
V. RECOMENDACIONES.....	32
1. La reversión de los Riesgos Estratégicos.....	32
2. ¿Cómo mejorar el Sistema de Gestión de Riesgos?.....	36
VI. CONCLUSIONES.....	38
VII. REFERENCIAS.....	40
1. Bibliografía.....	40
2. Notas y Citas.....	41

INTRODUCCION

Toda organización está expuesta a una gran variedad de riesgos de diversos tipos, sin embargo, son pocas las firmas que están preparadas ante un riesgo que sin la debida atención puede perturbar o incluso destruir una compañía: El Riesgo Estratégico.

Se destaca que la importancia de una adecuada gestión de esta nueva categoría del riesgo, puede convertir esa gran amenaza en una oportunidad de crecimiento para cualquier firma. En este sentido, se expone una categorización de los principales Riesgos Estratégicos que amenazan los Diseños de Negocios de la mayoría de compañías, considerando sus características, las diferentes manifestaciones de los mismos, así como las estrategias utilizadas con el propósito de minimizar el impacto o por el contrario aprovechar las oportunidades que estos puedan representar para que la compañía crezca y genere valor para sus *stakeholders*.

Se analizan otras fuentes potenciales de Riesgo Estratégico, relacionadas a la gestión del Talento Humano, el tratamiento que se le da a los incentivos y la medición del Desempeño, factores que dada su importancia se han convertido en temas de carácter estratégico, ya que su falta de manejo o administración equivocada pueden socavar la estabilidad y poner en riesgo la sustentabilidad futura de la compañía, tomando en cuenta que en muchas firmas se considera una tarea compendiosa o en muchos casos irrelevante.

Se enfatiza la importancia de la adopción de determinadas premisas, las cuales influyen a la hora de gestionar un riesgo, desarrollar un pronóstico o tomar una decisión considerada importante que puede llevar al éxito, al fracaso o la autodestrucción misma de cualquier compañía, quien a la hora de gestionar un riesgo, concentra sus esfuerzos en las amenazas externas de la organización, dejando de lado la detección de vulnerabilidades internas que hacen que los fracasos sean en muchos casos inevitables. Asimismo, se exponen las razones por las que en ciertas situaciones el éxito sembró las semillas de fracasos más rotundos y definitivos que terminaron destruyendo negocios.

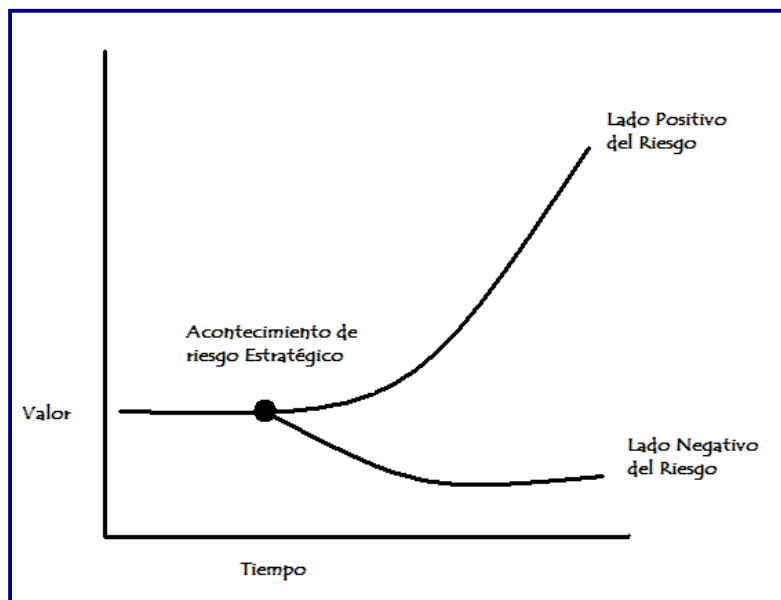
Finalmente, se presenta una guía para administrar los Riesgos Estratégicos, a través del desarrollo de un programa de gestión de riesgos, a fin de aprovechar al máximo los desafíos y retos que éstos representan. Además, se muestran algunas disciplinas que contribuyen a mejorar sistemáticamente la gestión de riesgos de cualquier organización, orientadas a que las compañías perduren en el tiempo y generen valor para los clientes, los empleados, los inversionistas y los mismos accionistas; y dado que se vive en un mundo donde el riesgo está presente y crece de manera sostenida, se considera necesario observar el lado positivo oculto en una situación aparentemente sin esperanza.

I. EL RIESGO MÁS GRANDE DE TODOS

El riesgo es la posibilidad de que el futuro sea sorprendentemente diferente de lo que se espera.¹ Toda organización está expuesta a un sinnúmero de riesgos de diversos tipos, como por ejemplo de Mercado, Financieros, Operacionales, entre otros, para los cuales los *Chief Executive Office*: CEOs, se han convertido en expertos en cuantificarlos y gestionarlos, tratando de disminuir cualquier impacto negativo y aumentar los efectos positivos que pueden llegar a suceder.

Tradicionalmente, las instituciones están aseguradas, coberturadas y protegidas contra los riesgos anteriores, tal es el caso de los bancos que han desarrollado nuevas herramientas y técnicas para combatirlos, dando a luz en el proceso, a una disciplina totalmente nueva de Gestión de Riesgos. Sin embargo, son muy pocas las compañías que están preparadas ante un riesgo que puede perturbar e incluso destruir un negocio, y que constituye el riesgo más grande de todos: *El Riesgo Estratégico*. El surgimiento de estas amenazas forma una “nueva” categoría de riesgos, es decir, un conjunto de eventos y amenazas externas que pueden devastar la perspectiva de crecimiento de una compañía y la creación de valor a los *stakeholders*.² Como se muestra en la Figura No. 1, ese momento de máximo riesgo que puede llevar a pulverizar a una institución, constituye también el momento de máxima oportunidad, donde tomar la elección adecuada en un momento de decisión crucial puede mejorar extraordinariamente las perspectivas futuras de la firma.

FIGURA No 1
EL MOMENTO DE MÁXIMA OPORTUNIDAD



Fuente: *Riesgo Positivo. Cómo convertir las Grandes Amenazas en oportunidades.* Adrian Slywotzky, 2008

1. Importancia

Actualmente tanto el riesgo como su gestión, están adquiriendo mayor intensidad e importancia. La evidencia empírica en cuanto a la expansión del Riesgo Estratégico en años recientes es enorme y sorprendente. Éste ha llevado a un mayor número de caídas en el valor de mercado de distintas empresas, convirtiéndose en una de las mayores fuentes de pérdida de valor en la economía, o probablemente *la mayor*. Debido a eso, un número cada vez mayor de líderes empresariales identifican a la Gestión del Riesgo Estratégico como la disciplina crucial para la primera década del siglo XXI, disciplina que todos los niveles de una organización, incluyendo los niveles de decisión y dirección deben de dominar y aplicar a diario.

II. CATEGORIZACIÓN DE LOS RIESGOS ESTRATÉGICOS

Existen diversos tipos de Riesgo Estratégico que amenazan los Diseños de Negocio³ de la mayoría de compañías, para los cuales las empresas pueden y deben prepararse. Entre los principales se detallan los siguientes:

1. Riesgo del Proyecto

El crecimiento de una empresa depende de nuevos proyectos: la creación de nuevos productos, el ingreso a nuevos mercados, el hallazgo de nuevos clientes o la adquisición de nuevas operaciones. No obstante, al momento de emprender cualquier proyecto, existe un gran problema que la mayoría de las personas ignora: el cual es la *tendencia crónica a sobreestimar en grado espectacular las verdaderas probabilidades de éxito del mismo*,⁴ donde pensar de manera objetiva al momento de cuestionar y evaluar un proyecto, resulta extremadamente difícil para la mayoría de personas y de empresas.

El optimismo en realidad no es malo, puesto que genera energía y proporciona esa orientación necesaria para observar el lado brillante del éxito. También posee su lado oscuro, puesto que *hace que al comienzo se sobreestimen las verdaderas probabilidades de éxito*. Si se efectúa un análisis lo más objetivo posible de los escenarios empresariales comunes, se podrá notar que el promedio de fracasos oscila entre un rango de 60% a 80%.⁵ Cada proyecto a implementar es una especie de relato en el cual no se sabe qué es lo que puede pasar.

Al echar a andar un proyecto, existen varios aspectos que pueden contribuir a que algo pueda salir mal, desde una deficiente comunicación entre los miembros de una organización, llevar a cabo pocos experimentos en la etapa de Investigación y Desarrollo, utilizar una tecnología que es imperfecta o que va a costar demasiado implementarla o en el peor de los casos, basarse en una tecnología que tarda demasiado en llevarse a cabo; incluso puede caerse en el error de no anticiparse a una medida preventiva de un competidor, o pronosticar de manera inexacta la demanda por parte de los consumidores. Los proyectos viven en un mundo difícil lleno de

incertidumbre, en donde si se malinterpretan las probabilidades y no se invierte lo suficiente, se puede garantizar que el proyecto fracase.

En este sentido, una decisión fundamental para cualquier organización es elegir la estrategia más efectiva para el crecimiento. Considerando que a veces la vía más rápida para crecer es por medio de una adquisición o una fusión. Sin embargo, en más de la mitad de los casos, se omite agregar valor a las compañías y por ende resultan notablemente difíciles de llevarlas a cabo con éxito.

Las fusiones y adquisiciones: El problema de la Sinergia

Una de las situaciones que debe considerarse al momento en que dos compañías se fusionan o una adquiere a la otra, es que éstas se ven expuestas a sufrir una colisión estratégica y cultural bastante grande, causada en gran medida por la falta de un liderazgo efectivo. A manera de ejemplo, imagine dos compañías exitosas que tratan de aprovechar la oportunidad de fusionarse para obtener un ahorro significativo, al tiempo que se mejora el servicio y la atención a los clientes; dichas compañías, en algún momento dado, se pueden encontrar con un riesgo que mal administrado puede socavar y destruir el valor que se pueda obtener de la sinergia.⁶ Es aquí donde entra en juego el liderazgo y su función principal de comprometer, inspirar y organizar el desempeño de miles de personas.

Se debe recordar que el hecho de que una persona sea exitosa como líder en un tipo de cultura, no necesariamente asegura que se obtendrá el mismo éxito en otra cultura; debido a ese detalle, un buen comienzo sería confirmar las competencias de Ejecutivos Clave y desarrollar sus habilidades de liderazgo, asegurándose de medir su grado de alineación con la estrategia establecida, así como identificar los elementos disfuncionales en los diferentes equipos.

Otro problema particular que puede presentarse en las *Boards* fusionadas, es que a pesar de ser guiadas por CEOs de otras compañías y empero de que éstos cuentan con fuertes habilidades de liderazgo, a menudo encuentran dificultades para colaborar en igualdad de condiciones con sus semejantes y puede resultarles difícil absorber nuevas filosofías o culturas. Usualmente, uno de los riesgos más grandes pasado por alto en las fusiones y adquisiciones es el déficit de las habilidades de liderazgo para trabajar en equipo. El riesgo puede aumentar, a medida que la escala y la complejidad del crecimiento de la firma y la necesidad de cambio se intensifican. Tal como se avanza en la consolidación de las industrias, las fusiones y adquisiciones están creciendo en número, ya sea en la industria farmacéutica, las telecomunicaciones y servicios financieros.

Ante este riesgo, es importante la evaluación estructurada de las habilidades de liderazgo, existiendo una ventaja si dicha evaluación se efectúa por entidades externas, la cual permitirá aliviar las preocupaciones sobre la equidad y justicia al momento de distribuir los principales roles y funciones en la administración de la empresa resultante, permitiendo que las personas perciban que han llegado ahí por méritos y no por otras razones. Esta evaluación estructurada del liderazgo, por así decirlo, no va a rescatar una fusión o adquisición mal efectuada, pero sí puede

reducir un caos organizativo y cultural que puede derivar en que la fusión o la adquisición, según sea el caso, fracasen. Se trata entonces de evitar dos errores que por lo general ocurren, uno de ellos se refiere a que en ocasiones, la compañía adquiriente cree que tiene el monopolio de la sabiduría en la Administración del Talento, de ahí que el paquete de altos niveles de ejecutivos de la compañía absorbida se fusione con los de la firma “absorbente”, resultando dañino y perjudicial más aún, si se acompaña con la retórica que presenta la fusión, como una combinación entre iguales. Un segundo error es el de utilizar una simple regla de oro para distribuir las posiciones de la alta dirección, tomando por ejemplo, los ingresos relativos de las dos entidades, creando con ello, una impresión falsa y superficial de justicia. Es importante para ambas partes subsanar este tipo de errores a través de una adecuada evaluación de liderazgo, requiriendo de una entrevista estructurada para cada miembro potencial del equipo de liderazgo antes de efectuar una fusión o un cambio, lo que puede dar lugar a grandes beneficios, tal como se ilustra con los ejemplos de las fusiones del grupo *Volvo/Renault* e *ITV*.⁷

Otra forma en que se manifiesta este riesgo, es cuando las empresas en su afán de buscar el crecimiento conjuntan sus fuerzas con otras compañías que supuestamente son complementarias, pero frecuentemente el *todo* no siempre es mayor que la suma de sus *partes*, es decir, la sinergia no tiene efecto. Recuerde el caso de la fusión que en 1999 intentaron dos aseguradoras (*Unum* y *Provident*) que por sí mismas ya estaban en problemas y que al realizar la fusión, la idea básica de que se efectuaran ventas cruzadas de los productos de ambas compañías terminó en una secuela de altos precios y una actitud agresiva para los reclamos de sus airados clientes, en la que al final se puso en peligro tanto las finanzas como la reputación de ambas compañías.

Las sinergias pueden resultar muy costosas y problemáticas, puesto que los gerentes emplean su valioso tiempo y energía en llevarlas a cabo y al final terminan perdiendo otras oportunidades de negocios que pudieron haber sido más fructíferas. Las compañías están expuestas como se mencionó anteriormente, a un deterioro de la cultura corporativa con el agravante de que las habilidades y los sistemas de cada empresa pueden imposibilitar aquellas sinergias que pareciesen son fáciles y muy evidentes de lograr.⁸

Una historia de Seudoadyacencias.

Las estrategias de crecimiento mediante adyacencias buscan construir fortalezas organizacionales clave para expandirse mediante los negocios relacionados al *Core Business*.⁹ Por ejemplo, vender nuevos productos a clientes existentes, o productos existentes a nuevos clientes, o mediante nuevos canales de distribución; a pesar de ello, existen casos en que adyacencias mal concebidas dan al traste con empresas de gran historial. Si se observa detenidamente, existen cuatro patrones básicos que se pueden observar de las fallidas adyacencias. En primer lugar, el cambio en el *Core Business*, no significa para nada una gran oportunidad en el mercado adyacente y más que todo puede conducir a que la compañía se desespere por salirse del negocio. Dos, el hecho de no tener experiencia en los mercados adyacentes conduce a valorar erróneamente sus adquisiciones y a gestionar mal sus desafíos competitivos. Una tercera receta para un seguro desastre relacionado

con las seudoadyacencias consiste en sobreestimar la fortaleza o importancia de las correspondientes capacidades en el *Core Business*. Recuérdese que las firmas exitosas son muy propensas a sobrestimar dicha habilidad para moverse exitosamente dentro de sus mercados, lo cual las vuelve muy optimistas sobre sus verdaderas posibilidades en otros negocios (*Avon* y sus seudo adyacencias en 1980). Como cuarto patrón se puede agregar el clásico error que cometen las firmas, cuando se introducen entusiasmadas a mercados de alto crecimiento, pero sin la más mínima idea de si podrán operar ventajosamente allí. Piensan que las cosas son verdaderamente simples como el hecho de apalancar su base de clientes y venderles otros productos, pero a veces lastimosamente no se encuentra eco en ellos.¹⁰

Un mandamiento de las Consolidaciones: No te precipitarás.

En la medida que las industrias maduran, el número de empresas dentro de ellas disminuye. Una medida para mantenerse dentro de la industria requiere el buscar agrupamientos con negocios similares que les permita incrementar la capacidad, reducir los gastos generales, consolidar las operaciones de compra y aumentar el poder de fijar precios. Otras veces, parece que es mejor no hacer nada, dejar que otros emprendan el camino de la consolidación, aunque para algunos parezca más glorioso ser los que adquieren a otras firmas. A veces resulta más sabio vender y meterse muy rápidamente la plata en el bolsillo antes de que las condiciones de la industria se sigan deteriorando.

En los procesos de consolidación se presentan varios tipos de errores. En primer lugar, las firmas se pueden meter en graves problemas cuando adquieren activos. En realidad, éstas no saben el verdadero estado de los artículos comprados, por ejemplo, en los inventarios pueden existir artículos dañados. Asimismo, la complejidad creciente de la consolidación conduce a *deseconomías de escala*¹¹, considerando que los sistemas que funcionan bien para un negocio de cierto tamaño pueden llegar a colapsar cuando una economía crece. A veces ocurre el agravante que las compañías frecuentemente no son capaces de mantener a los clientes de la empresa adquirida, especialmente cuando se cambia la propuesta de valor de la misma.¹²

Efectuando agrupamientos de cualquier tipo.

La noción detrás de esta serie de agrupamientos se traduce a tomar docenas, cientos, a veces hasta miles de pequeños negocios y combinarlos en uno solo, con un amplio poder de compra y reconocimiento de marca, con costos de capital menores y una publicidad más eficiente. Hay que tomar en cuenta que las investigaciones muestran que más de dos terceras partes de este tipo de movimiento fracasan al intentar crear valor para los accionistas.

El problema básico consiste en que este tipo de agrupamientos no pueden sostener su rápida tasa de adquisiciones. En principio lo que importa es el crecimiento en un frenesí de adquisiciones de dos y hasta cuatro negocios al mes. Agregado a todo lo anterior, resalta el hecho de tener que ocuparse de temas como la cultura corporativa y aspectos operativos que normalmente

acompañan estas adquisiciones; aspectos que al no darles la importancia debida, incluyen un alto riesgo cuyas consecuencias ya fueron mencionadas anteriormente. Al final, como los inversionistas saben que la rentabilidad es muy difícil de descifrar, entonces solamente se enfocan en los ingresos. Otro problema a considerar es el hecho que al saber que determinada compañía está en la moda de las adquisiciones hace que las firmas que desean venderse, exijan precios más altos que su verdadero valor.

Los ejemplos anteriores exponen de diversas maneras, diferentes tipos de Riesgos del Proyecto, los cuales, en el fondo, todos subestimaron las verdaderas probabilidades de éxito.

¿Cómo cambiar las probabilidades de éxito de un proyecto?

Factores como la autocomplacencia han debilitado a muchas compañías exitosas, entre ellas, los grandes fabricantes de automóviles. Las compañías cuando vuelan alto y disfrutan de una creciente participación en el mercado y una rentabilidad sin igual, pueden estar tentadas a ser autocomplacientes e incluso sus gerentes llegar a ser arrogantes. En cambio, se puede responder al éxito de manera distinta, optar por la preocupación en lugar de la autocomplacencia, predecir que el éxito actual se puede traducir como madurez del producto y por tanto pueden estar surgiendo competidores ávidos, concientes de los costos.

Ante esto debe preguntarse ¿Cuál es el próximo gran avance en la industria a la que se pertenece? ¿Qué se debe hacer para prever los riesgos que trae el éxito y transformarlos en oportunidades antes de que ataquen a la compañía por su punto ciego? Es una especie de *competición por anticipado*, una estrategia de adelantarse a los riesgos gracias a ser más listos, convirtiéndose en una poderosa herramienta para el éxito si se trata de proteger a la compañía de sus mayores riesgos. En resumen, el primer paso para prevenir los riesgos del proyecto es reconocer las verdaderas probabilidades del éxito; el segundo, es cambiarlas.

Con el objeto de elevar las verdaderas probabilidades de éxito de un proyecto se puede considerar por mencionar algunos aspectos:

- a. Elevar la meta que se propone en el desarrollo del proyecto, incorporando al equipo de trabajo a personas jóvenes y de mente flexible;
- b. Montar una Obeya, es decir, una especie de gran sala en la que los miembros del equipo puedan reunirse para trabajar juntos en el proyecto;
- c. Establecer una especie de esfera de comunicación, donde cada uno de los miembros se hallen igualmente cercanos al centro de la acción al momento de resolver dificultades;
- d. Adelantar la fecha límite del proyecto, una especie de programación del *acelerador a fondo*;

- e. Utilizar una tecnología existente cuando sea necesaria, trabajando rápido para adelantarse a la competencia;
- f. Comprar o adquirir la licencia de una determinada tecnología en vez de producirla desde cero, cuando ésta sea requerida para llevar a cabo el proyecto;
- g. Diseñar y rediseñar hasta que la perfección se sienta como algo inevitable, pudiendo implementarse la técnica de los peldaños, disponiendo la organización de dos o más proyectos nuevos, de los cuales el segundo y el tercero se construyen sobre el aprendizaje proveniente del esfuerzo anterior; esto permite planificar una especie de producto 2.0;
- h. Diseñar el modelo empresarial con el mismo cuidado y astucia con el que se diseña el producto, construyendo una infraestructura de servicio al cliente para respaldar un gran producto, lo que permita llegar a mercados más amplios.

Finalmente, el hecho de efectuar un cuidadoso y meticuloso estudio de los historiales de varios proyectos puede brindar grandes y valiosas lecciones en cuanto a qué hacer y qué evitar. Si se piensa en una serie de proyectos nuevos, independientemente si se trate del desarrollo de un producto, una fusión o adquisición, el desarrollo de una nueva tecnología o nuevas empresas, la historia le obsequia un conjunto interminable de ejemplos de proyectos exitosos y fracasados.

2. Riesgo de los Clientes

El riesgo más insidioso que enfrenta una compañía es el menoscabo que sufre la base de clientes debido a cambios en el comportamiento, las preferencias y las características demográficas del mismo. Dichos cambios pueden suceder de manera gradual o realmente de la noche a la mañana. De una o de otra manera, éstos pueden destruir el Diseño Empresarial. Recuérdese la naturaleza humana de los clientes: Los clientes son personas, son impredecibles, irracionales, emotivos, curiosos y, por supuesto, muy propensos al cambio. Ellos cambian de segmento; pasan de compradores de productos a compradores de valor o a compradores de precio y de allí de regreso, a compradores de producto. Las prioridades de los clientes cambian de la calidad al precio, a las soluciones y de allí al estilo o a la marca. Por su mismo comportamiento, se enriquecen, se empobrecen, se entusiasman y se sienten atraídos por una infinidad de estilos distintos, ofertas distintas, maneras de compra distinta. Los clientes se tornan más informados y exigentes. Su manera de comprar varía, compran en lugares, compran por catálogo, compran en línea. Prometen lealtad a las marcas de productos, a las marcas de las tiendas. Luego, a ninguna marca.

Cada vez que esas prioridades de los clientes cambian, el Diseño Empresarial se encuentra en riesgo, debido a que la propuesta de valor de la compañía se vuelve más indefinida, se desenfoca. Se llega a perder el negocio con algunos clientes, dado que éstos se escabullen y prueban suerte con otros proveedores y así comienzan a perderse paulatinamente. El riesgo relacionado con los clientes es el más sutil y más extendido de todos, siendo también quizá el más innecesario.

Recuerde que el riesgo es sólo un sustituto muy costoso de la información y puede reducirse si se limita la incertidumbre que lo crea. Al final, el riesgo es eso: No saber qué va suceder, qué están pensando los clientes, qué desean, qué van a hacer, qué van a responder. Toda vez una firma conozca o busque los mecanismos necesarios para saber lo anterior, podrá reaccionar adecuadamente a este tipo de riesgos en términos de tipo de precios, marketing y oferta de servicios que hará que los clientes se motiven a permanecer con ella.

En términos de determinar cuál es la mejor opción para derrotar al riesgo relacionado con los clientes, la creación y aplicación de información continua propia sobre ellos, surgen como una alternativa viable. Esto es posible a través del desarrollo de un saludable temor a la ignorancia, utilizando medidas necesarias para reducir aquello que no se sabe. De hecho, los modeladores de riesgo utilizan información que otros no tienen con el objeto de construir lazos inquebrantables con sus clientes. En este sentido, la información propia es un componente crucial del seguro contra riesgos relacionados con los clientes. Toda firma puede crear un sistema de varias piezas vitales donde la información propia se constituye en la piedra angular.

Para crear dicho sistema, es necesario considerar como primera pieza la formulación sistemática de las preguntas más difíciles y perspicaces sobre los clientes, sus necesidades e intereses y, en particular, sobre cómo el modelo empresarial de la compañía puede servir mejor a tales clientes. Como segundo elemento, se pueden agregar los modelos o algoritmos que permiten que el flujo de información propia sea convertido en un *saber por anticipado* para la compañía, especialmente en un sistema de establecimiento de precios que pongan en línea las preferencias de los clientes con la economía de la empresa. Tercero, se deben utilizar programas que le permitan organizar los elementos más importantes de la relación con los clientes, logrando que las transacciones satisfactorias evolucionen de tal manera que se conviertan en relaciones perdurables de gran rentabilidad. Mantener una cultura centrada en el cliente, que proporcione a los empleados, o les desarrolle, las habilidades y el entusiasmo necesario que permitan hacer las cosas adecuadas para el cliente y para la compañía.

Asimismo, se debe gestionar una cultura de experimentación en la cual se acostumbre poner a prueba los productos que se ofrecen, los precios, los términos y otras condiciones, con mente abierta, permitiendo apreciar los resultados inesperados y los experimentos *fallidos*, así como los éxitos evidentes. Finalmente, se pretende construir una empresa en torno a la información propia sobre los clientes creando una *intensidad del conocimiento*, definida como la forma de hacer negocios por la cual la multitud de incógnitas que caracterizan a toda compañía se sigue, cuantifica, estudia, analiza y codifica de manera sistemática con el propósito de reducir la incertidumbre, mejorar la capacidad de predicción y hacer posible a los gerentes tomar decisiones más precisas que nunca. Este tipo de compañías de conocimiento intensivo, crean y aplican entre diez y veinte veces la información que manejan sus rivales, y siempre, *siempre* buscan más. Un ejemplo bastante significativo es el mundo de la moda.

El profundo conocimiento de los gustos y comportamientos de los clientes convierte el riesgo de los cambios en las prioridades de dichos clientes, en importantes oportunidades de crecimiento. Es necesario utilizar el conocimiento de los hábitos del cliente como guía para las estrategias de introducción de productos, se debe contar con datos continuos mediante sondeos constantes del mercado. Puesto que es la comunicación constante con los clientes la que ayuda a la compañía a dar giros cerrados cuando las actitudes de mercado cambian. Se debe seguir los datos, corriente arriba, hasta encontrar el punto de origen, el cambio clave en el comportamiento o las actitudes de los clientes que impulsan la modificación percibida.

Entre las medidas que se deben de tomar en cuenta para prevenir este tipo de riesgo estratégico están:

- a. La creación de flujos de información continuos sobre los clientes, debiendo utilizar distintos puntos de contacto con los mismos para mejorar los pronósticos de la demanda;
- b. Monitorear las señales de alerta temprana de los cambios en los clientes mediante datos de venta detallada;
- c. Es recomendable acortar el tiempo de ciclo de los nuevos productos;
- d. Aprender por medio de múltiples variaciones de nuevos productos;
- e. Se debe crear ofertas con objetivos específicos, buscando ampliar el portafolio de productos ofrecidos para evitar el riesgo de descenso en las ventas;
- f. Reducir los costos fijos y los costos de mantenimiento del inventario.

3. Riesgo de Transición

Si se efectúa un símil, se puede comparar que el Riesgo de Transición se parece al Big Bang, es decir, una especie de gran explosión, un cambio súbito y violento que puede barrer con todo o con casi todo el valor de una compañía. Esas transiciones de las que se hablan en el mundo de los negocios, pueden presentarse de dos maneras; ya sea a través del surgimiento de una nueva tecnología que vuelve obsoleta las antiguas tecnologías y por ende las compañías levantadas sobre ellas, o a través de la creación de un nuevo modelo empresarial que tiene la capacidad de superar de manera radical los modelos existentes dentro del mismo espacio. Cualquiera que sea su manifestación, el paisaje empresarial se altera con tal rapidez y de modo tan espectacular, que las compañías que no se encuentran preparadas pueden quedar aniquiladas.

Cuando sucede una transición importante, sea tecnológica o de diseño empresarial, las empresas lentas o que no logran verla, pagan el precio. Aunque esto es muy innecesario. En realidad, no es que tales cambios sean impredecibles o no tengan precedentes. En décadas recientes ha habido

decenas de grandes cambios tecnológicos y de diseño empresarial que proporcionan las suficientes historias, estadísticas y las lecciones adecuadas que permiten a las compañías conocer sus verdaderas probabilidades de fracaso, estando mejor informadas sobre lo que puede ocurrir en el sector al que pertenece la firma, permitiéndoles estar mejor preparadas para sacar provecho de esta situación para su beneficio.

Por naturaleza, las transiciones son inesperadas, aunque paradójicamente suceden con tanta frecuencia en el tiempo, que ningún líder del mundo de los negocios debe sorprenderse de encontrar una. Es más, se debe estar preparado para una transición y se debe saber cómo transformarla de amenaza en oportunidad, siendo esta habilidad, parte del arsenal estratégico de todo ejecutivo.

Una Historia Sintética

Una manera de entender este tipo de riesgos es a través de la Historia Sintética. El problema principal que se posee para entender este tipo de riesgos, es que cuando se observa al pasado, se ve *una* historia. Es decir, se tiende a efectuar racionalizaciones después del hecho, con respecto a sucesos que nos sorprendieron cuando sucedieron, ya que resulta fácil y tentador, dado que se sabe qué sucedió y se ha asimilado tales acontecimientos a la propia visión de los hechos. Esa historia o versión de los hechos, parece inevitable.

Cabe la pregunta ¿Cómo podría haber ocurrido de otro modo? Cuando se observa el pasado se ve una ruta histórica y rápida que se aprende a ver como inevitable. Y esa misma lógica se utiliza cuando se analiza una historia futura, denominándola como el “pronóstico base”, “la situación más probable”, el llamado “escenario por defecto”. Aunque se sepa que siempre hay una parte de incertidumbre con respecto al futuro, otra parte se pone cómoda rápidamente en la suposición de que el futuro que se considera más probable, es real, e incluso inevitable. Todo esto conduce a un no pensar en el futuro. Ante esta situación, resulta imperante cambiar la manera de cómo se ve tanto el pasado como el futuro. Es decir, cuando se ve el pasado, se debe ver cierto número de historias alternativas dominantes que pudieron haber ocurrido. El hecho de ver una docena de posibles historias sintéticas futuras en acción, permite posponer la decisión y dejar que el tiempo pase y que un poco más de historia sintética se convierta en real antes de que se tenga que elegir una alternativa. Por tanto, es necesario pensar habitualmente en el mundo, en relación con las posibilidades y sus múltiples ramificaciones, lo cual significa, ver de una forma distinta la vida.

Dado lo anterior, incluso las grandes compañías pueden quedar perjudicadas o ser destruidas por una transición imprevista y para la cual no se encuentran preparadas. No obstante, las compañías más grandes tienen las antenas o satélites listos para detectar cuando viene una turbulencia, y se busca un modo de pensar que sea capaz de efectuar rápidos y con frecuencia, violentos cambios de dirección. Esto permite seguir estrategias que maximizan las posibilidades de sobrevivir incluso en sectores que quedan desgarrados por un cambio extremo. Esa maestría para modelar el

riesgo es una capacidad difícil de adquirir, pero se puede convertir en el seguro estratégico más importante que puede adquirir una empresa.

Cuando se utiliza este método para hacer seguimiento de los diversos pasados alternativos de una compañía y sus futuros posibles, es importante acertar a los hechos. Si bien es cierto, en la historia sintética la imaginación es importante, pero el conocimiento de los hechos lo es más. Hacerse cuestionamientos tales como ¿Cuáles eran las alternativas reales en el camino? ¿Cuáles eran las auténticas opciones en ese momento? ¿Cuáles eran las respuestas más probables de la competencia? ¿Qué incertidumbres no resueltas pudieron haber cambiado el entorno? Al fin y al cabo, vivir ese tipo de decisiones de alta presión en retrospectiva es una manera de prepararse para desafíos similares que habrán de encararse en un futuro cercano.

La apuesta doble

El concepto de la Apuesta Doble surge de la clásica estrategia de juegos como el *Blackjack* y las carreras de caballos, en los cuales un jugador protege sus apuestas poniendo dinero en dos o más resultados, aumentando sus probabilidades de ganar. En los negocios, ésta proporciona un seguro que protege a la empresa y abre una fuente potencialmente importante de nuevas oportunidades y crecimiento. Es importante destacar que tanto los altos ejecutivos como los gerentes medios desempeñan papeles cruciales al frente del Riesgo de Transición, puesto que tienen un constante contacto con los clientes, competidores, proveedores, distribuidores y otras fuentes externas de información, oyen sobre las discontinuidades potenciales cuando aún hay tiempo suficiente para esquivar el golpe. De ahí, la importancia de que los altos ejecutivos escuchen a los gerentes medios cuando dan noticias perturbadoras. Mientras más pronto las asimilen, se incrementa la probabilidad de transformarlas en buenas noticias.

A veces, las amenazas surgen en el momento de mayor poder, rentabilidad y fama de la firma, esto es concebido debido a distintos aspectos:

- a. Psicológicos, cuando se vuela alto se tiende a descuidar la guardia;
- b. Competitivos, el líder del sector es el blanco de la mayoría de los disparos;
- c. Gerenciales, en una compañía exitosa todo el mundo corre a máxima velocidad para mantenerse al paso del crecimiento, nadie tiene tiempo para imaginar los peligros que puede traer el futuro y
- d. Estructurales, las compañías exitosas suelen hacerse bastante complejas, burocráticas y lentas.

Una lección muy importante para un modelador de riesgos consiste en que cuando una compañía se sienta tentada a relajarse o incluso a ser un poco petulante, ese es el momento para estar más nervioso y redoblar la vigilancia. Recuérdese que el Riesgo de Transición se ha extendido de su

nicho tradicional de los sectores de alta tecnología y ha infectado a una amplia gama de tipos de sectores empresariales. No importa si el riesgo procede de una tecnología nueva o de un cambio en el diseño empresarial que tiene poco que ver con la tecnología.

En ocasiones la apuesta doble puede verse obstaculizada por diversos factores:

- a. *No encarar la realidad*, es decir esa tendencia humana a hacerse el de la vista gorda frente a los riesgos, lleva a las compañías a no actuar a tiempo.
- b. El segundo obstáculo es *una lógica estratégica equivocada*, a veces la firma amenazada reconoce el poder de la nueva tecnología pero desea evitar el canibalismo con su antiguo producto. Sin embargo, lo que se produce con frecuencia es el resultado, bastante curioso, de que todos los demás invierten en la nueva tecnología con excepción de la firma amenazada.
- c. El tercer escollo es *el temor a gastar*, la compañía amenazada cree que no puede darse el lujo de invertir porque la nueva tecnología es costosa e inflaría su presupuesto para investigación y desarrollo y sus gastos de capital. Es necesario apostar doble, cuando no sepa ni pueda saber, qué o cuál alternativa va a ganar.

4. Riesgos del Competidor Único

Hay competidores altamente poderosos que cuando una firma se queda frente a frente con ellos, surge la sensación de no poder vencerlos, de no poder sobrevivir en el mundo del Competidor Único. Ante esta situación se recomienda que cuando una compañía no pueda vencer a un competidor de esta clase en su propio juego, invente un juego distinto. A manera de ejemplo se puede hablar de cómo *Target* le hizo frente al competidor único: *Wal-Mart*. *Target* no se dejó llevar por el comportamiento de otros minoristas; si lo hubiera hecho sus probabilidades de sobrevivencia no hubieran llegado a más del 10%. Sin embargo, *Target* trató de jugar su propio juego. En los setentas se le describía como una tienda de descuento de segmento alto, un minorista de descuento con una diferencia. Esta firma encontró y atendió a una capa de clientes justo arriba de la capa de *Wal-Mart* y justo debajo de la capa de las tiendas por departamento, le infundió estilo a una tienda de descuentos. Efectuó acuerdos de diseño y comercialización con diseñadores con nombre, pero que habían caído en una especie de fracasos recientes. La compañía también se asoció con proveedores poco conocidos para transformar productos locales y de nichos en marcas nacionales. Existía una disciplina de precios, que aunada con una oferta de productos única y un estilo elegante, proporcionada a precios de descuento, hacía que los clientes se sintieran atraídos a las tiendas de *Target*, lo que produjo que su fama siguiera creciendo, agregando a todo eso la intensa concentración en el mejoramiento del servicio. Las probabilidades de sobrevivir a un competidor único aumentaron para *Target*, lo cual por regla general, es muy difícil. Lo anterior es cierto, si uno juega el juego del competidor único, y a su manera; pero si uno se concentra en crear una especie de máxima ausencia de superposición, a la

firma y a los clientes les puede ir maravillosamente bien, en un mundo donde otros competidores se ven derrotados por una fuerza invencible. Aquello que representa un riesgo invencible para unos, para otros representa una oportunidad de crecimiento, siempre y cuando se mantenga obsesionado por diferenciarse y establecer su estilo.

Esas “grandes” amenazas en el horizonte y sus señales

En la historia de los negocios, hay un conjunto pequeño de competidores únicos. Actualmente esas “poderosas” amenazas se dividen en dos categorías: La primera, constituida por firmas como *Wal-Mart, Microsoft, Progressive y Southwest Airlines*, con un diseño empresarial capaz de adueñarse de amplios espacios de competencia, logrando rápidamente el dominio de un mercado tras otro. El segundo grupo o categoría lo componen naciones emergentes como China, India o Brasil, que han convertido la mano de obra barata y una infraestructura en desarrollo en una poderosa fuerza competitiva en los sectores de servicios y fabril. Cuando un competidor único ingresa a un sector, los resultados pueden llegar a ser devastadores, pudiendo incluso, perderse la mitad del valor de una compañía, o en el peor de los casos, la totalidad del valor de la misma. A pesar que el riesgo es grande, grave y potencialmente total, éste nunca es súbito. Existen signos que, aunque pequeños, son inconfundibles, los cuales pueden verse con suficiente anticipación a fin de cambiar el diseño empresarial para sobrevivir y prosperar.

Por lo anterior, se debe cartografiar continuamente los movimientos de las grandes compañías tanto en el propio mercado al cual se pertenece como en sus alrededores; esto permite conocer las pautas inconfundibles y crear las señales de alertas tempranas y el intervalo de tiempo necesario para preparar una respuesta. Otra medida crucial es crear ausencia de superposición, es decir, crear lugares donde puede diferenciarse del Competidor Único. Es posible que actualmente, una firma determinada no se enfrente a un competidor invencible en su sector, pero se recomienda observar con detenimiento a las compañías que han derrotado dicho riesgo y la forma cómo lo han hecho. Este ejercicio le puede dar algunas ideas de cómo manejar la ecuación competitiva de manera distinta.

En resumen, entre las medidas que se pueden enumerar a fin de aminorar este tipo de riesgo son:

- a. Jugar un juego distinto, lo cual puede traducirse en definir una base de clientes, una mezcla de productos, una imagen de marca y un modelo empresarial distintos de aquellos del Competidor Único;
- b. Racionalizar el sistema, es decir minimizar los costos fijos y maximizar la eficiencia;
- c. Buscar que no exista superposición, explorando constantemente formas de diferenciarse a través de los productos y servicios de aquéllos que ofrece el Competidor Único;

- d. Buscar maneras a fin de que se hable positivamente de la firma, para que los clientes le presten una atención desproporcionada con relación a su tamaño;
- e. Se debe utilizar la tecnología y proporcionar rigurosamente capacitación a los empleados para crear un servicio insuperable.

5. Riesgo de Marca

Las marcas se originan como un intento de escapar al riesgo. A los consumidores e incluso a los compradores corporativos, les gustan las marcas porque ofrecen garantía de calidad. A las compañías les gustan las marcas porque crean un sobreprecio, volúmenes adicionales a las ventas y un “boca a boca” positivo, le ofrece una protección parcial contra la competencia, o al menos parecen hacerlo. En su punto más alto, las marcas parecen inexpugnables. Sin embargo, es allí donde está el riesgo. Es específicamente la propia fortaleza de una marca la que infecta el pensamiento de sus propietarios y los conduce a emitir juicios equivocados que suelen ser fatales. Dado que piensan que son invulnerables cometen ciertos errores marcados, no invierten lo suficiente en ellas y las tratan como una fuente inagotable que necesita poco reabastecimiento, sino es que nada. Pasan por alto la vital relación entre la marca, el producto y el diseño empresarial, que determina el valor de largo plazo de una compañía. Y como a ese triángulo sagrado no se le da la atención necesaria, surge el Riesgo de Marca.

El Riesgo de Marca puede atacar de dos maneras: Una, el colapso de una marca (dramático y claro) y dos, la erosión de la marca, (lenta, sutil, pero peligrosamente costosa). En lo que respecta al colapso de una marca, éste asalta de la noche a la mañana. Por ejemplo, cuando sucede un problema ampliamente publicitado en relación con la manipulación de productos, una crisis de calidad o un escándalo corporativo, que se traduce en estragos hacia la marca. Si se maneja bien, éste puede dar paso a la supervivencia y al fortalecimiento; si lo hace mal, el colapso puede llevar al olvido. Si se presenta la erosión, el valor de la marca se ve dañado lenta pero devastadoramente a largo plazo, siendo bastante comunes y costosas.

Un ejemplo de la erosión de marca es el caso de *Sony*, llegó un momento en el cual el valor adicional que los productos Sony habían ganado en el curso de los años, comenzó a disiparse. La esfera de competidores comenzó a cambiar, entraron nuevos nombres al campo de batalla de los productos electrónicos de consumo, su competencia comenzó a desarrollar una fortaleza de marca que rivalizaba con la suya y otros fabricantes. Sus competidores buscaron desmitificar la magia de la marca líder, y vendieron productos elaborados de manera competente a precios muy bajos. Dado que la competencia en la esfera electrónica no les dio tregua y el riesgo de marca se intensificó; la erosión del valor de la marca reflejó la erosión que tenía lugar en la mente del cliente. En este caso, la erosión de la marca comenzó en silencio.

Otro ejemplo es el caso de *Ford*, donde el golpe se da de manera espectacular y pública. La estación de televisión de Houston KHOU informó sobre una serie de demandas sobre seguridad

en los vehículos, los cuales señalaban que la explosión de llantas *Firestone* montadas en los utilitarios deportivos *Ford Explorer* había causado la muerte de, al menos, 30 personas debido al vuelco de los vehículos. Al final, tanto la imagen de marca de Ford como la de Firestone sufrieron duros golpes. La marca Ford había sido la más valiosa en el mundo automovilístico. Ahora experimentaba un colapso de talla mundial.

En años recientes, se ha visto un aumento sorprendente en el número de marcas cuyo valor ha caído de forma drástica. Sin embargo, el ascenso del Riesgo de Marca no puede atribuirse a incompetencia del Gerente de Marca. Lo que ocurre básicamente es que la gestión de riesgo se ha vuelto bastante sutil y compleja, al grado que la identificación de la marca ha adquirido importancia vital en todos los segmentos empresariales. De manera correspondiente, existen muchos modelos posibles, de inversión de marca basados en combinaciones complejas y muy variables de sector, marca y condiciones de mercado, lo que se traduce en convertir la gestión del Riesgo de Marca, en una disciplina más complicada de lo que era hace una década.

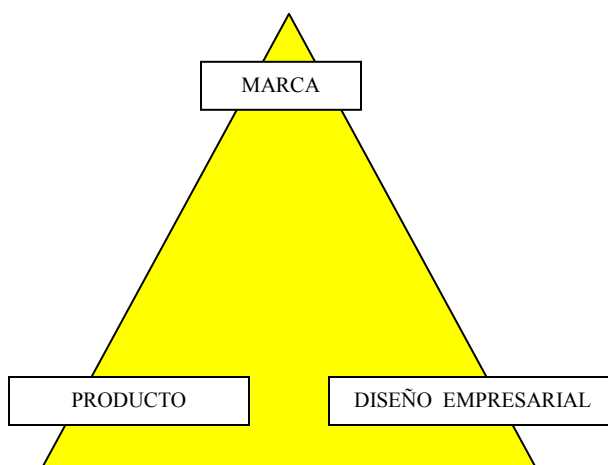
¿Cómo vencerlo?

El hecho es que las marcas por sí solas tienen menos poder para crear y conservar clientes que el que tenían antes. Hoy en día, invertir en la marca exige crear y darle mantenimiento a los grandes productos y desarrollar un gran diseño empresarial que sea coherente con una señal de marca significativa y atractiva que la respalde. Esos tres elementos están entrelazados en lo que se llama *El triángulo de oro del valor de la marca* (Véase la Figura No 2). Los tres factores inseparables que forman parte del Riesgo de Marca son: El Diseño Empresarial, el Producto y la Señal de Marca. Si se tiene un producto desgastado contribuirá a que la marca se erosione con mayor rapidez. Un diseño empresarial erróneo puede hacer lo mismo. Lo inverso también puede ocurrir. Las marcas en descenso pueden verse rejuvenecidas por grandes productos, y de modo más potente por Diseños Empresariales.

Lo más importante para comenzar el proceso es preguntarse ¿Por qué se erosiona la marca? Es necesario efectuar un detallado desciframiento de sus fortalezas y debilidades, mediante una relación de las características que los clientes consideran más importantes. En primer lugar, se necesita determinar los verdaderos elementos del valor de la marca, determinar cuáles son las dimensiones de valor que importan más a los clientes. Luego, clasificar dichos atributos de acuerdo al orden de importancia para los clientes y cuantificar esa importancia relativa. Finalmente, se establece el puntaje que tiene la marca entre los clientes más importantes, en comparación con el competidor más fuerte. En definitiva, se puede tener una mirada muy reveladora a un Riesgo de Marca que se avecina en el futuro. Derrotar al Riesgo de Marca significa algo más que el gasto tradicional en marketing y publicidad. Recuérdese que los tres puntos del triángulo se afectan mutuamente. La fortaleza de un producto puede apuntalar o socavar la marca, la fortaleza de la marca puede apoyar o debilitar el Diseño Empresarial y la fortaleza del Diseño Empresarial puede mejorar o erosionar la marca y el producto.

Hay que redefinir el término *inversión en la marca*, comprendiendo todas aquellas inversiones significativas para la experiencia de compra y la percepción de la marca de parte de los clientes. Una compañía que invierte con sagacidad para crear un gran producto y un gran diseño empresarial puede estar en la capacidad de desarrollar un gran nombre de marca mediante experiencias de compra de marca por parte de los clientes, incluso sin que haya un gasto significativo en marketing y publicidad. A manera de ejemplo, *Google, Amazon o Ebay*, entre otras. El impulsor común de decenas de marcas en erosión es la mala inversión crónica, una especie de factor que no permite ajustar adecuadamente la mezcla de inversión para la protección y el crecimiento de largo plazo del valor de marca. A veces, algunos gerentes subestiman el monto de inversión necesaria para mejorar el valor de la marca. En lugar de eso, las utilizan como cómodas alcancías de las cuales se puede extraer valor, mejorando sus cifras a corto plazo. No invertir en la marca, se traduce en un viaje sin retorno. Esta negligencia, puede destruir el valor de la marca. Asimismo, una mezcla inadecuada de inversiones, una secuencia inadecuada en la inversión, el no adaptar la estrategia de inversión a lo largo del tiempo, y muchos otros traspiés en la inversión de la marca pueden ser tan perjudiciales como la falta total de inversión.

FIGURA No. 2
EL TRIÁNGULO DE ORO



Fuente: Riesgo Positivo. Cómo convertir las Grandes Amenazas en oportunidades. Adrian Slywotzky, 2002

6. Riesgo Sectorial o de la Industria

El Riesgo Sectorial se ha constituido en una de las amenazas más mortíferas que puede enfrentar cualquier empresa. Sin embargo, es uno de los riesgos menos comprendidos. Este riesgo ataca cuando todo un sector de una industria se convierte en zona de cero utilidades. No tiene que ver con el crecimiento ni con la obsolescencia. Éste tiene que ver con factores estructurales que generan una intensa reducción de márgenes incluso en compañías bien manejadas. Además, un factor destacable es la psicología de la espiral descendente, relacionada con el modo cómo las personas reaccionan cuando de repente se ven privadas de utilidades.

Existen ciertos sectores que se han visto atacados por este tipo de riesgo: Un ejemplo es el sector de los productos electrónicos de consumo. Entre los factores estructurales que causan la reducción de las utilidades se encuentran el creciente poder del minorista, la proliferación de opciones para el consumidor, la ultrarrápida imitación de nuevos productos y el surgimiento de fabricantes de bajo costo. La combinación de estos factores hace que los precios caigan más rápido que los costos y compriman los márgenes hasta hacerlos desaparecer. Una vez que los factores estructurales inician la espiral descendente hacia la zona de cero utilidades en un sector en particular, comienzan a intervenir factores psicológicos. Se producen medidas irracionales en la fijación de precios produciendo automáticamente respuestas irracionales. En algunos casos se bajan los precios y se lleva a los competidores más débiles a la quiebra, pensando que habrá menos exceso de capacidad y los sobrevivientes podrán hacer dinero de nuevo. Sin embargo, la quiebra, por lo general, intensifica la competencia.

Hablando metafóricamente, una zona de cero utilidades es en los negocios, el equivalente a un agujero negro. Una zona de cero utilidades absorbe el capital y las utilidades. En este sentido, el modo más inteligente para contrarrestar este tipo de riesgo, es cambiar la proporción entre la competencia y la colaboración en el sector, básicamente en actividades con poco potencial de diferenciación. Esto permite ahorrar dinero a todo el mundo en el sector, contribuye a las compañías a generar velocidad de escape para salir del agujero negro. Ese dinero que se libera debe ser utilizado o dirigido a actividades que interesen a los clientes y que creen oportunidades de diferenciación significativa entre las compañías. Sin embargo, dados los modelos mentales de los gerentes, y la manera como éstos han sido instruidos y formados, lo anterior constituye una decisión difícil ya que atenta contra los supuestos básicos de competencia y colaboración.

En las economías dinámicas, el valor está migrando constantemente de diseños empresariales obsoletos a otros mejores calibrados para satisfacer las prioridades cruciales de los clientes; debido a esto, cuando el juego cambia, ciertos aspectos de la competencia se tornan anticuados e inapropiados. Refirir por cosas que tienen poco valor para el cliente, o brindan escaso potencial para una diferenciación competitiva, entablan una competencia más destructiva que constructiva. Gran parte de la competencia empresarial ha quedado anticuada. La preponderancia de la competencia destructiva ciertamente es una de las principales razones por la cuales vastos sectores han experimentado una erosión sostenida.

Cuando los márgenes son generosos, el ratio Competencia/Colaboración usualmente es igual a 100/0. El ratio cambia dicha proporción cuando los márgenes se erosionan y las economías luchan por hacer negocios donde quiera que puedan. No obstante, la historia muestra que en sectores como la música, los semiconductores, el comercio minorista, las tarjetas de crédito y hasta los vehículos muestran cuán eficaz puede ser modificar el ratio de Competencia/Colaboración. Finalmente, los sectores en peligro de este tipo de riesgos terminan colaborando, pero desafortunadamente lo hacen demasiado tarde. Aún la colaboración proactiva puede ser escasa, especialmente en situaciones en las cuales podrían revertir las tendencias que

ensombrecen negocios actualmente robustos. Mejorar la proporción entre la competencia y la colaboración exige un urgente cambio en el pensamiento gerencial. Necesita además de un proceso práctico y objetivo de análisis de las oportunidades de colaboración. Se necesita que las compañías sopesen distintos factores al trazar su estrategia de colaboración, tomando en cuenta la economía, la estructura de su sector y el posicionamiento competitivo que la compañía posea. Las firmas deben concentrarse en las partes de la cadena de valor donde se encuentran los mayores beneficios de la colaboración.

En conclusión, las compañías deben tratar de identificar las actividades que les proporcionan pocas oportunidades de lograr una diferenciación competitiva y aquellas que les ofrezcan buenas oportunidades para mejorar las economías de escala, la productividad laboral o la innovación; se necesita determinar los tipos adecuados de colaboración, pudiendo tomar distintas formas desde cooperación informal hasta asociación formal, dependiendo del nivel de experiencia en la colaboración que se posea y determinar los socios adecuados, a pesar que se constituya en un verdadero acto de malabarismo, pudiendo conectarse con muchos competidores por medio de un consorcio puede tener sus ventajas de escala que colaborar con un grupo pequeño, tomando en cuenta quizá las metas del proyecto como las características de los proyectos “colaboradores”.

7. Riesgo de Estancamiento

El Riesgo de Estancamiento es aquél que golpea a una determinada firma cuando las ventas, las utilidades y el avalúo de las acciones de una compañía se estacan y el crecimiento es igual a cero. Este tipo de riesgo ataca a las compañías en los cuales el valor del accionista se estabiliza y luego disminuye como resultado de su capacidad de encontrar nuevas fuentes de crecimiento ante la madurez del mercado. Cuando el riesgo se muestra por primera vez no se siente del todo mal. Las firmas aún generan utilidades, pagan dividendos y la participación del mercado puede seguir siendo alta. Por cuestión de fe, las personas involucradas en el negocio esperan que el crecimiento se reanude en un trimestre o dos. Pero cuando ya no se trata de una estabilización temporal por razones identificables y remediabiles, el golpe suele ser negativo.

Las consecuencias mismas del estancamiento pueden ser graves. En el largo plazo, los fondos de inversión para innovación comienzan a agotarse y el talento comienza a abandonar la compañía, en especial, los gerentes más inteligentes y prometedores. Debido a esto, en la organización hay menos energía, menos personas talentosas y las decisiones son menos perspicaces. Luego las tendencias negativas continúan y toman fuerza. La productividad en la Investigación y Desarrollo disminuye, la presentación de nuevos productos es casi imperceptible y el crecimiento de las ventas se detiene totalmente. Al final se juntan subsecuentemente tres estados dignos de miedo: Estabilidad, Estancamiento y Declive. El impacto del Riesgo de Estancamiento es generalizado, casi todas las compañías emplean la mayor parte de su tiempo en recuperarse de los golpes a los precios de sus acciones. Prácticamente todos esos golpes son gracias a los Riesgos Estratégicos.

Una fuente potente de motivación para desplegar un Sistema de Gestión del Riesgo Estratégico: SGRE en una empresa, es dirigir los esfuerzos para lograr un crecimiento real. Recuérdese que las dos tareas de un SGRE, es esquivar los golpes innecesarios y mitigar los golpes inevitables. Para lograr ese crecimiento, existen dos vectores que se pueden controlar: La innovación en la demanda y el descubrimiento de la *siguiente* gran idea para su empresa. La primera, la Innovación en la demanda, supone mirar de manera distinta a los clientes reales y potenciales. Exige ver no sólo sus necesidades funcionales, atendidas por los productos actuales, sino también ver sus necesidades económicas, y otras de orden más elevado, como la posibilidad de planificación, la comodidad, las garantías, la reducción del riesgo, para los clientes, entre muchas otras. La caja pequeña es su producto, la caja grande es la economía total del cliente. Satisfacer las necesidades de la caja grande del cliente puede multiplicar el tamaño de su mercado. La innovación en la demanda supone concentrar la creatividad económica en la caja grande. Supone asimismo, redefinir la oferta a los clientes, de modo que se amplíe el valor que se ofrezca, se expanda radicalmente el mercado o se fortalezcan las relaciones con ellos.

El segundo gran vector es crear o descubrir una gran idea para la empresa. Una gran idea, por sí sola, puede abrir un gran mercado nuevo, contiguo al espacio actual, con un potencial de crecimiento de años para la compañía. Sin embargo, no existe un proceso de fabricación mental que haga aparecer la gran idea, pero hay algunas preguntas que pueden ayudar:

- a. ¿Dónde está el cuello de botella en el sistema, sea el de la compañía o del cliente? Un modo sencillo de desatascar el cuello de botella podría ser su siguiente gran idea, y potencialmente, su siguiente negocio de mil millones de dólares.
- b. ¿Dónde está el gran desperdicio, sea en las operaciones de su compañía o en la vida de sus clientes? ¿De qué manera la empresa o los clientes están invirtiendo dinero, tiempo y energía innecesariamente, generando contaminación o desperdicios superfluos, o acumulando cosas que realmente no necesitan?
- c. ¿Cuál es el mayor activo que la empresa tiene y que aún no ha puesto del todo en uso? Podría ser una serie de talentos de sus empleados, una base de información o conocimiento que aún no ha explotado, un activo de prestigio del cual no se ha sacado provecho.

Considerando que la compañía que constantemente genera, pone a prueba y descarta nuevas ideas de negocios estará en mejor posición de hallar, reconocer y aprovechar la gran idea nueva cuando se presente con respecto a sus competidores.

8. Riesgo Moral

Otro riesgo a considerar con capacidad de pulverizar cualquier compañía es el Riesgo Moral. Si se parte de la Teoría de la Agencia, ésta analiza la forma en que una o más personas, a quienes se les llama “el principal”, le encargan a otra persona a quien se le denomina “el agente”, la defensa, por así decirlo, de sus intereses, delegando en ella cierto poder de decisión.

Esa relación de agencia, siempre implica la existencia del problema del Riesgo Moral, ya que existe la posibilidad de que ese agente, (llámese Gestor Empresarial, CEO, etc.) busque objetivos personales en detrimento del principal (los accionistas u otras partes interesadas), existiendo una pérdida de eficiencia siempre que los costos, perjuicios o daños ocasionados por una decisión no recaigan sobre el individuo que decide.

Si se analiza desde el punto de vista de una empresa, los administradores de una firma pueden utilizar su capacidad de decisión para obtener maliciosamente beneficios personales a expensas de los accionistas. Esos beneficios pueden materializarse o tomar la forma de gratificaciones extra, oficinas grandes y lujosas, uso privado de vehículos, promoción de subordinados por razones de simpatía o parentesco. También pueden tomar decisiones demasiado arriesgadas, que sean beneficiosas para la empresa a corto plazo, pero perjudiciales a largo plazo; o dirigidas a aumentar su poder personal permitiéndoles esquivar el control de los propietarios y los ciudadanos. A manera de ejemplo recuérdese el conjunto de bancos que no disponían de capital suficiente, los cuales otorgaron demasiados créditos de forma excesiva, durante el desarrollo de la crisis pasada. Esas fallas de las grandes instituciones bancarias suponen un riesgo para los demás, para el sistema financiero y por ende para toda la economía. Por esa razón, los reguladores a menudo insisten en proteger no solamente los ahorros del público, u otros depósitos, sino que también a los accionistas, de las pérdidas que eventualmente los bancos pudiesen enfrentar. En ese sentido, la mayoría de propuestas para encarar este complicado problema, iban orientadas a regular y supervisar más estrechamente a las entidades financieras más grandes y complejas.

Al final, con la crisis y sus rescates, se observa que éstos incluyen un enorme “Riesgo Moral”, cuando se le permite a las instituciones y a sus acreedores, descansar en la ayuda del gobierno, al obtener beneficios a partir de dudosos tratos financieros, y luego intervenirlas solamente cuando las consecuencias de sus actividades se volvieron demasiado evidentes, provocando que con el dinero de los contribuyentes se haya producido lo impensable, privatizando los fabulosos beneficios y socializando las gigantescas pérdidas.

Lo más desafortunado de todo es que mucha gente que deberá soportar las consecuentes presiones económicas, no tuvo nada que ver con esa codiciosa conducta, tampoco pudieron compartir los beneficios y en gran parte, fueron inconcientes de las desastrosas consecuencias.

En resumen, el Cuadro No. 1 muestra distintos niveles de intensidad en que se manifiesta el Riesgo Estratégico, en sus siete primeras clasificaciones:

**CUADRO No. 1
EL ESPECTRO DEL RIESGO ESTRATÉGICO**

	Más extremo				Menos Extremo
Riesgo de Proyecto	↑	↑	↑	↑	↑
	Proyectos de Investigación y desarrollo / pérdida de y una apuesta para la compañía	Fusión y adquisición fracasada	Proyecto de informática u otro proyecto fracasado	Nuevos proyectos de desarrollo empresarial fracasados	
Riesgo con los Clientes	↑	↑	↑	↑	↑
	Cambio de Prioridades	Exceso de dependencia de unos pocos clientes			Aumento del poder de unos pocos clientes
Riesgo de Transición	↑	↑	↑	↑	↑
	Cambio en el Diseño Empresarial	Cambio Tecnológico	Se vence la patente del producto	Proceso Obsoleto	
Riesgo con la Competencia	↑	↑	↑	↑	↑
	Competidor único	Globalización	Homogenización	Presión de nuevos actores	Ganador graduar de participación
Riesgo de Marca	↑	↑	↑	↑	↑
	Colapso de marca	Erosión de la Marca	Valor de Marca Negativo	Pérdida Gradual de importancia	
Riesgo Sectorial	↑	↑	↑	↑	↑
	Zona de Cero Utilidades	Disminución de márgenes sectoriales	Costos de investigación y desarrollo o gastos de capital en ascenso	Poder del proveedor	Volatilidad extrema del ciclo empresarial
Riesgo de Estancamiento	↑	↑	↑	↑	↑
	Volumen bajo o en Disminución	Suben los volúmenes, bajan los precios	Desarrollo Débil	Recesión	

Fuente: Riesgo Positivo. Cómo convertir las Grandes Amenazas en oportunidades. Adrian Slywotzky, 2002

III. FUENTES DE RIESGO ESTRATÉGICO

Existen un conjunto de factores o variables cuyo manejo equivocado o falta de atención puede provocar serias implicaciones para el éxito futuro de una firma. Entre éstos se muestran los siguientes:

1. *La Gestión del Talento Humano*

Una fuente potencial de Riesgo Estratégico, se encuentra en la manera en la que se gestiona al Recurso Humano.¹³ Lidar con el talento humano, a través del tiempo, es y será desafiante. Sin embargo, actualmente, las organizaciones están cada vez mas preocupadas por este tema. Siempre ha habido gente talentosa, pero con el tiempo, el talento ejecutivo ha dejado de ser fácilmente gestionable por el departamento de Recursos Humanos para convertirse en un *tremendo problema* que tiene un impacto enorme en la sustentabilidad futura de una firma.

El aumento de la volatilidad y la incertidumbre, amolda el mundo actual. La crisis financiera del 2008 y 2009, ha generado una baja en los mercados mundiales no vista desde la década de los treinta. Por lo anterior, es importante comprender las formas en que las empresas deberán organizarse para adaptarse a contextos sumamente competitivos y turbulentos como el que detonó la última crisis financiera mundial. Necesitando las empresas combinar cambios en la estructura, en los procesos (más comunicación horizontal) y en los límites organizacionales (tercerización de actividades que no agregan valor). Otro de los factores desafiantes a los se enfrentan las empresas en relación al talento son los cambios demográficos. En este sentido, se sabe que los *baby boomer* (nacidos entre 1946 y 1964) se encaminan a la jubilación. La *Generación X* (los nacidos entre 1965 y 1980) está exhausta; y la *Generación Y* (Gen Y, nacidos entre 1981 y 1995), o del Milenio como también se le llama, no parece preocuparse por los valores de las generaciones anteriores.

Es de agregar que antes de la década de los 80, los empleados valoraban la estabilidad, pero las grandes reducciones y transformaciones corporativas de esos años destruyeron la lealtad hacia la compañía. Es más, en los 90s durante el boom de las *punto.com*, se produjo un aumento en las oportunidades de trabajo, y el cambio frecuente de empleo se convirtió en una parte importante en la carrera de una persona, dejando de ser sinónimo de fracaso. Las personas de la Generación Y, aspiran a la autogratificación y al disfrute instantáneo; en tanto, las generaciones anteriores fueron criadas con principios como el compromiso con la empresa, el ascenso interno y la idea de un trabajo de por vida. La estabilidad previa fue reemplazada por la complejidad, la que incluye crisis e incertidumbre del mercado. El sendero profesional de largo plazo ha sido reemplazado por personas que cambian continuamente de trabajo para modelar sus carreras de acuerdo con sus deseos.

Ante ese contexto, ¿Qué puede pasar con las estrategias de las compañías para la Gestión del Talento, GT? Decidir quien debe responsabilizarse de dicha gestión parece ser una decisión de carácter estratégica y, por lo tanto, es importante determinar cuál es el próximo enfoque hacia la GT. Tanta es la importancia de una adecuada gestión del talento, para la sustentabilidad de la firma, que las compañías deberían tomar en cuenta algunas tendencias para adaptarse exitosamente al nuevo contexto. La mejor respuesta sería adaptar la organización a los nuevos talentos, considerando ciertos aspectos que le permitirían adaptarse mejor a la organización.

En este contexto es necesario comprender las condiciones o factores que motivan e interesan a la Generación Y; tomando en cuenta las altas expectativas y la flexibilidad laboral. Se debe considerar reformular el mapa de Competencias para contratar al mejor talento. Las compañías necesitan identificar aquellas competencias en el talento que les permitan diferenciarse y que deberían buscarse en el proceso de contratación, de modo que el talento sea detectado, contratado y haga la diferencia en la organización. Comprender que la GT requiere de una *nueva* forma, la que excede largamente a las atribuciones de los departamentos o unidades de Recursos Humanos.

El sentido común podría indicar que el departamento de Recursos Humanos debería liderar el proceso. No obstante, el sentido común, no siempre es el mejor evaluador. Es más, si se quiere que el proceso esté condenado al fracaso desde el inicio, una buena forma de hacerlo, sería pedir al departamento de Recursos Humanos que se hiciera cargo de él. La razón de esto es que la implementación de una estrategia para el talento debería ser realizada en todos los niveles de la organización, por lo que la alta dirección de la firma, debería liderar el camino y que todos los demás lo sigan. Por supuesto que el departamento de Recursos Humanos debe tener un rol importante en este proceso, pero *sólo después* que el CEO y otros altos ejecutivos hayan aceptado que este *asunto estratégico* es parte central de su agenda. Es imperativo que el CEO y el equipo de alta dirección tengan una agenda del talento, haciendo que estos temas sean parte del trabajo diario de los altos ejecutivos. Esta agenda permite que la alta dirección sea responsable por establecer estándares de talento para la organización.

Se debe implementar un nuevo modelo para la retención de los talentos, el cual debe cambiar de eje y enfocarse en la empleabilidad futura de los trabajadores. La retención puede ser definida como el esfuerzo de un empleador por conservar a los trabajadores deseables para cumplir con sus objetivos de negocios, y que debe incluir tres elementos: Las compensaciones y recompensas que las empresas usan y abusan, la identidad organizacional que le da a los empleados una sensación de estabilidad y orgullo por pertenecer a la firma, y las carreras y empleabilidad, es decir, la posibilidad de desarrollarse continuamente para ser apetecidos por el mercado.

Se debe mantener una visión sistemática de la GT. Un enfoque estratégico del talento necesita un marco diferente de manera que las actividades relacionadas a la atracción, desarrollo y retención del talento estén interconectadas. A menudo, la carencia de conexiones entre estas áreas hace que todo el proceso sea inconsistente y mal alineado con la estrategia general de la empresa. Es necesario considerar que para que una estrategia de talento sea exitosa, debería ser tratada como un proceso en el cual la atracción, el desarrollo y la retención estén interrelacionados. Si bien cada dimensión tiene sus particularidades, su interacción coordinada es clave para la coherencia del proceso en su conjunto, y por ello para el desempeño de la firma. Recuérdese que una mala gestión del talento puede ser “mortal” para todo el modelo de negocios de la firma.

2. *Los incentivos*

En el pasado reciente, los incentivos animaron a determinadas firmas a asumir riesgos. En la crisis financiera pasada, el empleo de un sistema de incentivos determinado permitió cosechar gigantescas ganancias personales mientras se creaban riesgos para todo el sistema económico. La era de las burbujas financieras, animó una conducta de alto riesgo en búsqueda de ganancias de corto plazo. Considerando que un distorsionado sistema de compensaciones en muchas organizaciones estaba basado en bonos que se otorgaban anualmente conforme al desempeño anual, para así motivar las altas tasas de beneficios de las firmas. Sumado a eso, existe una naturaleza cortoplacista tal, que a pesar de que a fines de 2007 cuando la crisis ya había aparecido, muchos todavía estaban recibiendo abultados bonos. Se puede señalar que uno de los aspectos más desafortunados de este dilema es que los contribuyentes, quienes han presenciado una innecesaria destrucción creada por una descarada irresponsabilidad, han debido ser forzados a pagarles esos bonos a los mismos responsables de la crisis.

En este sentido, las acciones de los *traders* y los originadores de los préstamos, han tenido un impacto devastador en sus firmas y en todo el sistema económico global, al grado de llegar a pulverizar algunas firmas. Por tanto, se recomienda una gestión adecuada de los incentivos, considerando necesario que los sistemas de incentivos se reformen de manera radical para que no continúen tomándose este tipo de decisiones. Es de destacar que el actual sistema de incentivos no está alineado con los intereses de los accionistas, lo cual puede evidenciarse a medida que la crisis ha quedado expuesta, y tampoco está engranado con el desempeño a largo plazo de las compañías. Tomando en cuenta que esta compensación deberían relacionarse estrechamente con la protección de los intereses de los accionistas y a largo plazo con la rentabilidad, pero en un sentido mucho más amplio.

Una solución obvia sería compensar el desempeño de las inversiones realizadas y no premiar por cuantas transacciones o negocios se hayan efectuado, un *trader* no debería ser recompensado por sólo haber vendido o invertido en activos tóxicos, si estos activos perdieran su valor en un momento posterior. Los incentivos otorgados podrían ser engranados con el éxito y la estabilidad a largo plazo. Recuérdese que las compensaciones basadas fuertemente en bonos, estimulan la toma de decisiones innecesaria y por ello, se deben hacer algunas consideraciones para incrementar el salario base mientras se reducen los bonos y se sujetan a cláusulas de devolución para aquellos actos o decisiones que eventualmente hayan fracasado. El costo de una conducta riesgosa por parte de los empleados debería quedar incorporado al sistema de compensación. Los individuos deben de obtener sus compensaciones no basadas únicamente en lo que ellos hayan logrado sino que también considerando los riesgos al que hayan sometido a las instituciones, que una vez materializados podrían acabar con la sostenibilidad de la firma en el futuro.

3. *La Medición del Desempeño*

Otro desafío estratégico existe al momento de mejorar los instrumentos de medición del desempeño, considerando que en la mayoría de ocasiones, los altos ejecutivos encuentran esa tarea muy compendiosa y hasta amenazante, de tal manera que terminan delegándola en gente que no tiene ningún criterio o conocimiento valioso para encararla exitosamente, aunque sí tengan un manejo bastante diestro en el uso de hojas electrónicas, o de datos numéricos. No obstante, el inevitable resultado anterior es un amasijo de números y comparaciones que pueden llevar a conducir a la firma a decisiones que la dañen fuertemente a nivel estratégico.

Cabe entonces la pregunta ¿Cómo la Gerencia debería de apropiarse del proceso de evaluación de desempeño? La alta dirección tiene la tarea desafiante de encontrar métricas o instrumentos de medición, tanto cualitativas o cuantitativas, que permitan determinar como la compañía logrará funcionar respecto a sus competidores en el futuro. Deben de moverse más allá de las sencillas métricas convencionales y adoptar en su lugar una configuración más sofisticada de la misma; buscando los mecanismos que permitan mantener a su gente alerta, asegurándose que las medidas actuales no traten sobre un modelo de negocios pasado, u obsoleto.

En busca de lo anterior, a veces se cometen algunos errores crasos tales como el hecho de medirse contra uno mismo, es decir, cuando se limita a observar el desempeño propio de la compañía, llegando a la conclusión que se ha logrado hacer las cosas mejor que lo planeado, pero se olvida que quizá no se está desempeñando mejor que los rivales en el mercado, que es lo que verdaderamente importa. Por lo tanto, para poder medir adecuadamente cuán bien se están haciendo las cosas lo que en realidad se necesita es información sobre los *benchmarks* o rivales, que más relevantes resulten para la firma, lo que ayuda a definir las prioridades competitivas y luego de esa manera, conectar la compensación de los ejecutivos de la firma a su desempeño relativo, y no al absoluto. Lo anterior significa que se está recompensando por hacer las cosas mejor que como las hacen los otros, en las compañías competidoras. Una manera de encontrar datos relevantes o una especie de aproximación sobre el desempeño de los rivales podría ser simplemente preguntar a los clientes o acudiendo a expertos, u *outsiders*.

Otro error que puede cometerse está relacionado al hecho que normalmente los paquetes de evaluación del desempeño, casi seguramente, hacen comparaciones entre diferentes años en el pasado. Destacando que la mayoría de Sistemas de Evaluación del Desempeño: SED, mayormente se enfocan en el pasado y se orientan a superar sus cifras, lo cual no es lo que debe importar principalmente; sino más bien un SED debe decir si las decisiones que se están tomando hoy pueden, efectivamente, ayudar en el futuro. Se deben procurar métricas que vayan más allá de la preocupación por las ganancias contables. Además, se necesita observar no solamente qué es lo que la compañía, u otros competidores, están haciendo, sino también qué es lo que no están haciendo. Recuérdese que un buen Gerente siempre está llamado a realizar elecciones difíciles, de manera tal que la decisión de “no hacer algo” merece tanto análisis y evaluación como la que se haría con una decisión de “hacer algo”.

Otro dato a tomar en cuenta es que, sea para bien o para mal, los instrumentos de medición de un SED siempre vienen en forma de números. Pero ocurre un problema, los gerentes que administran bajo el influjo de las cifras a menudo terminan produciendo montañas de datos de muy baja calidad. Al mismo tiempo, las compañías que son impulsadas por los números también gravitan hacia las métricas que están más de moda en ese momento. Si andan buscando compararse con otras firmas sentirán que de alguna manera deben usar las mismas métricas que utilizan sus *benchmarks*, y por lo tanto, la interrogante sobre cuál medida es la correcta se puede perder en el camino. Otra fuente de preocupación es el hecho de aplicar métricas financieras para actividades que no lo son.

Otro problema latente que puede ocurrir es la manipulación de las métricas, para ello basta recordar a tantas firmas importantes que han sido sorprendidas manipulando las cifras a efecto de obtener mayores bonificaciones. Hay que entender que no se puede evitar por completo que la gente intente manipular esas cifras, independientemente cuán importante sea la organización donde se trabaje. También recordar que en el momento en que se adopta administrar *impulsado por las métricas*, lo que se está haciendo es invitar a los gerentes que las manipulen, considerando que éstas constituyen únicamente aproximaciones sobre el desempeño en cuestión. Si se tiene en cuenta lo anterior, quizá se pueda inducir a diversificar las métricas, aunque sea únicamente por el hecho de que será más difícil poder manipular a varias de ellas a la vez, considerando además, que dichas métricas deben de basarse en varias fuentes de información dentro de un periodo de tiempo.

A veces, los SED raramente logran evolucionar tan rápido como lo hacen los negocios; el desafío consiste en averiguar cómo se puede evaluar las métricas antes de que se hayan vuelto obsoletas. Una solución a lo mencionado anteriormente podría consistir en intentar ser muy preciso en relación a lo que se ha decidido evaluar, ser muy explícito acerca de cuales métricas se utilizarán, y asegurarse de que todos lo hayan entendido. Actualmente, la gente que maneja los SED en realidad no es experta. Considerando que un SED altamente, y verdaderamente, efectivo debería juntar a gente de Finanzas y a gerentes de las diferentes áreas de la firma, en una especie de diálogo significativo que le permita a la compañía beneficiarse, tanto de la relativa independencia de la gente de finanzas como del *expertise* del área de operaciones.

IV. GESTIÓN DE RIESGO ESTRATÉGICO

La manera en que la gente piensa tiene un efecto fundamental en su comportamiento y las decisiones que toma. Muchas organizaciones fracasan por no gestionar de manera adecuada lo anterior o pasar por alto situaciones o hechos que implícitamente pueden poner en riesgo a cualquier compañía. A continuación se presentan factores que deben ser considerados al momento de gestionar los riesgos estratégicos:

1. *Los modelos mentales, las premisas y el riesgo en la toma de decisiones*

La adopción de determinadas premisas, influyen a la hora de gestionar el riesgo, de tomar decisiones de negocios, de adoptar un determinado modelo de negocios, de abandonarlo y de construir modelos para desarrollar pronósticos. En lo correspondiente a la modelación, cuando ésta se desarrolla, se pueden cometer graves errores que automáticamente harán que el resultado sobre el cuál se toman determinadas decisiones, sea equivocado.

Uno de las fallas relacionadas a este tipo, está vinculado al ejercicio de extrapolar cifras del pasado para pronosticar la probabilidad de ocurrencia de que se materialice determinado riesgo, ya que al tratar de efectuar esta proyección se pueden cometer errores que pueden influir en el resultado, pudiendo subestimar sustancialmente la volatilidad o los datos en el futuro, o adoptar equivocadamente la creencia que los datos se distribuyen normalmente, cuando en realidad, no lo hacen. Esto muestra cuán difícil es utilizar los datos del pasado para predecir el futuro. Recuerde que es preferible percibir los modelos como un conjunto de inanimados y paralelos *universos pensados* objetos de nuestra exploración.¹⁴

A veces por el contrario, cuando se monitorea el riesgo, se utilizan determinadas medidas o herramientas que pueden hacer que se ignoren otros riesgos que deberían ser considerados. A manera de ejemplo, el Valor en Riesgo, VAR, el cual no captura pérdidas catastróficas, aunque tengan una pequeña probabilidad de ocurrencia, el cual es una medida diaria que no captura el riesgo de un portafolio cuando la firma está obligada a mantenerlo por un gran periodo.

Otra premisa que puede influir es pensar que se pueden medir con precisión los riesgos que se han identificado. O exponerse al “riesgo”, de no tomar en cuenta o dejar fuera, otros riesgos a los que se está expuesto. Asimismo, al obviar riesgos que normalmente se asocian con determinadas Unidades de Negocios, suponiendo que éstos no están correlacionados, ya que cuando se efectúa el ejercicio de colocarlos en determinados “silos” aislados, se está ignorando que las Unidades de Negocios, identificadas fuertemente con un tipo particular de riesgo, pueden estar expuestas a otro tipos de riesgos que a su vez están relacionadas con otras Unidades de Negocios.

A veces, cuando una institución ha completado una evaluación de riesgos e implementado medidas para protegerse, olvida evaluar los riesgos de los instrumentos utilizados para mitigarlos. Otra premisa peligrosa es la de asumir que los mercados se comportan sin fricciones, es decir eficientemente. Ésta conlleva a ignorar riesgos que surgen de las fricciones del mercado, los cuales pueden aparecer con sólo que una institución muy grande realice una gran cantidad de transacciones. A pesar que los Gestores de Riesgo pueden hacer cualquier cosa que esté en su poder para medir y capturar los riesgos, pueden terminar fallando debido a que aquéllos que son responsables de incurrir en los riesgos, no los reportan.¹⁵

Pero el adoptar una determinada premisa no solo influye al momento de efectuar un modelo o gestionar un riesgo, también puede ser origen de peligrosas posturas. Existe evidencia empírica

que indica que los Gerentes están obsesionados con el corto plazo, considerando que la gran mayoría ve en las ganancias, la medida de desempeño más importante para informarla a los *outsiders*, ya que dichas ganancias les ayudan a mantener o incrementar el precio de la acción, le ofrece seguridad a los clientes y a los proveedores e impulsan la reputación del equipo gerencial. Para lograr esto, llegan hasta comprometer el valor del accionista en un mercado donde el precio de las acciones responde a la información sobre los beneficios. Esto puede ser una causa de riesgo estratégico. Los Gerentes pueden demorar o renunciar a las inversiones creadoras de valor con tal de converger con el consenso de las ganancias esperadas, pudiendo reducir el valor y el potencial de las ganancias. Otra manera es el hecho de explotar la discrecionalidad permitida por las reglas contables para el cálculo de beneficios, al adelantar ingresos durante el periodo corriente y diferir los gastos hacia futuros periodos.¹⁶ Otra clase de Gerentes, al momento de ejecutar una estrategia piensa que su experiencia y sus conocimientos sobre los negocios bastan para permitirles todo lo que necesitan para llevar a cabo una estrategia exitosa. Este tipo de postura, por lo general, socava el tipo de pensamiento crítico a partir del cual surgen las estrategias más creativas.¹⁷

La postura o asunción de determinadas premisas lleva a los gerentes a seguir equivocadamente un mismo curso de acción, inclusive llevándolo a invertir redobladamente en una estrategia vigente, en respuesta a las señales del mercado, aún cuando se enfrenten a la amenaza de una nueva tecnología o a la economía de un nuevo modelo de negocios. Otras veces, debido a las enormes recompensas asociadas a productos o servicios innovadores, inspiran a muchos Gerentes o CEOs, a apostar equivocadamente a una determinada tecnología y que, ya sea por una ejecución fallida de la estrategia o por una falla de marketing, se convierten en un fracaso.

2. El riesgo en la Complejidad

Con más países, con más segmentos de clientes, más medios y más canales de distribución, las compañías y sus CEOs, están librando una gran batalla contra la complejidad, y específicamente con la complejidad de los propios sistemas. La mayor parte de veces, las compañías han orientado sus esfuerzos y han tratado, en la medida de lo posible, de gestionar los riesgos, centrándose en las amenazas externas de la organización, llámese a estos los competidores, los cambios en la visión estratégica, los desastres naturales o algunos acontecimientos geopolíticos. No obstante, estas mismas compañías no han desarrollado y, por tanto son menos hábiles para detectar vulnerabilidades internas que hacen que los fracasos no sean, solamente probables, sino que en muchos casos, inevitables.¹⁸

Las vulnerabilidades entran en las organizaciones y en otros sistemas diseñados por el hombre, que a medida que crecen se vuelven más complejos. Incluso, esos sistemas se vuelven tan complejos que llegan a necesitar y hasta desafiar una comprensión profunda. Los códigos legales y los acuerdos también se han vuelto más complicados resultando a menudo en los vacíos que los demás pueden explotar. Otro factor que afecta la complejidad es el tiempo, a menudo un

enemigo, no solo a causa de la obsolescencia, sino por la capacidad humana para adaptarse a situaciones insostenibles y resistirse al cambio.

Es importante comprender la fragilidad que produce la Complejidad, es decir en la medida que las empresas aumentan la complejidad de sus sistemas, ya sea productos, procesos, tecnologías, estructuras organizativas, contratos, etc., no prestan suficiente atención a la introducción y proliferación de varios defectos. Debido a eso, las empresas terminan haciendo continuamente correcciones y a menudo creando nuevos problemas. Un ejemplo, es que del 20% al 50% de todas las correcciones a los errores de software introducen nuevos y desconocidos problemas. Para agravar aún más la situación, la posibilidad de un fracaso se eleva a medida que el número de combinaciones de cosas que pueden ir mal aumenta, y la posibilidad de actos dolosos también aumenta. Dada la enorme complejidad de los sistemas, un pequeño fallo puede conectarse de tal manera, que tenga como resultado la producción casi perfecta de un evento catastrófico.

Puede considerarse que es casi seguro que ocurran eventos catastróficos en muchos de los sistemas complejos, ya que inevitablemente poseen debilidades internas o vacíos, que están destinados a ser descubiertos y explotados; considerando que las posibilidades de los daños pueden ser infinitas, con el agravante que por lo general, la debilidad interna de un sistema tiende a revelarse en tiempos con turbulencias externas. De este modo, las grietas podrían ser aparentes hasta que algo extraño ocurre en el exterior, es decir cuando es demasiado tarde. Al final, los factores externos solo sirven para poner en relieve la existencia de fallas internas, que son las verdaderas culpables de estas catástrofes.

Los sucesos catastróficos a menudo no resultan de una sola causa, sino de factores de riesgo interconectados y de fallos en cascada. Ya se sabe que un factor de riesgo tomado de manera aislada no puede causar un desastre, pero factores de riesgo trabajando en sinergia, sí pueden. Dada la situación anterior, la mala noticia es que los sistemas complejos e interconectados generan muchas vulnerabilidades, a veces inesperadas o contrarias. La buena noticia es que si un pequeño evento localizado puede desencadenar fracasos, entonces tan solo una pequeña intervención puede actuar como un interruptor del circuito.

Sin embargo, la búsqueda del interruptor del circuito requiere una profunda comprensión de cómo emerge el comportamiento de un sistema complejo. Dicho análisis se puede efectuar a través de dos enfoques; siendo uno de ellos *el Modelo basado en Agentes*, el cual se puede ejecutar varias veces para captar grandes eventos poco frecuentes, pero que resultan de sinergias poco probables entre los factores de riesgo. Este modelo puede ser utilizado para evaluar riesgos de seguridad en la infraestructura de la Tecnología de la Información de una empresa, para estudiar la red de la organización que resulta de la fusión de dos empresas y para investigar el número de otros sistemas complejos. Otro enfoque es *la Teoría de la Red*, que permite a las empresas evaluar el riesgo de sistemas del negocio interconectados, así también permite estudiar como las personas interactúan unas con otras en la organización.

Lo mejor que se puede hacer para descubrir los puntos débiles que posee un sistema complejo es ponerlo a prueba con *Ataques*, debiendo probarse los sistemas con una mente abierta o en el mejor de los casos con muchas mentes abiertas. Un ejemplo de ello, son los software de código abierto. Este proceso basado en la diversidad permite una reducción sustancial del número de errores. Esta diversidad de perspectivas a menudo es deseable, sin embargo, en las organizaciones a menudo suprimen la expresión de las diversas perspectivas, ya sea en forma explícita o a través de grupos dinámicos implícitos (grupos de pensamientos y autocensura).

3. Las fallas en la Comunicación: El riesgo de no saber explicar

Existen gestores de riesgo altamente especializados, muy escrupulosos a la hora de modelar, medir y capturar los riesgos reconocibles. No obstante, estas mismas personas, padecen de una pobre comunicación a instancias superiores, quienes al final son los últimos responsables por las correspondientes decisiones. Imagine una firma que posee un Sistema de Gestión de Riesgos de última generación, pero la Alta Gerencia no lo entiende debido a que los gestores no son capaces de explicarles apropiadamente los complicados informes a terceros. Esos sistemas al final terminan haciendo mal en lugar de hacer bien, pudiéndose llegar a tal grado que afecten la reputación de la firma. Peor aún, la información puede llegar a la alta gerencia demasiado tarde o ser distorsionada por los mandos medios u otros intermediarios. Según una investigación, los CEOs trabajan rutinariamente con hechos y cifras que ya han sido filtradas a través de las correspondientes jerarquías organizacionales. No obstante, a veces no se logra formular un mensaje suficientemente efectivo, particularmente debido a que los informes eran demasiado complejos, presentaban datos desactualizados, o debido a que no se adecuaban a la audiencia correcta.

Una comisión nombrada para analizar todos los problemas anteriores afirmaba que la gestión y el monitoreo del riesgo se reduce básicamente a conseguir información correcta, en el momento oportuno, para las correspondientes personas, de tal manera que ellas puedan realizar los mejores y bien informados juicios posibles. En algunos casos, las estructuras jerárquicas tienden a servir como filtros cuando la información se envía por la cadena de mando, conduciendo a demoras o distorsiones para compartir con la alta gerencia, datos importantes.

4. Los efectos negativos del éxito

Se podría hablar muchas maravillas sobre las ventajas que proporciona el éxito como tal, se puede afirmar que éste eleva la confianza de una persona en sí misma, y simultáneamente una vez logrado, la persona exitosa sabe *qué* debe hacer para triunfar. Pudiendo tomar vida la idea que si una persona obtiene un éxito, los éxitos posteriores se lograrán con más facilidad. No obstante, hay un problema explícito con respecto a la lógica usada para respaldar los beneficios del éxito, dicha lógica ignora las fortalezas y debilidades psicológicas propias de quienes tienen éxito, lo cual puede ser muy perjudicial hasta el grado de destruir empresas o particularmente en

casos de ejecutivos que perdieron sus carreras por haberlo obtenido. Una supuesta consecuencia positiva del éxito estuvo indiscutiblemente ligada al fracaso, o peor aún, a la autodestrucción.

Existen muchas formas en que llegar a la cima se convierte en una carga más que en una bendición. Como se dijo anteriormente, el éxito eleva la autoestima, ya que una imagen favorable y superior al promedio que uno tiene de sí mismo, es una precondition para escalar en la jerarquía organizacional. Si bien, esos líderes que eran considerados carismáticos y que poseían una opinión excesivamente elevada de sí mismo, llegaban más rápido a cargos altos, pero lo hacían pésimo en los puestos de gestión. Esos líderes, por lo general, se resisten a aceptar sugerencias, y tienden a reclamar más crédito del que les corresponde en los éxitos obtenidos. Otro punto a considerar es el hecho que aprender los trucos necesarios para un éxito inicial puede ser una ayuda invaluable en la búsqueda de éxitos posteriores, pero solo hasta cierto punto, ya que los éxitos realmente estelares son obstaculizados por el hábito o por las expectativas previas.

Es importante destacar que las decisiones tomadas por las personas, así como las percepciones que guían sus conductas están plagadas de errores, ya que se ha demostrado¹⁹ que en vez de comportarse según modelos racionales, las personas usan *heurísticas y sesgos*²⁰ para tomar decisiones sobre cómo actuar y cómo no hacerlo. Como resultado de estos modos de resolver asuntos importantes, las acciones que realizan los individuos o los planes que seguirán serán ineficaces, o a veces *autodestructivos*. Básicamente estos sesgos y heurísticas, en algún momento nublan las percepciones de las personas, haciéndolas incapaces de ver las fuerzas enormes que terminan destruyendo los negocios.

Lo anterior se podría resumir en un término denominado *perseveración*, el cual captura la esencia de ese modo autodestructivo de pensamiento, es decir, la incapacidad de la gente exitosa de abandonar las estrategias que alguna vez fueron eficaces para obtener logros, a pesar de la evidencia de que éstas ya no generan resultados favorables. La perseveración es más comprensible si se observa como una manera de aversión al riesgo. Quienes perseverizan se bloquean ante el *feedback* de aliados bien intencionados que tratan de advertirles las consecuencias de su equivocación. Los perseveradores actúan de esa forma porque tienen una conexión especial, una afinidad, un cariño con los métodos y prácticas que le permitieron triunfar originalmente. El problema es que ese afecto desarrollado, les impide ver que allá afuera puede haber una solución mejor que la desarrollada por ellos. Otro elemento a considerar es el hecho de ver que *su solución* sigue siendo exitosa es más gratificante para el ego que desarrollar un talento nuevo y talvez mejor, con el que no hay lazos emocionales. Las percepciones distorsionadas que impulsan la perseveración son una jerarquía equivocada de necesidades (heurística) que hace que una persona ignore su plan de negocios (sesgo).

La perseveración emerge por dos causas independientes, pero relacionadas. La primera está relacionada a la manera en que la gente idealiza a quienes tienen éxito y les proyectan *halos* sobre sus cabezas, es decir, inferencias infundadas sobre una gama de competencias. La segunda habla sobre la manera en que estos halos alteran la forma en que se ven y se describen a sí

mismas las personas que han tenido éxito. Entender las causas de la perseveración permite ayudar al proceso de desarrollar intervenciones para evitar que este desorden de conducta se convierta en un componente perdurable de los comportamientos del ejecutivo. Recuérdese que el efecto halo se describe como la tendencia de calificar a otros, particularmente a la hora de atribuir características favorables a una persona que ya es evaluada favorablemente, para mostrar una intercorrelación mayor de la que habría con una evaluación más objetiva. Por ejemplo, la palabra *CEO* genera un halo que causa todo tipo de heurísticas y sesgos para activar y teñir nuestras percepciones. Los halos se vinculan con las teorías implícitas de la personalidad. Dichas teorías son heurísticas que conducen a que se formen opiniones difíciles de cambiar sobre otros, basándose en un mínimo de información. Estas teorías implícitas de la personalidad casi siempre son moldeadas por la cultura a la que pertenece una persona, siendo el lenguaje el mayor determinante cultural.

Para ayudar a un perseverador, se puede utilizar una técnica psicoterapéutica llamada *intervención paradójica*,²¹ la cual funciona bastante bien con personas exitosas debido a que usa su intelecto y las provoca sin que se den cuenta, a ayudarse a sí mismas. Luego, se le debe presentar un desafío que le interese profundamente. Un perseverador que está dispuesto a aprender cosas nuevas puede beneficiarse de la biblioterapia, definida como un proceso de adquirir nuevos conocimientos a través de la lectura o el estudio de casos sobre otros ejecutivos exitosos que alguna vez fueron víctimas del éxito y cómo superaron el temor de alejarse de su zona de comodidad. Seguidamente, se debe ayudar al ejecutivo exitoso a identificar un tema, causa o actividad que le provoque un interés intenso y después alentarle a invertir en ello su energía psíquica, lo que se supone cosechará recompensas psíquicas.

V. RECOMENDACIONES

A continuación se presentan una serie de consejos que permiten desarrollar un programa de gestión de riesgos estratégicos, a fin de aprovechar al máximo los desafíos y retos que cada uno de los riesgos vistos anteriormente representan.

1. *La reversión de los Riesgos Estratégicos*

Las compañías por lo general, enfrentan fuerzas negativas que vienen a gran velocidad. Sin embargo, esas fuerzas negativas pueden revertirse con el objeto de evitar daños, y utilizarlas para el crecimiento de la firma. Al final se puede concluir que los resultados constituyen el pago por un proceso eficaz de gestión de riesgos. A un proceso eficaz, un resultado positivo. Con este propósito, lo que deberían hacer en primer lugar las compañías es comenzar a escribir su historial de riesgos. Se puede tomar como una tarea retadora y desafiante, un proceso de describir varias proyecciones del peor espectáculo de horror de la firma, imaginando escena por escena, todos y cada uno de los escenarios más pesimistas y aterradores que pueden ocurrir.

El riesgo no trae consigo solo un *apocalipsis potencial* de situaciones negativas. No se debe pensar de manera cerrada en lo que respecta al riesgo. Es necesario, analizar sabiendo que cada una de las variedades de Riesgo Estratégico puede manifestarse en diferentes magnitudes. Desde eventos donde el impacto es gigantesco (como una disminución de márgenes sectoriales extrema) hasta donde la manifestación del mismo es mínima (reducción de la rentabilidad a causa de un aumento en los costos de investigación y desarrollo, por ejemplo).

El conjunto de Riesgos Estratégicos a los que se enfrentan las compañías se manifiestan en diferentes intensidades y de éstas dependen el tipo de respuesta y preparación necesaria para hacerle frente. Meditar sobre el Riesgo Estratégico es un modo de pensar, no una lista de las amenazas por manejar. Si la firma se encuentra y desarrolla en un ambiente que está en constante evolución, es imperante la necesidad de reorientar regularmente el perfil de riesgo de la compañía, a fin de poder adaptarlo al dinamismo del mercado. Se deben de incorporar otras categorías que puedan impactar negativamente a la firma en un futuro cercano, tales como aspectos normativos, regulatorios, políticos que puedan afectar sus negocios a futuro.

Una manera para comenzar a escribir el historial de riesgos de la firma es considerar ver los riesgos desde afuera. Preguntarse ¿Cuáles riesgos vería si fuese un inversionista? ¿Cuáles riesgos detectaría si fuese cliente o competidor? Es importante saber que los agentes externos, pueden ver los riesgos con mayor claridad que la compañía. Puede verse este ejercicio como un ritual de visualización de lo negativo. Recuérdese que esos aspectos negativos suelen verse convertidos en grandes triunfos, a pesar que en un principio se vean como una serie de ejercicios de previsión de los peores desastres que le pueden pasar a la empresa que el gestor de riesgos y sus agentes externos amigos puedan imaginar. No hay manera de prepararse para toda emergencia posible. Lo único que queda es prepararse para todo riesgo que pueda imaginarse y crear un sistema que permita hacer sonar las alarmas cada vez que suceda algo fuera de lo normal.

Hay que tomar en cuenta, que para identificar lo que perjudica a una firma, a veces los gestores de riesgo se hallan en la peor posición posible, dado el lugar donde se encuentran situados. Ante eso, es necesario que las compañías consulten a inversores o empresas amigas que pertenezcan a escenarios empresariales distintos al que pertenece la compañía, o si es posible a toda una red de ellos. Hacer que estas personas conformen una especie de junta asesora informal. Se les debe pedir que inviertan unos minutos a la semana para revisar las noticias del sector al que la firma pertenece y una vez haya desarrollado el historial de riesgos de la compañía, hacerse preguntas tales como: ¿Qué le hace falta al historial de riesgo de la compañía? ¿Cuáles grandes riesgos le preocupan en su sector que en la historia de riesgos de la empresa no se han tomado en cuenta? ¿Aprender sobre *el* negocio de la firma, le hace querer entrar en él? Desde su perspectiva, ¿Cuáles son las dificultades en las cuales nunca ha pensado la compañía? y efectuar otras preguntas con el mismo estilo. Toda vez se haya elaborado la verdadera historia de riesgos de la firma, el siguiente paso consiste en crear un programa de gestión de riesgos para la compañía.

Asegurándose de formar un equipo de colegas de confianza y agregar algunos amigos externos reflexivos (clientes o proveedores); aplicando cada una de las siguientes etapas:

a. *Identifique y evalúe sus riesgos*

Se debe reflexionar profundamente sobre los riesgos de la misma manera como se reflexiona para producir grandes ideas. Después de todo uno es aspecto del otro. Es necesario analizar cada una de las categorías principales de Riesgo Estratégico y hacer una lista de los riesgos específicos que enfrenta la compañía en cada una de las categorías. Los riesgos varían desde los que parecen en extremo probables hasta los que parecen muy, pero muy exagerados.

b. *Cuantifique sus riesgos*

Esta etapa consta de dos partes. En primer lugar, se debe calcular para cada uno de los riesgos listados anteriormente, el costo potencial para la compañía, en caso de que el riesgo atacara con toda su fuerza. Debe meditar sobre una cantidad de dinero estimada de manera aproximada sobre la base de los ingresos y utilidades de la organización. Determine el porcentaje de dicha suma que podría perderse en caso de presentarse el riesgo en cuestión. En seguida, calcule la probabilidad de ocurrencia de un hecho de riesgo. Recuérdese la tendencia humana natural de subestimar la probabilidad de que se presente un hecho de esta naturaleza. Por tanto es recomendable errar por exceso al estimar la probabilidad de ocurrencia de un hecho de riesgo. Esos cálculos, serán probablemente mejores cuánto más tiempo emplee en estudiar la historia y los antecedentes de la compañía en diversos campos, ya sea el desarrollo de nuevos productos, planes de expansión y otras cosas de la misma naturaleza.

c. *Desarrolle planes de acción para mitigar los riesgos*

Esta etapa es considerada la más valiosa y compleja. Básicamente consiste en que el gestor de riesgo y su equipo examinarán cada uno de los riesgos que se hayan identificado y propondrán ya sea una medida estratégica, un plan de acción o un sistema gerencial que le permita eliminar, o al menos reducir, el daño potencial de cada uno de ellos. Es necesario tomar el tiempo prudente para analizar y discutir dichos planes y traducirlos en acciones concretas y prácticas. En este proceso es importante la participación de equipos interdisciplinarios con conocimientos de las áreas afectadas. Además, se debe evaluar periódicamente cuánto se ha avanzado para que los planes de acción y sus contramedidas se apliquen de manera eficaz. Finalmente, lo más importante es *tener un renovado sentido de conciencia y urgencia con respecto a la naturaleza del Riesgo Estratégico y una sensación general de inquietud por el tamaño de las brechas que se han tolerado entre la verdadera preparación y la situación actual.*

d. *Identifique el riesgo positivo potencial*

El pensamiento creativo desempeña una función protagónica en este punto. Aquí es necesario por cada riesgo señalado, preguntarse cómo convertir en positiva esta fuerza potencial negativa.

e. Haga un mapa de sus riesgos y priorícelos

En base a la información recopilada hasta el momento, es necesario crear un mapa de exposición de riesgos. Los riesgos específicos se localizan en el mapa con base a los factores cuantitativos determinados anteriormente: el tamaño potencial y la probabilidad de ocurrencia de un hecho de riesgo. Los que están situados hacia la parte superior del mapa son mayores y potencialmente más costosos. Los riesgos situados a la derecha del mapa tienen una probabilidad mayor de ocurrencia. El resultado final es contar con un tablero de control de riesgos, que le permite ver de manera simplificada en donde se encuentran los mayores riesgos de la compañía

f. Ajuste sus decisiones sobre capital

Se constituye en la última etapa en la formulación del Plan de Gestión de Riesgos, supone la reestructuración de sus actuales decisiones de inversión. Cuando se observan determinados Riesgos Estratégicos (sea de Proyecto, de Transición o de Marca), una herramienta considerada fundamental para la gestión de dichos riesgos, constituye las decisiones de inversión. Recuerde que algo que no puede obviarse en la gestión de los Riesgos Estratégicos es evaluar que tanto sus decisiones afectan sus asignaciones financieras. Toda decisión que tome en esta etapa debe ser modelada con toda la información que ha reunido hasta ese momento, considerando la probabilidad y el tamaño de los riesgos, el costo de los riesgos para la firma, la parte positiva del riesgo visto como oportunidad de crecimiento y el conjunto de planes para contrarrestarlos. El seguimiento del proceso anterior, se puede hacer a través del Marco del Riesgo Estratégico, que se observa en el cuadro No. 2.

**CUADRO No. 2
MARCO DEL RIESGO ESTRATÉGICO**

Riesgo	Tamaño	Probabilidad	¿Qué puedo hacer? Plan de acción para			Plan de Acción: Porcentaje completado					
			Prevenir	Mitigar	Maximizar el lado positivo	0%	20%	40%	60%	80%	100%
1.											
2.											
3.											
4.											
5.											
6.											
7.											
8.											
9.											
10.											

Fuente: Riesgo Positivo. Cómo convertir las Grandes Amenazas en oportunidades. Adrian Slywotzky, 2002

2. *¿Cómo mejorar el Sistema de Gestión de riesgos?*

En un programa de gestión de riesgos, los gerentes de primera línea desempeñan un papel fundamental. ¿Por qué? Debido a que ellos están bastante cerca de las realidades del mercado, están pendientes de las quejas de los clientes, monitorean diariamente las iniciativas de la competencia, tienen contacto directo con los proveedores, distribuidores y otros actores a largo plazo. Los gerentes a nivel medio se constituyen en los oídos y los ojos de la firma, tienen la probabilidad de ser los primeros en reconocer las amenazas del futuro y poder responder a tiempo. Estos son los encargados de implementar las medidas de gestión de riesgos desarrollados por la compañía. Si estos no lo aceptan, no lo aplican. Pueden negarse a seguir el sistema, evitando su implementación.

Sin embargo, tanto la cultura como los sistemas de comunicación de las firmas, se constituyen en dos factores que desalientan a los gerentes medios a contribuir a la evaluación, mitigación y respuesta a los riesgos. Culturalmente las compañías castigan a los portadores de malas noticias; entonces, las *noticias* toman más tiempo en llegar a la alta gerencia. Sobrevalorando la confidencialidad y el secreto, muchas compañías tratan de restringir el flujo de información que se considera delicada, incluso internamente. Tradicionalmente, los gerentes sólo están muy bien informados con respecto a sus propios rincones de la empresa, pero son incapaces de generar una imagen más amplia, más informativa y más susceptible de la manera como cambia el mundo de la compañía. A veces, las estructuras de silos obstaculizan una amplia gestión de riesgos, ya que cierto sentido de competencia interdepartamental reduce forzosamente la disposición de los gerentes a compartir información e ideas.

Pero existen tres disciplinas que pueden contribuir a que los equipos de gerencias mejoren de manera sistemática la gestión de su portafolio de riesgos:

- ***Conocer las verdaderas probabilidades***

Desarrollar el talento y habilidad para evaluar las probabilidades, a través del desarrollo de técnicas realistas para medir las verdaderas probabilidades de éxito de toda operación nueva. Recuérdese que debido a sesgos cognitivos y a las presiones organizacionales, los gerentes sobreestiman de manera rutinaria tanto las probabilidades de éxito como el beneficio potencial de cualquier iniciativa. Una solución parcial a esto puede ser lo que se llama “Visión Externa”, un pronóstico basado en un análisis objetivo de iniciativas similares procedentes de la historia de varias compañías, y no simplemente de comparaciones internas o evaluaciones intuitivas. Una compañía debería comenzar por mirar su historia de éxitos y fracasos dentro de su compañía y dentro de su propio sector, determinando cuál es el verdadero promedio de fracasos experimentados por la firma. Luego, ver hacia fuera, es decir, examinar las experiencias de otras compañías del sector y de otros sectores.

- ***Ver las primeras señales de alerta***

En diversos tipos de Riesgo Estratégico observados, las compañías no identifican las amenazas, en parte porque no le han dado una mirada a las cifras o a los mapas de batalla debidos. El futuro por lo general, no siempre envía una señal perfecta, más bien éstas son tenues e incompletas. Cuando se prevén los grandes riesgos, no siempre se obtendrá una imagen completamente formada, pero si se proporciona materia prima para sospechar y efectuar un análisis mucho más detenido. Como alguien afirmó, la mayoría de riesgos futuros son el resultado de bombas de tiempo que se han plantado en el presente. El problema con el Riesgo Estratégico no es que las señales sean débiles, sino que los receptores de la compañía están apagados. Si la firma puede prepararse, a través de la simple observación, para obtener una visión firme de aquello que es totalmente predecible, probablemente le saldrá adelante a la mayoría de los competidores.

- ***Comparar constantemente los perfiles de riesgo***

Esta consiste en entender el perfil de riesgo propio de la firma al compararlo con el de otras compañías. Es importante destacar que las compañías que modelan el riesgo no sólo lo revierten para crecer, también han aprendido a prevenir los riesgos de su Diseño Empresarial de manera que crean rendimientos y menores riesgos que entre sus competidores. Es necesario crear el perfil de las características de riesgo clave del diseño empresarial de la compañía (costos fijos, tiempos de ciclos, información sobre los clientes) y compararla con la compañía competidora que más le preocupa o más debería preocuparle.

Existen tres variables clave que tienen impacto sobre una empresa: la fluctuación de volúmenes, fluctuación de costos y fluctuación de precios. El Riesgo Estratégico se muta en todas sus formas, mediante esas tres variables. Para hacerle frente a esas variables se necesita de un Diseño Empresarial que sea lo suficientemente flexible como para mantenerse a flote sobre las fluctuaciones. Esto puede lograrse a través de algunas estrategias como el hecho de reducir costos (a menos que se utilice altos costos fijos como barrera de entrada o punto de control estratégico), diseñar sus instalaciones de producción para que sean tan flexibles y fáciles de cambiar, buscando desarrollar una poderosa red de proveedores que le sirva de fuente externa para tantas funciones como sea posible; analizar los tiempos de ciclo con el propósito de acortarlos y tener múltiples fuentes para todo insumo importante.

El lado brillante del Riesgo

La Gestión de Riesgo Estratégico permite pasar de la defensa al ataque. Las personas por lo general se concentran en los peligros de los riesgos y la respuesta gerencial es buscar formas de minimizar la exposición al mismo. No obstante, las mejores oportunidades con frecuencia se ocultan al interior de las contramedidas defensivas que se examinan. Recuérdese que el riesgo sin manejo es la mayor fuente de desperdicio en la empresa y en la economía en general. Se vive en un mundo donde el riesgo está siempre presente y donde aumenta de modo sostenido, dadas esas

condiciones es necesario poder observar el lado positivo oculto en el interior de una situación en apariencia sin esperanza y aprovechar la posibilidad de actuar en él, construyendo estructuras empresariales que tengan la posibilidad de perdurar en el mundo y generar valor duradero para los clientes, los empleados, los inversionistas y las comunidades.

VI. CONCLUSIONES

Hay una gran cantidad de actividades, procesos o momentos que implican riesgo, que al no ser bien gestionados pueden ser capaces de pulverizar o reducir el valor de una compañía. Sin embargo, una lección de gran importancia que se debe considerar es que *el momento de máximo riesgo es también el momento de máxima oportunidad*, siempre y cuando la compañía, sea capaz de reconocer dicho riesgo, preverlos y, por tanto, estar lo suficientemente preparada para transformarlos y sacar el mejor provecho de la situación.

El hecho de reconocer las verdaderas probabilidades de éxito de un proyecto a fin de cambiarlas, la creación y aplicación de información continua, efectuar historias sintéticas pensando en un mundo con múltiples probabilidades, tanto en el presente como en el pasado, apostar doble cuando no se sienta seguro, jugar un juego distinto al de los competidores, redefinir el concepto de inversión en la marca en función del producto, el diseño empresarial y la marca en sí misma, cambiar la proporción del ratio Competencia / Colaboración cuando las señales del mercado lo recomienden, todas estas son medidas preventivas, cuyo uso por parte de las compañías, puede hacer que encaren o mitiguen el Riesgo Estratégico de manera efectiva.

Además se debe proporcionar la debida importancia a un conjunto de variables o factores, que las firmas a través de la historia, no han reparado en darle la atención requerida. Conceptos como el liderazgo, la cultura y hasta la misma Gestión del Talento, son delegadas a departamentos o unidades de nivel medio, desconociendo que una mala gestión de este tipo de variables, puede poner en juego la sustentabilidad futura de la firma, ante las nuevas condiciones de incertidumbre y crisis en el mercado. Considerando imperativo, que sea el CEO y el equipo de alta Dirección quien se encargue de la gestión de este tipo de factores. Se debe dar la relevancia adecuada a temas como los incentivos y las compensaciones, ya que como se observó en el pasado reciente, dichas variables sumadas a la naturaleza cortoplacista de ver el desempeño pueden traducirse en una crisis de carácter global de inmedibles consecuencias para la economía y la sociedad.

Otro tema que debe mantenerse en agenda, con carácter estratégico es la Comunicación y su importancia en el proceso de toma de decisiones. Sabiendo que no importa cuan meticulosa sea la firma a la hora de modelar, medir y determinar sus riesgos, si al final no los puede comunicar o si lo hace, pero lo hace mal. Esta situación trae serias consecuencias a la hora de tomar decisiones presentes sobre las que se basa el futuro de la compañía; considerando que este tema es catalogado *light* en las firmas, pero que reviste una importancia tal, que su mala gestión puede acabar con la reputación de una firma, y por efecto dominó con el valor de ésta en el mercado.

Del mismo modo, se debe considerar que además de centrarse en las potenciales amenazas externas de la compañía, se debe ser lo suficientemente hábil para detectar vulnerabilidades internas que pueden hacer fracasar un proyecto o una compañía completa. Teniendo especial cuidado que en la medida que se aumenta la complejidad en los sistemas de la firma, o la complejidad de la firma como tal, cualquiera que sea, a menudo no se presta la debida atención a la introducción y la proliferación de vacíos y defectos, que en la medida que se corrigen, por lo general, crean nuevos problemas, que se pueden traducir en consecuencias que impactan negativamente a la compañía.

Tampoco pueden faltar en este análisis, factores relacionadas con la Naturaleza Humana, tales como el optimismo desmedido, la codicia, la avaricia, la perseveración, los sesgos y heurísticas, los halos, los cuales intervienen a la hora de adoptar determinadas premisas que pueden influir en la decisiones de negocios de la firma, en el diseño del modelo de negocios, en la construcción de los modelos para efectuar pronósticos, o en el peor de los casos, que incita a seguir equivocadamente un determinado curso de acción, a pesar que todas las señales sugieren lo contrario.

Los Riesgos Estratégicos a los que se enfrentan las firmas se manifiestan en diferentes intensidades, y de éstas depende el tipo de respuesta y la preparación necesaria para hacerles frente. Por ende, ya que la firma se maneja, desarrolla y desenvuelve en un ambiente de constante evolución es necesario reorientar de manera regular, el perfil de riesgo de la compañía, a fin de adaptarlo a la dinámica del mercado. No debe olvidarse que “meditar sobre el Riesgo Estratégico es un *modo de pensar*, no una lista de amenazas por gestionar”.

VII. REFERENCIAS

1. Bibliografía

1.1 Libros

1.1.1 **Slywotzky A. J. y Weber K. (2008).** “Riesgo Positivo. Cómo convertir las grandes amenazas en oportunidades”. Traductor Efraín Sánchez. Primera Edición, Grupo Editorial Norma. Colombia.

1.1.2 **Hindle, T. (2008).** “Management. Las 100 ideas que hicieron historia”. (1ª Edición). Cuatro Media. Argentina.

1.2 Artículos

1.2.1 **Barrow, E. (2009).** “Four Fatal Flaws of Strategic Planning”. Harvard Management Update, pp. 3-5, April 2009.

1.2.2 **Bergias, S. (2010).** “Las semillas del fracaso que traen consigo el éxito”. Harvard Business Review, pp. 87-97, Junio 2010.

1.2.3 **Bonabeau, E. (2007).** “Understanding and Managing Complexity Risk”. MIT Sloan Management Review, pp. 62-68, 2007.

1.2.4 **Carrol, P. y Chunks, M. (2008).** “7 Ways to Fail Big”. Harvard Business Review, pp. 1-11, Septiembre, 2008.

1.2.5 **Derman, E. (2009).** “Models”. Financial Analysts Journal, pp. 1-10, Enero/Febrero, 2009.

1.2.6 **Hatum, A. (2010).** “¿Qué pasa con el talento... después de la crisis?”. Harvard Business Review, pp. 86-90, Enero- Febrero 2010.

1.2.7 **Hunterman, A. (2009).** “Perverse Incentives: Risk Taking and Reform”. Banking & Financial Services Policy Report, Volumen 28, pp. 1-7, Junio 2009.

1.2.8 **Kell T. y Landsberg M. (2005).** “The Biggest Risk of All”. Business Strategy Review, pp. 48-50, Primavera 2005.

- 1.2.9 **Likierman, A. (2009).** “The Five Tropes of Performance Measurement”. Harvard Business Review, Octubre 2009.
- 1.2.10 **Lockdown M. y Head G. Ph. D (2002).** “Strategic Risk Management: Looking at Both Sides Now”. Nonprofit Risk Management Center. Octubre 2002.
- 1.2.11 **Rappaport, A. (2005).** “The Economics of Short Term Performance Obsession”. Financial Analyst Journal, pp. 65-77, Mayo / Junio 2005.
- 1.2.12 **Slywotzky A. y Drzik J. (2005).** “Coutering the biggest Risk of all”. Harvard Business Review, pp. 78-88, Abril 2005.
- 1.2.13 **Stulz, R. (2009).** “6 Ways Companies Mismanage Risk”. Harvard Business Review, pp. 1-7, Marzo 2009.

2. Notas y Citas

¹ Concepto extraído del artículo “Strategic Risk Management: Looking at Both Sides Now”. Escrito por Melanie Lockdown y George L. Head, Ph. D. Nonprofit Risk Management Center. Octubre, 2002.

² *Stakeholder*, término inglés utilizado por primera vez por R.E. Friedman en su obra “Strategic Management: A Stakeholder Approach”, para referirse a “quienes pueden afectar o son afectados por las actividades de una empresa”

³ El diseño del negocio es la arquitectura que garantiza la creación de valor para los propietarios a través de la creación de valor para los clientes. Considerado el tema central del libro de Adrian J. Slywotzky titulado “The Profit Zone”, consta de cuatro dimensiones: 1. La selección de clientes, es decir la porción de los clientes que la empresa atenderá, pero más importante los que no atenderá. 2. Captura de Valor, considerado como la manera en que la compañía convierte en utilidades el valor que crea para sus clientes, denominadas Modelos de Utilidades. 3. Punto de Control Estratégico, se relaciona con la capacidad que una empresa posee para proteger su rentabilidad y evitar que la competencia la erosione y 4. Alcance, dimensión que está relacionada con la definición de las actividades que la empresa llevará a cabo internamente y cuales deberá subcontratar con terceros. Cada dimensión debe ser reinventada periódicamente en la medida en que lo hagan las prioridades de los clientes, pues en la misma forma que los productos se vuelven obsoletos, los diseños de negocios también se vuelven económicamente obsoletos, es decir en un momento determinado pueden perder la capacidad de crear valor para los accionistas con lo que el valor de la empresa podría migrar hacia otros competidores o industrias e inclusive hacia los mismos clientes.

⁴ Cita del autor del Libro “Riesgo Positivo”, Adrian J. Slywotzky del Artículo “Desilusions of Success” escrito por los investigadores Daniel Kahneman y Dan Lovallo.

⁵ Tomado del libro “Riesgo Positivo” de Adrian Slywotzky con Karl Weber

Figura 1-1

Tasas de fracasos típicos de clases específicas de proyectos

	%
Película de Hollywood	60
Fusión o adquisición empresarial	60
Proyecto Informático	70
Nuevo producto Alimenticio	78
Inversión de capital de riesgo	80
Nuevo producto farmacéutico	Más del 90

Fuente: Riesgo Positivo. Cómo convertir las Grandes Amenazas en oportunidades. Adrian Slywotzky, 2008

⁶ La palabra proviene del griego antiguo y significa “Trabajo en conjunto”. Andrew Campbell y Michael Goold, académicos británicos, la definen como “vínculos entre unidades de negocios que tienen como resultado la creación de un valor adicional”

⁷ Tomado del artículo: “The Biggest Risk of All”, publicado en Business Strategy Review en la primavera del año 2006

⁸ Textos citados de la traducción efectuada por la MAF al artículo “7 Ways to Fail Big”, Siete formas de fracasar en grande, escrito por Paul B. Carrol y Chunka Mui y publicado en la Harvard Business Review de Septiembre del 2008

⁹ El concepto de “CoreBusiness”, fue introducido por primera vez en la literatura sobre administración en 1990, por C.K. Parlad y Gary Hamel. Se define como la competencia distintiva, competencia básica, competencia clave o también “Giro del Negocio”, se refiere en la Gestión Empresarial a aquella actividad capaz de generar valor y que resulta necesaria para establecer una ventaja competitiva beneficiosa para la organización.

¹⁰ Tomado del artículo: “The Biggest Risk of All”, citado anteriormente.

¹¹ Deseconomías de Escala, es un término referido a los factores que causan que las grandes empresas produzcan bienes y servicios con un incremento en el costo por unidad de cada producto (o servicio).

¹² Tomado del artículo: “The Biggest Risk of All”, El más Grande Riesgo de Todos, publicado en la *Business Strategy Review*, Primavera del 2006.

¹³ Tomado del artículo “¿Qué pasa con el Talento... después de la crisis?” escrito por Andrés Hatum y publicado en la *Harvard Business Review* de Enero / Febrero de 2010.

¹⁴ Idea retomada del artículo traducido por la MAF, “Comprendiendo los modelos financieros” del texto original “Models”, publicado en *Financial Analysts Journal* correspondiente a los meses de Enero / Febrero de 2009.

¹⁵ Idea citada del artículo traducido por la MAF, “Seis Graves fallas en la Gestión del Riesgo” del original “6 Ways Companies Mismanage Risk”, publicado en la *Harvard Business Review* de marzo de 2009

¹⁶ Idea citada del artículo traducido por la MAF, “The Economics of Short Term Performance Obsession”, La Economía de la Obsesión por el Desempeño a Corto Plazo, publicado en el *Financial Analyst Journal* en la edición de Mayo / Junio de 2005.

¹⁷ Idea retomada de la traducción efectuada por la MAF, del texto “Four Fatal Flaws of Strategic Planning”, Los cuatro errores fatales en la Planeación Estratégica, publicado en la *Harvard Management Update* de fecha abril de 2009.

¹⁸ Tomado del texto traducido “Entendiendo y Gestionando el Riesgo en la Complejidad”, publicado en *MIT Sloan Management Review* del año 2007.

¹⁹ Trabajos de Kahneman y sus colegas en la economía conductual y la psicología hedónica.

²⁰ La Heurística se refiere al hecho de tomar atajos mentales; los Sesgos en tanto se refieren a ciertas distorsiones cognitivas o perceptuales de los datos.

²¹ La intervención Paradójica es un método preferido para romper la resistencia, porque evita el tener que involucrar al paciente en interpretaciones retorcidas de su aprendizaje. Para realizarla se actúa al revés, en lugar de disminuir un comportamiento no deseado mediante su represión, se recomienda que el cliente persista en esa misma conducta, con el objeto de exponerlo a lo absurdo que es este comportamiento, con la esperanza de que él reconocerá las muchísimas consecuencias negativas que este causa.