

# CONTROLAR LA INCERTIDUMBRE Y EL RIESGO

En el actual contexto de globalización, la incertidumbre y el riesgo se incrementan por la velocidad con la que se tienen que tomar las decisiones. Además, el avance tecnológico está modificando la manera en la cual las empresas enfocan sus procesos de negocios.

Por eso, en general las organizaciones focalizan sus activos hacia aquellas actividades donde agrega mayor valor.

## Controlar a incerteza e o risco

Por José Dapena, Secretário da MBA de CEMA (Argentina)

O impacto do avanço tecnológico cria incerteza, incrementando a demanda de flexibilidade por parte das empresas. O capital humano é fonte de ductilidade em aqueles modelos de negócios para os quais representa um ativo estratégico. As empresas devem criar os mecanismos de apropriação deste ativo, que permitam fazer um uso intensivo do mesmo, mas também recriem condições de flexibilidade em proveito mútuo. Além disso, as companhias têm que compreender que não só competem com outras empresas por este ativo, mas contra a motivação empreendedora de seus proprietários.

Por José Pablo Dapena Fernández, Secretario Académico de la Maestría en Dirección de Empresas del CEMA.

Durante la década del 90 el fenómeno de la globalización comenzó a extenderse y a provocar efectos en todos los países. Esto significó que de repente fenómenos de ocurrencia en otras latitudes provocaban efectos en nuestro país, aún sin tener una relación directa. Las crisis asiática, rusa, brasileña y más recientemente turca afectaban y afectan variables de impacto directo en nuestra economía y por ende, sobre las empresas que la conforman. De similar manera, y para potenciar este efecto, se masifica una formidable herramienta de conectividad (Internet), que disminuye los costos de interacción entre personas, permitiendo conectar a través de la transmisión de datos, voz e imágenes y acelerando la velocidad de interacción. Como ejemplo baste decir que un profesor en Argentina esta informado de manera directa sobre los lanzamientos de libros en EEUU visitando cualquier site especializado en ventas. La asimetría de información preexistente (entendiéndose la misma como información que está disponible para unos y no para otros) se ve reducida drásticamente. Esta asimetría es una de las principales ineficiencias de mercado, de forma tal que

al reducirse la misma por una baja en el costo de obtención de información y un incremento en su accesibilidad, personas y empresas que previamente explotaban en beneficio propio esa ineficiencia (por ejemplo como una barrera de entrada de nuevos competidores), ven amenazados su rentabilidad. Construyendo una analogía, es como si un pueblo se encontrase aisla-



“ La eficiencia en las interacciones lleva a que la empresa focalice sus activos hacia las actividades donde agrega valor ”

do del resto de la civilización, y de repente se construyen accesos por diferentes vías que permiten a pobladores interactuar con personas ajenas al mismo, lo que representa una amenaza para ciertos grupos y una oportunidad para otros.

Esta baja de costos de interacción provoca que aquellos modelos de negocios considerados previamente de valor agregado pasan a ser cuestionados. Consideremos por ejemplo el modelo de negocios del conglomerado. Esta modalidad de generar valor a través de la diversificación del riesgo por adquisición de empresas y unidades de negocios no relacionadas en forma directa con la actividad principal de las empresas tuvo su época de auge durante los '60 y '70. Conforme el desarrollo tecnológico y del mercado de capitales permitió que un inversor estuviese en condiciones de diversificar el riesgo por su cuenta, el mercado perdió interés en este modelo de negocios.

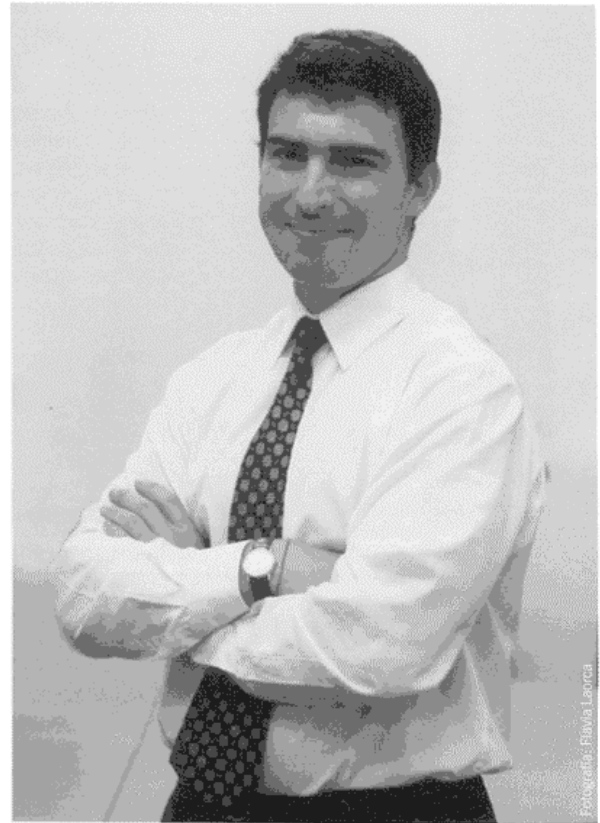
El actual avance tecnológico modificó esa estructura y está modificando la manera en la cual las empresas enfocan sus procesos de negocios. La facilidad y eficiencia en las interacciones lleva a que la empresa focalice sus activos hacia aquellas actividades donde agrega mayor valor, o dicho de manera diferente, que constituyen su negocio central. De un modelo donde se buscaba escala, alcance e innovación, todo dentro de una misma empresa, se pasa a un modelo donde los activos es-

tán mas dirigidos en uno u otro vector, dependiendo principalmente de los activos estratégicos con los que se cuenta.

Entenderemos por activos estratégicos aquellos que le permiten a la empresa enfocarse en las actividades que sabe desarrollar con mayores ventajas. El resto de los activos serán corrientes para la empresa. Esto no deshecha la posibilidad que unos activos sean estratégicos para algunas empresas y corrientes para otra.

Como ya hemos mencionado precedentemente, nos encontramos en un contexto de globalización, donde la incertidumbre y el riesgo es mayor por la velocidad con la que se tiene que tomar decisiones y las condiciones cambiantes que provoca el desarrollo tecnológico y la irrupción de nuevos competidores y productos o servicios. Este mayor riesgo amplía el rango de resultados posibles dentro de la empresa (lo que hace que si antes las cosas podían ir bien o mal, ahora implica que pueden ir *muy* bien o *muy* mal). En consecuencia la estructura de la empresa debe adaptarse a este nuevo escenario. Para graficar mejor el concepto, supongamos que el resultado de la empresa es seguro (hay certidumbre perfecta en ingresos y gastos). En este caso los compromisos, contratos y activos que dan lugar a los mismos pueden ser rígidos, dado que no hay variabilidad de escala. En la medida que este resultado se hace incierto (las cosas pueden andar bien o mal), la estructura de la empresa debe ser más flexible, para poder acomodarse a distintos escenarios. Ahora si los resultados pueden ser muy buenos o muy malos, la demanda de flexibilidad como generadora de valor se incrementa, de manera que aquellas organizaciones capaces de proponer esta característica incrementan su valor. Como hemos visto previamente, esta flexibilidad se logra concentrando las actividades en aquellos negocios para los cuales se cuenta con activos estratégicos, y tercerizando el resto de las actividades para las cuales se cuenta con activos corrientes. Esta tercerización conlleva una transferencia del riesgo en el manejo de la actividad (actuando como un seguro),

y esta reducción de riesgo es generadora de valor. La empresa busca adecuarse mejor a abruptos cambios de escenarios, implícitos en la mayor incertidumbre. Como las condiciones pueden variar abruptamente, la estructura busca tercerizar actividades desarrolladas por activos corrientes de manera de transformar costos fijos en costos variables, y ajustar mejor la estructura al cambio (este es el modelo adoptado por Cisco en la tercerización de innovaciones en productos, o Airbus tercerizando producción de piezas y transformando proveedores en socios). Tiende a eliminar entonces la posibilidad de contar con capacidad ociosa cuando las cosas andan mal, y de no contar con los recursos necesarios cuando las cosas andan bien. Si a este contexto general le sumamos la idiosincracia propia de nuestro país, que agrega incertidumbre a la ya existente, es obvio que la flexibilidad tiene mayor valor relativo. Existen diferentes categorías de activos estratégicos, sobre los cuales no es objeto profundizar. Sin embargo, concentraremos nuestro enfoque en uno en especial. Dentro de estos activos estratégicos podemos ubicar al capital humano, principalmente para modelos de negocios de trato con clientes e innovación de productos. Un adecuado manejo del capital humano permite a la organización ser más flexible, ya que cuenta con activos que reducen el riesgo de negocios (ej. por mantenimiento de una cartera de clientes, proporcionando valor agregado y detectando



Fotografía: Flavio Laorca

---

“ La flexibilidad se logra concentrando las actividades en aquellos negocios para los cuales se cuenta con activos estratégicos y tercerizando el resto de las actividades para las cuales se cuenta con activos corrientes. ”

---



y anticipando sus necesidades), y de la innovación de productos, donde el talento se ve reflejado en nuevos productos o servicios que anticipan tendencias y permiten aprovechar oportunidades.

Sin embargo el capital humano como activo tiene una particularidad, no es com-prable sino solo alquilable. En consecuencia el propietario final del talento, conocimiento, motivación, capacidad de trabajo, resolución de problemas, interacción con otras personas y otros atributos que hacen de dicho activo un bien altamente demandado, es la persona que lo posee. Esto se manifiesta en la capacidad que tiene la misma de ubicar este activo donde más le convenga, estando sujeto únicamente a condiciones de mercado. Esto no debe ser fuente de desaliento, dado que son las reglas de juego, comunes para

Cerrando la línea de pensamiento, la empresa busca lograr una estructura que le permita ser flexible, es decir, le permita reacomodar sus activos ante condiciones cambiantes. El capital humano, como activo, no queda exento de estos vaivenes, por ello ante caídas en la demanda, la empresa puede y debe prescindir de sus servicios, lo que le permite sobrevivir. Pero este capital humano debiera ser capacitado por la empresa, para que este tipo de decisiones sea mucho más eficiente, al permitir que el capital desarrolle habilidades adicionales que le permiten reubicarse más fácilmente. Explicando un poco mejor este concepto, no sólo la empresa debe crear estructuras flexibles con sus activos, sino buscar promover similares características en los propietarios de los activos. De esta manera

“ El impacto del avance tecnológico crea incertidumbre incrementando la demanda de flexibilidad por parte de las empresas ”

José Pablo Dapena Fernández obtuvo el Master en Economía en el CEMA. MSC en Finanzas y Economía en el London School of Economics. Se desempeñó en el área de planeamiento y costos de Liggett Argentina SA; en el departamento de Control federal de Ahorro de la Inspección General de Justicia de la Nación; en el área de planeamiento y control de gestión de Organización Bagó y en el área de Consultoría de Laham y Asoc Consultores y Auditores.

todos. Para buscar solucionar este problema, aunque parcialmente, existen herramientas que permiten a las empresas “*hacer como si*” fuesen dueñas del capital humano, creando mecanismos de incentivos que promueven la permanencia dentro de la empresa, tales como paquetes de remuneración atractivos, planes de carrera, y la constitución de aspectos no remunerados pero con valor, tales como un clima atractivo de trabajo, espíritu de equipo, etc. Es de destacar que estos incentivos no siempre funcionan, a modo de ejemplo cabe mencionar a Yahoo!. Esta empresa atrajo talento utilizando por ejemplo mecanismos de remuneración variable (sobre todo a través de opciones). Las cosas anduvieron bien mientras el precio de la acción subía o se mantenía alto (funcionaba un círculo virtuoso, con el precio atrayendo talento, que a su vez incrementaba el precio). El gran inconveniente de todo círculo virtuoso es que puede transformarse en vicioso, y efectivamente en esto se traduce el problema que se le presenta a Yahoo! actualmente, la caída del precio de la acción ha provocado un éxodo de los más altos ejecutivos.

el contrato entre empresa y propietario del capital humano es más eficiente, en el sentido de beneficiar a ambas partes.

El impacto del avance tecnológico crea incertidumbre incrementando la demanda de flexibilidad por parte de las empresas. El capital humano es fuente de flexibilidad en aquellos modelos de negocios para los cuales representa un activo estratégico. Una empresa que se encuentra en este segmento, debe crear mecanismos de apropiación de este activo, que permitan hacer un uso intensivo del mismo, pero a la vez recreen condiciones de flexibilidad en provecho mutuo. La remuneración de los servicios del uso del capital humano se verá incrementada en la medida que el mercado sea más competitivo en su demanda. Por último, pero no por ello menos importante, la empresa debe comprender que no sólo compite contra otras empresas por este activo, sino contra la motivación emprendedora de sus propietarios. Esta puede ser una razón que explique los espacios que se comienzan a crear dentro de las mismas empresas para que el capital humano pueda volcar en este espacio ese espíritu emprendedor ☒



José Pablo Dapena Fernández estará a cargo del Primer Seminario Cumbre 2001 sobre “Valuación de Estrategias por Opciones Reales”