

Este es un resumen del libro indicado. Estos resúmenes son enviados, sin costo, a las personas inscritas a [Intesys Consulting](http://Intesys Consulting)

## INFORMACION SOBRE EL LIBRO

**Título Original del Libro:** Make Your Own Luck

**Autor:** Eileen Shapiro y Howard H. Stevenson

**Fecha de Publicación:** 9 de Mayo 2005

**Editorial:** Portfolio

**Nº Páginas:** 272

**ISBN:** 1591840775

## Contenido:

Introducción	1
Los 12 pasos del jugador	2
Conclusión: Forjar nuestra propia suerte	10

# Gestión Inteligente del Riesgo

Volumen 10-01

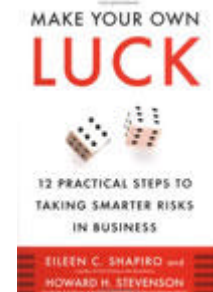
## INTRODUCCION

Este libro aborda las apuestas que realizamos sobre los negocios, sobre nuestra carrera o nuestra vida y presenta el modo de aumentar las posibilidades de que las mismas nos conduzcan hasta la meta deseada. Los autores ponen en manos del lector una poderosa herramienta para planear cada jugada y lograr un mayor control sobre cada situación.

La clave para ello se encuentra en la "inteligencia predictiva" (IP), es decir, la capacidad de actuar con juicio frente a la incertidumbre para crear el futuro que deseamos. La inteligencia predictiva que cada cual posee puede cultivarse, al igual que cualquier otra facultad, si aprendemos primero a reconocer las situaciones en las que tomar una decisión se convierte en un riesgo por falta de información y, segun-

do, siguiendo los "12 pasos del jugador" que los autores describen. Las personas y organizaciones que aprendan a aplicar con soltura estos pasos estarán en condiciones de orientarse hacia sus verdaderas metas, organizar de manera adecuada a la gente y los recursos, prevenir lo evitable y lo inevitable y actuar antes de que una gran oportunidad pase de largo.

Cada apuesta que asumimos se basa en una serie de previsiones. Prevemos qué iniciativas producirán determinados resultados y cuál será la reacción de la gente: estas anticipaciones son las que configuran las acciones que vamos a emprender. No obstante, no todos somos igual de hábiles en pronosticar qué decisiones provocarán qué tipo de resultados y qué factores



pueden llegar a intervenir. Esta diferencia la marca el nivel de inteligencia predictiva que cada uno de nosotros posee. Aunque no todos lleguemos al mismo nivel de dicha inteligencia, es posible mejorar el que ya tenemos aplicando el método de los "12 pasos del jugador", estructurado según los principios de Orientar, Organizar, Prever y Actuar (OOPA). Los primeros 6 pasos de

## EL AUTOR

**Eileen C. Shapiro** ha trabajado para McKinsey & Co. y es fundadora de Hillcrest Group, Inc., una consultoría orientada a mejorar las inversiones de todo tipo de empresas. Es también autora de *Fad Surfing in the Boardroom*.

**Howard H. Stevenson** es profesor de Administración de Empresas en la Escuela de Negocios de Harvard y Rector Asociado de esta misma universidad.

**“conviene  
empezar por  
la confección  
de una lista  
de todas las  
metas  
posibles...”**

**Haga su  
comentario!**

este método se centran principalmente en la orientación y la organización, ayudándonos a encontrar el camino por el que queremos avanzar, los motivos para ello y las correcciones necesarias en nuestros planes actuales. Los 6 pasos restantes nos guían en la búsqueda de alternativas y contribuyen a aumentar las probabilidades de éxito, a evaluar las apuestas en función de nuestros objetivos, seleccionarlas y llevarlas a la práctica.

Para obtener el máximo rendimiento de este método son fundamentales las siguientes cuatro recomendaciones:

1. Aplicarlo de manera consciente e intencionada y no saltarse ninguno de los doce pasos.
2. Escribir los pensamientos e ideas que cada paso nos sugiere, pues así se garantiza que su sentido se nos aparezca con mayor claridad.
3. Atravesar rápidamente el primer grupo de pasos para adoptar la posición inicial más atractiva y preservar el mayor número de opciones para futuras posiciones.
4. Recordar que el único objetivo de este método es permitirnos apostar con mayor conocimiento de causa.

## **Los “12 pasos del jugador”**

Primer grupo: pasos de orientación y organización

**Primer paso: Proponerse grandes metas.** Esto resulta fundamental si queremos hacer apuestas inteligentes tanto en situaciones nuevas, como en otras ya conocidas. Cualquiera de ellas ofrece únicamente una serie limitada de recursos que podemos arriesgar: tiempo, dinero, reputación o esfuerzo y, por ello es conveniente que, antes de actuar, las metas estén muy claras. Esto es especialmente válido para las situaciones ya conocidas, en las que los objetivos nos vienen impuestos de antemano y nos sentimos tentados a asumirlos como propios cuando ya han perdido su validez. Para poner un ejemplo, esto fue lo que les sucedió a General Motors y a Mercedes, que durante mucho tiempo se dedicaron a luchar con sus competidores tradicionales, Ford y BMW, y perdieron de vista a Toyota, que se había propuesto convertirse en el mayor fabricante de automóviles del mundo. Como resultado, en el año 2003 Toyota ya había conquistado suficiente cuota de mercado como para convertirse en el segundo productor mundial de automóviles por unidades fabricadas.

Lo importante en este primer paso de establecimiento de

unas metas es, primero, imaginar el futuro que queremos crear; segundo, girarse desde el punto de vista de ese futuro y contemplar el pasado para eliminar las opciones superfluas del camino y, tercero, comprobar si nuestra lógica encaja adecuadamente con nuestras emociones.

En el proceso de imaginar un determinado futuro para nuestra empresa o para nosotros mismos conviene empezar por la confección de una lista de todas las metas posibles, sin censura alguna. Ordenar los objetivos según su relevancia nos permitirá discriminar los primordiales de aquellos otros que son secundarios o terciarios y centrarnos en la consecución de los primeros. La sola identificación de los objetivos despeja el paisaje para decidir con claridad qué apuestas deben realizarse ahora y cuáles deben evitarse si pueden reducir nuestras probabilidades de éxito. Este tipo de listas resultan muy útiles para las empresas recién nacidas, que a menudo tienen más ambición e ideas que tiempo y dinero. En sus comienzos, la compañía Cytoc, especializada en la salud de las mujeres, se propuso desarrollar un sistema de lectura por computador de las citologías con la idea de mejorar la detección del cáncer cervical. En ese contexto, su lista de intenciones era la siguiente:

- Salvar a un mayor número de mujeres del cáncer cervical.
- Terminar de completar el sistema automatizado de detección (precisamente la meta principal, aquella de la que dependían todas las demás).
- Aumentar los beneficios.
- Comercializar el sistema de detección automática ThinPrep®.

Sentar nuestros propósitos mirando desde el futuro hacia el momento presente nos capacita para eliminar muchas decisiones inútiles y obtener una visión de conjunto de todo el proceso. Si una empresa decide que comercializar cierto producto es su objetivo principal, este tipo de planificación hará que centre rápidamente sus esfuerzos en suprimir las opciones inoperantes: tomando el producto como aspiración final, se planifica su distribución, fabricación, el prototipo y sus especificaciones funcionales. Cada persona tiene sus propias necesidades emotivas y un bagaje psíquico que influyen en los proyectos racionales que se propone. Cuanto más capaz sea de reconocerlos, mejor podrá controlarlos. Las ambiciones mezcladas con las emociones pueden resultar en una combinación tan poderosa que acabe secuestrando las metas de

naturaleza más racional. Así, es bastante común encontrar en las empresas incipientes a ejecutivos con una necesidad emocional de preservar el control tan desbordante que les lleva a descuidar, incluso, los propios beneficios y los de sus inversores.

**Segundo Paso: Evaluar nuestro potencial para el juego.** El objetivo de este paso es ayudarnos a evaluar nuestra comprensión del juego en el que vamos a apostar. Para ello, deben tenerse en cuenta los tres elementos que lo componen: los beneficios y las posibilidades de ganar, los costos y las pérdidas y, por último, las propias reglas del juego y quién las impone. En la medida de lo posible, también hay que intentar visualizar estos tres elementos desde la perspectiva de los demás jugadores, para así poder prever sus jugadas y decidir si merece la pena continuar o es preferible volver al paso anterior y modificar nuestros planes iniciales. Cuando empezamos a pensar si vale la pena participar en un juego, lo primero que consideramos son los beneficios y las posibilidades de ganar, mientras que el posible costo del mismo aparece solo después. Ello se debe a que si se desconoce lo que puede ganarse, es imposible calcular el costo de oportunidad que representaría un posible retraso o la falta de actividad. Algunas personas,

por ejemplo, consideran que el trabajo del chef de un restaurante forma parte de los beneficios que persiguen; otras consideran que todo lo que implican esas responsabilidades es el costo, mientras que el único beneficio es el dinero obtenido. Un trabajo bien remunerado, pero que requiere dos semanas de viajes al extranjero por mes, será visto por algunos principalmente como un beneficio, mientras para otros representará exclusivamente un costo en términos personales. Los puntos de vista pueden diferir, pero nuestra mira debe ser decidir dónde se encuentra el beneficio según nuestros propios valores.

También es prudente calcular los costos antes de decidirse a apostar en un juego. En general, solemos subestimarlos cuando el beneficio es especialmente atractivo y, en esos casos, es más que conveniente pararse a considerar las posibles repercusiones. En las inversiones en bolsa o en las apuestas que se hacen en un casino los costos son más que evidentes: se invierte dinero y tiempo y toda la inversión puede esfumarse de golpe. La cuestión estriba en cuánto se puede arriesgar. Aunque no hay nada exento de peligros, para evaluar el costo de un juego lo primero es saber qué es lo que estamos comprometiendo y qué cantidad de ello. El último elemento que evaluar antes de

**...”nuestra mira debe ser decidir dónde se encuentra el beneficio según nuestros propios valores.”**

**Haga su comentario!**

decidirnos a entrar en un juego son sus reglas y quiénes las han marcado. Saber si esas reglas son inalterables facilita el cálculo de las probabilidades de ganar. Conocer quién las impone o las controla permite prever sus posibles cambios y las consecuencias que de estos podrían derivarse para nuestros intereses.

**Tercer Paso: Evaluar la necesidad de dar un giro radical.** A veces ocurre que, por óptimos que fueran nuestros planes, las cosas van a tomar un giro de 180° y queda poco tiempo para decidir si mantenemos el curso de nuestra actividad o, por el contrario, nos adaptamos a ese cambio. El tercer paso de la inteligencia predictiva consiste en prever con suficiente antelación los momentos en los que esas transformaciones van a producirse y ser lo bastante ágil para no perder ninguna oportunidad. Modificar de forma drástica nuestros planes y acciones en un breve periodo de tiempo equivale a una apuesta-salto. Las apuestas-salto son movimientos mediante los cuales un jugador apuesta antes de saber si esa es la decisión correcta, con objeto de intentar aprovechar unas oportunidades que más tarde habrán desaparecido. En las grandes organizaciones, reconocer los síntomas de un giro radical puede resultar una tarea nada sencilla: hay señales, pero estas

no encajan con el plan o presupuesto anual. Sin embargo, este es el momento para realizar una apuesta-salto o esperar el comienzo del siguiente ciclo de planificación. En esta situación, muchas empresas se ven ante un dilema estructural que a veces llega a convertirse en su talón de Aquiles. Así sucedió con la industria automovilística estadounidense cuando decidió ignorar reiteradamente las importaciones de coches alemanes o japoneses; igualmente sufrieron los grandes productores mundiales de acero, que no prestaron atención a la amenaza de los productores de acero mini-mill (unidades que adquieren materia prima en la misma región donde venden sus productos). Aunque en ambas industrias había personas conscientes de estos peligros ya en su fase temprana, no se decidieron a enfrentarlos por el riesgo que eso entrañaba para sus carreras.

**Cuarto Paso: Conseguir aliados.** En el contexto de los “12 pasos del jugador”, las personas se dividen en tres amplias categorías: (i) aquellas con las que nos unen lazos sólidos y perdurables, los aliados principales; (ii) aquellas cuyos intereses temporales coinciden con los nuestros, los aliados temporales; (iii) aquellas con las que tenemos escasos intereses en común y con las que incluso podemos

entrar en conflicto, los adversarios.

El primer grupo de personas son nuestros aliados principales, porque con ellos compartimos valores e intereses fundamentales. Su visión de la realidad es muy parecida a la nuestra y solemos entenderles lo suficientemente bien como para anticipar sus movimientos en numerosas ocasiones. La confianza que tenemos en ellos nos permite saber que sus acciones futuras apoyarán nuestros objetivos comunes. Sin embargo, y especialmente en el mundo de los negocios, se suele confundir a los aliados principales con los aliados temporales y otorgar a estos más confianza de la prudente, o bien seguir considerando como aliado preferente a alguien que lo fue en el pasado y ya no lo es. Nuestra tarea debe consistir, una vez identificados nuestros aliados principales, en fortalecer los lazos que nos unen. Los intereses de los aliados temporales coinciden con los nuestros dependiendo de la situación. No debemos ignorar nunca a este grupo, ya que son numerosos y capaces de inclinar la balanza a nuestro favor o en contra. Con ellos, lo principal debe ser hacer coincidir, en la mayor medida posible, sus intereses con los nuestros. El mejor momento para hacerlo será cuando hayamos desarrollado la suficiente empatía como para entender sus verdaderas preocu-

**“...una vez identificados nuestros aliados principales, en fortalecer los lazos que nos unen.”**

**Haga su comentario!**

paciones. Si buscamos obtener inversiones para nuestra embrionaria empresa, debemos ponernos en el lugar de los inversionistas y tratar de imaginar cómo se podría obtener un rendimiento de su inversión. Los adversarios son personas con intereses opuestos a los nuestros y, en la mayoría de los casos, con ellos es imposible encontrar un terreno común. Por lo tanto y, a menos que sea estrictamente necesario, no deberíamos emplear tiempo ni dinero en intentar anudar unos vínculos con ellos, sino reservarnos para nuestros aliados principales o temporales.

**Quinto Paso: Identificar las apuestas auténticas.**

Este quinto paso de la inteligencia predictiva se basa en la capacidad de evaluar nuestras verdaderas apuestas y diferenciarlas de las aparentes. Esta capacidad se robustece analizando todas ellas y determinando cuáles se pueden convertir en ganancias permanentes, con la ayuda de la práctica y la disciplina, y cuáles dependen de la pura suerte. Las apuestas verdaderas son la estrategia implícita que empleamos para la consecución de un determinado propósito. En las personas preocupadas por bajar de peso, la estrategia implícita es a menudo mantener el peso actual porque siguen comiendo a pesar de hacer alarde de su deseo de adelgazar, Independientemente

de nuestro objetivo, debemos ser conscientes de cuál es nuestra estrategia implícita o las verdaderas apuestas que hacemos y valorar si podrán o no llevarnos en la dirección deseada. Si la correspondencia entre las apuestas y las metas no existe, el principal remedio para la situación es también el más simple: cambiar las apuestas o cambiar las metas. Cada apuesta posee su propia divisa, en la cual se realiza: en los juegos, las empresas y también las ONGs, la divisa son los recursos financieros de los que se dispone; para la amistad, el matrimonio o la familia la divisa la representan el tiempo y la atención que se les dedican. Seguir el rastro de la divisa nos lleva a la esencia de cualquier estrategia implícita. En el mundo corporativo, esto significa detectar por dónde pasa el dinero: primero se analizan el plan de negocio, el plan de estrategia corporativa, las declaraciones de misión, visión, valores y principios, o documentos similares, para saber qué es lo que las personas que integran la organización se dicen a sí mismas sobre sus estrategias y fines. Luego se someten a análisis los presupuestos, tanto de las inversiones como de los costos operativos, para ver de dónde procede el dinero y hacia dónde va. Este punto lo ilustra el caso de la Mercury Power, compañía eléctrica semiprivada

de Nueva Zelanda, que en su declaración de misión prometió “no originar ningún problema de suministro” a los usuarios. Sin embargo, en el análisis de sus presupuestos demostraba que sus verdaderas apuestas estaban más orientadas a conseguir un rápido crecimiento de sus beneficios y de la base de activos que a ofrecer un suministro fiable al consumidor. De acuerdo con ello, la compañía empezó por subir las tarifas, reducir la planilla y utilizar la liquidez así conseguida para intentar llevar a cabo adquisiciones agresivas, con el subsiguiente descuido del mantenimiento de sus instalaciones básicas. Como consecuencia de esto último se produjo un apagón completo en la principal área comercial de la ciudad de Auckland que duró dos meses, obligando a los usuarios a recurrir a los generadores de diesel para poder malamente continuar con su vida diaria. Aunque la compañía intentó culpar del desastre a “El Niño”, a las vibraciones del tráfico o los movimientos sísmicos, era evidente que, mientras por un lado hablaba de la calidad del servicio, la Mercury Power apostaba en realidad por la expansión.

**Sexto Paso: Crear una alternativa real.** Este paso consiste en desarrollar un plan B lo suficientemente sólido como para apoyarse en él en caso de una apues-

**“...debemos ponernos en el lugar de los inversionistas y tratar de imaginar cómo se podría obtener un rendimiento de su inversión.”**

**Haga su comentario!**

ta inicial equivocada. Hay dos elementos que pueden poner en peligro esa solidez: apostar con tanta rapidez que resulte imposible idear un plan B, o que el plan B sea una simple variación del plan inicial y que entonces las consecuencias del problema se agraven. En el primer caso es conveniente reducir la velocidad y plantearse ciertas preguntas del tipo “¿Qué haría si...?” que nos ayuden a diseñar un verdadero plan B: ¿Qué haría si me cancelan el vuelo? ¿Qué haríamos si nuestro producto principal no pasa el test final? Cuando se cuenta con varias respuestas a ese tipo de preguntas, la materia prima para un buen plan B ya está servida. En el segundo caso, se provoca un conflicto cuyas de-sastrosas consecuencias van aumentando y nadie quiere abordar. El clásico ejemplo es el de una gran compañía industrial que está perdiendo cuota de mercado en alguna de las principales divisiones que tradicionalmente han sido líderes en sus respectivos mercados. La dirección considera que el problema se debe a una falta de pericia en el marketing y, en consecuencia, decide realizar una gran inversión en el marketing de la división que más cuota pierde. Sin embargo, no es ahí donde estaba el problema real. La división produce pequeñas pero importantes piezas para la gran maquinaria que fabrica

su cliente. El montaje de tales máquinas requiere una entrega a tiempo de las piezas y, cuando esto no sucede, toda la producción se detiene con el consiguiente costo para el comprador. La división retrasa sus entregas a menudo y sus competidores, aun siendo mucho más débiles económicamente, aumentan sus ventas simplemente con entregar puntualmente las piezas. El verdadero obstáculo, que nadie quiere afrontar, es la existencia de varias fábricas que producen algunos, pero no todos, los componentes de las piezas: los directores de esas fábricas no son directamente responsables ante los jefes de cada división de la producción de los componentes y su entrega a tiempo. La “estrategia implícita” de la compañía consiste en hablar del servicio, retocar el marketing y no realizar ningún cambio significativo en la gestión de la producción. El plan B propuesto por consultores externos sugiere consolidar la producción en menos fábricas o incluso una instalación productiva, a la vez que recomienda exigir responsabilidades directas a los directores de las fábricas del envío puntual de los componentes. Sin embargo, los ejecutivos reciben este plan con un rechazo general; aunque reconocen que ha existido un desajuste en la producción, consideran que ya se han tomado las medidas oportunas, que lo peor

ha pasado y que lo único que resta por mejorar es el marketing. Seis meses después, comprueban que las dificultades no solo persisten sino que son aún mayores, con lo cual deciden finalmente atajarlo desde la raíz, es decir, reorganizando la producción según el plan propuesto por los consultores.

Las personas que se resisten a adoptar un plan B real comparten dos características: prefieren creer que el problema disminuirá con el tiempo y sienten que reconocer una complicación sería demasiado humillante. Sin embargo, ser capaces de diseñar un plan B real, que permita abordar y atajar directamente un contratiempo inesperado, es una de las maneras más eficaces de aumentar las probabilidades de éxito.

#### **Segundo grupo: los pasos de la previsión y la acción**

**Séptimo Paso: Los Mapas predictivos.** Insertar un determinado asunto en un marco nos ayuda a una mejor comprensión del mismo. Los marcos facilitan la anticipación de oportunidades que podrían presentarse en el futuro y garantizan una mayor seguridad de los resultados. El modelo del marco o mapa predictivo que los autores proponen es una matriz de dos por dos (*ver figura 1*).

Este mapa está estructurado en torno a dos dimensiones:

**“...diseñar un plan B real, que permita abordar y atajar directamente un contratiempo inesperado, es una de las maneras más eficaces...”**

**Haga su comentario!**

MAPA PREDICTIVO			
Impacto Relativo	alto	<b>Zona del telón de fondo:</b> alto impacto/baja incertidumbre. Aquí, los factores que ejercen el impacto positivo o negativo sobre nuestro futuro son a menudo ignorados, pero pueden ser muy poderosos	<b>Zona de comodín:</b> alto impacto/baja incertidumbre. Los factores que influyen en nuestro futuro son impredecibles y pueden jugar tanto en nuestro favor como en nuestra contra.
	bajo	<b>Zona del hormiguero:</b> bajo impacto/baja incertidumbre. Como en los hormigueros, muchos de estos factores unidos pueden crear desventajas importantes	<b>Ratonera estratégica:</b> bajo impacto/alta incertidumbre. Como cualquier ratonera: un lugar que hay que evitar.
		baja	alta
	Incertidumbre		

**Figura 1. Mapa Predictivo**

entorno a dos dimensiones: el impacto y la incertidumbre. El primero favorece la comprensión de los beneficios potenciales de nuestras apuestas, pues indica una estimación del impacto relativo que un determinado factor pudiera tener sobre nuestros futuros beneficios. Por ejemplo, para una nueva compañía farmacéutica, pendiente de la resolución de las autoridades sobre cierto medicamento, el carácter positivo o negativo del dictamen oficial ejercerá un impacto muy alto en términos de beneficios. La segunda dimensión, la incertidumbre, posibilita una estimación del riesgo de apostar de forma equivocada, cuando se prevé que un factor se comportará de determinada manera y lo hace

de forma distinta. Los precios del petróleo son un ejemplo de factor imprevisible y las empresas que invierten en energías alternativas conocen muy bien este tipo de incertidumbre. Las dos oportunidades que aparecen a la izquierda resultan atractivas en sí mismas por el bajo riesgo de incertidumbre que comportan. Es especialmente apetecible la zona del “telón de fondo”: los factores de baja incertidumbre y alto impacto ofrecen oportunidades con una relación óptima entre riesgo y beneficio. La tarea del jugador, en este lado del mapa, consiste en aprovechar esos factores antes de que lo haga la competencia. Las dos oportunidades de la zona derecha son objeto tanto de análisis detallados

como de apuestas descabelladas, a pesar del alto nivel de riesgo que entrañan en comparación con las del lado izquierdo. El verdadero desafío para el jugador que opte por esta área del mapa consiste en valorar si necesita mantenerse ahí y, si fuera el caso, intentar moverse, en la medida de lo posible, hacia el lado izquierdo para reducir el riesgo.

**Octavo Paso: Centrarse en lo seguro (Zona del telón de fondo).** Cuando Jack Welch rompió el código del cambio cultural corporativo, lo hizo optando por las apuestas seguras de la mitad izquierda del mapa predictivo. Estas fueron las que les llevaron a los más altos beneficios, ventas y valor de acciones.

**“Insertar un determinado asunto en un marco nos ayuda a una mejor comprensión del mismo.”**

**Haga su comentario!**

Antes de hacerse cargo de General Electric, esta era una organización grande, prestigiosa y dormida. Parecía que, gobernara quien la gobernara, la inercia estaba destinada a reinar en ella para siempre. Sin embargo, Welch estaba convencido de que era posible realizar un cambio cultural de manera relativamente rápida y eficaz si se hacía de la manera correcta. Para ello, se sirvió de unas sencillas reglas: (1) proponer metas a la organización; (2) comunicárselas a todos; (3) adoptar la métrica más adecuada para las metas; (4) comunicarla a todos; (5) evaluar las unidades de negocio según su rendimiento contrastado con las metas; (6) comunicarlo a todos; (7) premiar a los ganadores y castigar a los perdedores continuamente; (8) comunicárselo a todos.

El resultado de la puesta en práctica de estas reglas fue que, en menos de tres años, General Electric había dejado de ser un conglomerado inerte y se había convertido en un agresivo monstruo del rendimiento. La transformación corporativa que Jack Welch llevó a cabo se hizo explotando el potencial de los factores de la "zona del telón de fondo". Fue gracias a ellos que el cambio pudo realizarse sin temor a los habituales riesgos a los que se enfrentan los ejecutivos que pretenden hacer algo semejante en sus empresas: la supervivencia o el período

de "duelo" por la antigua cultura corporativa que los empleados han de pasar hasta que se adaptan a la nueva.

**Noveno paso: Reducir la incertidumbre.** La incertidumbre es un elemento con el que tenemos que contar tanto en los negocios como en la vida. Su potencial puede explotarse sabiamente cuando comprendemos que los beneficios no son directamente proporcionales al riesgo; cuando aprendemos a reducir la incertidumbre mientras mantenemos los beneficios o a mantener el riesgo mientras aumentamos los beneficios.

En esta disyuntiva se encontraba precisamente la industria informática cuando IBM introducía su 5150, con el sistema operativo DOS de Microsoft, a principios de los años 80 del siglo XX. Las compañías que operaban en este mercado tuvieron que contar con dos grandes incertidumbres:

1. Si la tasa de adopción en el mercado de los computadores personales sería lenta (tal y como pronosticaban muchos analistas de IBM) o rápida.
2. Si el sistema operativo que la nueva compañía Microsoft estaba vendiendo a todos los fabricantes de hardware continuaría siendo uno de tantos o, por el contrario, se convertiría en un estándar para toda la

industria que exigiría la compatibilidad con todas las aplicaciones.

Estas dos incógnitas dejaban cuatro opciones de apuesta a las empresas del sector:

1. IBM + DOS seguirían siendo un sistema operativo más entre otros muchos. Existía la posibilidad de que otras combinaciones de hardware y sistema operativo lucharan y sobrevivieran.
2. En el mercado dominaría pronto una combinación de hardware más un sistema operativo: Apple, IBM/DOS u otra.
3. El principal usuario del DOS, IBM, se convertiría en el estándar que requeriría compatibilidad entre las aplicaciones.
4. Podrían sobrevivir muchas configuraciones distintas de hardware, pero todas tendrían que tener el DOS.

En aquel momento, muchas empresas se decantaron por la opción 1 (Xerox, Digital Equipment, Wang) con malos resultados, mientras que otras (Hewlett-Packard) decidieron invertir en los accesorios, como las impresoras, a sabiendas de que estas y otros muchos tendrían una demanda constante independientemente del sistema operativo empleado. Algunas (Compaq) decidieron fabricar lo mismo que

**“La incertidumbre es un elemento con el que tenemos que contar tanto en los negocios como en la vida.”**

**Haga su comentario!**



IBM y DOS, pero de mejor calidad y menor precio, apostando por la opción 3. Por su parte, Apple apostó desde el principio por las opciones 1 y 2 sin rebajar los precios ni abrir su sistema operativo, lo cual, a la larga, redujo su cuota de mercado de computadores personales desde un inicial 50% a un escaso porcentaje en la actualidad. Hoy en día, su producto estrella es principalmente el *iPod*.

**Décimo Paso: El núcleo de las acciones.** Muchas empresas y personas se muestran explícitas sobre aspectos secundarios de sus actuaciones, mientras que el núcleo de las mismas queda impreciso. Si deseamos que nuestras apuestas sean las acertadas, en primer lugar necesitamos tener claro cuál es el núcleo de nuestro plan de acción, calibrar su solidez y luego añadirle los detalles precisos. Si vemos que le falta firmeza y rigor, hay que intentar conseguirlos y, si no fuera posible, entonces abandonarlo.

Numerosos planes de negocio carecen de un núcleo bien definido mientras que abundan en detalles: los mercados que servir, las tecnologías que se usarán, las estrategias financieras, los planes de venta o de distribución, pero todo ello sin indicar la esencia de la nueva tentativa, sus costos para la empresa y las ventajas y desventajas relativas que tendrá para el cliente.

Iridium ha sido un caso emblemático de empresa que no tenía bien definido el núcleo de su plan de negocios. Se trata de una compañía de telecomunicaciones fundada por Motorola, que hizo un gran trabajo al poner en órbita 66 satélites (de los 77 planeados) en un tiempo récord y conseguir una financiación de 5.000 millones de dólares. Sin embargo, Iridium carecía de una definición rigurosa del núcleo de su producto. Su campaña publicitaria anunciaba algo tan vago como la *“libertad de comunicación, con cualquiera, en cualquier parte del mundo”*, sin ser claros ni concretos al comunicar a sus clientes potenciales qué era lo que les vendían y qué era lo que pagaban. En el momento de su lanzamiento al mercado, el núcleo debería haberse definido de la siguiente manera:

- El cliente compra tanto el servicio como el producto (teléfono) de Iridium.
- El servicio de Iridium cubre todos los lugares del planeta, incluidos aquellos que resultan inaccesibles para los proveedores convencionales, como plataformas petrolíferas, regiones remotas y aisladas, buques, etc.
- Permite la comunicación transfronteriza entre países con diferentes estándares de telecomunicación.
- Los teléfonos de Iridium

necesitan la cobertura directa del satélite y, por tanto, a menudo no funcionan en edificios, bajo árboles frondosos o en lugares urbanos densos.

- Este problema se remedia con el añadido de una antena especial.
- Las dimensiones del teléfono y su peso.
- El precio (2.200-3.400 dólares).
- Las tarifas del servicio (2-7 dólares por minuto).

Este fallo de definición supuso para Iridium un gasto de 5.000 millones en publicidad sólo para descubrir que existía una gran inseguridad respecto a si su producto era o no capaz de obtener los resultados prometidos. Como finalmente se demostró, el servicio era un fracaso; la empresa consiguió tan sólo 10.000 abonados de los 200.000 que se esperaban y acabó en la bancarrota.

**Undécimo Paso: Evaluar el efecto dominó de la apuesta.** La realización de la mayoría de los objetivos representa una secuencia de apuestas. Lo habitual es que se nos presenten distintas opciones en cada momento en que ha de tomarse una decisión: las que anticipamos antes de hacer la apuesta y las que surgen durante el curso de la misma. Este “paso del jugador”

**“...necesitamos tener claro cuál es el núcleo de nuestro plan de acción, calibrar su solidez y luego añadirle los detalles...”**

**Haga su comentario!**

consiste en tratar de entender el tipo y el alcance de estas opciones antes de tumbar el primer dominó. Debemos evaluar si nuestra apuesta está a punto de desencadenar un efecto dominó en forma de otras opciones o consecuencias y si estamos dispuestos a asumirlas.

Las compañías científicas que investigan sobre nuevos medicamentos y quieren comercializarlos en EEUU se encuentran a menudo con que resulta ineludible hacer apuestas con un efecto dominó. En primer lugar, tienen que finalizar los ensayos preclínicos del medicamento (fase 1). Si estos son positivos, necesitan encontrar un socio en una compañía farmacéutica dispuesto a fabricar el nuevo fármaco, financiar el proyecto y realizar nuevos ensayos clínicos (fase 2) y, por último (fase 3), obtener el visto bueno de la FDA (Food and Drug Administration) o la licencia. La decisión de comercializar un medicamento supone automáticamente afrontar una serie ya conocida de apuestas: múltiples ensayos clínicos (2 años), solicitud de aprobación de la FDA (año y medio) y conseguir la financiación necesaria para todo ese periodo de tiempo. En este caso, los inversores se encontrarán ante la disyuntiva de aceptar la apuesta o esperar el resultado de los ensayos de la fase 2 y aceptar la propuesta

de la compañía farmacéutica. Cualquiera de las dos opciones requiere, primero, ser muy consciente de las consecuencias y, segundo, ser claro en las metas, en el potencial para el juego, saber dar un giro radical y qué aliados buscar y cómo involucrarlos en el proyecto.

**Décimo Segundo Paso: Saber abandonar el juego.** Cualquier apuesta, sea grande o pequeña, corporativa o personal, nos hace entrar en un juego. Sea cual sea este, en algún momento nuestra participación tendrá que acabar. La cuestión por dilucidar es si, en el momento de abandonarlo, somos nosotros los que así lo decidimos, porque queremos pasar a otro juego, o nos vemos obligados a ello. En ese sentido, es conveniente analizar la relación entre los costos y los beneficios en el juego actual y decidir si queremos el mismo tipo de beneficios que hasta ahora (nos sentimos satisfechos con ellos y estamos dispuestos a continuar) o preferimos buscar otros distintos. Una vez lanzada la apuesta por un juego, siempre habrá que elegir entre las tres grandes opciones: A, B y C. La opción A significa permanecer en el juego como jugador activo hasta que nos veamos obligados a abandonarlo. La opción B es dejarlo y buscar otro que nos permita ganar lo mismo, mientras que en la opción C decidimos concluir con el juego e iniciar uno

nuevo con diferentes tipos de resultados. Para ilustrar estos casos tomaremos a un hipotético inversionista de Microsoft. Un inversor que pudo haber invertido 10.000 dólares en marzo de 1986 y mantiene su inversión está eligiendo la opción A. Si hubiera hecho esa misma inversión, hubiera vendido sus acciones en 1999 y reinvertido después los seis millones de dólares así ganados en cualquier otra empresa, estaría escogiendo la opción B. Sin embargo, si en 1999 hubiera vendido las acciones e invertido el dinero en viajes o en ONGs, se habría decantado por la opción C.

La decisión de elegir entre cualquiera de estas tres alternativas depende tanto del análisis racional de nuestra situación, como de las emociones personales hacia los resultados del juego y, combinados, nos inclinan en uno u otro sentido.

### **Conclusión: Forjar nuestra propia suerte**

Todos nos vemos obligados a actuar bajo el peso de la incertidumbre; por tanto, cada acción que emprendemos es una especie de apuesta, tanto si hacemos lo que siempre hemos hecho como si actuamos de manera contraria o cambiamos de rumbo.

El principal desafío al que

**“...cada acción que emprendemos es una especie de apuesta...”**

**Haga su comentario!**

Torre HSBC, Escazú.  
De la Rotonda de Multiplaza  
100 mts al sur.  
San José, Costa Rica

Teléfono: 506.2505-5005  
Website:  
[www.intesysconsulting.com](http://www.intesysconsulting.com)  
Correo:  
[info@intesysconsulting.com](mailto:info@intesysconsulting.com)

**Making Strategy Work**

**INTESYS CONSULTING**  
Making Strategy Work

INTESYS CONSULTING es una empresa especializada en consultoría en Administración de Proyectos de Tecnologías de Información especialmente en: Apoyo a los ejecutivos para su mejor toma de decisiones. rescate de proyectos, capacitación a gerentes y directores de proyectos así como evaluación de la madurez de las empresas en este campo, y la elaboración de planes de acción para mejorar la gestión de proyectos a lo interno de las empresas.

**¡ Suscribase !**

**Y siga recibiendo estos resúmenes de libros,  
sin costo, directamente en su correo electrónico:  
[www.intesysconsulting.com](http://www.intesysconsulting.com)**

nos enfrentamos como personas es tener que decidir entre una apuesta y otra, siempre y en todos los aspectos de nuestras vidas. En esto reside la principal dificultad, porque aunque todos nos vemos obligados a apostar, no a todos se nos da igual de bien el hacerlo y llegar al resultado deseado. De ahí la importancia de la Inteligencia Predictiva, que es la capacidad que nos permite enfrentarnos a la incertidumbre y alcanzar lo que esperamos. Cuanto mayor sea el nivel de nuestra inteligencia predictiva, más capaces seremos de forjar nuestra propia suerte. Alcanzar un nivel más alto no es imposible, ya que la inteligencia predictiva se compone de una serie de habilidades que se pueden adquirir y cultivar.

Estas habilidades se ejercitan a través de los "12 pasos del jugador" expuestos en este libro. De entre ellos, los pasos 1 y 12 merecen ser destacados como los más importantes: descubrir nuestras metas nos permite elegir con más acierto las apues-

tas que nos lleven hasta ellas; saber cuándo queremos abandonar el juego hace que redirijamos nuestros recursos hacia nuevos proyectos que en ese momento han cobrado mayor sentido para nosotros que lo que estamos haciendo. Sólo sin dejar de prestar atención a estos dos pasos podemos convertirnos en los forjadores de nuestra propia suerte.