

EL ARTE DEL RIESGO REFLEXIVO

POR: DIEGO IGNACIO MONTENEGRO

PARALIZAR LA EMPRESA FRENTE AL RIESGO EMINENTE ES EL PEOR CAMINO. SI SE TIENE UN DOLOR, HAY QUE TOMAR UN ANALGÉSICO Y SEGUIR.

Si de algo los seres humanos nos hemos dado cuenta durante el año 2020, es que no tenemos el control total de ninguna situación. La profunda vanidad de la humanidad fue detenida por un evento (único pero repetible), que sumió a todos en un profundo y permanente riesgo, convirtiendo al mundo en un riesgo en sí mismo. Entender, procesar y asumir riesgos se volvió un arte en cada hogar y en la mayoría de organizaciones. No hay una sola zona geográfica o sector productivo que no haya tenido afectación económica, social o emocional como consecuencia de la pandemia. Paralizar la empresa frente al riesgo eminente es el peor camino. Si se tiene un dolor, hay que tomar un analgésico y seguir. Lograr equilibrio entre oportunidad y riesgo es el pensamiento constante que debe provocar una reflexión en las empresas en este momento; no sólo por el impacto del COVID-19, sino por la convicción de transformar las viejas estructuras de funcionamiento empresarial.

El riesgo puede ser expresado de varias maneras: dificultad para ajustar un producto al mercado, riesgos por obsolescencia o la ausencia de tecnologías de la nueva era, cambio de regulaciones y nuevos canales de comercialización. Por ejemplo, es clara la tendencia a un menor consumo en tiendas físicas frente al crecimiento exponencial de plataformas *online* para *e-commerce*. El fenómeno pandémico hizo que los *insights* más importantes sean el miedo, la protección y la seguridad. Por lo tanto, cualquier proceso de diseño de una solución, debería incorporar estas creencias y emociones actuales.

No es únicamente la velocidad de reacción o la aceleración frente a los competidores; sino también, la habilidad de generar confianza y compromiso hacia la comunidad y la sociedad en general.

El modelo de pensamiento para el diseño de la solución (producto o servicio) debe incluir: (1) calidad del procesamiento de datos, conocimiento y sabiduría actual con tecnologías como el *Big Data*; (2) claridad en el desafío futuro; (3) romper los antiguos convencionalismos y formas de actuación; (4) entender los *drivers* culturales como el liderazgo e innovación, y el porqué se debe actuar de una manera específica; (5) diseño de un modelo de negocio que incluya hipótesis para resolver los problemas detectados; (6) posiblemente construir un prototipo; y, (7) la capacidad de llevar las buenas intenciones a la práctica.

Los pasos anteriores son indispensables, pero no suficientes para lograr la preferencia del cliente en el nuevo paradigma. Se precisa de una conexión emocional empresa - consumidor, es decir, personas con personas. El laboratorio de diseño de soluciones se convierte entonces en un espacio de co-creación, donde los productos se alinean a las convicciones y preocupaciones actuales y futuras del mercado.



EN LA TRANSFORMACIÓN DENTRO DE LA REVOLUCIÓN QUE ESTAMOS VIVIENDO, PARA MINIMIZAR EL IMPACTO DE ERROR SE DEBE JUNTAR CEREBRO, TECNOLOGÍA, METODOLOGÍA Y CORAJE.

El enfoque de investigación, diseño y desarrollo, junto con el trabajo colaborativo intenso al interior de las organizaciones, deberían llevar a crear soluciones únicas que se ajusten a las "nuevas necesidades". La empresa *Impossible Foods* (www.impossiblefoods.com), nos permite tener una mejor visión sobre la innovación para diferentes necesidades. Con una propuesta de valor consistente en disminuir el riesgo de emisiones de CO₂, protegiendo los bosques y cuidando el consumo de agua sin sacrificio animal, produce carne molida y salchichas que saben a cerdo, pero que son el resultado de un proceso biotecnológico con la utilización de plantas. El hemo (grupo prostético que forma parte de diversas proteínas) hace que la carne sepa a carne; es una molécula esencial que se encuentra en todas las plantas y animales vivos. *Impossible Foods* elabora un hemo mediante la fermentación de levadura modificada genéticamente a base de plantas de soja. Es así que, la ecuación creativa usada por *Impossible Foods* es: plantas + ciencia = comida. La *start-up* busca experiencias personalizadas en una tribu de clientes cada vez más grande (vegetarianos, veganos e incluso consumidores de "carne tradicional"), con hábitos de consumo distintos y sin renunciar al sabor característico de la carne de cerdo. Es un esfuerzo conjunto de entender los datos para actuar con productos relevantes, junto con la re-inención de la forma de trabajo interna de los equipos empresariales, ahora remota y virtual, convirtiendo a la gestión de equipos en una actividad crítica, muchas veces poco considerada para el desarrollo de la estrategia.



La célula de innovación la componen colaboradores con variado conocimiento específico pertenecientes al mundo real, de diferentes jerarquías de la organización, de razas y credos distintos y de variadas generaciones. Es indispensable una visión global, actuar flexible y un empoderamiento de las personas para tomar decisiones riesgosas. Este es el arte del riesgo reflexivo: analizar, conectar, transferir conocimiento y actuar ágilmente. La red se complementa con los *partners* que comparten el propósito y la causa por la que pelear. No se puede limitar el rol de los aliados a simple proveedores de algo. Los *partners* son el combustible para lograr los objetivos estratégicos.

Las alianzas pueden ser tan "impías" como para juntar a competidores de una misma industria o a empresas que nunca se habían considerado por ser lejanas y posiblemente no tener relación con la propuesta de valor. Es un ejercicio que implica dejar atrás las preconcepciones, de compartir información, de confiar y de transferir sabiduría para un bien mayor. El riesgo es riesgo al fin, implica posibilidad de fracaso. El fracaso no nos gusta y punto. Es la transformación dentro de la revolución que estamos viviendo, donde para minimizar el impacto del error se debe juntar cerebro, tecnología, metodología y coraje. Es lo mínimo que requiere la sostenibilidad futura. ■



DIEGO IGNACIO MONTENEGRO

Creador de metodologías para la innovación estratégica. Presidente de EmotionShare Corporation y Gerente General de la Universidad de Los Hemisferios en Quito, Ecuador.



Crédito fotografía pág. 1: Pixabay
Crédito fotografía pág. 2: Impossiblefoods.com