



Libro El extremo grueso

El poder del conocimiento político para inversiones estratégicas

Ian Bremmer y Preston Keat
Oxford UP, 2009
También disponible en: Inglés

Reseña

Este libro actual y conciso, ofrece una introducción para evaluar y manejar el riesgo político internacional. Ian Bremmer y Preston Keat minimizan el uso de la jerga y la terminología especializada para facilitar la lectura de su libro. Sin embargo, los autores suponen que los lectores tienen al menos conocimiento básico sobre los hechos de la vida de negocios a nivel internacional. Muchos libros recientes sobre la administración de riesgo, profundizan más en la administración de riesgos del mercado. Los riesgos políticos, aunque menos cuantificables, son un desafío y exigen una atención administrativa eficiente. Este libro es una valiosa adición a los textos que ya existen sobre la administración de riesgo. Su gran mérito, dice *BooksInShort*, es que proporciona un marco de referencia para entender la naturaleza de los riesgos políticos y una gran variedad de iniciativas para manejarlos.

Ideas fundamentales

- Los “riesgos políticos” se derivan de eventos políticos locales o globales que afectan el valor de los activos.
- Los extremos (colas) de la curva son más gruesos: los sucesos calamitosos son más probables de lo que la gente cree.
- Predecir los eventos “desconocidos”, que ni los expertos conocen, es difícil.
- Por el contrario, muchos riesgos políticos son predecibles porque los políticos y otras partes involucradas hacen públicas sus agendas antes del suceso.
- Las estrategias para lidiar con riesgos políticos incluyen, “aislar, atenuar, advertir, agilidad, alianzas, darle forma al ambiente” y usar al “abogado del diablo”.
- Analice en detalle la naturaleza del ambiente geopolítico de su empresa.
- Si su empresa tiene su base en el extranjero, invite a los locales a participar de su éxito.
- Para medir la turbulencia política, utilice indicadores cuantitativos tales como tasas de inflación y evaluaciones cualitativas como la corrupción y la urbanización.
- Las decisiones que parecen irracionales a la luz de las consideraciones económicas, pueden ser racionales a la luz de las consideraciones políticas. Reconozca qué consideraciones dominan cada situación.
- Aunque los seguros no son una panacea para los riesgos políticos, éstos juegan un papel importante.

Resumen

Riesgo Político

La crisis de Rusia en 1998 fue un fuerte recordatorio de que los eventos devastadores ocurren con mayor probabilidad de la que sugiere una distribución estándar normal. Los extremos de la curva de campana del riesgo político no son delgados, indicando una baja probabilidad de trastornos catastróficos, sino que son gruesos, lo que significa que es más probable de lo que muchos se imaginan que ocurra un cataclismo político. Sin embargo, los tomadores de decisiones corporativas, no le prestan la atención a dichos eventos de extremo grueso que en verdad se merecen, mayormente porque los riesgos políticos parecen ser complicados, impredecibles, acechadores, no cuantificables, y por lo tanto inmanejables.

“¿A qué nos referimos con ‘extremo grueso’? Los extremos gruesos son las ‘colas’ gruesas – o bultos – que encontramos al final de las curvas de distribución que miden los riesgos y su impacto”.

Un riesgo político es cualquier evento político que pueda ocasionar un cambio en el valor de los activos o en el desempeño financiero. Esto puede ser una regulación, una norma del gobierno o algo más traumático, como un ataque terrorista. Las leyes no obligan a manejar los riesgos políticos, pero ignorarlos es imprudente. Nadie puede predecir las consecuencias precisas de ninguna constelación de fuerzas políticas, aunque los expertos a menudo prevén la probabilidad o posibilidad de importantes pérdidas. Los administradores de riesgo tienen una gama de herramientas y enfoques analíticos de los cuales elegir para evaluar los riesgos políticos. Sin embargo, la administración de riesgo es inútil si las fallas en la comunicación y la influencia burocrática no le permiten a los que toman las decisiones obtener la información que necesitan para manejar los riesgos.

Lo desconocido

La conquista del imperio Azteca por una pequeña banda de conquistadores españoles, muestra uno de los retos más importantes en el manejo del riesgo político: lidiar con lo totalmente impredecible. El ex secretario de la Defensa de los Estados Unidos, Donald Rumsfeld habló de los “desconocidos desconocidos” – lo que no sabemos que no sabemos”. Aunque muchos se burlaron de él, la historia reciente incluye numerosos ejemplos de dichos desconocidos, incluida la caída del muro de Berlín.

“Cualquier suceso político que pueda (directa o indirectamente) alterar el valor de un activo económico, se puede considerar un riesgo político”.

Sin embargo, muchos riesgos políticos son conocibles y predecibles. En 2005, cuando el banco central de Uzbeko cerró el Business Bank, la prensa afirmó que el banco cerrado nunca fue advertido. Pero sus inversionistas incluyeron el Banco Europeo para la Reconstrucción y el Desarrollo, el cual tenía una mala relación con el gobierno de Uzbekistán, así como un grupo que planeaba competir contra la hija del presidente en el sector de la telefonía móvil. Por lo tanto, el cierre del Business Bank, apenas califica como un “cisne negro” (es decir, un evento poco probable con un tremendo impacto). Como se muestra en este caso, con frecuencia los desconocidos son, de hecho, no desconocidos sino ignorados. Aunque no existe un modelo estándar o invariable para lidiar con eventos desconocidos, dentro de los métodos e iniciativas más útiles se incluyen:

- **“Aislar”** – El refrán “no ponga todos los huevos en la misma canasta” resume esta iniciativa.
- **“Atenuar”** – Distribuya los riesgos a lo largo del calendario o a través del mapa.
- **“Advertir”** – Los sistemas de detección temprana pueden notificarle por adelantado de los riesgos en desarrollo.
- **“Agilidad”** – Mantenga una estructura flexible para mejorar la capacidad de respuesta.
- **“Alianzas”** – Los aliados estratégicos pueden ayudar a apaciguar las críticas y los ataques políticos.
- **“Modelar el ambiente”** – Invierta en relaciones públicas y cabildeo para reestructurar la opinión pública.
- **“Abogado del diablo”** – Pruebe sus conclusiones contra otros puntos de vista.

El escenario geopolítico

Los acontecimientos geopolíticos pueden transformar al mundo de la economía. La Primera Guerra Mundial, ayudó a mover el poder financiero de Londres a Nueva York. La decisión de la Unión Soviética de retirar sus depósitos de los bancos de Estados Unidos, ayudó a crear el mercado del euro. El análisis de dichos riesgos geopolíticos es frustrante, con frecuencia debido a la “duración” de eventos amenazantes, los cuales pueden tardar hasta cien años en desarrollarse. La parcialidad de los grupos de intereses también suele afectar el análisis de riesgos. Además, los riesgos geopolíticos complejos, no ocurren de manera aislada. Algunos movimientos como las carreras armamentistas, afectan a todos en “ciclos de retroalimentación” y círculos viciosos.

“Tal vez el aspecto más difícil de la administración de riesgos en general es contar con las probabilidades precisas para sucesos que son a la vez raros y potencialmente devastadores”.

Por lo tanto, las compañías normalmente no pueden determinar la dirección de los acontecimientos geopolíticos, pero sí pueden y deberían prepararse para enfrentar las consecuencias. La mayoría de las empresas operan con un horizonte de tiempo mucho más corto que el periodo de tiempo de los riesgos geopolíticos. No designan divisiones internas para analizar y manejar los eventos geopolíticos y piensan en ellos en términos de una distribución normal. Por consiguiente, no están equipados para manejarlos. Para aumentar su capacidad, deberían reconocer la existencia y probabilidad de los eventos de riesgo y estructurar sus operaciones para minimizar el impacto, por ejemplo, alejándose de áreas amenazadas. Las compañías deberían planear varios escenarios de riesgo para estar preparadas para actuar, además deberían de asegurarse contra riesgos tales como expropiaciones y embargos. El seguro tiene sus limitaciones, pero juega un papel importante en la caja de herramientas del manejo de riesgos políticos.

“Los administradores de riesgo pueden intentar eliminar las amenazas, minimizar su probabilidad, aislar el evento o evitar el riesgo en su totalidad”.

Los eventos políticos pueden cambiar los mercados directa e indirectamente. Las devaluaciones, incumplimientos y otros asuntos similares pueden alterar directamente los precios del mercado y el comercio de activos. Las guerras, movimientos en los gobiernos y las elecciones, tienen todos un efecto indirecto. Para analizar el impacto en el mercado de los riesgos políticos, considere estos puntos:

- **¿Cuál es la naturaleza del régimen?** – Algunos países son “la mejor apuesta”, estables, disciplinados, democráticos y abiertos a la globalización. Otros son “reincidentes potenciales”, aún luchando contra la inestabilidad y la falta de seguridad. Algunos son “nacionalistas con los recursos”, con grandes reservas de recursos naturales estratégicos que con frecuencia impiden el desarrollo de la democracia y de instituciones independientes. China y otros países similares son “globalizadores autoritarios”, que esperan beneficiarse de la globalización sin perder poder.
- **¿Cuáles son las fuerzas ideológicas que están operando?** – No confunda la retórica de las elecciones con la política gobernante. Las consideraciones legales o institucionales pueden restringir las opciones de gobierno del régimen.
- **¿Cuál es la composición del gobierno?** – Sepa quién está a cargo de qué. El partido AKP de Turquía se ganó la confianza del mercado con su disciplinada modernización económica. La prensa mostró preocupación sobre sus raíces Islámicas, pero los inversionistas se fijaron en su historia.
- **¿Cuán transparente es el gobierno?** – En ocasiones, los gobiernos manipulan la información para mejorar la imagen del país. El gobierno de Argentina manipuló los informes sobre la inflación.

Conflictos, rebeliones y estados débiles

Los países con una población joven y pobre, son a menudo volátiles. Para estimar la probabilidad de inestabilidad, combine los indicadores cuantitativos (mortalidad infantil, tasas de inflación) con la evaluación de factores cualitativos como la corrupción y la urbanización. Tenga presentes estas cinco categorías de inestabilidad nacional:

1. **“Revoluciones”** – En una revolución, los valores de la sociedad, las instituciones, las estructuras y el gobierno, cambian repentinamente. La “Revolución de Terciopelo” de Checoslovaquia en 1989, reemplazó al gobierno comunista por un régimen democrático y liberal orientado al mercado. Predecir dónde no hay probabilidad de revoluciones es tan importante como predecir donde sí la hay.
2. **“Guerras civiles”** – Las guerras internas son más probables en países pobres con problemas étnicos y gobiernos débiles. En abril de 2007, había 20 guerras civiles en todo el mundo. Naturalmente las compañías evitan las guerras civiles, pero en ocasiones la naturaleza de su negocio lo hace imposible. Tea Importers, Inc., se quedó en Rwanda durante la guerra civil, pues la compañía no pudo mover sus 15 millones de arbustos de té. El seguro contra riesgo político, le ayudó a enfrentar sus pérdidas.
3. **“Fracaso del estado”** – Los estados que fracasan son legalmente impotentes y están amenazados por asesinatos, genocidios, refugiados y catástrofes humanitarias. Algunas organizaciones como Zimplats, un extractor de platino de Zimbabwe, siguen operando a pesar de estas situaciones. Puede que estas empresas tengan que proveer la infraestructura, por ejemplo energía eléctrica. Algunas quizás puedan conservar el mínimo personal y reconstruir su fuerza laboral cuando la situación mejore.
4. **“Golpes de estado”** – Generalmente realizados por las fuerzas militares, los golpes de estado pueden ocurrir sin violencia. Para las empresas son menos perjudiciales que las revoluciones o las guerras civiles, particularmente si el golpe es exitoso.
5. **“Disturbios”** – Los estallidos sociales pueden ser espontáneos, extremadamente destructivos y muy difíciles de predecir. Los disturbios en Tonga en 2006 continúan oprimiendo la economía y el turismo.

“El terrorismo estará entre nosotros por largo tiempo, ya que siempre habrá grupos inconformes e individuos con acceso a armas”.

Las compañías deberían prepararse para la inestabilidad, los disturbios civiles y las disputas políticas. Shell operaba eficientemente en Nigeria con alto riesgo, contratando y capacitando a individuos locales, muchos de los cuales acabaron trabajando para el gobierno. La red de Shell se convirtió en un activo muy valioso.

“Vigile a los jóvenes. Muy pocos ancianos en cualquier sociedad disfrutan de las barricadas humanas o de lanzar bombas Molotov a la policía”.

El terrorismo va a perdurar, pues todo lo que se necesita es una persona o grupo “inconforme” con “acceso a armas”. Aunque irracionales, sus tácticas como las bombas suicidas, pueden parecer lógicas para sus usuarios. Para los gobiernos es muy difícil manejar el terrorismo. La vigilancia ayuda, pero “la policía debe tener éxito siempre; un grupo terrorista debe tener éxito sólo una vez”. La acción militar en contra de los terroristas puede resultar contraproducente, aumentando el perfil de un grupo insignificante. Complacer a los terroristas puede traer beneficios a corto plazo, pero a la larga, es una manera de incentivar más terrorismo.

El riesgo de confiscar activos y regulaciones hostiles

La expropiación es cada vez menos común, pero la Corporación para Inversión Privada en el Exterior de los Estados Unidos, (OPIC por sus siglas en inglés) aún la toma en cuenta para las pólizas de seguro contra riesgos políticos. La expropiación puede darse por presión política, ideología o nacionalismo. Por lo general, no es una estrategia económica sensata, aunque puede ofrecerles a los gobiernos acceso rápido a fondos de corto plazo. Por lo tanto, la expropiación de recursos naturales es más probable cuando los precios están más altos. Para enfrentar el riesgo de expropiación, las compañías deberían asegurarse que haya otros intereses nacionales y extranjeros participando en sus proyectos. Las empresas conjuntas (*joint ventures*), aunque conllevan riesgos, pueden ser útiles. Los contratos pueden ofrecer disuasivos para la expropiación. Por ejemplo, los acuerdos para “construir, operar y transferir” aseguran que la inversión le pertenecerá al gobierno algún día, por lo tanto no hay razón para una expropiación prematura.

“La administración de riesgos políticos requiere una visión mundial dinámica que incluya una combinación de flexibilidad, creatividad y experiencia demostrada”.

Los riesgos regulatorios pueden ser muy costosos, incluso en economías muy desarrolladas. Bajo la presión política nacional, los gobiernos pueden ser más estrictos legalmente o prohibir la inversión en ciertos sectores.

La “obsoleta teoría de la negociación” ofrece un marco para entender el cambiante balance de poder entre los gobiernos y las multinacionales. Un gobierno puede estar en una posición débil al ofrecer incentivos para atraer a las multinacionales, pero una vez que las empresas invierten, hacen la transferencia de tecnología y capacitan a los trabajadores locales, la ciudadanía puede poner a discusión los incentivos y exigir un nuevo acuerdo. Las empresas pueden cabildar al gobierno, amenazar con irse o involucrar árbitros internacionales, pero la utilidad de estas defensas varía. Las empresas mineras y petroleras tienen menos agilidad que la industria ligera o las empresas de software.

“Los sistemas de alerta y proyecciones políticas también se pueden usar para prepararse mejor para contingencias específicas”.

Con frecuencia los encargados de la política tanto en las empresas como en el gobierno tienen los datos que necesitan para evaluar y manejar riesgos políticos, pero su parcialidad ideológica y cognitiva puede evitar que decodifiquen la evidencia. La suposición directiva de que la gente local ve por sus intereses de la misma manera que la compañía, es una tendencia cognitiva peligrosa. Lo que es racional para aquellos que ven el mundo desde una perspectiva del mercado, puede ser irracional para quien no lo ve así. El manejo de los riesgos políticos debería ser parte de un sistema integral de administración.

Sobre los autores

Ian Bremmer, autor de *The J Curve* (La curva J), es presidente de Eurasia Group, donde **Preston Keat** es Director de Investigación.

