

Las catástrofes naturales o provocadas por el hombre, como huracanes, terremotos, crisis económicas o ataques terroristas, son acontecimientos poco probables pero de enormes consecuencias. Al analizar lo que funcionó y lo que no en desastres previos, estaremos en mejores condiciones para prevenir y mitigar calamidades futuras, puesto que no es posible aprender a gestionar el riesgo de manera eficaz sin asimilar las lecciones que nos enseñan estos fenómenos.

Si la ciudad de Nueva Orleans hubiera tenido sus diques en buen estado y los planes de evacuación bien diseñados, y si las aseguradoras hubieran podido cobrar primas que reflejasen el riesgo real, además de reducir el precio a aquellos clientes que hubiesen adoptado medidas de seguridad, la devastación provocada por el huracán Katrina habría sido mucho menor.

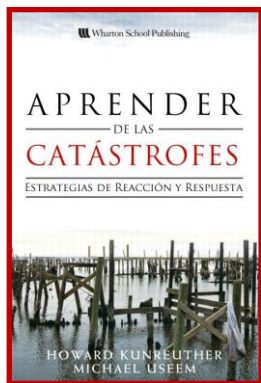
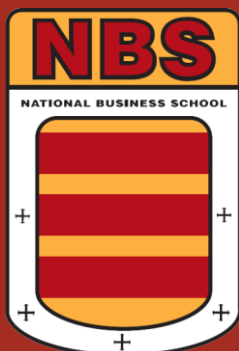
Si los legisladores federales de Estados Unidos hubieran exigido transparencia en las coberturas por riesgos crediticios, y si los directores de los bancos hubiesen insistido en que sus ganancias trimestrales cuadraran con las futuras, habríamos tenido apenas un ajuste del mercado y no un desastre económico.

Bibliografía

Michael Useem
y
Howard Kunreuther

Este resumen se ha preparado con fines exclusivamente didácticos. Debe servir como tema de discusión en clase y no como ilustración de una situación determinada.
National Business School.

Artículo 63 Inciso B Ley de Derechos de Autor y Derechos Conexos.
Decreto 33-98 del Congreso de la República de Guatemala.



Aprender de las catástrofes

Cómo anticiparse a acontecimientos poco probables pero de enormes consecuencias

Michael Useem y Howard Kunreuther

INTRODUCCION

En el presente libro, los mayores expertos mundiales en gestión de riesgos nos presentan enfoques innovadores a la hora de prepararse, paliar y responder a las catástrofes. Nos demuestran cómo podemos mejorar considerablemente nuestra previsión y comunicación en lo que respecta a los grandes riesgos; utilizar los incentivos financieros para mejorar la adaptabilidad y la sostenibilidad; y tener una respuesta rápida y eficaz a los desastres. En un mundo cada vez más inestable e incierto, prepararse para el riesgo extremo es un imperativo, tanto si pertenecemos al sector privado, al público o al no gubernamental.

Principios y retos en la reducción del riesgo de las catástrofes

Con independencia del método de evaluación del riesgo que utilicemos, existen cuatro constantes que debemos tener en cuenta: el azar, el inventario, la vulnerabilidad y la pérdida.

El riesgo del azar puede estar relacionado, verbigracia en el caso de un terremoto, con su posible epicentro y magnitud, junto con otros parámetros significativos. El azar puede describirse como una serie de escenarios probables: por ejemplo, la probabilidad de que un huracán de magnitud 3, 4 ó 5 en la escala Saffir-Simpson golpee la ciudad de Miami en Florida, en 2010. La segunda constante, el inventario, identifica las propiedades, las personas y el entorno físico que están en riesgo.

Para un inventario completo de las estructuras, por ejemplo, se requiere la evaluación de su ubicación, sus dimensiones físicas y la calidad de la construcción. Tomadas en conjunto, las constantes del azar e inventario permiten calcular el valor de la tercera constante, la vulnerabilidad de las estructuras o personas en riesgo. A partir de esta se pueden calcular los daños en cuanto a la propiedad o las personas. A la hora de evaluar las catástrofes conviene distinguir asimismo entre daños directos e indirectos.

Los primeros incluyen lesiones, víctimas, perjuicios económicos y el coste de reparar o sustituir una estructura, restablecer un servicio o rescatar una empresa. Los segundos hacen referencia a los posibles ingresos futuros, el crecimiento ralentizado y otras consecuencias a largo plazo de los costes de evacuación, escolarización interrumpida o bancarrotas de empresas.

Durante muchos años, este modelo de evaluación de las catástrofes se utilizaba casi exclusivamente para valorar daños de propiedad y pérdida de vidas humanas. Si somos conscientes de que, previsiblemente, no sabemos cuándo va a ocurrir la siguiente catástrofe, al menos podemos hacer algo con respecto a ella de antemano. Hemos de darnos cuenta de la importancia de reconocer el riesgo y prepararnos para enfrentarnos a él antes de que acabe en un nuevo Katrina o un crac financiero.

Sus estimaciones estaban limitadas por lo general al periodo inmediato tras un terremoto o inundación. Hoy en día, sin embargo, los modelos de estimación del riesgo contemplan periodos de tiempo más largos y consecuencias más diversas, como pueden ser los flujos comerciales interrumpidos o el estrés postraumático. Esto hace que la evaluación del riesgo sea mucho más compleja y la incertidumbre a la hora de tomar decisiones bastante mayor.

Las estrategias de gestión del riesgo. Para desarrollar estrategias eficaces de gestión del riesgo y reducir tanto los daños causados por desastres naturales como los provocados por el hombre, los líderes de organizaciones públicas y privadas necesitan conocer los factores que influyen en la percepción del riesgo y las decisiones que se toman partiendo de ella.

Son seis las áreas en las que se puede mejorar la gestión del riesgo:

1. La previsión del riesgo. La mejora en la previsión de catástrofes es decisiva, tanto para evitarlas como para minimizar sus efectos. Por ejemplo, un pronóstico meteorológico más detallado sobre la ruta y la severidad de una tormenta tropical puede ser clave a la hora de decidir el mejor momento para evacuar a la población y evitar traslados innecesarios.
2. La difusión de la información sobre el riesgo. Dado que la gente normalmente no cuenta con que pueda experimentar durante su vida acontecimientos poco probables, hablar de una catástrofe en un marco temporal más amplio puede generar más atención.

Si, por ejemplo, tenemos una empresa interesada en contratar un seguro contra inundaciones durante los 25 años de vida útil de sus instalaciones, sus directivos tomarán el riesgo sobre una inundación que acontece una vez cada cien años más en serio si se les habla de que hay una probabilidad sobre cinco de que ocurra durante los próximos 25 años a una sobre cien, el año que viene.
3. Incentivos económicos. Tanto los incentivos económicos negativos como los positivos influyen a la hora de que los individuos tomen medidas contra las catástrofes. Las multas, unidas a las regulaciones específicas o estándares de construcción, fomentan que los individuos se protejan, aunque también han de ir acompañadas de otras disposiciones que penalicen la negligencia de los individuos.
4. Colaboración entre entes privados y públicos. Dado que los sectores privados, públicos y no gubernamentales comparten los costes y beneficios de la preparación contra las catástrofes, una colaboración anticipada entre ellos es decisiva para crear liderazgo y estrategias eficaces de enfrentamiento. Si se hubieran regulado de manera más estricta los productos derivados de las hipotecas subprime, los inversores bancarios estarían menos dispuestos a contribuir a los riesgos sistémicos que provocaron la crisis económica en 2008.
5. Reaseguro y otros instrumentos financieros. La escasez de reaseguro (el seguro para las aseguradoras) tras varias catástrofes que golpearon Estados Unidos en los años noventa llevó a las instituciones financieras del país a lanzar al mercado nuevos instrumentos para ofrecer protección ante las megacatástrofes. Eran los llamados catastrophe bonds (bonos catastróficos), que se ofrecieron a un tipo de interés alto para superar las dudas de los inversores sobre la posibilidad de perder su capital en el caso de que ocurriera una gran catástrofe. El mercado para este tipo de bonos no ha parado de crecer desde el año 2000 hasta la actualidad.
6. Resistencia y sostenibilidad. La adaptabilidad de una comunidad ante la catástrofe y su sostenibilidad a largo plazo son factores importantes a considerar en la estimación del daño y el desarrollo de las estrategias de gestión del riesgo. La adaptabilidad de una empresa, familia o comunidad depende de su comportamiento durante una catástrofe y su capacidad de anticiparse

a la próxima. Así, las empresas pueden tener fuentes alternativas de energía en sus instalaciones; las familias, racionar sus reservas de agua; y las comunidades, abrir refugios para aquellos miembros que se ven obligados a abandonar sus viviendas. La sostenibilidad hace referencia a la viabilidad y la autosuficiencia a largo plazo de una comunidad frente a una catástrofe. Para garantizarla es importante que se integren las medidas de paliación dentro de la política general del desarrollo económico y que se eliminen las prácticas que aumentan la exposición de la comunidad a las catástrofes.

Los principios orientadores. Para la caracterización y desarrollo de las estrategias y el liderazgo necesarios en la detección, evaluación y gestión de los riesgos asociados a catástrofes, es útil contar con una serie de principios orientadores:

Primer principio orientador: ser consciente de la importancia de la estimación del riesgo y de la identificación de las incertidumbres que la rodean. Imaginemos en este sentido una empresa que tiene que decidir si invierte 100.000 \$ en reformar sus instalaciones para que sean más resistentes a incendios. Una decisión informada al respecto dependerá de las estimaciones correctas de la frecuencia con que se producen incendios y de los probables daños. La dirección de la empresa estará más dispuesta a invertir dinero si sabe que las probabilidades de incendio el año siguiente son una de cada cien que si son una de cada mil, o que el daño alcanzaría 5.000.000 y no 500.000 \$.

Segundo principio orientador: reconocer las interdependencias asociadas al riesgo y las incertidumbres dinámicas relacionadas con las interdependencias. El 21 de diciembre de 1988, el vuelo de la PanAm número 103 explotó cerca de la ciudad de Lockerbie, en Escocia. Los terroristas que provocaron la explosión habían facturado la maleta con la bomba en el aeropuerto de Malta, donde los controles de seguridad eran mínimos. El personal del aeropuerto

de Fráncfort trasladó la maleta a un avión de carga de PanAm y el personal de Heathrow, a su vez, al vuelo 103 de la misma compañía. Lo que hicieron los terroristas fue aprovecharse de los procedimientos de seguridad, muy distintos entre sí, en los aeropuertos europeos. En este sentido, se puede concluir que las medidas de prevención de accidentes aéreos eran tan estrictas como su eslabón más débil.

Tercer principio orientador: comprender los prejuicios personales a la hora de diseñar las estrategias de gestión del riesgo. Muchos individuos, por ejemplo, no quieren invertir en medidas de seguridad a menos que crean poder recuperar su inversión a corto plazo, incluso si esas medidas siguen siendo útiles mientras dure la instalación. La gente a menudo contrata un seguro después de una catástrofe, no antes, y tiende a cancelar sus pólizas al cabo de unos años si no las ha cobrado.

Cuarto principio orientador: reconocer el impacto a largo plazo que tienen las catástrofes sobre la política, la cultura y la sociedad de una región o país. El gran terremoto que golpeó la zona suroriental de China en 2008 estimuló la solidaridad ciudadana, atrajo apoyo internacional y cambió la actitud de los políticos chinos hacia los colegios, casas y oficinas que no cumplieran con las medidas de seguridad en su construcción.

Quinto principio orientador: reconocer los riesgos transfronterizos desarrollando estrategias de naturaleza global. Una estrategia muy importante de minimización del riesgo es conseguir que los países se comprometan en la lucha contra fenómenos como el calentamiento global o la contaminación atmosférica. Si una gran cantidad de países toman medidas en esa dirección, los beneficios pueden ser importantes, aunque el coste neto para un país que los adopte unilateralmente sería muy alto, como ha argumentado Estados Unidos en su negativa a firmar el Protocolo de Kioto.

Sexto principio orientador: superar las desigualdades en la distribución y efectos de las catástrofes. La experiencia de la

ayuda internacional proporcionada tras el terremoto en la provincia china de Sichuán demuestra la importancia de que las agencias gubernamentales y organizaciones como la Cruz Roja estén preparadas para socorrer a los más necesitados en el momento más difícil.

Séptimo principio orientador: crear de antemano el liderazgo para evitar y responder a las catástrofes. Si las instituciones financieras y legisladores estadounidenses se hubieran preocupado más de comprender el crecimiento del riesgo sistémico en el mercado inmobiliario y de derivados de su país, y si hubieran creado entre sus líderes una mayor disposición a anticiparse a los descensos en esos mercados, la recesión de 2008 habría sido, con toda probabilidad, menos profunda.

Todas estas estrategias y principios orientadores han de fundamentar cualquier política pública o acción privada destinada a prevenir y reducir los daños de las catástrofes poco frecuentes pero de mayores consecuencias.

Las cinco negligencias

El modelo de toma de decisiones racional en situaciones de riesgo comprende cinco elementos:

1. consideración de probabilidad;
2. valoración de beneficios y siniestros potenciales;
3. uso correcto de probabilidad subjetiva y estadística;
4. descripción y evaluación de todas las alternativas posibles; y
5. consideración de todos los costes y beneficios por parte de quien toma la decisión.

Sin embargo, ocurre a menudo que las personas no toman en consideración alguno o varios de estos elementos a la hora de decidir en situaciones de riesgo e incurrir en los llamados cinco descuidos:

1. el descuido de la probabilidad;
2. el descuido de las consecuencias;
3. el descuido de la estadística;
4. el descuido de la solución; y

5. el descuido del riesgo ajeno.

Lo que tenemos que saber es que la probabilidad de que caigamos en ellos es más alta en algunos momentos que en otros y que influyen considerablemente en nuestras tomas de decisiones.

Descuido de la probabilidad. Cuando las personas descuidan el factor de la probabilidad, suelen reaccionar sobremanera a los siniestros poco probables. En el distrito Love Canal, de la ciudad de Niagara Falls, se construyeron viviendas y un colegio sobre un depósito de residuos químicos. En los años setenta, los residuos empezaron a penetrar en las casas y los patios de los vecinos, que, alarmados, llamaron a los medios de comunicación e iniciaron una campaña que llevó al Gobierno Federal de Estados Unidos a realojarlos y desembolsar enormes sumas de dinero en la descontaminación del lugar. Sin embargo, nunca se obtuvieron pruebas científicas concluyentes de que los residuos químicos del lugar causarían algún problema de salud entre los residentes del área, y el dinero gastado en la descontaminación pudo haberse empleado para reducir riesgos mucho mayores. En este caso vemos cómo se descuida la probabilidad y cómo, en consecuencia, se desaprovechan unos recursos que hubieran podido emplearse en otro lugar con mayor eficacia.

Descuido de las consecuencias. De igual manera que se descuida la probabilidad, también se pueden desatender las consecuencias de una catástrofe. Este descuido habitualmente se tiene hacia los riesgos que no se habían experimentado o riesgos vírgenes. No obstante, algunos pueden tener consecuencias fatales y conviene invertir en su prevención y protección.

Un ejemplo de estos riesgos vírgenes es el de la colisión de un asteroide con la Tierra como la que probablemente acabó con los dinosaurios. Su escasa probabilidad (una en cada 50 millones de años) quizá explique por qué prestamos tan poca atención a su estudio y prevención: la NASA ni siquiera habrá concluido la localización de todos los asteroides grandes y cercanos a la Tierra en los próximos diez años. Sin embargo, un

análisis de coste-beneficio de estas catástrofes probablemente sugeriría una mayor inversión en la evaluación y posible lucha contra ellas.

Descuido de la estadística. Con frecuencia no entendemos los principios básicos de la probabilidad, lo que nos hace extraer falsas conclusiones estadísticas.

Por ejemplo, tendemos a estimar la probabilidad de un acontecimiento por la facilidad con la que nos vienen a la mente ejemplos de este. Así, sobreestimamos la probabilidad de catástrofes impactantes o recientes e infravaloramos los riesgos difíciles de imaginar. Esto puede ocasionar unos gastos excesivos posteriores a la catástrofe o gastos insuficientes anteriores a ella: así, por ejemplo, tenemos la reacción exagerada a la gripe A, a pesar de que muchos datos demostraban que ni es tan contagiosa ni tan mortal como se pensaba; mientras que las lecciones de la gripe española de 1918, olvidadas hace tiempo, no sirvieron para prevenir las epidemias recientes de SARS y gripe aviar.

Descuido de las soluciones. No tener en cuenta todas las soluciones posibles de un problema impide que se elija la alternativa óptima. Así, una encuesta a los residentes de una región propensa a inundaciones de Estados Unidos ha demostrado que tenían una visión muy limitada de las posibles soluciones para la inundación. La mayoría se pronunció a favor de soluciones técnicas obviando la posibilidad de otras medidas no estructurales, como los cambios en la utilización del terreno, el seguro o el uso de sistemas de aviso. Algunas de estas soluciones alternativas habrían podido ser mejores en su caso, pero simplemente no las tomaron en consideración.

Descuido del riesgo ajeno. Se refiere al riesgo que obviamos para los demás, que son quienes tendrán que pagar los costes. Un caso ilustrativo de este comportamiento son las llamadas guerras de diques en la ciudad de San Luis, Misuri, Estados Unidos. La ciudad, ubicada entre dos grandes ríos, el Misisipi y el Misuri, se encuentra permanentemente amenazada por inundaciones. Las poblaciones cercanas a la ciudad se protegen de las posibles

catástrofes mediante la construcción de diques. Sin embargo, estos diques, ideados para impedir la inundación de una población, aumentan el riesgo para la otra. Así se inician las verdaderas guerras de diques: cuando una población construye su dique, la población vecina se ve forzada de hacer otro tanto.

Tanto colectiva como individualmente, tendemos a descuidar elementos de riesgo significativos y a considerar algunos como más importantes que otros. Por ello, a veces sufrimos tanto riesgos mayores como costes igualmente mayores.

El liderazgo como prevención y paliación de catástrofes

El arte del liderazgo incluye prepararse para lo inesperado. El valor del liderazgo se hace más evidente cuando el mundo se vuelve más imprevisible y, dada la imprevisibilidad de las catástrofes y de las medidas necesarias para su paliación, la preparación en el liderazgo para anticiparse, enfrentarse a ellas y superarlas es fundamental.

Tendemos a fijarnos en una catástrofe solamente cuando ya ha ocurrido y no durante mucho tiempo, sin haber intentado prevenirla ni prepararnos para un posible desastre futuro. Una de las primeras obligaciones del liderazgo es reconocer este y otros fallos en el comportamiento y luego crear instrumentos y culturas que reduzcan o mitiguen los errores más comunes de la inteligencia humana.

Los preceptos del liderazgo arraigado en la experiencia. Estos preceptos poseen una utilidad genérica a la hora de enfrentarse a las catástrofes, porque se basan en experiencias específicas y tangibles. La mejor manera de que las personas que ocupan posiciones de liderazgo sigan estos preceptos es asociar a ellos las experiencias que los han generado.

Consideremos, a modo de ilustración, el siguiente precepto de liderazgo: "quienes ocupan puestos de responsabilidad han de escuchar activamente las ideas y sugerencias de sus subordinados". Gracias a su cercanía a un territorio o mercado, los subordinados a menudo están en una

posición más favorable para detectar y apreciar las señales tempranas de una catástrofe próxima, tales como los pronósticos de corrimientos de tierra en el caso del huracán Katrina o impagos de hipotecas en el de Lemman Brotes, que sus superiores.

Para apreciar el potencial del liderazgo en adelantarse y superar las catástrofes conviene examinar los casos de dos empresas, una de las cuales fracasó y la otra triunfó. Su comparación ofrece preceptos prácticos para el liderazgo arraigado en la experiencia.

American International Grupo. Fundada en Shanghái en 1919, American International Grupo (AIG) tenía en 2008 unas 116.000 personas en su plantilla y unos ingresos anuales de 110.000 millones de dólares. En la víspera de su repentino hundimiento, en otoño de 2008, era considerada una de las mayores compañías mundiales que cotizaban en bolsa.

En la crisis financiera de 2008, el Gobierno de Estados Unidos se vio obligado a nacionalizar en la práctica a esta empresa para evitar su bancarrota total y una alteración aún mayor en los mercados mundiales.

Muchas líneas de negocio (en su mayor parte entidades financieras y de seguro), aunque no todas, habían permanecido rentables durante 2008. Tan solo una, AIG Financiar Productos División (AIGFP), se convirtió en un cáncer fatal entre unos activos en su mayor parte sanos. Fundada en 1987 como aseguradora de obligaciones de deuda a gran escala, cualquier institución financiera que estuviera adquiriendo grandes carteras de obligaciones corporativas o hipotecas y quisiera asegurarlas contra impago era cliente habitual de AIGFP.

La división empleaba apenas a 377 personas en 2008, pero era la responsable del 17,5% de los ingresos totales de la compañía AIG. Sus trabajadores tenían mucho de lo que enorgullecerse, pero también mucho que proteger: un empleado medio ganaba más de 1.000.000 de dólares al año.

No obstante, detrás de los resultados extraordinarios de la división, su valoración en el mercado y el optimismo de sus líderes, se escondía un abismo. Ante todo, si cualquiera de sus clientes tenía problemas con el pago de las hipotecas, AIGFP tendría que compensarlo. Esto, por supuesto, era posible solo si la tasa de impagos se mantenía baja (como normalmente ocurría), pero no si se disparaba, algo que los modelos de riesgo con los que la empresa operaba no preveían. Además, sus clientes tenían derecho a pedirle garantías si la calificación de deuda de la división caía por debajo de AAA, algo igualmente poco probable a menos que las agencias de calificación percibieran una caída significativa en el valor de mercado de los contratos de AIGFP. Por desgracia, los líderes de la organización no consideraban reales ninguna de estas dos amenazas.

Tras la caída de Lemman Brotes en septiembre de 2008, la calificación de la deuda de AIGFP cayó a AA, lo que le obligó a pagar grandes cantidades de dinero en garantías. Estos pagos, unidos a un impago generalizado de hipotecas, causaron estragos a las finanzas de la empresa: Goldman Sachs exigió y recibió una garantía de 8.000 millones de dólares y los demás bancos/clientes, otro tanto.

La alarma sonó y los inversores abandonaron en estampida las acciones de AIG, cuyo valor cayó en un 60% el 16 de septiembre de 2008. Su calificación de deuda cayó aún más y tuvieron que gastarse otros 15.000 millones de dólares en el pago de garantías. Un mes más tarde, AIG tuvo que tomar prestados del Estado 90.000 millones de dólares para cumplir con sus obligaciones. Para finales de año, sus pérdidas alcanzaron 61.000 millones de dólares, la mayor cantidad jamás alcanzada en la historia empresarial.

Los preceptos de liderazgo y principios orientadores. Un precepto de liderazgo muy importante que se desprende del caso de AIG es garantizar que los directivos de todos los niveles estén preparados y organizados para no confiar demasiado en que acontecimientos poco probables pero de mayores consecuencias no puedan

ocurrir. Crear una cultura corporativa que reste importancia a los éxitos y preste una mayor atención a los problemas por resolver y las amenazas potenciales debería ser un principio vital para cualquier empresa, agencia o país, tal y como ha demostrado el caso de AIG.

La catástrofe de AIG subraya la importancia de cuatro de los siete principios orientadores en la gestión de riesgos.

El primero es la importancia de una estimación fiable del riesgo y de las incertidumbres que lo acompañan. En gran parte debido a los fallos de los líderes de AIG, el peligro de crear una cartera de cambio de créditos impagados sin garantía fue totalmente desestimado.

El segundo principio recuerda la interdependencia entre las unidades de una entidad compleja, donde una de ellas fácilmente puede poner en riesgo a las demás y perjudicarlas definitivamente, como ocurrió con la división AIGFP.

El tercer principio recomienda apreciar los prejuicios personales. El éxito sin precedentes de la compañía AIG y su división provocó que sus directivos se sintieran demasiado confiados en la empresa e infravaloraran el riesgo existente.

El séptimo principio recuerda la importancia de crear liderazgo para anticiparse a las catástrofes. Si el director general de AIG y su comité ejecutivo hubieran invertido en desarrollar más las habilidades anticipatorias de liderazgo de sus ejecutivos operativos, el desastre tal vez habría sido menor.

Merck & Cgo., Inc. En claro contraste con AIG se encontró la compañía Merck, la gran farmacéutica estadounidense que fabrica Mestizan, un medicamento contra una enfermedad muy extendida en África occidental llamada oncocercosis. Su caso ilustra con claridad la importancia del otro precepto de liderazgo frente a catástrofes: el pensamiento estratégico a largo plazo.

Cuando, a finales de los setenta, la compañía empezó a desarrollar su

medicamento estrella, el posible rendimiento de la inversión a corto plazo era casi inexistente dado que la mayoría de los enfermos residía en áreas rurales de África occidental, no tenía ingresos y no había infraestructura para distribuirlo. No obstante, desde la perspectiva de la inversión a largo plazo, se presentaban al menos tres grandes beneficios comerciales ante la compañía.

Primero, la inversión en un producto capaz de salvar las vidas de millones de personas mejoraría enormemente la imagen de la compañía ante la opinión pública, algo muy importante en un sector muy regulado y dependiente de las recomendaciones de los médicos. Segundo, la decisión de proseguir con un proyecto altruista atraería a los mejores científicos. Y tercero, distribuir un medicamento gratuito destacaría la imagen de marca de Merck en países como Nigeria, donde la enfermedad estaba muy extendida.

El desarrollo del medicamento terminó en 1987 y las autoridades sanitarias aprobaron su uso con el nombre de Mectizan. La compañía anunció que lo distribuiría gratuitamente, lo que le supuso enormes gastos anuales.

A pesar de ello, y a largo plazo, la inversión resultó ser muy rentable: la compañía atrajo a los mejores científicos, la revista Fortune la colocó en los primeros puestos de las empresas más admiradas de Estados Unidos y, en un país de 140 millones de habitantes como Nigeria, su marca llegó a ser muy conocida.

Años después, Merck tuvo que enfrentarse a un desastre financiero y para su reputación cuando los expertos cuestionaron la seguridad de uno de sus medicamentos más vendidos, el Vioxx, utilizado en el tratamiento de la artritis y con más de 84 millones de clientes en el mundo. A saber, las investigaciones demostraron una elevada tasa de infartos entre los usuarios del medicamento y la compañía se vio obligada a retirarlo del mercado en 2004. Además, Merck tuvo que hacer frente a litigios caros y amplias críticas a su postura de no revelar antes los resultados de las investigaciones que

apuntaban a mayores riesgos cardiovasculares para los usuarios.

No obstante, la buena reputación social previa de Merck mitigó los ataques, puesto que la cobertura de los medios de comunicación a menudo mencionaba su compromiso anterior en la fabricación y distribución gratuita de Mectizan.

Los preceptos de liderazgo y principios orientadores de la experiencia de Merck. Pensar estratégicamente a largo plazo es uno de los principios de liderazgo más importantes. Significa que los líderes de una organización toman en cuenta las consecuencias de sus decisiones no solo a un año vista, sino a cinco, diez y hasta veinte, y que no se preocupan solamente de sus beneficios inmediatos, sino del bienestar de su organización y de la sociedad en general a largo plazo.

Igual que la catástrofe que sufrió AIG, el éxito de Merck también permite anclar en la experiencia tres principios orientadores de la gestión de riesgo.

Así, el pensamiento estratégico a largo plazo puede ser decisivo a la hora de detectar amenazas e incertidumbres futuras. La mejora de la imagen pública de Merck redujo la incertidumbre relacionada con la búsqueda de talento.

Este pensamiento es también esencial para apreciar las interdependencias. La decisión de la compañía de desarrollar un medicamento gratuito pero potente actuó como colchón frente a las protestas desencadenadas contra un medicamento controvertido.

Finalmente, el pensamiento estratégico a largo plazo sirve asimismo para superar los inevitables prejuicios personales. La miopía es siempre una amenaza en los directivos y, al centrarse en el desarrollo de un medicamento que garantizara el futuro de la compañía con una década de antelación, los responsables de Merck fortalecieron la solidez de la empresa.