

LD20-02

Decidiendo en tiempos inciertos

Febrero 2020

Estimados suscriptores:

Es innegable que vivimos tiempos inciertos; bueno, todos lo son, pero éstos parecen serlo aún más. A la inestabilidad política y social en varias partes del mundo se suman la amenaza de guerra económica, pandemias difíciles de controlar, y los crecientes efectos del calentamiento global (climas extremos impredecibles) y la polémica sobre lo que se debe hacer al respecto. Además de estos riesgos mundiales, tenemos los conflictos y riesgos nacionales y regionales que están teniendo efectos inmediatos y tangibles.

Además, la información sobre estos y otros riesgos nos llega de manera inmediata a través de la multitud de medios de comunicación disponibles: no es fácil mantener la calma en estas circunstancias, y eso afecta la calidad de nuestras decisiones. Así, cuando más necesitamos actuar con premeditación e inteligencia, tenemos la reacción natural de ser impulsivos, atemorizarnos y tomar medidas "de protección" que pueden ser inadecuadas a corto plazo y perjudiciales a largo plazo.

En un artículo reciente (29 de enero de 2020) de *strategy+business*, los autores Will Jackson-Moore, Heather Swanston y Mohamed Kande abordan este tema y dan varias recomendaciones sobre la conducción de negocios en tiempos inciertos, mismas que creo son aplicables (en buena medida) también a individuos y organizaciones no empresariales. Los autores dicen que ante la confluencia de factores inciertos, los líderes empresariales tienden a reducir inversiones de capital, recortar gastos, congelar la fuerza de trabajo, reducir las inversiones en desarrollo de marcas y productos, y hasta a tomar el menor número posible de decisiones porque "no saben lo que va a pasar". Estas medidas pueden ser necesarias en casos extremos en que esté en juego la supervivencia inmediata de la empresa, pero las más de las veces se toman precipitadamente y dañan la operación y competitividad a corto plazo de la empresa. Y peor aún, ponen en desventaja a las empresas cuando las cosas se clarifiquen, pasen los riesgos y haya oportunidades de negocio que no podrán aprovechar (y hasta pueden ser eliminadas por competidores mejor preparados).

Ante situaciones inciertas hay que actuar, pero de manera mucho más inteligente. Los autores enfatizan (como lo han hecho otros autores) el valor de desarrollar agilidad y resiliencia para enfrentar ambientes con gran incertidumbre. La **agilidad** se refiere a desarrollar la capacidad para redirigir la atención y los recursos de la empresa cuando cambien significativamente las circunstancias, y aprovechar la agilidad que obtengamos requiere la revisión frecuente de los retos y oportunidades que enfrentamos. La **resiliencia** es la capacidad de la empresa (o individuo u organización) para reponerse de golpes externos, y requiere identificar puntos débiles que deben reforzarse y la creación de mecanismos para que si una parte crítica de la empresa es afectada, sus funciones puedan ser suplidas para continuar operando y para beneficiarse de nuevas oportunidades.

Así pues, en tiempos muy inciertos es particularmente valioso analizar qué necesitamos para adaptarnos rápidamente, y cómo podemos fortalecernos para resistir impactos (económicos, sociales, de la naturaleza), y proceder a realizar los cambios y las inversiones para alcanzar un nivel más alto de agilidad y resiliencia. Ello en el contexto de mantenernos atentos a los cambios en el ambiente (y el efecto de esos cambios en nuestro personal y posición competitiva). Cuando "no sabemos lo que va a pasar" hay mucho que hacer, no debemos quedarnos inmóviles.

El extenso artículo de Jackson-Moore y colaboradores incluye secciones con recomendaciones más específicas para empresas sobre crear estrategias dinámicas, invertir en la fuerza de trabajo, hacer más ágiles las operaciones, crear valor mediante tratos y compras estratégicas, ajustarse a los cambios

regulatorios e impositivos, y fortalecer el manejo de capital. Les incluyo los datos del artículo y un par de fragmentos del mismo.

Espero que estos conceptos les ayuden a ver con otros ojos lo que podemos hacer ante la incertidumbre que tenemos respecto a aspectos que afectan nuestra vida y nuestras ocupaciones. Como ejercicio podemos identificar los cambios inciertos que más nos preocupan y preguntarnos qué podemos hacer para responder ágilmente a las varias cosas que pueden pasar (los posibles escenarios), y qué podemos hacer para ser menos vulnerables a esos cambios. Este ejercicio puede no ser muy divertido, pero puede ser útil y ayudarnos a decidir bien (y tal vez a estar más tranquilos).

Un cordial saludo.

Roberto Ley Borrás

REFERENCIA

How to succeed in uncertain times

Will Jackson-Moore, Heather Swanston, and Mohamed Kande

strategy+business January 29, 2020

<https://www.strategy-business.com/article/How-to-succeed-in-uncertain-times?>

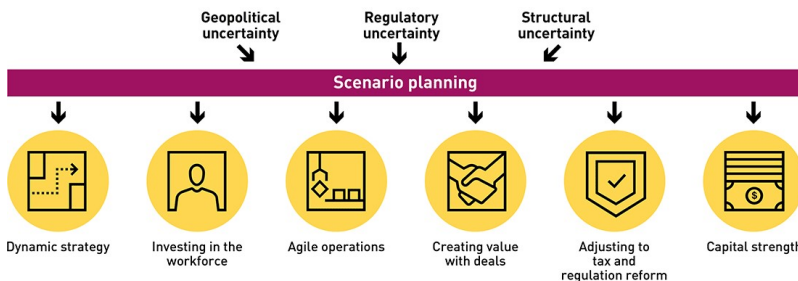
Fragments

Consider the heuristics that appear during periods of heightened uncertainty. Leaders reflexively reduce investment, freeze hiring, slash marketing and brand investments, avoid entering new markets, and sometimes stop making decisions altogether. Such defensive moves are entirely understandable. And in previous periods of uncertainty, they may have been necessary for survival. But they can be counterproductive in the short term, and even more so in the long term. Acting in a procyclical manner — pulling in the reins when things are already slowing down — has the effect of aggravating the situation (as John Maynard Keynes’s paradox of thrift holds, when households and companies cut spending amid a recession or in its aftermath, it reduces demand and makes everybody poorer). Worse, it leaves companies poorly positioned to benefit from the next stage of the cycle, when things start to improve.

...

The interlinked and mutually reinforcing attributes required to succeed in uncertainty are clear. Whether the topic is strategy or workforce, operations or deals, tax and regulation or finance, the same message applies. Organizations must have a bias toward action. As a baseline, companies must strive to be Fit for Growth*, by aligning costs with priorities and strategy, investing in differentiated capabilities, and using traditional and digital levers to execute. Rather than setting on a single fixed course, they must continually engage in scenario planning, constructing and evaluating an array of options that offer a broader view of the landscape and possibilities for success. They must build the capacity to be agile — possessing the balance and capability that enable them to shift focus, priorities, and resources to meet changing circumstances. And they must evolve to become more resilient — able to withstand strong external forces, quickly recover from setbacks, and stay in a position to benefit from new opportunities (see “Building agility and resilience”).

Building agility and resilience



Source: PwC

La **Lista de Correo Electrónico de Análisis de Decisiones (ListaDecisión)** tiene el propósito de mantener a sus suscriptores informados acerca de conceptos, tendencias y aplicaciones del Análisis de Decisiones. Más información sobre Análisis de Decisiones en: <http://decidir.org>

Si desea suscribirse a este servicio, envíe un mensaje a listadecision@decidir.org escribiendo "Suscribir a ListaDecisión" en Asunto, y puede usted proporcionar su nombre y afiliación (universidad, empresa o actividad) en el texto del mensaje. La información proporcionada por usted sólo será usada para enviarle ListaDecisión. Este servicio es sin costo para los suscriptores.

Si ya no desea recibir estos mensajes, por favor envíenos un email con el Asunto "Suspender suscripción".

D.R. ©2020 por Roberto Ley Borrás