

En un mundo volátil, su estrategia debe ser flexible

Michael Mankins

Con licencia de
 **Harvard
Business
Review**

Tiempo de lectura:
2.5 minutos

ESTRATEGIA
Y DECISIONES

Los ejecutivos suelen afirmar que sus negocios son más impredecibles que nunca. Resulta que tienen razón. Los factores que impulsan la imprevisibilidad en los sistemas complejos se han intensificado en la mayoría de los sectores de la economía. El resultado es que la cantidad de posibles estados futuros que los ejecutivos deben tener en cuenta al tomar decisiones estratégicas se ha disparado.

Hay dos factores principales de imprevisibilidad.

1. El número de vectores de cambio. La mayoría de las industrias de hoy se ven afectadas por el cambio a lo largo de muchos vectores. Para cada vector de cambio, normalmente hay una amplia gama de pronósticos tanto para los resultados (es decir, el estado final probable en el vector) como para el tiempo (cuánto tiempo llevará alcanzar el estado final).

El impacto que tiene el número de vectores de cambio en la previsión se puede considerar como una permutación. Si una industria se enfrenta a ocho vectores de cambio, cada uno con cinco resultados previstos para el estado futuro, hay 40 permutaciones diferentes que deberían tenerse en cuenta al tomar decisiones estratégicas. Agregue el impacto de solo cinco proyecciones respecto al tiempo requerido para alcanzar una situación estable en cada uno de los ocho vectores, y la cantidad de permutaciones de estado futuro aumenta a 200.

2. Las interconexiones entre los vectores de cambio. Muchos de estos vectores ahora están interrelacionados, por lo que los movimientos en un área exacerban los cambios en otras áreas. La globalización, combinada con los avances en las telecomunicaciones y la tecnología de procesamiento de datos, ha aumentado estas interconexiones, con efectos dominó en toda la economía. Los cambios en un área ahora tienen impactos en muchas más áreas que hace solo 20 años.

Para comprender cómo interactúan estos dos factores de incertidumbre para agravar la imprevisibilidad, piense en la previsión de tráfico. Si le pidieran que pronosticara la mejor ruta de su casa a la oficina dentro de una década, tendría dificultades para especular, pues mucho podría cambiar en los próximos 10 años. Esta es precisamente la situación en la que se encuentran la mayoría de las empresas hoy en día.

Este artículo es útil para:

- Comprender cómo interactúan los factores de incertidumbre para agravar la imprevisibilidad.
- Tomar decisiones estratégicas.
- Seleccionar alternativas estratégicas que permitan una mayor flexibilidad y adaptación cuando las condiciones cambian.

Para cada vector de cambio, normalmente hay una amplia gama de pronósticos tanto para los resultados como para el tiempo.

Se enfrentan a cambios en múltiples frentes, muchos de los cuales están interrelacionados. En medio de este tumulto, los líderes deben tomar decisiones que afectarán la rentabilidad y el crecimiento de sus empresas durante muchos años en el futuro.

Un nuevo enfoque de la estrategia

Mark Gottfredson y yo esbozamos recientemente un nuevo enfoque para la elaboración de estrategias en tiempos turbulentos. Este enfoque para tomar decisiones estratégicas incluye la consideración de escenarios extremos, pero plausibles; la búsqueda de opciones y coberturas estratégicas; y la identificación de puntos de activación y de señales. Estas herramientas alientan a los ejecutivos a seleccionar alternativas estratégicas (y hacer grandes apuestas) que permitan una mayor flexibilidad y adaptación si las condiciones cambian.

En tiempos de incertidumbre, la planificación estratégica debe ser dinámica y continua, enfocada en abordar los problemas de mayor prioridad que enfrenta la empresa. En lugar de producir “un plan estático”, este enfoque se enfoca en generar una “estrategia viva” que se ejecuta y ajusta a medida que se dispone de información adicional. El monitoreo del desempeño debe proporcionar vigilancia prescriptiva, lo que permite a los ejecutivos decidir si y cómo cambiar el rumbo en respuesta a las señales de los clientes, competidores, reguladores y otros.

La formulación de estrategias se trata de elegir la dirección correcta y especificar las señales a monitorear para determinar si (y cuándo) ajustar el rumbo. Las estrategias deben ser dinámicas y perennes, al igual que el entorno empresarial en el que se pretende capitalizar.

La formulación de estrategias se trata de elegir la dirección correcta y especificar las señales a monitorear para determinar si (y cuándo) ajustar el rumbo.

Sobre el autor:

Michael Mankins es líder en las prácticas de organización y estrategia de Bain y es socio en Austin, Texas.



El servicio para desarrollar habilidades directivas con contenidos de Harvard Business Review en español.

...Porque hoy depende de usted.

www.dirigehoy.com
contacto@dirigehoy.com