

Estrategia, pesimismo y volatilidad



JORGE IVÁN GÓMEZ OSORIO
Profesor del Inalde Business School

Todos los días me consultan sobre la estrategia que debemos seguir en los tiempos actuales, marcados por el riesgo político, social, ambiental y tecnológico. Las siguientes líneas buscan contestar brevemente esta pregunta: ¿Estrategia emergente?

Se ha puesto de moda en Colombia el concepto de estrategia emergente de **Henry Mintzberg** (1987) para señalar que debemos estar abiertos a la realidad, los cambios y la volatilidad del entorno, lo cual es cierto. Sin embargo, los directivos de las empresas no deben desconocer que, pese a la volatilidad del entorno, existen tres objetivos empresariales permanentes y necesarios para asegurar la perdurabilidad de las empresas en el tiempo: crecimiento, rentabilidad y sostenibilidad.

Pero, ¿cómo encajan los objetivos de crecimiento, rentabilidad y sostenibilidad con la estrategia emergente? Podemos enfocarnos en tres respuestas simples: 1. Toda empresa necesita una visión de crecimiento porque si no crece muere poco a poco. 2. Toda empresa requiere una rentabilidad positiva por encima de la inflación, como garantía de largo plazo para todos sus stakeholders. 3. Toda empresa debe contar con estrategia de sostenibilidad para asegurar la continuidad del negocio, de la sociedad, del medio ambien-

te y del liderazgo para lograr el paso del tiempo a través de las generaciones.

Asimismo, la estrategia debe ser un instrumento de reflexión periódica de lectura del entorno, la industria y el comportamiento de los clientes para adaptar los modelos de negocios y la estructura de capital al nuevo entorno.

EL MÉTODO

En este sentido, las empresas deben llevar a cabo sus ejercicios de conversación sobre el diagnóstico estratégico de manera muy periódica o de la ocurrencia de un evento que cambie las reglas de juego. Como consecuencia de estos ejercicios, es necesario formular decisiones estratégicas e implementar nuevas iniciativas para ganar el juego competitivo.

LAS EMPRESAS DEBEN LLEVAR A CABO SUS EJERCICIOS DE CONVERSACIÓN

Sin embargo, la empresa debe mantener la visión y la mega (objetivo ambicioso expresado en términos numéricos) claras y precisas con respecto a sus grandes objetivos como el crecimiento, la rentabilidad y la sostenibilidad y adaptar sus estrategias a los cambios en el entorno, asegurando a la

empresa una visión de largo plazo y un enfoque amplio para evitar el mayor sesgo directivo llamado cortoplacismo.

EL OBSTÁCULO

Los mayores obstáculos son el miedo y el pesimismo. Ambos son estados emocionales que producen sesgos cognitivos y precipitan las decisiones o generan parálisis. Los miedos y el pesimismo se vencen con una mayor dieta informativa y de redes sociales que, por lo general, están cargadas de emociones, odios y subjetivismo. También es importante buscar la objetividad de la realidad en medios de comunicación serios e, incluso, ir más allá a través de la lectura de los informes de instituciones como el *Dane*, *Anif*, *Fedesarrollo*, *Statista*, entre otros.

CONCLUSIÓN

La estrategia en tiempos de volatilidad debe ser simple y sencilla. Por un lado, haga una planeación de la ejecución con su equipo directivo y proyecte los resultados en términos de crecimiento, rentabilidad y sostenibilidad. Luego monitoree con el mismo equipo, pero en reuniones separadas, los cambios objetivos del entorno que pueden favorecer o perjudicar su modelo de negocio. A partir de eso, adopte decisiones e implemente las estrategias clave.