



Patricio Rojas  
Ph.D. Strategic Management and Management Control y Master of Research in Management,  
IESE, Universidad de Navarra.  
Profesor de las áreas de Estrategia y Control de Gestión, ESE Business School.

## **Piloteando a la empresa en tiempos de tormenta**

Diario Financiero  
24 de junio de 2020

¿Quién habría pensado hace seis meses que Latam Airlines, una empresa vigorosa y respetada, se acogería a la ley de quiebras, con una caída del 90% en su valor accionario? Y no se trata de que en Latam estuvieran despistados. Miraban hacia el futuro y estaban atentos a los riesgos, como se aprecia en su memoria 2019. Pero cambios tan bruscos como los que vivimos, invariablemente tiran por el suelo a todos los que pillan mal parados, sin importar el tamaño.

La gran pregunta es ¿qué podemos hacer quienes seguimos en pie? ¿Cómo prepararnos para un futuro que empieza mañana? En condiciones normales acudiríamos a la estrategia o a su porción de corto plazo, los planes. Pero con entornos tan volátiles éstos quedan obsoletos con rapidez. Entonces ¿qué hacer?

Más que descartar estas herramientas, debemos usarlas de forma distinta a la que acostumbramos, apoyándonos en la gestión adaptativa, aspecto integral en toda estrategia o plan, que ejercitamos poco en tiempos benignos. Para entenderlo mejor, veamos cómo cambia la situación cuando pasamos de un entorno relativamente amable, aunque desafiante, a uno derechamente incierto y adverso. Primero, en entornos inciertos y adversos desaparece el largo plazo. Estamos preocupados de qué pasa la próxima semana, o en un mes más, y lo clave es sobrevivir. Si antes aspirábamos a crear y capturar valor vía excelencia y eficiencia, ahora es suficiente con efectividad. No importa si damos tres pasos hacia adelante, y dos para atrás, mientras avancemos.

Por otro lado, el acceso a recursos se restringe. Si antes era factible obtener financiamiento para buenos proyectos, ahora tenemos que arreglárnoslas con lo que hay. Aunque podemos recombinar nuestros recursos y capacidades, estamos limitados a apañar con lo que tenemos a mano. Y esto cambia la forma de interactuar con el entorno.

En condiciones normales, primero seleccionamos dónde y cómo competir, y luego desarrollamos los recursos y capacidades para lograr una ventaja competitiva. En entornos inciertos y adversos, lo único firme es nuestra base de recursos y capacidades. La tarea esencial es encontrar en qué mercados es posible sacarles provecho para capear el temporal.

Por lo mismo, tendemos a organizarnos en torno a iniciativas, buscando hallar nuevas

formas de aprovechar nuestro know how y habilidades. Y si antes los planes eran para cumplirlos, ahora son descartables. Son como rutas hacia la cima de una montaña. Además del camino principal, contamos con rutas B y C, en caso de que el primero se ponga complicado o peligroso. Queremos llegar a la cima, pero hay mucho en juego para aferrarse a un plan que ya no sirve.

La esencia de la gestión adaptativa obliga a hacernos tres preguntas. En primer lugar, ¿con qué recursos y capacidades contamos? Es primordial saber cuáles son nuestras limitaciones en términos de know how, capacidades y recursos. En esto requerimos una autoevaluación cruda, libre de voluntarismo, pues las condiciones no están para apostar nuestros escasos recursos a una lotería.

En segundo término, ¿qué oportunidades y amenazas hay afuera? Para ello será clave buscar opciones hasta debajo de las piedras, lo que funciona mejor si detrás de ese esfuerzo hay un equipo diverso de 5 a 15 personas, en que cada una es un sensor que obtiene información, que luego se discute en una reunión cuyo foco exclusivo es cómo se viene el futuro.

Y, por último, ¿cómo usar lo que tenemos a mano para aprovechar las oportunidades y enfrentar las amenazas? Por supuesto, esto deberemos hacerlo con apertura mental y creatividad, para encontrar nuevas aplicaciones a nuestras capacidades. En resumen, es un poco adoptar la actitud de una Pyme o Startup, con la ventaja de no serlo. Y esto puede no ser tan fácil, pues requiere humildad, aguante y paciencia.