

LA PLANIFICACIÓN DE ESCENARIOS HA VUELTO

PREPARÁNDOSE PARA LO INESPERADO

Las situaciones difíciles crean personas fuertes. La necesidad es la madre de la invención. Elige tu cliché. Ambos se aplican cuando las organizaciones de todo el mundo lidian con las consecuencias de COVID-19 y la incertidumbre que está provocando en prácticamente todos los puntos de sus cadenas de valor.

El Coronavirus no es el primer imprevisto (disruptor) al que nos hemos enfrentado, y no será el último. Todas las crisis, desde los disturbios políticos, las guerras comerciales, los ciberataques, los terremotos, los tsunamis y las pandemias, deberían servir de recordatorio para el liderazgo empresarial: los planes que se hagan hoy deben tener en cuenta lo que podría suceder en el futuro. La planificación de escenarios debe tener un lugar protagónico en toda empresa.

Un desafío multidisciplinario y de varios niveles

En una conferencia de planificación de escenarios en la Universidad de Oxford. Los líderes de las empresas trabajaron en varios escenarios globalmente perturbadores, desde los titulares que podrían aparecer en los medios de comunicación hasta el impacto en las cadenas de abastecimiento y la planificación en la continuidad de los negocios.

Se logra extraer que un plan de continuidad empresarial exitoso facilita la comunicación y la transparencia en toda la organización y todas las funciones empresariales, desde RRHH hasta operaciones. Se trata de gestionar las emociones y las reacciones según las condiciones que cambian ágilmente y de tener monitoreadas todas las partes de la organización. Se debe tener claro dónde está su gente y cómo contactarla. Además, es importante hacer un mapeo de todas las instalaciones y activos, estar al tanto de cada eslabón de la cadena de comercialización y planificar una serie de contingencias.

Cuando se trata del enfoque organizativo, la participación de múltiples niveles/multidisciplinarias que se requiere para la planificación de escenarios y de la continuidad de las actividades suele pasar por alto las cuestiones fundamentales, como los

LA PLANIFICACIÓN DE ESCENARIOS HA VUELTO

PREPARÁNDOSE PARA LO INESPERADO

ingresos y la producción. Sin embargo, el único momento efectivo para la planificación es antes de necesitar el plan. En la conferencia de la Universidad de Oxford, los ejecutivos de las empresas de petróleo y gas acreditaron que sus esfuerzos en la planificación de escenarios y capacitación les facilitaron para afrontar la constante agitación del mercado energético y sus propias adversidades.

Activos y fuerza laboral.

Durante años, el atractivo de China como la fábrica mundial y su economía (#2) ha tentado a las empresas a continuar colocando huevos en la canasta de China. Incluso la guerra comercial de 2019 no persuadió a las empresas de vincular sus fortunas a China. A medida que muchas compañías tomaron medidas tácticas para mitigar los impactos de la guerra comercial y otras se mantuvieron firmes, esperando que el acuerdo comercial (Fase 1) entre Estados Unidos y China desencadenara un repunte, pospusieron decisiones comerciales estratégicas significativas. COVID-19, sin embargo, podría muy bien erosionar las cadenas de suministro e impactar severamente la economía de China.

Aunque no se puede hacer mucho para apaciguar el daño a corto plazo de esas cadenas de suministro, parte de la planificación del escenario es considerar si se está o no demasiado inverso, geográficamente hablando, en China o en cualquier otra región. Considere si la cadena de suministro, la huella inmobiliaria y la ubicación de los empleados están tan distribuidos geográficamente como podrían estar. Algunas empresas con visión de futuro han aplicado la lección de “demasiados huevos en una cesta” a sus instalaciones y estrategias de ubicación, dividiendo las operaciones de sus sedes -y el riesgo- entre diferentes ubicaciones.

Ahora es el momento de analizar las cadenas de suministro y tomar decisiones: proveedores más pequeños en regiones menos riesgosas o afectadas que podrían involucrarse temporalmente si los proveedores primarios se ven afectados por una interrupción imprevista. También es un excelente momento para evaluar las huellas inmobiliarias y otras inversiones de capital. Decida si la compañía es flexible y lo suficientemente ágil como para reaccionar a los cambios del

mercado y deje que eso guíe las decisiones de estrategia de ubicación en el futuro.

Una lección del año 2000

Es un testimonio de la planificación y preparación de escenarios que Y2K es una nota al pie, si es que se recuerda. Por supuesto, nadie lo tomó a la ligera en ese momento, pero este disruptor potencial se redujo a un bache histórico relativamente benigno precisamente porque nadie lo tomó a la ligera. Empresas y gobierno se asociaron, anticiparon y planificaron.

Vínculos fuertes entre los sectores público y privado no son necesariamente la regla en los EE. UU. y en el mundo, pero existe un tremendo poder cuando la industria y el gobierno comparten la responsabilidad y se unen en torno a la inversión, la investigación y la planificación. Con eso en mente, un aspecto importante del escenario de cualquier organización y la planificación de la continuidad del negocio es evaluar la fortaleza de la asociación público / privada en los países, regiones, ciudades y vecindarios que están considerando para sus inversiones de capital y en la estrategia de ubicación de sus instalaciones.

Warren Buffett dijo una vez: “En el mundo de los negocios, el espejo retrovisor siempre es más claro que el parabrisas”. Las organizaciones no tienen más remedio que seguir avanzando hacia un futuro incierto. La pregunta es, ¿nos hemos tomado el tiempo para prepararnos para las incertidumbres?

El Coronavirus, las inundaciones de Tailandia en 2011 y el desastre nuclear de Fukushima Daiichi, e incluso la guerra comercial entre China y Estados Unidos no otorgaron a las empresas y gobiernos el lujo de planificar una fecha con varios años de anticipación como lo hizo Y2K, pero esa es precisamente la razón. La planificación de escenarios es muy crítica. Puede ser imposible tener un plan que cubra cada escenario. Aun así, una empresa puede desarrollar planes y marcos de contingencia para movilizar su organización ante cualquier evento imprevisto y globalmente perturbador.

Más información por favor contacte:



BOB HESS

Vice Chairman, Global Strategy Team Lead
Newmark Knight Frank
Global Corporate Services
rhess@ngkf.com

