



18.06.2020

Por Bárbara Mainzer

Acá vamos de nuevo

Si el año pasado alguien me decía que en marzo la mitad de la población del mundo iba a estar con aislamiento social, no lo hubiera creído. Pagar por prestar dinero (tasas de interés negativas), pagar por vender petróleo (precio negativo), que el promotor del capitalismo (Estados Unidos) decidiera aplicar medidas proteccionistas y llevar guerras comerciales a gran escala, o que el campeón del libre mercado pateara el tablero y dijera "Brexit", eran situaciones impensadas tiempo atrás.

Lo inesperado pasa, y cada vez con más frecuencia. En lugar de llamarle *cisne negro* a eventos de baja probabilidad y alto impacto, creo que terminaremos diciendo "acá vamos de nuevo".

Una mayor incertidumbre geopolítica ha vuelto el mundo un lugar menos predecible y vulnerable a disrupciones. Y ello tiene enormes implicancias tanto para el mundo empresarial como para las finanzas, así como para la forma de evaluar el riesgo y tomar decisiones.

Es difícil predecir qué va a pasar. Nadie nos advirtió que un enemigo microscópico iba a causar estragos en la economía global. Ni que la bolsa americana tendría el mayor desplome histórico desde sus máximos o la recuperación más rápida para luego volver a caer. Podría continuar citando un sinnúmero de ejemplos.

Mayor incertidumbre geopolítica en un mundo en el que la globalización aumentó la interdependencia entre países, nos deja con un mayor rango de escenarios posibles y también, mayor probabilidad de escenarios extremos.

Acostumbramos manejarnos con un escenario base, al que implícitamente le asignamos una elevada probabilidad de ocurrencia. Tendemos a buscar certezas. Pero en un mundo incierto esto no es una buena estrategia.

La mejor forma de tomar decisiones no es demandar certeza, buscar predecir qué pasará, sino tener la visión más amplia de cuáles son los posibles caminos, los diferentes escenarios, e intentar asignar probabilidades a cada uno.

Más aún hoy, donde el nivel de incertidumbre que rodea esta crisis es asombroso. Incertidumbre en relación al disruptor subyacente -el coronavirus-, a la extensión del daño económico, al impacto que tendrán las medidas económicas adoptadas por gobiernos alrededor del mundo, el potencialmente largo y sinuoso proceso de recuperación y cómo quedara el mundo luego de todo esto. El horizonte de visibilidad es muy reducido: hay que monitorear las cosas semana a semana, mes a mes, porque la situación puede cambiar rápida y dramáticamente.

Nuestro conocimiento refiere al pasado, y nuestras decisiones son en relación al futuro. ¡Cuanto más desafiante es esto en un entorno como el actual! Debemos tomar decisiones con 10% de la información que querríamos y hacernos cargo del 100% de las consecuencias.

No tenemos control sobre la situación pero sí sobre el proceso que seguimos y sobre las decisiones que tomamos. Debemos transitar en "modo exploración": primero, buscando entender la situación. Luego, evaluar las opciones y su impacto. Avanzando con cautela y permanentemente re evaluando la situación. Y así, comenzar una y otra vez. Probando cosas hasta que algo funcione. Sabiendo que vamos a tener fracasos en el camino.

Es que en situaciones sin precedentes todo lo que hacemos es un experimento en tiempo real. ¿Qué preciso? Agilidad. Colaboración, iteración, cruzar la barrera de lo conocido. Nos enfrentamos a un volcán de prioridades que entran en conflicto. No hay una receta de cómo resolver las tensiones; la única receta es el proceso.

En esta situación, contar con equipos con diversidad cognitiva e inteligencia colectiva es un activo. Grupos de personas con diferente experiencia, habilidades y conocimiento, aportan diferente perspectiva al análisis de la realidad. Estos equipos tienen mucha mayor amplitud a la hora de vislumbrar escenarios posibles y a su vez, consiguen soluciones más creativas ante los problemas.

En un contexto de portafolio, construir una cartera que tenga un desempeño aceptable en el mayor rango de escenarios posible. Y liquidez y protección para cuando lo inesperado pase.

Operar en un ambiente con incertidumbre y ambigüedad no nos es cómodo, ya que aprendemos a medida que hacemos y la probabilidad de cometer errores es elevada. Todo cambia muy rápido. Este nuevo entorno llama a mantener las opciones abiertas y prepararse para lo inesperado.

Este espacio de columnas quincenales consiste en una serie de columnas de índole informativo/periodístico cuyo contenido es de autoría y responsabilidad exclusiva de cada columnista invitado. Las opiniones y afirmaciones contenidas en cada columna no reflejan ningún tipo de perspectiva acordada de antemano entre el columnista y Banque Heritage Uruguay S.A., ni deberán considerarse una opinión o afirmación de Banque Heritage Uruguay S.A. Asimismo, el contenido de las columnas no podrán ser consideradas como una oferta, asesoramiento o recomendación para venta, compra o realización de cualquier transacción con valores por parte de Banque Heritage Uruguay S.A. La información contenida en este email no debe ser utilizada, copiada ni reproducida de cualquier forma sin autorización expresa y por escrito de Banque Heritage Uruguay S.A.