



Nosotros

Socios

Eventos

Trade

Biblioteca

Prensa

Comunidad

Co

Espacio Socios

- + Socios Gold
- + Directorio on-line
- + Programa de Beneficios
- + Por qué asociarse?
- + RSE
- + Sostenibilidad
- + Propuestas de los Socios
- + Noticias de los Socios
- + Publicaciones de los Socios

> Noticias de los Socios

< Volver

Buscar...

Construyendo resiliencia con la planificación de escenarios



Por Marcelo Matilla, Gerente de Administración de Grant Thornton Argentina.



Buenos Aires, 16 de septiembre de 2020 - En un ambiente de rápido cambio, las empresas que puedan anticipar amenazas y oportunidades, reaccionar con rapidez e implementar acciones, serán más resilientes y exitosas.

"La aparición del COVID-19 ha modificado lo que sabíamos o creíamos saber", comenta Marcelo Matilla, Gerente de Administración de Grant Thornton Argentina. "Las formas, los modos y los tiempos, acelerando la adopción e inclusión del "Entorno VICA" (Volátil, Incierto, Complejo, Ambiguo) en todas nuestras prácticas y herramientas de management, desde las más operativas, como el flujo de caja, a las más estratégicas, como la planificación de escenarios".

Matilla se pregunta "¿cómo pensar en el futuro en estos momentos, cuando nos domina la incertidumbre, cuando no sabemos qué ocurrirá, que será de nosotros y de nuestras organizaciones en un mes, en un trimestre? ¿Es necesario, es preciso planificar, pensar en el futuro en este contexto?"

La respuesta a la que llega es "Sí, hoy más que nunca es mandatorio pensar en "las próximas jugadas" y en la "mejor jugada posible que podamos hacer" ante cambios en el escenario."

La planificación de escenarios probó ser una de las herramientas de negocios más efectivas en empresas bien administradas. Las empresas que pueden aprender y reaccionar a un ritmo más rápido que sus competidores frente al cambio que afecta a sus clientes, proveedores, personas e inversores tendrán una ventaja competitiva central. La planificación de escenarios tiene un rol vital que cumplir en asegurar que las organizaciones de cada sector de la economía global estén bien ubicadas para superar la variedad de desafíos posibles que se encuentran frente a ellas, al mismo tiempo que puedan actuar rápido para aprovechar oportunidades de crecimiento.

Asegurando el futuro de su empresa

Aunque los ejercicios de planificación de escenarios son altamente útiles cuando las condiciones de comercio son buenas, se vuelven específicamente efectivas en periodos de incertidumbre.

Los equipos de management que pueden anticipar y planear escenarios de manera efectiva cuando sus empresas están operando en ambientes altamente volátiles tienen la mayor posibilidad de adaptarse a los cambios con mayor velocidad que sus rivales.

Energy finaliza obras de inversión a ciclo combinado de sus centrales Villa María y General Rojo

Financiamiento en el Banco línea c

Anterior

Siguiente

Evento

<<< >>>

L	M
	1
7	8
14	15
21	22
28	29

St George GU
St George Moscú

Que sea

Para esto se deberá emplear un enfoque cuidadosamente planificado, sistemático, impulsado por datos y evidencia para la toma de decisiones, más que apoyarse en predicciones ad hoc y en la clase de suposiciones que la pandemia está volviendo obsoletas.

El modelo de planificación de escenarios de Grant Thornton va paso a paso para ayudar a las empresas a construir la resiliencia necesaria:

El **paso 1** es **identificar los riesgos y oportunidades** que enfrenta cada parte de su negocio: es importante que estas se definan lo más específicamente posible para que el impacto se pueda evaluar de manera más precisa.

El **paso 2** requiere que la gerencia **evalúe la probabilidad de cada riesgo y oportunidad**, al igual que el impacto que tendrían en el negocio, y el tiempo del que se dispone. El riesgo potencial de una cantidad de clientes obligados a retrasar los pagos, por ejemplo, podría ser visto como un riesgo inminente, mientras que la potencial actividad de fusiones y adquisiciones podría clasificarse como una oportunidad a mediano plazo.

El **paso 3** examina el **potencial impacto financiero** de estos riesgos y oportunidades en términos de liquidez y ganancias, al igual que los tiempos atados a estos impactos. Una marca premium en la industria hotelera, por ejemplo, podría considerar una liquidez reducida como un riesgo altamente probable si los turistas o los viajeros de negocios afectados por la economía no están dispuestos o habilitados a justificar gastos de lujo. Como los hoteles premium tienen una base de costos fijos relativamente alta, el impacto sería alto.

El **paso 4** es que los negocios y sus consultores **identifiquen los indicadores clave** que proveerán una alerta de que un escenario particular está emergiendo. Esos indicadores podrían ser datos provistos por encuestas a empleados, inteligencia sobre clientes o proveedores, o información provista por organismos de comercio o análisis de mercado. Para nuestro ejemplo hotelero, un indicador clave podría ser una reducción en los clics hacia la web del hotel en motores de búsqueda.

El **paso 5** mira las **acciones** que una empresa deberá realizar para asegurarse de que puede mitigar riesgos y capitalizar las oportunidades: esto también debería incluir líneas de tiempo determinando que pasos se deben tomar en qué momento. Para mitigar el riesgo de ocupación y/o la caída del precio promedio de las habitaciones, la gerencia podría incorporar un especialista para evaluar su base de costos para identificar potenciales ahorros o apoyar la renegociación de los términos de préstamos.

El **paso 6** se enfoca en como la gerencia puede capturar la **información de mejor calidad** necesaria para identificar escenarios emergentes: ¿la empresa tiene acceso a esta información, y se está monitoreando sistemáticamente? Para tomar otro ejemplo del sector de hospitalidad, los próximos meses probablemente arrojaran un número de oportunidades de adquisición para los jugadores más grandes a precios altamente atractivos, dado el desafiante clima económico. Las empresas podrían asegurar que tienen acceso a indicadores que podrían indicar que un rival está enfrentándose a dificultades financieras, y podrían entonces estar más abiertos a una venta. En este caso, sería acceder a insights de consumidores, realizar un monitoreo de mercado o asociarse con consultores que participen en cualquier escala.

El **paso 7** tiene que ver con la evaluación de los indicadores identificados en el paso 4 para **ver si es necesario actuar**, idealmente usando el modelo semáforo: el rojo significa que se necesita acción urgente, el naranja que se necesitará actuar pronto, y el verde que por ahora no se necesita actuar.

El **paso 8** es asegurar que los escenarios potenciales y las respuestas planificadas sean **compartidas efectivamente a los grupos de interés**, desde el staff a los dueños a los reguladores, prestamistas y, de ser necesario, a los clientes.

El **paso 9** sugiere **revisitar este plan regularmente**, evaluando su efectividad, y reevaluando amenazas y oportunidades de manera acorde.

Aproveche la oportunidad para construir resiliencia

Para muchas empresas, la caída actual de la actividad económica significa que la planificación de escenarios es más crítica que nunca.

Un ejercicio exitoso de planificación no se trata solo de identificar amenazas y oportunidades: también provee soluciones prácticas que les permiten a las

empresas mitigar riesgos, o asegurarse de que están en forma para aprovechar las oportunidades en el momento en el que emergen.

www.grantthornton.com.ar

[Ver fotos](#)



CCAB - Cámara de Comercio Argentino-Británica
Av. Corrientes 457 | C1043AAE | Buenos Aires | ARGENTINA
Tel: + 54 11 4394-2762 | Fax: + 54 11 4325-3860 | Email: info@ccab.com.ar
[Términos de uso](#) - [Declaración de privacidad](#)



Por Marcelo Matilla, Gerente de Administración de Grant Thornton Argentina. Buenos Aires, 16 de septiembre de 2020 - En un ambiente de rápido cambio, las empresas que puedan anticipar amenazas y oportunidades, reaccionar con rapidez e implementar acciones, serán más resilientes y exitosas.

"La aparición del COVID-19 ha modificado lo que sabíamos o creíamos saber", comenta Marcelo Matilla, Gerente de Administración de Grant Thornton Argentina. "Las formas, los modos y los tiempos, acelerando la adopción e inclusión del "Entorno VICA" (Volátil, Incierto, Complejo, Ambiguo) en todas nuestras prácticas y herramientas de management, desde las más operativas, como el flujo de caja, a las más estratégicas, como la planificación de escenarios".

Matilla se pregunta "¿cómo pensar en el futuro en estos momentos, cuando nos domina la incertidumbre, cuando no sabemos qué ocurrirá, que será de nosotros y de nuestras organizaciones en un mes, en un trimestre? ¿Es necesario, es preciso planificar, pensar en el futuro en este contexto?"

La respuesta a la que llega es "Sí, hoy más que nunca es mandatorio pensar en "las próximas jugadas" y en la "mejor jugada posible que podamos hacer" ante cambios en el escenario."

La planificación de escenarios probó ser una de las herramientas de negocios más efectivas en empresas bien administradas. Las empresas que pueden aprender y reaccionar a un ritmo más rápido que sus competidores frente al cambio que afecta a sus clientes, proveedores, personas e inversores tendrán una ventaja competitiva central. La planificación de escenarios tiene un rol vital que cumplir en asegurar que las organizaciones de cada sector de la economía global estén bien ubicadas para superar la variedad de desafíos posibles que se encuentran frente a ellas, al mismo tiempo que puedan actuar rápido para aprovechar oportunidades de crecimiento.

Asegurando el futuro de su empresa

Aunque los ejercicios de planificación de escenarios son altamente útiles cuando las condiciones de comercio son buenas, se vuelven específicamente efectivas en períodos de incertidumbre.

Los equipos de management que pueden anticipar y planear escenarios de manera efectiva cuando sus empresas están operando en ambientes altamente volátiles tienen la mayor posibilidad de adaptarse a los cambios con mayor velocidad que sus rivales.

Para esto se deberá emplear un enfoque cuidadosamente planificado, sistemático, impulsado por datos y evidencia para la toma de decisiones, más que apoyarse en predicciones ad hoc y en la clase de suposiciones que la pandemia está volviendo obsoletas.

El modelo de planificación de escenarios de Grant Thornton va paso a paso para ayudar a las empresas a construir la resiliencia necesaria:

El paso 1 es identificar los riesgos y oportunidades que enfrenta cada parte de su negocio: es importante que estas se definan lo más específicamente posible para que el impacto se pueda evaluar de manera más precisa.

El paso 2 requiere que la gerencia evalúe la probabilidad de cada riesgo y oportunidad, al igual que el impacto que tendrían en el negocio, y el tiempo del que se dispone. El riesgo potencial de una cantidad de clientes obligados a retrasar los pagos, por ejemplo, podría ser visto como un riesgo inminente, mientras que la potencial actividad de fusiones y adquisiciones podría clasificarse como una oportunidad a mediano plazo.

El paso 3 examina el potencial impacto financiero de estos riesgos y oportunidades en términos de liquidez y ganancias, al igual que los tiempos atados a estos impactos. Una marca premium en la industria hotelera, por ejemplo, podría considerar una liquidez reducida como un riesgo altamente probable si los turistas o los viajeros de negocios afectados por la economía no están dispuestos o habilitados a justificar gastos de lujo. Como los hoteles premium tienen una base de costos fijos relativamente alta, el impacto sería alto.

El paso 4 es que los negocios y sus consultores identifiquen los indicadores clave que proveerán una alerta de que un escenario particular está emergiendo. Esos indicadores podrían ser datos provistos por encuestas a empleados, inteligencia sobre clientes o proveedores, o información provista por organismos de comercio o análisis de mercado. Para nuestro ejemplo hotelero, un indicador clave podría ser una reducción en los clicks hacia la web del hotel en motores de búsqueda.

El paso 5 mira las acciones que una empresa deberá realizar para asegurarse de que puede mitigar riesgos y capitalizar las oportunidades: esto también debería incluir líneas de tiempo determinando que pasos se deben tomar en qué momento. Para mitigar el riesgo de ocupación y/o la caída del precio promedio de las habitaciones, la gerencia podría incorporar un especialista para evaluar su base de costos para identificar potenciales ahorros o apoyar la renegociación de los términos de préstamos.

El paso 6 se enfoca en como la gerencia puede capturar la información de mejor calidad necesaria para identificar escenarios emergentes: ¿la empresa tiene acceso a esta información, y se está monitoreando sistemáticamente? Para tomar otro ejemplo del sector de hospitalidad, los próximos meses probablemente arrojaran un numero de oportunidades de adquisición para los jugadores más grandes a precios altamente atractivos, dado el desafiante clima económico. Las empresas podrían asegurar que tienen acceso a indicadores que podrían indicar que un rival está enfrentándose a dificultades financieras, y podrían entonces estar más abiertos a una venta. En este caso, sería acceder a insights de consumidores, realizar un monitoreo de mercado o asociarse con consultores que participen en cualquier escala. El paso 7 tiene que ver con la evaluación de los indicadores identificados en el paso 4 para ver si es necesario actuar, idealmente usando el modelo semáforo: el rojo significa que se necesita acción urgente, el naranja que se necesitará actuar pronto, y el verde que por ahora no se necesita actuar.

El paso 8 es asegurar que los escenarios potenciales y las respuestas planificadas sean compartidas efectivamente a los grupos de interés, desde el staff a los dueños a los reguladores, prestamistas y, de ser necesario, a los clientes.

El paso 9 sugiere visitar este plan regularmente, evaluando su efectividad, y reevaluando amenazas y oportunidades de manera acorde. Aproveche la oportunidad para construir resiliencia

Para muchas empresas, la caída actual de la actividad económica significa que la planificación de escenarios es más crítica que nunca.

Un ejercicio exitoso de planificación no se trata solo de identificar amenazas y oportunidades: también provee soluciones prácticas que les permiten a las empresas mitigar riesgos, o asegurarse de que están en forma para aprovechar las oportunidades en el momento en el que emergen.

www.grantthornton.com.ar

> Ver fotos