



Gestión De La Incertidumbre

Cómo rescatar una estrategia fallida

por George Bene , Jason McDannold y Beth Musumeci

23 de mayo de 2025



Henrik Sorensen/Getty Images

Resumen . Las condiciones del mercado están evolucionando rápidamente como resultado de la guerra comercial, pero los líderes no deben permitir que la incertidumbre estratégica provoque una parálisis operativa y táctica. Necesitan revisar, reconsiderar y revalidar o modificar su estrategia, pero el mundo ... [más](#)

[Leer en inglés](#)

Tus planes para 2025 se han desmoronado. Debido a la guerra comercial, [la pérdida de confianza del consumidor](#) , el aumento de [las expectativas de inflación](#) , [la presión a la baja sobre el dólar](#)

estadounidense —sin mencionar la incertidumbre habitual en torno a los clientes, la tecnología y la competencia—, tus predicciones para Wall Street son tan útiles como las predicciones del Derby de Kentucky del año pasado. Tus planes de inversión... ¿podemos hacer una pausa? Tus planes de contratación, tu presupuesto de marketing, tu estrategia de precios... ¿podemos quedar la semana que viene?

Y no se trata solo del presupuesto o el plan de este año. Para la mayoría de las empresas, la base de su estrategia parece de repente frágil: qué mercados abordar, quién es la competencia, cómo conseguir proveedores y canales de venta y distribución, cómo crear y defender las barreras de entrada, y qué impacto tendrá la IA en todo lo anterior.

No debe permitir que la incertidumbre estratégica le provoque una parálisis operativa y táctica. Sí, necesita revisar, reconsiderar y revalidar o modificar su estrategia, pero el mundo no esperará a que termine de pensar. Dado el ritmo y la imprevisibilidad de la disrupción, hay mucho que decir sobre el progreso por encima de la perfección: acertar al 80 % rápidamente y luego resolver el resto.

En nuestro trabajo, hemos visto que hay cuatro medidas infalibles que puede tomar al revisar su estrategia. Estas acciones le brindarán la flexibilidad necesaria para afrontar grandes impactos o aprovechar oportunidades inesperadas, mejorar las operaciones y proteger o aumentar los ingresos ahora. Todas se pueden implementar rápidamente y son independientes de la estrategia: le ayudarán a identificar, proteger, fortalecer y

expandir sus fuentes de creación de valor, ya sea que su estrategia se base en ser un proveedor de bajo costo, un líder en tecnología e innovación, una obsesión por el cliente o cualquier otra.

1. Proteger la liquidez y aumentar la flexibilidad financiera.

En tiempos de crisis o dificultades, el efectivo es la clave. Es un escudo contra la escasez de efectivo y una herramienta para aprovechar las oportunidades.

El riesgo de una crisis de liquidez es real. Las interrupciones en el comercio mundial pueden agotar el efectivo, las fluctuaciones monetarias pueden aumentar las cuentas por pagar o debilitar las cuentas por cobrar, la demanda puede caer y los clientes en dificultades podrían retrasar sus pagos o no pagar en absoluto. Un [estudio](#) realizado por analistas de la OCDE, considerando las disrupciones causadas por la COVID-19, mostró que el 38 % de las empresas europeas se habrían enfrentado a déficits de liquidez si los gobiernos no hubieran ayudado. El riesgo es especialmente grave para las empresas con elevadas obligaciones de servicio de la deuda (como [muchas empresas propiedad de capital privado](#)).

A pesar de la importancia del efectivo, menos de una de cada cuatro empresas (24%) afirma que la gestión del efectivo es una de sus tres principales prioridades en tiempos de disrupción, según datos recopilados para el [Índice de Disrupción de AlixPartners](#) . Muchas empresas solo disponen de datos aproximados sobre sus necesidades y posición de efectivo, ya que las cifras están aisladas y su agregación lleva tiempo.

Dos acciones rápidas pueden hacer una gran diferencia en la posición de caja de una empresa: mejores previsiones y mejoras agresivas en la gestión del capital de trabajo.

Las previsiones imprecisas o inexactas hacen que las empresas produzcan más de lo que pueden vender o que oculten el dinero bajo el colchón. Muchas de ellas no tienen la suficiente precisión para rastrear el impacto de los aranceles en todos sus productos, componentes y materiales.

Es posible mejorar significativamente las previsiones en cuestión de semanas. Por ejemplo: Ayudamos a una empresa del sector sanitario a mejorar su precisión del 80 % a casi el 90 % en 30 días mediante la integración de herramientas básicas de gestión de inventario y cadena de suministro basadas en IA. En el proceso, descubrimos grandes cantidades de efectivo inactivo.

Una mejor gestión del capital circulante es el segundo paso hacia la flexibilidad financiera. Todas las empresas prestan atención al dinero inmovilizado en cuentas por cobrar, cuentas por pagar e inventario, pero estos tiempos exigen el enfoque agresivo que hemos visto adoptar en situaciones de recuperación. Las cuentas por pagar son más rápidas: los directores financieros y tesoreros a menudo se sorprenden al descubrir la frecuencia con la que sus empresas pagan las facturas antes de su vencimiento, a menudo porque el proceso de pago se estableció hace años, cuando aún se emitían cheques, los procesos de pago varían según la unidad de negocio o algunos gerentes simplemente desconocen la situación. Las cuentas por cobrar también suelen gestionarse de forma descuidada, con facturas enviadas con días o semanas de retraso y procesos deficientes para identificar a los morosos crónicos o para perseguir las facturas impagadas. Reducir el inventario de forma permanente lleva más tiempo, pero la mayoría de las empresas pueden obtener ganancias rápidas volviendo a lo básico con un análisis de flujo de caja de 13 semanas y una cadencia sostenida de revisiones proactivas del capital circulante.

En cada uno de estos casos, la IA puede acelerar el cambio. Por ejemplo, es relativamente fácil pedirle a la IA que compare las condiciones de pago contractuales con los plazos de pago reales. Con un poco más de sofisticación, la IA puede crear listas de proveedores o clientes en dificultades o que parecen estar a punto de hacerlo.

2. Mejore la aptitud de su organización comercial.

Ante una recesión, las empresas suelen recortar gastos en lugar de atacar. De hecho, deberían hacer ambas cosas, con programas de alto impacto y alta velocidad para mejorar la adquisición y retención de clientes. Como hemos escrito anteriormente, la acción táctica y rápida puede impulsar los ingresos incluso en un mercado a la baja. Dentro del equipo de ventas, casi siempre existen solapamientos y brechas en la cobertura de clientes, métodos desaprovechados de upselling y crossselling, y oportunidades para mejorar la productividad de los representantes de ventas. Aunque los consumidores están al límite, aún existen oportunidades para subir los precios y cubrir los mayores costos, especialmente para productos de alta gama. Y las empresas deberían resistir la tentación de recortar el marketing en general y, en su lugar, realizar un análisis rápido y detallado de la efectividad del marketing para poder invertir en lo que mejor funciona.

Reducir la pérdida de clientes y centrarse en los ingresos netos por retención (NRR) también debería ser una prioridad, especialmente cuando es difícil encontrar nuevos clientes. Por ejemplo, un proveedor de servicios tecnológicos de Silicon Valley, con un valor de 2000 millones de dólares, con el que trabajamos, experimentó una mejora del 10 % en las tasas de renovación (una mejora de NRR de 100 millones de dólares) en un año gracias al análisis del valor de vida de los segmentos de clientes, el desarrollo de paquetes de productos diseñados específicamente

para cada segmento y la reconfiguración de incentivos en sus organizaciones de ventas y servicios. Mediante la IA, las empresas pueden crear modelos que identifiquen a los clientes en riesgo y creen un sistema de gestión de riesgos para intervenir.

Las ganancias en retención pueden ser considerables y se acumulan. Si sigue este camino, probablemente estará por delante de su competencia: nuestra investigación muestra que solo el 15 % de las empresas ofrecen un servicio de atención al cliente excepcional a bajo costo.

3. Abraze a sus clientes más rentables.

Identifique a los clientes y segmentos de mercado más rentables y manténgalos bajo control. Las ganancias y el potencial de crecimiento rentable siempre se concentran por mercado, empresa, negocio y segmento de negocio (es decir, en la intersección de productos, clientes, canales, etc.). Los informes y análisis financieros rara vez son lo suficientemente detallados como para identificar esos segmentos rentables; sin embargo, estos son los clientes que debe esforzarse por captar, conservar y expandir, especialmente en tiempos difíciles. Una estrategia inteligente a largo plazo se construye mejor sabiendo qué canales, clientes y segmentos son los más rentables para usted.

Un análisis detallado de la rentabilidad (incluida la contabilidad del costo del capital consumido por cada producto o segmento) puede llevar meses, pero cálculos aproximados que se pueden hacer rápidamente pueden darle el impulso que necesita, incluso si necesita refinar su enfoque unas cuantas veces en el futuro.

4. Fortalecer la gestión de riesgos y la ciberseguridad.

Lo último que necesita ahora es un riesgo grave que se materialice de la nada; sin embargo, los cambios tanto en el comercio como

en la tecnología han incrementado las amenazas de todo tipo, incluidas las violaciones de la ciberseguridad o los riesgos financieros causados por dificultades en un proveedor o distribuidor clave.

Los actores maliciosos se aprovechan de momentos como estos. El 46 % de los ejecutivos a nivel mundial cita la ciberseguridad como una amenaza importante, un aumento de 20 puntos porcentuales con respecto al año anterior. Tienen razón: cualquier cambio significativo en los sistemas financieros, las plataformas tecnológicas o los de los socios o proveedores puede generar nuevas vulnerabilidades. Es necesario investigar a los nuevos proveedores. Los perfiles de riesgo incluso de socios confiables pueden pasar de verde a rojo a medida que lidian con sus propias disrupciones. En las guerras comerciales, los actores estatales podrían atacar incluso a actores puramente nacionales como hospitales y compañías eléctricas. La IA ha acelerado la carrera armamentística en ciberseguridad, y tanto atacantes como defensores la utilizan.

Es urgente auditar sus ciberdefensas, lo cual, según nuestra experiencia, debe hacerse de adentro hacia afuera (probando y actualizando los planes actuales) y de afuera hacia adentro (auditoría o pruebas de estrés realizadas por un experto objetivo). Esto debería incluir una iniciativa para iniciar, perfeccionar o mejorar la gestión de riesgos de terceros (TPRM). Los datos de Verizon muestran que el porcentaje de brechas cibernéticas provenientes de terceros se ha duplicado en el último año. Por lo tanto, las empresas necesitan una mejor monitorización y diversificación de proveedores, así como capacidades más sólidas en planificación de escenarios, simulación de guerra, análisis de contratos, etc., para poder clasificar a los proveedores en un espectro completo de riesgo. Muchos asesores externos (divulgación: incluida nuestra empresa, AlixPartners) pueden

hacerlo rápidamente, utilizando IA para acelerar la calificación de riesgos para proveedores de primer, segundo e incluso tercer nivel; los programas avanzados incluso pueden predecir problemas .

...

Estas iniciativas no pueden sustituir a la estrategia. Si tu estrategia ha sido desbaratada o destruida, aún necesitas repararla o reemplazarla. Pero estas cuatro estrategias te darán tiempo, crearán opciones y te protegerán de lo peor.

Muchas empresas aspiran a coordinar una respuesta sostenida e interfuncional a las condiciones cambiantes del mercado, y muchas fracasan. Las empresas exitosas en su entorno comparten dos rasgos. Primero, su disposición y capacidad para adaptarse al cambio y avanzar, incluso con información imperfecta e incluso si tienen que cambiar de rumbo a mitad de camino. Segundo, su determinación de que, incluso al improvisar, se guían por cuatro puntos cardinales: liquidez, efectividad comercial, clientes y riesgo. Las empresas que mantienen esta brújula presente se distinguen al convertir los desafíos agudos en el medio preciso para lograr ventaja competitiva y aprender sobre la marcha. Después de todo, en este entorno, ninguna estrategia deliberada, memorizada en carpetas llenas de diapositivas de PowerPoint cuidadosamente elaboradas, tiene probabilidades de perdurar. Se trata de una estrategia emergente, impulsada por las realidades del terreno y que responde a cambios imprevistos futuros.



George Bene es socio y director general de AlixPartners, donde es codirector global de la

práctica de crecimiento de AlixPartners.



Jason McDannold es socio y director general de AlixPartners, donde es codirector de la práctica de capital privado e inversores en las Américas.



Beth Musumeci es socia y directora general de AlixPartners, donde es líder global de la práctica de ciberseguridad de AlixPartners.



Lea más sobre **Gestión de la incertidumbre** o temas relacionados **Análisis estratégico** , **Estrategia** y **gestión de riesgos**.