

Visto así...

ECONOMÍA

e



MIGUEL ROSIQUE

Socio de Pragma Business Consulting y profesor FBS

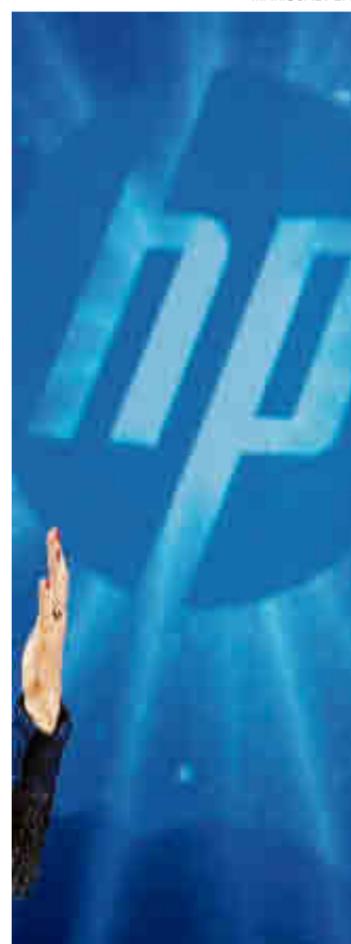
La economía del comportamiento

El pasado lunes Hewlett-Packard se partió por la mitad. Literalmente en dos mitades. Y es que la compañía se ha dividido en dos empresas diferentes. Por un lado el negocio -hardware- de impresoras y ordenadores en HP Inc. Y por otro el negocio de soluciones informáticas -software- que estará en Hewlett Packard Enterprise (HPE). La justificación para haber montado este carajal en tiempo récord es que cada unidad de negocio tiene unos objetivos, y unos tiempos, diferentes.

Una de las alegorías más utilizada es la que reduce las medidas de lo que sea a campos de fútbol, otra es la de los huevos en la misma cesta, en referencia a la diversificación. La diversificación de negocios tiene como objetivo equilibrar los riesgos. A nadie le sorprende que una compañía que está establecida en un sector o producto haga esfuerzos por generar negocio en otro sector más o menos afín, y de esta manera, si una unidad de negocio va mal, se abandona y la compañía sigue su marcha gracias a las otras aportaciones que hacen el resto de unidades. Bien. Pero ocurre una cosa: casi nadie lo hace. Pocos directivos ante una línea de negocio que va mal la cierra o desinvierte. Todo lo contrario: lucha por salvarla destinando los mejores recursos. Entonces: ¿Para qué se diseñó la estrategia de diversificación?

Se puede dar el caso de que por salvar a una parte de la empresa se colapse la empresa entera. La creación de firewalls entre diferentes líneas de negocio tiene una explicación desde un punto de vista económico, pero el directivo al final no actúa con el propósito de cuando se diseñó la diversificación. Esta patología se llama «Escalada de compromiso». Asumimos que los directivos actúan de manera racional, pero lo que hacen en muchas ocasiones es tomar decisiones irracionales, aun contando con toda la información disponible. La economía frente a la psicología. Algo a lo que el premio Nobel **Kahneman** se dedicó hace tiempo a investigar. Nació entonces la economía del comportamiento (behavioral economics) como vía de inves-

MARISCAL / EFE



tigación para conocer los mecanismos que llevan a un directivo a actuar de manera irracional.

Hay dos formas de razonar ante decisiones empresariales. La primera es la intuitiva: los pensamientos nos vienen a la mente, son rápidos y asociativos, requieren poco esfuerzo y suelen tener carga emocional. La segunda manera es la racional, deliberada, mucho más lenta y requiere esfuerzo. ¿Cuál es la más utilizada? Nos gusta pensar que la segunda, pero no, es la primera. ¿Es malo entonces usar el razonamiento intuitivo? Hombre, pues no, pero lo que sí que es un peligro es basarlo todo en la intuición.

Hewlett-Packard ha dado una lección de cómo actuar ante líneas de negocio diferentes. Diversificando racionalmente. HPE es más dinámica y volátil, precisa por tanto una gestión diferente de HP Inc. Con este movimiento se evita que una unidad arrastre a la otra, pero además se evita por completo la escalada de compromiso. Ahora queda por aplicar esto a la pyme nuestra de cada día. Reviselo en su empresa.