

Miguel Ángel Ariño

PROFESSOR DE PRESA DE DECISIONS DE L'IESE

“Les bones decisions no es jutgen per quin és el resultat sinó pel procediment seguit”

FRANCESC MUÑOZ
BARCELONA

Legit al seu llibre: “Som el que decidim i decidim el que som.” Què diu de nosaltres la manera com prenem les decisions?

Que decidim una cosa o una altra depèn en bona manera de quins són els valors que tenim, de què perseguim a la vida. Però al mateix temps som allò que hem decidit, perquè la nostra vida l'anem formant amb les coses externes que se succeeixen i les decisions que prenem. Aquesta concatenació de circumstàncies que ens fa triar i el camí que escollim en cada moment acaba modelant el nostre jo.

Segons això, què es pot dir d'una persona que evita prendre decisions?

Doncs que és una persona que no té les regnes de la seva vida, per tant, està en mans del que passa al seu voltant o d'altres persones que la poden manipular. És molt important ser proactiu en la presa de decisions. És difícil, perquè quan algú pren decisions hi cap la possibilitat que s'equivoqui, i això no ens agrada gens. Hi ha gent que no pren decisions, que deixa que les coses evolucionin totes soles, i tot per por de patinar.

Hom pot prendre una bona decisió i, malgrat tot, equivocar-se?

Evidentment. Hi ha molts

factors que no es poden controlar, i tot i que el procés de presa de decisió sigui impecable, al final ens podem equivocar. La decisió no es jutja pel resultat, sinó pel procediment que s'ha utilitzat per prendre-la.

Es pot aprendre a decidir? És un procés purament racional?

Té part de racionalitat, però també és un art que millora

**“
Rarament cal
prendre decisions
ràpidament, la
resposta ràpida
està sobrevalorada**

amb la pràctica. És com operar del cor: conèixer els deu passos per fer una intervenció està a l'abast de molts cirurgians, però és la pràctica el que marca la diferència. I amb tot, malgrat l'experiència, ningú no et garanteix que la pròxima vegada l'operació surti bé. En la presa de decisions passa el mateix: hi ha un seguit de principis o pautes que es poden seguir -que detalllem en el llibre- que ens ajuden, però les circumstàncies poden ser determinants.

Què és millor, tenir moltes o poques alternatives entre les quals haver de decidir?

Quan estàs obligat i no tens alternatives, això no és una

decisió. Cal tenir diferents opcions. Ara bé, més de quatre o cinc alternatives tampoc no és bo, perquè ens fem un embolic. És a dir, quinze alternatives no és en absolut millor que tres o quatre, perquè ens perdem. Limitar el nombre d'opcions ens ajuda a saber què és el que realment volem.

No està sobrevalorada la presa de decisions ràpida?

Efectivament, està sobrevalorada. Rarament cal prendre decisions ràpidament, sobretot les importants. I si ho fem és per dos motius: per treure'ns un problema de sobre o perquè ens pensem que així som més eficaços, i pot ser que, si no ens precipitem, la decisió sigui millor, perquè resol millor el problema, o evitem que ens sorgeixi un problema futur com a conseqüència de la precipitació.

Sempre és millor la primera impressió?

En dominis on una persona és experta, aquestes ocurrències poden ser molt i molt valuoses; però les impressions aleatòries que ens venen al cap s'han de descartar, condueixen a males decisions.

És clar que no cal precipitar-se, però voler analitzar-ho tot no pot portar igualment al bloqueig?

Cal analitzar tot el que sigui analitzable, valorar els pros i els contres, però acte seguit cal prendre una decisió. Mai tindrem la seguretat absoluta que allò que decideixis arribarà a bon port. Donar-li



Miguel Ángel Ariño és coautor del llibre 'Con la misma piedra', amb Pablo Maella. IJIA

voltes i voltes l'únic que fa es que sigui l'atzar qui acabi comandant la situació.

Però realment decidim lliurement o estem massa condicionats pels desitjos personals o les modes?

La temptació de no quedar-se al marge és molt poderosa: si tothom agafa un tren, nosaltres el volem agafar. És la por de ser diferent.

Fins i tot en grans decisions?

Sí, quantes empreses no han comprat una altra empresa simplement perquè tothom ho està fent? I a més, si un competidor fa una oferta per una que a mi m'interessa, jo l'augmento simplement perquè em deixo portar, pagant molt més del que realment val l'empresa.

Algun antídoto?

Per exemple demanant opi-

nió a un tercer. Els *inputs* d'altres persones ens poden fer veure aspectes que no havíem previst. Pensem que analitzem objectivament, però en realitat la càrrega de subjectivitat és molt gran i sovint confonem la nostra percepció amb la realitat.

És freqüent que demanem aquesta opinió externa?

En el camp directiu se sol estar molt segur de què fer i no és freqüent demanar opinió. Deixar-se aconsellar indica alta qualitat directiva i bon lideratge.

Quin paper tenen els incentius? Per exemple, per a un fons d'inversió una bona decisió es mesura en les rendibilitats a curt termini...

La qual cosa és un mode molt eficaç de carregar-se els beneficis al llarg termini; és a dir, cercar el benefici pel be-



NMA RAMOS

LECTURES

El nou paper del venedor d'avui dia

LA CLAVE DE LA VENTA

Jeffrey Lipsius
EMPRESA ACTIVA
14 €

Hi ha moltes situacions de compravenda, des de vendes al detall fins a relacions de venda de llarga durada. El contingut del llibre serà beneficiós tant per al venedor com per al comprador. Tots dos incrementaran el seu aprenentatge i la seva relació de confiança, fet que aportarà valor a les dues parts pràcticament en tot tipus de comunicacions.

Una de les coses bones d'aquest llibre és la fàcil lectura ja que l'autor ha optat per escriure'l com una història de ficció. Els principis i mètodes del manual, de 192 pàgines, es poden aprendre sense esforç simplement seguint la histò-



ria i els diàlegs entre els diferents personatges. Això permet al lector examinar els pros i els contres de la metodologia i arribar a les seves pròpies conclusions sobre la seva eficàcia.

LECTURES

Conèixer les xarxes socials i la borsa

SOCIAL TRADING

Josef Ajram i Raza Pérez
PARA DUMMIES (GRUP PLANETA)
16,95 €

Amb aquest llibre aprendràs tot el que és necessari per aprofitar les oportunitats que les noves tecnologies han portat al món de la borsa. Sabràs identificar els millors 'traders' i elegir els que més s'ajusten a les teves necessitats d'inversió. El llibre t'explicarà pas a pas com crear la teva pròpia cartera, que en lloc d'accions o divises tindrà el teu equip de 'traders' i, un cop hagi començat a replicar les seves operacions, podràs saber com gestionar la cartera i realitzar els canvis oportuns si els resultats no són els que esperaves.

Obrint el llibre s'hi poden trobar també les principals



plataformes de 'social trading' i les seves característiques; les distintes possibilitats d'inversió que ofereix la borsa avui dia; eines per mesurar el rendiment dels 'traders' i molts consells pràctics.

CONSULTORI FISCAL

LA FISCALITAT EN EL COTXE DE L'EMPRESA

? **Vull comprar un cotxe a nom de l'empresa: quins efectes fiscals hi ha en l'impost sobre societats?**

Respecte a l'impost sobre societats, es podran deduir la totalitat de les despeses derivades de la seva compra, així com les derivades del seu manteniment i utilització, sempre que el vehicle estigui afecte a l'activitat de l'empresa (caldrà disposar de la factura de compra en l'actiu de la societat). Si resulta que el vehicle és utilitzat tant per a fins empresarials com per a fins particulars, també es podran deduir la totalitat de les despeses però en tot cas l'empresa hauria d'imputar una retribució en espècie a la persona que utilitzi el vehi-

cle, de tal manera que l'ús particular del vehicle seria deduïble en l'impost sobre societats en la mesura en què és una retribució del treball personal de la persona que l'utilitza i que tributa al seu impost sobre la renda de les persones físiques (IRPF). El cost d'adquisició del cotxe s'imputarà al compte de resultats mitjançant una amortització anual que a efectes fiscals no pot ser superior al 16%. Les empreses de reduïda dimensió podran aplicar l'amortització accelerada. Caldrà tenir en compte els efectes en l'IVA arran de l'adquisició del cotxe i la seva utilització particular.

MIQUEL ARXER I FÀBREGA
ADVOCAT I ASSESSOR FISCAL
ASSESSORIA ARXER

CONSULTORI SOBRE GESTIÓ

LA PETITA EMPRESA I LA NECESSITAT D'APPS

? **Tinc una petita empresa i em diuen que m'he de sumar a la transformació digital. Quins passos he de seguir per dissenyar una app?**

És molt important que no només us quedeu amb la idea errònia que per ser digital s'ha de tenir una app. Tenir web, una app o estar a xarxes socials no significa ser digital. És molt fàcil que les empreses creguin que per sumar-se a la transformació digital han de tenir, inexcusablement, una app pròpia. És normal pensar-ho. Els estudis ens diuen que utilitzem els telèfons intel·ligents unes 3 hores diàries, que 9 de cada 10 els fem servir en el procés de compra i que les stores no deixen de batre rècords d'aplicacions

disponibles. Però el primer que hem de fer és preguntar-nos si amb una aplicació mòbil dono un valor afegit al meu producte o al meu client. Per tant, abans de començar a dissenyar una app, us heu de fer un seguit de preguntes: puc generar continguts exclusius per aquest canal? Al meu target li interessarà una app de la meua empresa? Seguiré alguna estratègia a l'app que complementi l'estratègia empresarial? Com aconseguiré retenir els usuaris? Tinc els recursos, econòmics i humans, per mantenir-la actualitzada? I tinc els recursos per donar-la a conèixer als meus clients?

AITANA ORTIZ
MÀRQUETING DIGITAL
DE PIMEC

nefici és una manera molt basta de prendre decisions i dirigir una empresa.

Quan sent que un fons d'inversió compra tal empresa, pensa que les decisions seran altres?

Sí, seran altres. Però la bondata dependrà de si el fons d'inversió deixa treballar la direcció de l'empresa.

EL LLIBRE



CON LA MISMA PIEDRA
M.Á. Ariño i P. Maella
EMPRESA ACTIVA 12,50€