

LA ESTRATEGIA CAMBIARÁ TU VIDA

Por Santiago Beorlegui Cano



Los fanáticos del arte taurino tienen una frase que aplica para los tiempos que vivimos: “Hay que crecerse ante el castigo”. Cuando el futuro se ve lúgubre y oscuro es cuando requerimos echar mano de todos nuestros recursos personales y experiencia porque las crisis pueden ser oportunidades ocultas.

La estrategia tiene múltiples aristas, típicamente pensaríamos en *forecasts* y proyecciones. Pero en estos casos, por muy negativos que sean los posibles escenarios, “la realidad superó a la ficción”. Esta es una evolución disruptiva, un auténtico rompimiento con el pasado y las viejas prácticas, y no me refiero a lo que se hacía en lo 80 o 90, te estoy hablando de lo que hiciste hasta finales del 2019.

Siendo claros veremos algo de estabilidad dentro de 10 a 18 meses, posteriores al fin de la pandemia. Así que ve pensando en que utilizarás el 2020 para reinventarte a título personal y a realizar una transformación profunda en la manera en la que venías haciendo negocios. Esto es lo que históricamente ha sucedido en las recesiones en los últimos 60 años.

Cuando el modelo de negocios se fisura para luego fracturarse no estamos hablando de dar mantenimiento preventivo, anticiparse, reajustar y corregir. Esto es cirugía mayor, es desensamblar la maquinaria y reconstruir una nueva con otros elementos

y quizá para realizar tareas muy diferentes para las que fue originalmente diseñada.

En estos momentos los recursos directivos y gerenciales de poco o nada nos sirven. Este es el momento en que se ponen a prueba nuestras habilidades de liderazgo, como cimiento de las operaciones. De lo que estamos hablando es de una transformación profunda, no unas reformas al sistema.

“En estos momentos el que seas un buen abogado, arquitecto, ingeniero, comunicólogo o economista, no te da ninguna ventaja competitiva en el mercado.”

LA NECESIDAD DE REINVENTARSE

Por supuesto que estos tiempos difíciles que se avecinan, significan duros rompimientos, una desaceleración a cero, en unas cuantas semanas. Los ajustes no son fáciles y rápidos. No existe manual o instructivo alguno. Las dificultades económicas y las condiciones de volatilidad materialmente borrarán del mapa a muchas organizaciones (micro, pequeñas, medianas y grandes). Y esto lamentablemente será porque no se sienten capaces de reinventarse. ¿Por qué otras prosperarán, crecerán, serán exitosas? Pues porque serán capaces de adaptarse y entender como lograr beneficios y resultados rompiendo con viejos patrones, hábitos, rutinas, modelos de negocios, entendiendo los nuevos requerimientos, necesidades de los mercados, productos y clientes.

En la lista de prioridades (pondremos el foco en los compromisos) y en primer lugar esta tú supervivencia y la de los tuyos, ante la nueva realidad económica de total incertidumbre. Como segunda prioridad es descubrir como puedes

lograr un beneficio de estos nuevos patrones de comportamiento de mercados, productos y servicios. Cientos de veces se nos dijo que el momento perfecto para hacer cambios estructurales era cuando estábamos en la cresta de la ola, en la cúspide de la onda, en el punto de inflexión. Pues ahora, nos tomó a todos por sorpresa por lo que nos veremos en la imperiosa necesidad de hacerlos en el punto más bajo del valle, en el punto inferior más bajo en este movimiento ondulatorio.

Es aquí en donde hay que ser estratégicos, pues todas las ventajas competitivas en este instante desaparecieron. Y nuevas fuentes, recursos, emprendimientos surgirán. Los estrategas requieren entender que como las ventajas diferenciadoras no lo son más, habrá que encontrar nuevas e implementarlas a la brevedad, pues las proyecciones de la realidad acostumbrada, planeada o pensada, desaparecieron dramáticamente.

NUEVO ORDEN MUNDIAL

La lógica del bienestar de las naciones y del mundo globalizado ha recibido una fuerte sacudida. Los cambios estructurales sacarán a la luz muchos procesos obsoletos, engordados y mantenidos por la complejidad de los sistemas y estructuras. Aunque prefiramos no verlos, muchos operan como evolución directa de la revolución industrial. Sistemas diseñados con candados y pensados para colaboradores cuyas funciones son ser los capataces, de los capataces, de los capataces del obrero, vendedor, personal de producción o administrativo.

El surgimiento de un nuevo orden mundial, incluido el económico es un augurio a corto plazo. Así como evolucionamos de un mercado de bienes capitales a uno de bienes de consumo, ahora veremos un mercado de bienestar y desarrollo personal. Y aunque la velocidad de implementación depende en gran medida de las políticas públicas y su capacidad de respuesta. Los estímulos y apoyos gubernamentales suma-

rán o restarán en el grado de dificultad de nuestras operaciones.

Desde luego pensar en que podemos regresar a hacer lo mismo requiere estar totalmente descartado, bien lo dijo Einstein: El ser humano es capaz de volver a hacer lo mismo pensando que esta vez, los resultados serán diferentes". Lo que está ocurriendo, es un claro indicador de que el modelo se agoto, se rebasaron los límites y muchos de los stakeholders abusaron pensando en que esta carrera no tendría fin. No hablemos de los sectores financieros cuyo manejo de sistemas compensatorios e incentivos solo ha operado en su beneficio.

Es el momento del *back to basics* y *keep it simple*, en los últimos 40 años el incremento de los gastos operativos y administración de las empresas creció del 15 al 32 %. En los sistemas "lean" se ha visto una y otra vez, el grado de complejidad con las que sistemas y procesos son diseñados, implementados, obteniéndose gran cantidad de datos e información que nadie capitaliza o utiliza, nos sirven para resolver los cuestionamientos de directivos que en lugar de estar pensando en la estrategia y planeación, siguen metidos en la administración y operación.

Inflar y engordar las áreas de operación, administración, mercadotecnia, recursos humanos, exaltó la cultura del conocimiento por sobre todo lo demás. En estos momentos el que seas un buen abogado, arquitecto, ingeniero, comunicólogo o economista, no te da ninguna ventaja competitiva en el mercado. Serán tus life skills y habilidades de liderazgo, las que fundamentalmente te permitirán modificar tu infraestructura, rediseñar tus equipos, reorientar tus productos y servicios a nuevos mercados. La diversidad y complejidad de procesos podrá jugar a favor o en contra si no somos capaces de resolver las prioridades primarias.



CONCLUSIONES

Reducir los costos no será suficiente, requerimos "ser" diferentes, no es solo "hacer" las cosas de manera diferente. Desde la mirada interior es necesario que entendamos que el bienestar personal jugará un papel primordial, reducir la complejidad de las estructuras y modelos de negocios, transformarlos a nivel corporativo para hacerlos simples, sencillos, fáciles. Olvidarse de grandes unidades de negocios, servicios centralizados y un gran número de personas cuya función es coordinar que las cosas ocurran. Cuanta energía y tiempo invertidos en dichas actividades. Desarticlar los paradigmas de que perderemos el control y la productividad. Una vez definida la estrategia, será el momento de transformar a los equipos de trabajo en pequeñas unidades de negocios, entendiendo para que fue en primera instancia creada o fundada la empresa u organización. ¿Quién es tu cliente? ¿Qué quiere? Y como se lo darás haciéndolo simple y fácil.