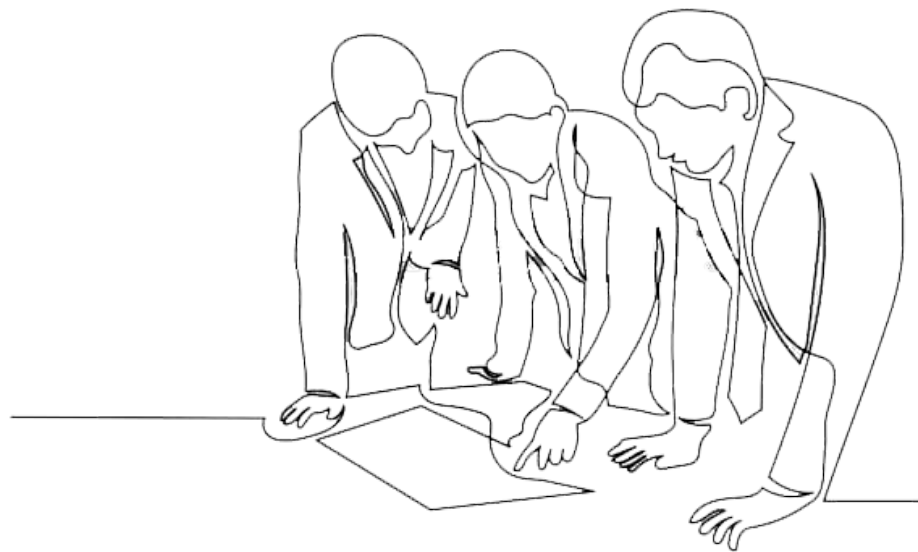


# Planeación Estratégica ante la Incertidumbre

Consideraciones prácticas ante una nueva realidad



**Autor**

Mariana Sada Cantú / Iván Gutiérrez Espinoza

# Introducción

El COVID19 ha generado cambios a una velocidad nunca vista; a la vez, ha evidenciado problemas en los procesos internos de las organizaciones y redefinido tendencias que llegaron para quedarse.

Las lecciones de los últimos meses fueron dolorosas, pero a -su vez- valiosas para aquellos que lograron sortear la urgencia. Ahora es momento de preguntarse qué se hizo -o no- durante la crisis e identificar aquellos cambios permanentes para redefinir el negocio hacia el futuro (en el corto, mediano y largo plazo).

Las preguntas que circulan entre consejos, asesores y nuestros clientes están relacionadas a “¿qué sigue para México, para el sector empresarial al que pertenezco y específicamente para mi empresa?”. La realidad es que nadie tiene la esfera de cristal para saber el futuro inmediato, pero hemos identificado algunas tendencias que se replican a través de las empresas en México, independientemente de la naturaleza del negocio, el sector empresarial/industrial y el tamaño.

Hay factores que deben ser considerados en la planeación a mediano y largo plazo de las empresas: la transformación **digital y automatización**, adecuación de cadenas de suministro priorizando la **resiliencia** sobre la eficiencia ejecución, desarrollo de una operación **ágil**, y la adopción de **nuevos esquemas de trabajo** para sus equipos.

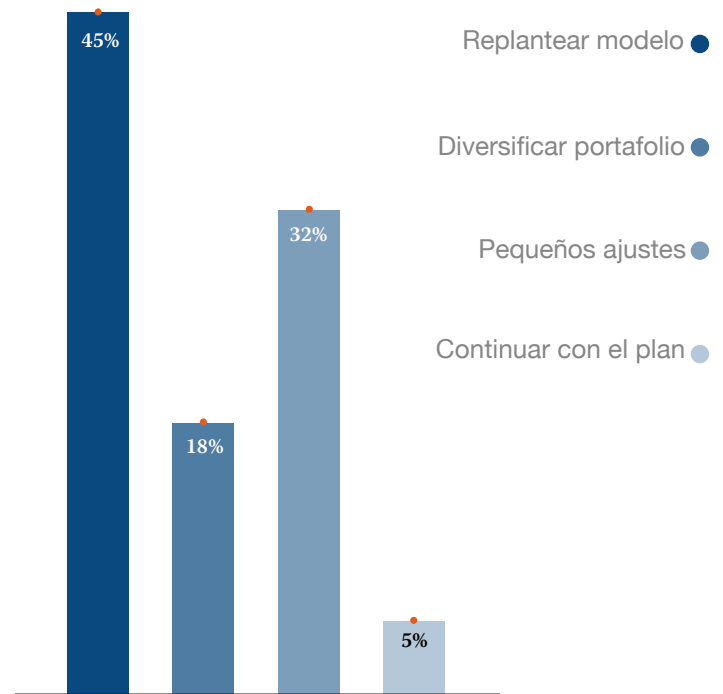
La pandemia ha convertido previas tendencias en una necesidad de la nueva realidad de los negocios en México. La redefinición del modelo de valor debe evaluar la adopción de todas -o alguna- de las iniciativas antes mencionadas. Aquellos que ya las tenían consideradas en su operación vieron positivamente afectados sus resultados pese a la pandemia. La planeación estratégica ante el 2021 debe tener un alcance más robusto que solo ejecutar medidas de mitigación ante la urgencia.

“¿Qué sigue para México, para el sector empresarial al que pertenezco y específicamente para mi empresa?”

Este es el momento clave para revisar la planeación estratégica del negocio. En una encuesta realizada por GPC en septiembre 2020, el 95% de los empresarios dijeron que modificarán su estrategia este 2021, 45% redefinirán su modelo de negocio y 50% harán ajustes moderados. Para alcanzar la adaptabilidad no siempre es necesario reinventarse totalmente. Sin embargo, es necesario detectar señales y desarrollar ideas ágiles que vuelvan a la empresa más resiliente y aumenten su ventaja competitiva. El rumbo dependerá la posición de la empresa ante la crisis:

- **Ganadoras:** Es momento de aprovechar el beneficio que trajo la crisis. Podrán buscar oportunidades, consolidar el territorio ganado, continuar con la expansión, comprar empresas que complementen su oferta de valor, buscar oportunidades de inversión, entre otras.
- **Neutrales:** Deben poner atención a las tendencias que los hubieran llevado al grupo de ganadores e implementarlas. En general, este grupo está reubicando talento interno buscando explorar iniciativas de crecimiento y acelerar actividades postergadas previas de la pandemia.
- **Perdedora:** El objetivo de los sobrevivientes es evitar perder más mercado. Se requiere empezar a reconstruir, buscando un reenfoque en el negocio. Evaluar deshacerse de líneas secundarias o poco rentables permitirá enfocar recursos en estrategias de crecimiento y reconstrucción. Hay que ser realistas de los peores escenarios y plantear cómo evitaremos continuar cayendo en la nueva normalidad, poniendo especial enfoque en el flujo.

### Modificaciones a la planeación estratégica



Fuente: Encuesta en línea GPC

# ¿Hacia dónde moveremos la empresa?

Para replantear nuestra estrategia el primer paso es completar la visión que responde la pregunta: ¿dónde estamos? Buscamos tener claridad sobre la situación real del negocio y revisar la viabilidad futura. Muchos se están apresurando a tomar medidas y ser innovadores sin un rumbo o diagnóstico. No se puede pensar afuera de la caja si no conocemos nuestra caja.

Es imposible imaginar todas las posibilidades por lo que recomendamos delimitar entre 3 y 5 escenarios diferentes y evaluar sus combinaciones para que juntos representen una realidad completa. La planeación de escenarios no solo ayuda a definir la estrategia y conceptualizar la empresa a la que queremos llegar, también sirve para identificar riesgos potenciales.

Plantear escenarios no siempre se traduce en acciones concretas, pero da una base para reaccionar en caso de que algo suceda. Podemos identificar el peor escenario y preparar protocolos que nos permite reaccionar antes y mejor. La nueva estrategia debe asegurar la operación adecuada balanceando los recursos en el corto, mediano y largo plazo, pero también debe estar preparada para identificar cambios y actuar acorde.

Parte fundamental de la delimitación de escenarios es evaluar como nos beneficiaran o impactaran nuestras nuevas necesidades. Algunas de las realidades derivadas de la pandemia que hemos puesto a consideración de nuestros clientes son las siguientes:

- **Transformación digital y automatización:** Este rubro es tan amplio que es importante poner enfoque en lo que necesitamos y nos traerá mayor beneficio ¿Cómo aprovecho canales digitales y comercio electrónico? ¿Aun dependo de procesos manuales? ¿Cómo me hago más eficiente utilizando soluciones existentes? ¿Cómo amplío mi mercado y clientes apalancándome de medios digitales? ¿Cómo migro de procesos internos basados en hojas de cálculo hacia sistemas robustos? ¿Cómo se implementó la tecnología durante la crisis entre mis competidores? ¿Cómo se adecuan mis procesos a la tecnología?

- **Agilidad:** Los empresarios deben buscar transformar su negocio hacia un modelo y cultura ágil donde la organización migre hacia resultados rápidos, con objetivos específicos y a corto plazo ¿Cómo me aseguro de eliminar los estados de confort en mis equipos y líderes? ¿Premio la experimentación sobre el *status-quo*? ¿Aliento la aportación de diversas perspectivas? ¿Cómo empodero a mis empleados para la toma de decisiones diarias? ¿Cómo aseguro que mi equipo tome responsabilidad de sus decisiones y acciones? ¿Cómo premio los resultados rápidos de los equipos? ¿Todos los procesos de mi compañía generan valor? ¿Cómo monitoreo mi gestión para adoptar pequeños éxitos y aprender de los experimentos fallidos?

- **Resiliencia:** Esta palabra se ha convertido en la favorita de muchos directores pues es uno de los principales aprendizajes de la crisis. Sin embargo, una empresa resiliente es el resultado de una serie de factores que asegurarán que seamos capaces de superar los obstáculos que se presenten. ¿Qué tan sanos son mi balance y estructura de deuda? ¿Cómo premio el flujo de capital en la compañía? ¿Soy ineficiente en mi desglose de costos? ¿Cómo están mis costos operativos? ¿Cómo puedo simplificar mi estructura organizacional? ¿Cómo estoy desarrollando mi cadena de suministro? ¿Cómo utilizo la tecnología, análisis de datos y digitalización para optimizar la operación de mi empresa?

- **Nuevos esquemas de trabajo:** La crisis nos obligó a movernos hacia un esquema percibido como ineficiente... muchos probaron lo contrario. Los equipos han aprendido a trabajar a distancia y entregar -incluso mejores- resultados. ¿Cómo puedo aprovechar las herramientas tecnológicas para hacer a mis equipos aun más eficientes? ¿Cómo se han desempeñado mi empresa en home office? ¿Qué medidas de seguridad informática estoy tomando para trabajo remoto? ¿Cómo han cambiado los objetivos de mis equipos para reflejar la nueva realidad? ¿Cómo mantengo y desarrollo el sentido de pertenencia en mis equipos? ¿Qué medidas de control interno he implementado para la gestión de riesgos?

La respuesta a estas -y otras- preguntas nos ayudará a tener una visión más clara de la situación actual para identificar los cambios clave que pueden influir en el rumbo de la empresa.

# Destinando Recursos

No importa el nivel de planeación de la estrategia, poco servirá si no se cuenta con los habilitadores para llevarla a cabo. Toda empresa tiene que dirigir su negocio y cambiarlo simultáneamente. En la realidad encontramos con que los proyectos de crecimiento y transformación toman un rol secundario sobre la operación.

Es común destinar el mismo equipo o líder al plan de operación y de transformación. Sin embargo, la experiencia nos dice que la operación normalmente consume -al menos- 80% del tiempo del equipo ejecutivo y mandos medios, retrasando las iniciativas. Dado lo anterior, recomendamos destinar un equipo distinto, permitiendo a cada uno tomar su enfoque: en la operación se repasarán resultados e identificará problemas, causas y soluciones; en el equipo de transformación y desarrollo, se ejecutará la estrategia definida. Esto no significa que los equipos trabajarán aislados uno del otro, al contrario, deberán mantener sinergia; a mediano plazo el plan de operación no funciona sin el de desarrollo ni viceversa.

Nos encontramos a siete meses desde que inició la contingencia por el COVID-19. Al inicio atacamos urgencias ante la incertidumbre, dejando poco tiempo de ver el negocio a 1,000 metros de altura. Ahora, es momento de explorar qué significa exactamente la “nueva realidad” para nuestro negocio y plantear las estrategias adecuadas para los próximos años.

Entonces, ¿cómo planear con la incertidumbre actual? Debemos desarrollar una estrategia que sea **adaptable** a cambios, apalancada en **tecnología**, **resiliente** a obstáculos y con una operación **ágil**, poniendo un foco de atención a nuestro equipo y la nueva forma de trabajo.

El 2020 ha sido un desafío, el 2021 presentará sus propios problemas. Así que, ¿Cuál es el plan? ¿Cómo vamos a hacer las cosas de manera diferente? ¿Cómo traduciremos las lecciones aprendidas durante los primeros meses de la crisis para mejorar a largo plazo?

**En Growth & Profit Consulting** tenemos más de 10 años trabajando con proyectos de planeación estratégica. Conocemos a las empresas y empresarios mexicanos, así como sus necesidades y realidad. Siempre buscamos un enfoque práctico orientado a resultados en cada uno de nuestros proyectos. Si tienes dudas de cómo replantear tu modelo de negocios y transformar tu empresa contáctanos a [contacto@gpcmx.com](mailto:contacto@gpcmx.com)

## Sobre los autores

**Mariana Sada Cantu**

Consultora MTY



[marianasada@gpcmx.com](mailto:marianasada@gpcmx.com)

**Iván Gutiérrez Espinoza**

Manager de Consultoria CDMX



[ivangutierrez@gpcmx.com](mailto:ivangutierrez@gpcmx.com)