

ADAPTARSE A UN ENTORNO DE ALTA COMPLEJIDAD

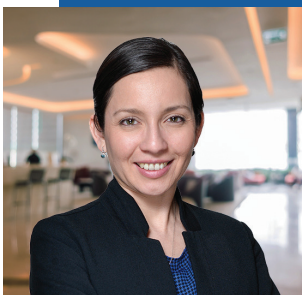
Cecilia Vargas, Valentín Trujillo, Rafael Rodríguez y Oscar Lozano González

Cuando hablamos de complejidad, ¿a qué tipo de variables nos enfrentamos? Cadenas de suministro más complicadas de principio a fin, al tener una proliferación creciente de productos con todo lo que eso implica para los diferentes eslabones; mercados más dinámicos con clientes que tienen mayores requerimientos de productos y servicios, adecuados a sus necesidades y con menores tiempos de entrega; mayor agresividad de competidores y nuevos participantes con modelos operativos o de negocio disruptivos; guerras comerciales, cambios en administraciones federales y, por ende, **nuevas reglas del juego**.

Ante este contexto, ¿cómo lograr que los negocios respondan y no pongan en riesgo su posición en el mercado, rentabilidad o, incluso, su existencia? A lo largo de 2020, el equipo de líderes de Sintec, oficina Ciudad de México, abordará diferentes perspectivas que las compañías deben tener en cuenta para lograr hacer frente a los desafíos internos y externos. Bajo el sello **Misión: Adaptación**, encontrarán análisis relevantes sobre cómo adaptar el modelo de negocio, comprender y llegar a los clientes, emplear la tecnología como habilitador y liderar en tiempos de incertidumbre.

Esta primera entrega es una visión de nuestros socios sobre el gran tema que marcará el 2020: **Adaptarse a un entorno de alta complejidad**.

La necesidad de ser adaptables



“En el presente contexto de negocios, el mayor desafío que tenemos es entender y saber cómo podemos desarrollar la capacidad de ser adaptables. El nombre del juego es flexibilidad, adaptabilidad y agilidad.”

Cecilia Vargas

Alta complejidad e incertidumbre son elementos constantes del entorno para los negocios y aunque un número importante de empresas pasa gran parte de su tiempo evaluando diferentes escenarios para mitigar la incertidumbre; actualmente, no hay garantía sobre qué se puede predecir.

Si ya tomamos la decisión de cambiar nuestros malos hábitos, lo segundo que tenemos que En el presente contexto de negocios, el mayor desafío que tenemos es entender y saber cómo podemos desarrollar la capacidad de ser adaptables. El nombre del juego es flexibilidad, adaptabilidad y agilidad. Cuando se trata de afrontar momentos de dificultad lo más relevante es comprender la forma en que las empresas se preparan, saber cómo actúan durante esta etapa y qué nuevas competencias adquieren.

Para desarrollar la adaptabilidad hay tres factores críticos de éxito:

- 1. Identificar la pelota de cristal que no podemos dejar caer.** En tiempos de alta complejidad las empresas deben tener muy claro qué los ha hecho exitosos y cuáles son sus ventajas competitivas, esto para no descuidar sus básicos prioritarios que les han permitido tener un lugar en el mercado y no perder competitividad en el intento de ser cada vez más evolucionados.
- 2. Pensar siempre que el negocio es una hoja en blanco.** La mentalidad zero based performance debe estar siempre presente, para cuestionar y autocriticar el modelo de negocio y los modelos operativos. Las épocas con altibajos son las mejores para reinventarnos.
- 3. Preparar una organización capaz de responder.** Una organización rígida, jerárquica y poco acostumbrada al cambio está destinada a perder mucho en épocas de incertidumbre. Los líderes y equipos de trabajo deben ser capaces de tomar decisiones de forma ágil, ser maleables ante cambios en el entorno y no soltar el timón en épocas de poco control.

Está comprobado que aquellos negocios que se han preparado para hacer frente a épocas de alta complejidad, con los factores antes mencionados, han logrado crecer en más de 7% en ventas y hasta 6% en EBITDA. Por lo tanto, lo cierto es que el contexto de negocio es y seguirá siendo incierto, pero si empezamos a actuar ahora, podemos conquistar las adversidades, en lugar de ser arrastrados por ellas.

Balance y agilidad, la fórmula para ganar en condiciones adversas



“Las compañías que logren incorporar las lecciones del pasado y transformarlas para el contexto actual de negocios serán aquellas que tendrán las mayores oportunidades, no solo de lograr sobrevivir”

Valentín Trujillo

Es común que en un entorno de alta incertidumbre las organizaciones adopten medidas que mermen su agilidad y se limiten a mantener el modelo de negocio que las ha hecho exitosas hasta ese momento. Esta estrategia es el principal factor por el cual menos del 10% de las organizaciones, en las últimas cinco décadas, ha logrado un desempeño superior en condiciones desfavorables de mercado.

Al analizar la filosofía de negocios en las organizaciones que han destacado en condiciones adversas, podemos concluir que tienen dos elementos en común:

1. **Balance estratégico:** Estas organizaciones no solo tuvieron un enfoque en la reducción de costos, sino también invirtieron en el desarrollo de capacidades para conquistar sus mercados. Este balance permitió a las compañías no solo sobrevivir, también les facilitó capturar el mayor beneficio durante y después de estos periodos de alta incertidumbre.
2. **Agilidad:** La evolución del modelo de negocio en estas organizaciones no fue un proceso exhaustivo de planeación, identificaron las acciones necesarias para avanzar hacia este balance estratégico y ejecutaron desde los objetivos pequeños y escalaron rápidamente. Esto les permitió estar más sensibles a las cambiantes condiciones de mercado y calibrar rápidamente sus apuestas de inversión y optimización de recursos.

Para Sintec, la búsqueda del balance estratégico en las organizaciones debe ser una discusión central en las compañías de los principales mercados en Latinoamérica, recomendamos abordar esta discusión a través de tres pasos:

1. **Entendimiento base cero:** Es necesario comprender a los clientes y componentes del negocio desde una base cero. En la actualidad, las fuentes de información no tradicionales, combinadas con el poder analítico son la clave para realmente identificar oportunidades de valor no exploradas.
2. **Comprobar el valor ágilmente:** Es fundamental tomar acción con un enfoque estructurado y pragmático que permita dar certeza a la organización de las oportunidades reales en el mercado y en el modelo de negocio actual.
3. **Ajustar y escalar rápidamente:** Accionar una evolución del modelo de negocio progresiva y muy conectada con la dinámica del mercado para asegurar que se logra la sostenibilidad financiera en el proceso de transformación.

Las compañías que logren incorporar las lecciones del pasado y transformarlas para el contexto actual de negocios serán aquellas que tendrán las mayores oportunidades, no solo de lograr sobrevivir, sino para destacar en los mercados donde compiten.

La tecnología como habilitador en tiempos de resiliencia



“Las promesas que ofrecen el gobierno de datos (MDM), el IoT, los robots (bots), la cadena de suministro y el marketing digital, la realidad aumentada y otras tantas tecnologías, son reales y serán los habilitadores que transformarán tu organización”

Rafael Rodríguez

Vivimos en la época de la Economía Digital, no podemos entender este mundo sin el rol fundamental que juegan las tecnologías de información en nuestras vidas y en nuestras organizaciones; aún más en tiempos donde diversos factores afectan el crecimiento de nuestras economías y el bienestar del entorno. Hace apenas unos días, en una reunión con un Comité Directivo, me preguntaban mi opinión sobre una estrategia de rediseño, para documentar previamente sus procesos y posteriormente elegir la tecnología para habilitarlos, seguramente es un tema debatible; sin embargo, no es posible diseñar un proceso transformador, sin pensar en utilizar la tecnología, es sumamente importante **entender a fondo el proceso, simplificarlo, digitalizarlo e integrarlo al resto de los procesos de nuestra organización.**

Lograr crecimiento en este entorno de complejidad resulta algo retador, por lo que es de suma importancia poder capitalizar todos los datos que tenemos de nuestros clientes, para poder otorgarles mejores niveles de servicio. Debemos tener la capacidad de “escucharlos” a través de los datos para diseñar productos y servicios afines a sus necesidades y anticiparnos a sus requerimientos. Debemos seducirlos y sorprenderlos durante todo el proceso de venta, pero también previa y posteriormente, lograr una verdadera experiencia al cliente, transformadora y que se convierta en un diferenciador.

Ante el escaso crecimiento en nuestra región hay una gran presión por reducir costos, por ser más rentables. Para lograr estos ambiciosos objetivos, es imperante pensar en la optimización de nuestra cadena de suministro y nuestros procesos productivos y de servicio. Utilizar todo el poder de Internet de las Cosas (IoT) y la analítica para poder recolectar información valiosa de los equipos productivos, de nuestros anaqueles y, con esto, poder evitar el paro de un equipo, para incrementar la probabilidad de venta de nuestros productos o para incrementar las posibilidades de salvar una vida en una sala de emergencias.

La tecnología también nos ayuda para vivir en entornos digitales y físicos más seguros. En una organización donde se tiene un buen gobierno de datos y una buena arquitectura de integración es más probable que esté proveyendo información confiable a los tomadores de decisiones y partes interesadas.

Las promesas que ofrecen el gobierno de datos (MDM), el IoT, los robots (bots), la cadena de suministro y el marketing digital, la realidad aumentada y otras tantas tecnologías, son reales y serán los habilitadores que transformarán tu organización, en tiempos donde adaptarse es vital.

Liderazgo más allá de la complejidad



“El mayor pecado que un ejecutivo puede cometer no es tomar decisiones equivocadas, todos estamos expuestos a eso, el mayor daño eso es tardar en tomar decisiones.

Oscar Lozano González

Si algo caracteriza al entorno en el que vivimos es el constante desafío a las capacidades de cualquier empresa y las habilidades de quienes las conducen. La fuente de la complejidad proviene de estar expuestos a más variables, tanto internas como externas, de la empresa y elementos menos predecibles, pero esa parece ser la condición actual y la regla para los próximos años.

¿Qué hacer para ser exitoso en este ambiente? Agilidad es la palabra clave que debemos dominar, sobre todo si la vinculamos a los siguientes elementos:

- **Estar muy conectados con el exterior:** Hoy en día la información externa es tanto o más valiosa que la interna. Debemos estar revisando constantemente el mercado, los clientes, los competidores, las nuevas tecnologías, las decisiones de los gobiernos que nos puedan afectar y todo eso resumirlo en las oportunidades y los riesgos a los que las compañías estén expuestas.
- **Planeación de escenarios:** Más que hacer un plan rígido al que debamos acotarnos, lo que debemos tener son escenarios que posibiliten los ajustes a las acciones estratégicas en forma continua conforme va transcurriendo el tiempo.
- **Toma de decisiones y procesos:** El mayor pecado que un ejecutivo puede cometer no es tomar decisiones equivocadas, todos estamos expuestos a eso, el mayor daño eso es tardar en tomar decisiones. En un ambiente dinámico el costo de responder tarde puede ser mayor que el costo de estar equivocado.
- **Modelos operativos más flexibles:** Es imprescindible contar con modelos operativos más fáciles de escalar y contraer. Con un menor componente de costos fijos y más variables, que funcionen más como una red líquida, que como una jerarquía que atrofia.

Vivimos un entorno fascinante para crear una nueva generación de organizaciones que respondan en forma efectiva a un entorno dinámico e inestable y desafíen sus límites. Organizaciones que en sí mismas sean más dinámicas que el entorno. Esto conlleva el desarrollo de habilidades ejecutivas en la toma de decisiones, en la información que se maneja, en la gestión de la empresa, en la interacción con socios comerciales y en la propia inteligencia emocional al estar todos los días viviendo un ambiente muy demandante.

Acerca de los autores



Cecilia Vargas

Socia

cecilia.vargas@sintec.com

Cuenta con más de 15 años de experiencia en consultoría, ha liderado procesos transformacionales en empresas líderes de LatAm generando valor en la industria de consumo, construcción y retail. Ha ocupado puestos de liderazgo en las oficinas de Monterrey, Sao Paulo y Ciudad de México, desarrollando para los clientes estrategias innovadoras en la cadena de valor. Es Ingeniera Química, graduada en el Instituto Tecnológico de Monterrey, con Maestría en Administración de Empresas del EGADE Business School, así como diplomados de innovación y cadena de suministro en Penn State University y estudios en UC Berkeley. Pionera en Sintec en el desarrollo de estudios e investigaciones.



Valentín Trujillo

Director de Estrategia de Clientes

valentin.trujillo@sintec.com

Ejecutivo con más de 15 años de experiencia en consultoría, implementando programas de transformación a nivel regional y global. Es especialista en temas de Growth Strategy, Route to Market, Digital Marketing, Revenue Management, Zero Based Budgeting y Customer Experience. Valentín cuenta con experiencia en industrias de Bienes de Consumo, Retail, Travel, Banca y Telecomunicaciones.

**Rafael Rodríguez**

Socio

rafael.rodriguez@sintec.com

Socio Sintec en oficinas Ciudad de México. Fungió como Director de Consultoría, especializándose en temas de estrategia de tecnología. Cuenta con más de 20 años de experiencia en transformación y generación de valor en empresas líderes en sus industrias. Ha ocupado puestos de liderazgo en áreas de Tecnología de Información, Cadena de Suministro, Finanzas y Servicios.

**Oscar Lozano González**

Socio Director, Sintec

oscar.lozano@sintec.com

Cuenta con más de 30 años de experiencia transformando y generando valor para las empresas en América Latina. Ha sido reconocido por crear una de las firmas de consultoría más exitosas, de rápido crecimiento y rentables en América Latina. Participa activamente en diferentes juntas directivas de compañías líderes en México y ayuda a empresarios desde etapas iniciales de incubación hasta empresas desarrolladas.

CIUDAD DE MÉXICO / MONTERREY / BOGOTÁ / SÃO PAULO / SANTIAGO DE CHILE

www.sintec.com
informes@sintec.com

 /SintecConsulting  @Sintec  @Sintec_