INNOVAR PARA SOBREVIVIR, PERO CON EL ACELERADOR A FONDO

Diana Bustani &
Bárbara Guzmán

EMPRESAS RESILIENTES EN ÉPOCAS DE RETO

Cómo seguir adelante en tiempos de incertidumbre, innovando de forma ágil e inteligente.

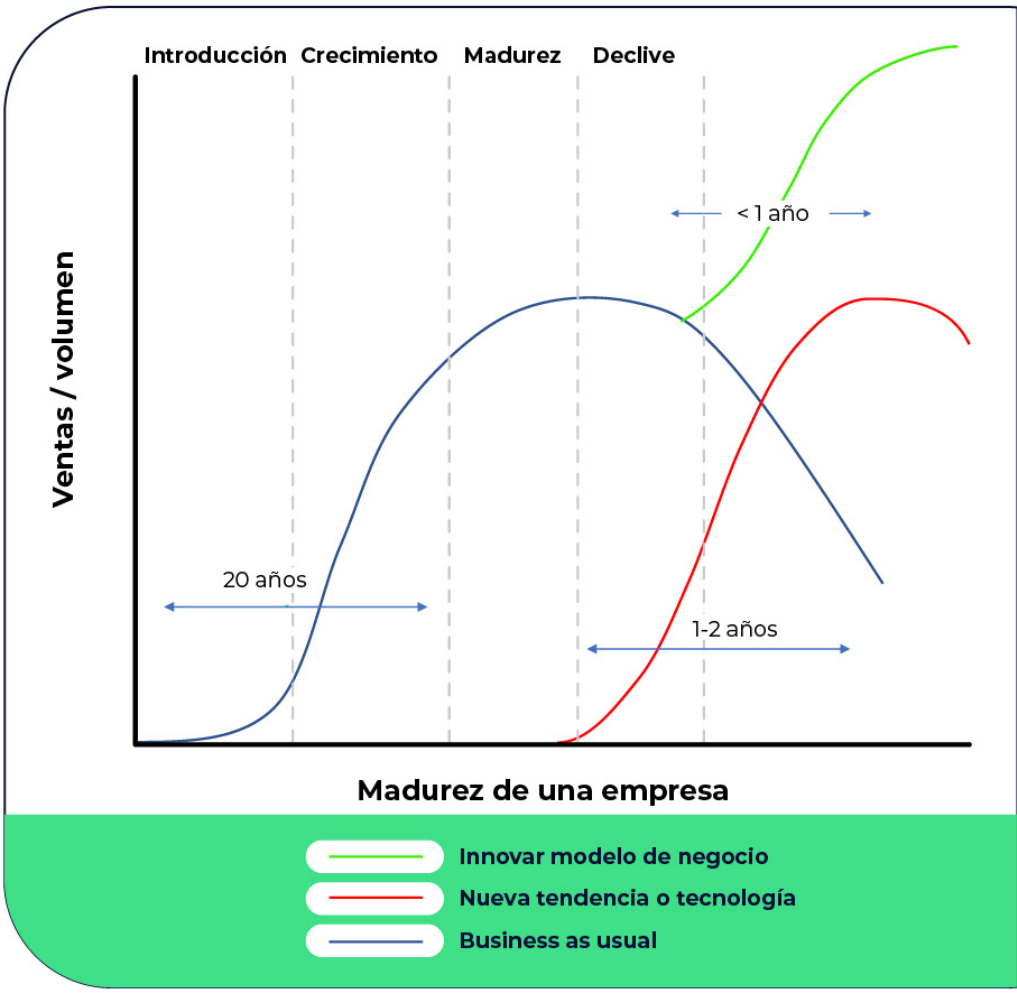
[Este artículo es una continuación de The New N.O.R.M.AL.]

Sin duda, la llegada del COVID-19 ha traído consigo una tremenda disrupción en los negocios. Nos encontramos en un panorama de recesión, con despidos masivos, interrupción de cadenas de suministro y un nivel de incertidumbre sin precedentes. Esto nos pone en una situación de fragilidad financiera, que pone en riesgo el futuro de nuestras empresas.

El **nuevo N.O.R.M.A.L.** cambia drásticamente los patrones de consumo del mercado. La industria de retail se encuentra con las tiendas cerradas, y apenas comienzan a reabrir con mucha precaución de los clientes, quienes han reducido su gasto un 25% según CNBC. El enfoque en salud y bienestar, y en el ahorro nos lleva a aplazar gastos en lujos en un 21% de los casos. Mientras tanto, el *e-commerce* ha tenido un crecimiento de más de 500% en México, y los productos que más éxito tienen, son aquellos que vienen empacados para intentar evitar contagio de COVID-19.

Puede parecer sorprendente pero algunas empresas ya han reaccionado a estos cambios. Unilever se ha enfocado a empaques de mayor tamaño, ya que los clientes buscan disminuir la frecuencia de visitas al supermercado, reaccionando a nuevos consumidores, segmentos y nichos. UPS ha aumentado un 20% en las entregas B2C y apenas perdido un 2% en su segmento B2B, pero su utilidad operativa cayó ~50% debido al cambio sustancial en su cadena de suministro: cantidad de viajes (+10%), paradas (+15%) y dropsize (33% más livianos). Empresas han puesto en marcha prácticas de *outplacement* para compartir la compensación de empleados, por ejemplo, 40 empresas de HORECA (Hoteles, Restaurantes y Cafeterías) en China prestaron su fuerza laboral a HEMA (supermercado de Alibaba) donde las HORECAs pagan los beneficios y prestaciones de empleados, y HEMA el sueldo fijo. Por otro lado, RAPPI está haciendo entregas con robots para eliminar contacto físico, haciendo una transformación digital.

El surgimiento de nuevas tecnologías, una sociedad hiperconectada y las constantes disrupciones que suceden en el mercado han provocado que los ciclos de vida de una empresa se aceleren. Lo que una vez fueron 30 años para llegar a su punto de madurez (línea azul en la gráfica), en promedio toma ahora solo un par de años (línea roja). A medida que un mercado se consolida, otro nuevo surge con más innovaciones y estos tienden a "robar" participación de mercado a la industria tradicional hasta llegar al punto de remplazarlos por completo. Las empresas que navegan mejor por estas olas de disrupción a menudo tienen éxito porque invierten en sus segmentos principales de clientes y anticipan sus comportamientos (línea verde). En pocas palabras, el que se adapta o innova, gana. Y este ciclo de innovación cada vez va más rápido.



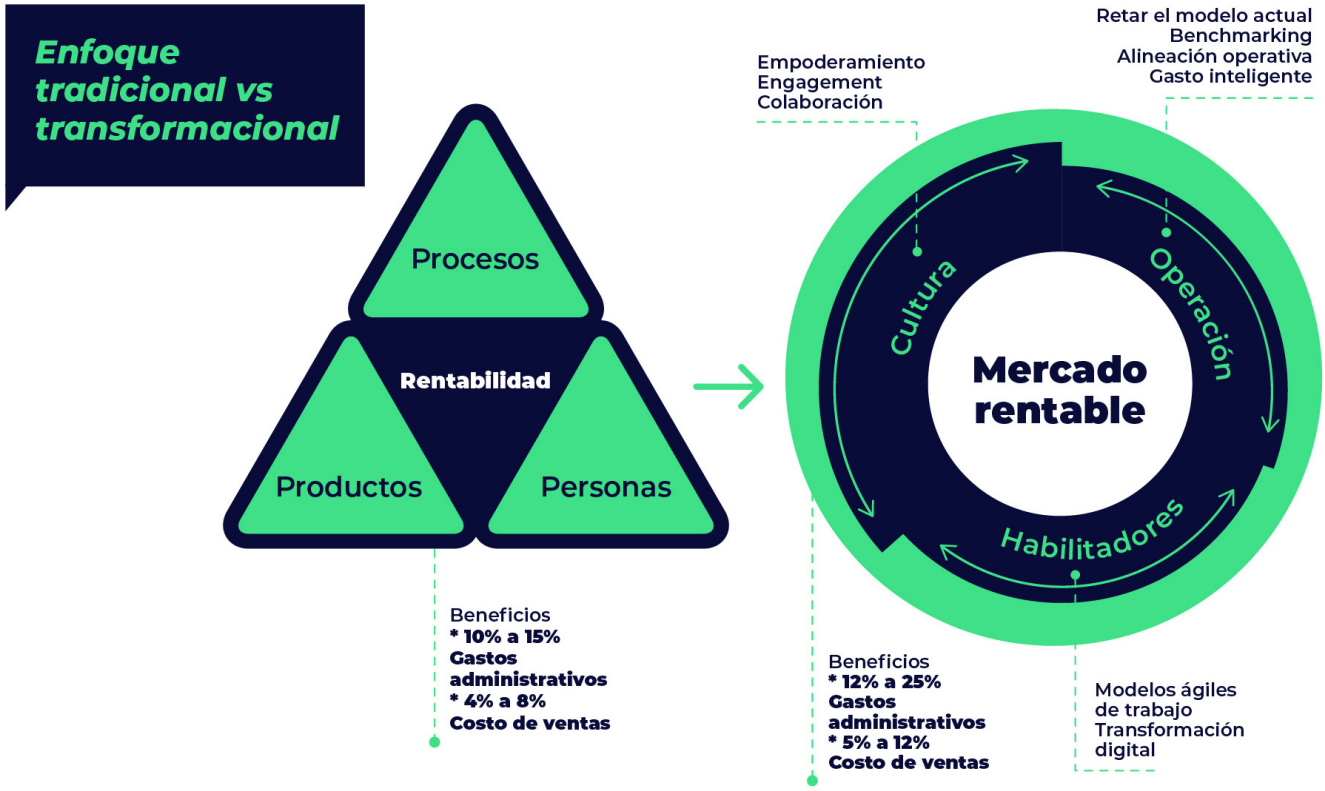
La pandemia ha puesto aún más estrés en la rapidez de adaptación, por la incertidumbre de cuándo va a terminar y cómo será la vida en las diferentes fases y al término de la crisis. Para poder hacer frente a estos cambios, debemos identificar nuestro verdadero norte. Actualmente el reto se divide en dos:

1. **Sobrepasar este período -** ¿Cómo optimizar costos y minimizar pérdidas?
2. **Reinventarte -** Cuestionar el modelo de negocio y adaptar la estrategia a las nuevas necesidades.

Para guiarnos debemos siempre preguntarnos: ¿dónde estoy, hacia dónde quiero ir, y cuáles son los *trade-offs?*

El enfoque tradicional gira entorno de la rentabilidad del negocio a través de 3 palancas: procesos, productos y personas. Lo que nos exige la realidad hoy, es adoptar un enfoque a partir del mercado. Lo llamamos un enfoque transformacional porque, para poder retar el modelo actual, se requiere tanto de un entendimiento granular de la operación como de un conocimiento profundo del mercado y sus tendencias. A partir de esto, el modelo de negocio debe mantener lo que cumple, eliminar lo que no y crear lo que falta para satisfacer dichas necesidades del mercado junto con herramientas y metodologías que nos ayuden a mantener la sostenibilidad de oportunidades y beneficios.

Copyright Derechos Reservados Sistemas Interactivos de Consultoría, S.A. de C.V.



TRES PUNTOS IMPORTANTES EN QUÉ ENFOCARTE PARA SOBREVIVIR Y REINVENTARTE EN EL NUEVO N.O.R.M.A.L.

SUPER AGILIDAD - ¿CÓMO PONERLO EN MARCHA?

El nuevo concepto de "Super Agilidad"

Enfoque de abajo hacia arriba para complementar los esfuerzos de arriba hacia abajo

- **Equipos enfocados a Top Performers:** El futuro de tu negocio está en sus manos. No lo dejes en manos de los miembros del equipo que "sobran" en otros proyectos, ¡necesitas a tus mejores gallos!
- **Concepto de prueba y error "super ágil":** Ya no estamos hablando de ciclos de 6-8 semanas, estamos hablando de ciclos de 1-3 semanas. Para lograrlo necesitas aprender a dejar ir rápidamente las ideas que no están funcionando bien.
- **Mentalidad de aceptación de riesgo:** Se estima que solo el 16% de los proyectos serán un éxito. Los demás serán cancelados, muchos fracasarán simplemente por falta de comunicación. Como líder debes aprender a recompensar el pensamiento creativo, fuera de la caja, y a no penalizar el fracaso; a final de cuentas es parte de lo que se aprende.

Copyright Derechos Reservados Sistemas Interactivos de Consultoría, S.A. de C.V.

- **No significa inventar el hilo negro:** No te sobre compliques, busca *benchmarks*, mejores prácticas, incluso proyectos que antes no tuvieron éxito. Es posible que la respuesta esté frente a tus ojos todo el tiempo y sea la hora de activarla. Por ejemplo, Panera, una cadena de panaderías en Estados Unidos, notó desabasto de pan en los supermercados por la ruptura de cadenas de suministro, al mismo tiempo se enfrentaba al cierre de muchas sucursales por la pandemia. La empresa reaccionó rápido y comenzó a vender a los supermercados.
- **Diversifica Oportunidades:** Se dice que el 7 es el número mágico para diversificar el riesgo. Trata de tener por lo menos 7 proyectos en paralelo para aumentar la posibilidad de atinarle a uno, sin sobre extender a tu equipo.

LA HOJA EN BLANCO - RETA TU MODELO DE NEGOCIO

Casi todos los colaboradores de una empresa estamos cómodos con el modelo de negocio existente, incluso algunos (en especial los fundadores y líderes), estamos enamorados. Si no, ¿por qué quisieras trabajar en una empresa que no te gusta? Sin embargo, los retos del **nuevo N.O.R.M.A.L.** nos obligan a ver nuestros modelos con ojos frescos, para adaptarnos a la situación actual.

Para ello es necesario partir de lo que mejor conoces: tu mercado. Ahora tus clientes han cambiado sus patrones de consumo. Para adaptarte debes partir de estas nuevas necesidades a "crear" un modelo de negocio ideal, desde cero, una hoja en blanco. Ahora revisita tu modelo actual, y revisa ¿qué elementos del modelo actual se deben mantener, cuáles se deben eliminar, y cuáles hay que crear de cero?

No solo se trata de retar el modelo, sino también de retar las barreras al cambio que existen en tu empresa como arquitectura de procesos muy rígidos, falta de propósitos compartidos, objetivos desvinculados, etc. Por ejemplo, normalmente las áreas de operaciones se enfocan en costo unitario, mientras las áreas comerciales se enfocan en *marketshare*, y las de finanzas en flujo de efectivo, y muchas veces estos objetivos pueden chocar al momento de proponer cambios.

Un ejemplo de una empresa que retó su modelo de negocio en la pandemia es Master Kong, fabricante de sopas instantáneas. La empresa vendía a grandes retailers enfocados en tiendas físicas. Cambió a comercio electrónico y a tiendas más pequeñas desde las primeras etapas de la pandemia. Utilizando pronosticación, hizo su cadena de suministro más flexible y aumentó sus puntos de venta para estar más cerca de sus clientes. Ha sido de las primeras empresas en recuperarse y se queda con una capacidad de suministro tres veces mayor a la de sus competidores.

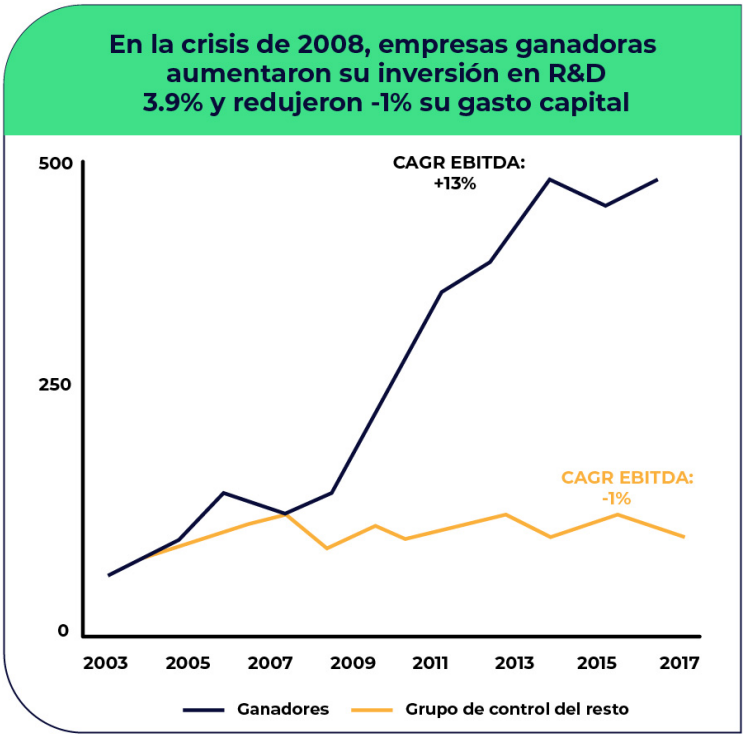
Otro ejemplo son las casas productoras de películas de Hollywood. Tradicionalmente tenían acuerdos de exclusividad con las cadenas de cine, prometiendo un período de tiempo en que las películas solo serían exhibidas en sus salas, antes de pasar a *streaming* o televisión normal. Esto les dejaba sumas importantes a las casas productoras y a los cines. Ahora que las salas de cine están cerradas, Dreamworks decidió lanzar su película de "Trolls 2" directo en streaming, brincando años de tradición y utilidades con las cadenas de cine.

Copyright Derechos Reservados Sistemas Interactivos de Consultoría, S.A. de C.V.

GASTA, PERO DE MANERA INTELIGENTE

Si platicas con cualquier empresario, te dirán que su mayor enfoque en estos momentos es recortar gastos, ya que la pandemia está afectando a todas las empresas en ingreso y flujo. Sin embargo, debemos ver este período como una oportunidad para hacer inversiones. Este no es el paradigma tradicional de cómo estamos acostumbrados a reaccionar ante la crisis, pero trae mejores resultados que los tradicionales.

La conclusión a la que llegan los investigadores de Gartner es que aquellas empresas que redujeron su gasto solo en un 1% e invirtieron en promedio 3.9% en Investigación y Desarrollo, hoy han tenido un crecimiento de más de 13% en EBITDA, comparado con la pérdida de un punto de las que no lo hicieron. ¿Tú en qué grupo quieres que se encuentre tu empresa en 10 años?



UBER Eats, por ejemplo, está desinvirtiendo en los mercados en que no ha logrado un *marketshare* satisfactorio, generando un 1% de ahorro. Sin embargo, va a invertir esos fondos y más en crecer los mercados en que compite por el liderazgo, aquellos que considera prioritarios.

La diferencia entre las empresas que gastan y las que invierten, es el nivel de inteligencia o preparación para el futuro que hacen en esa inversión. PEMEX por otro lado, recibió un rescate por parte del gobierno en 2016 por insolvencia y lo gastó en pagar pensiones, salarios y saldar deudas, no en innovación o en activos que permitieran solventar pasivos circulantes y pagar deudas. Cuatro años después vuelve a situación de insolvencia, y es declarada como la empresa petrolera más endeudada del mundo y calificada como bonos "basura".

"Afrontar una crisis no sólo significa tener que recortar gastos; hay que verlo como una oportunidad de inversión."

- Diana Bustani, Socia Sintec Consulting

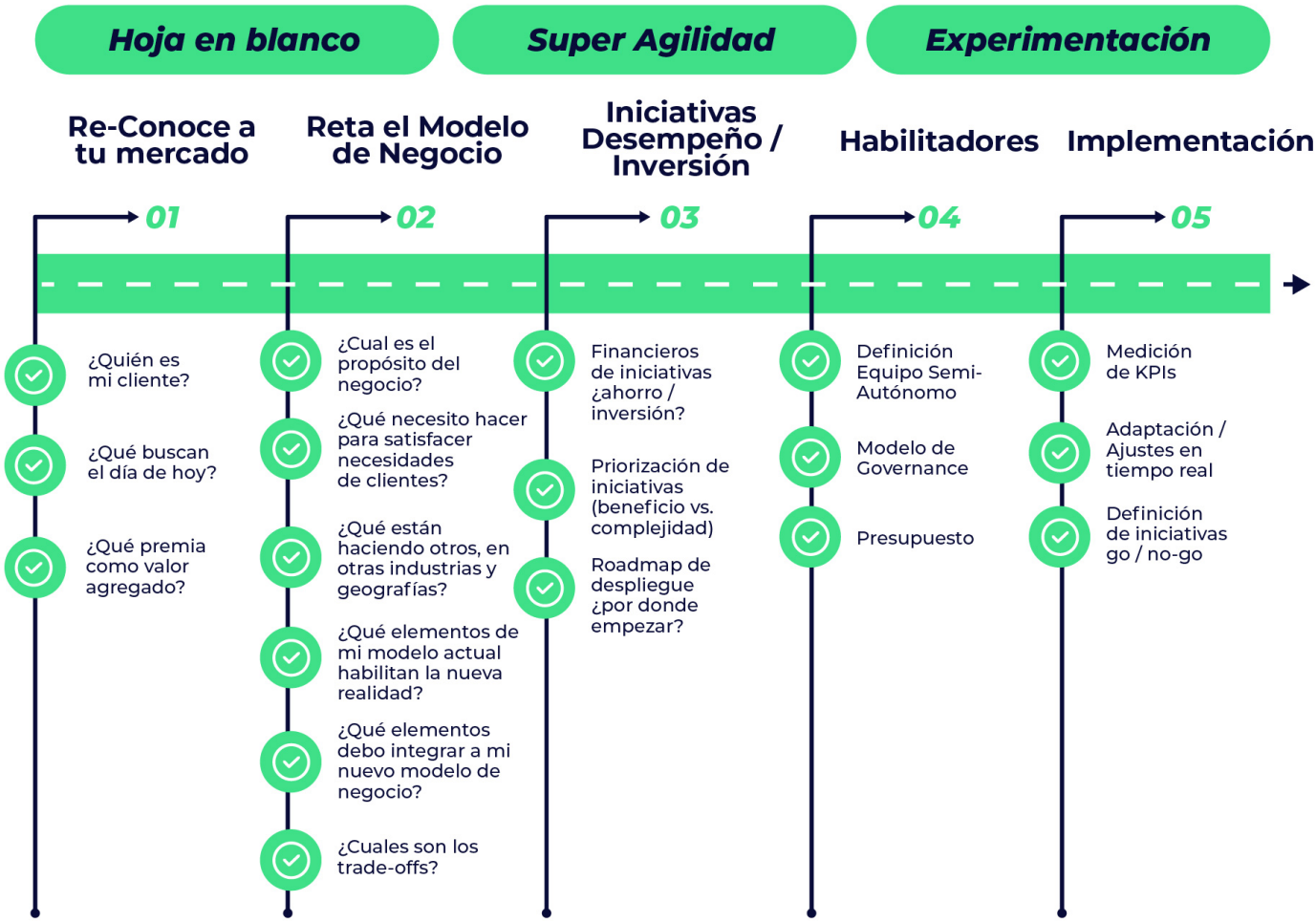
En muchos casos el problema no es falta de fondos para invertir, sino tomar la decisión sobre dónde invertirlos. La clave es invertir en iniciativas que provoquen ahorros a la vez que generan valor. Aquí es donde radica el 70% del valor de una empresa.

Como podemos ver, aunque la actual situación presenta un panorama de pesimismo e incertidumbre, no todo está perdido. Hemos aprendido de crisis anteriores y, si damos los pasos correctos, podremos sobrellevar esta pandemia y prepararnos para enfrentar el **nuevo N.O.R.M.A.L.** con éxito.

Copyright Derechos Reservados Sistemas Interactivos de Consultoría, S.A. de C.V.

Sintec Consulting puede ser un aliado importante para ayudarte a enfocar tus esfuerzos en agilidad extrema, retar tu modelo de negocio o identificar oportunidades de inversión que te ayudarán en el corto y largo plazo. Contamos con un profundo entendimiento del mercado de México y Latinoamérica, y con herramientas de analítica avanzada y soluciones digitales para ayudar a tu negocio a dar los siguientes pasos firmes hacia el futuro.

Da **clic aquí** para obtener un *checklist* de arranque para poner en marcha estas recomendaciones.



Acerca de las autoras

Diana Bustani,
Socia Sintec, MTY
diana.bustani@sintec.com

Cuenta con un Doctorado en Ciencias Administrativas y Finanzas por parte del EGADE Business School y la Stern Business School en Nueva York, además de una doble titulación, la primera en Ingeniería Industrial y de Sistemas en el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, y la segunda, en Ingeniería Mecánica en la University of Technology de Sydney. Profesora de la Maestría en Finanzas en la UDLAP. Fungió como Directora de la práctica de Transformación Organizacional en Sintec, con proyectos ejecutados en industrias líderes en México, Brasil y Filipinas. Se ha especializado en temas de reestructuración organizacional, gestión del cambio, cultura organizacional, liderazgo, gobierno corporativo, entre otras. Actualmente es Acting Partner en la oficina Monterrey de Sintec Consulting.

Bárbara Guzmán,
Gerente de Desarrollo Comercial, MTY
barbara.guzman@sintec.com

Es egresada del Tecnológico de Monterrey de la carrera de Ingeniería Mecánica y Administración y cuenta con una Maestría en Dirección de Empresas (MBA) por parte del IPADE Business School. Cuenta con 5 años de experiencia en el área comercial, planeación estratégica y dimensionamiento de mercado y 2 años en consultoría participando en proyectos en México y Colombia. A lo largo de su trayectoria ha diseñado procesos de planeación estratégica y financiera en industrias de consumo, manufactura y transporte, entre otras.

Referencias:

- Sintec Consulting (2020). "From facts to acts: La nueva realidad después de la pandemia", https://s3-us-west-2.amazonaws.com/sintec-uploads/wp-content/uploads/2020/05/26112134/White-paper_From-facts-to-acts_Sintec.pdf
- Taylor, C. (2020). Coronavirus could create 'a generation of supersavers' and reshape the economy. Recuperado el 28 de abril de 2020 de, https://www.cnbc.com/2020/04/03/coronavirus-may-create-a-generation-of-supersaverswho-reshape-economy.html

Copyright Derechos Reservados Sistemas Interactivos de Consultoría, S.A. de C.V.