

## OLVÍDATE DE LA ESTRATEGIA, ES HORA DE SER "EXTRATÉGICO"

Horacio Gómez y Bárbara Guzmán

### ¿Cómo crear una estrategia efectiva de corto plazo, y sin perder el tiempo?

Hoy más que nunca, el tema de planeación estratégica se ha vuelto fundamental para todas las empresas puesto que la inestabilidad económica, la volatilidad de los mercados y el tema de Covid-19 han sumado a la incertidumbre en todos los sectores e industrias.

La problemática es más compleja ahora que las decisiones se han tenido que tomar de forma rápida, inesperada y sin tiempo para una planificación que determine un rumbo preciso. Cada paso que se da sin contar con una estrategia clara puede costarles a las empresas mucho más de lo que costaba antes (y no solamente nos referimos al costo económico) e inclusive puede llevar a la quiebra a algunas organizaciones.

Por lo anterior, contar con un enfoque de planeación a corto plazo es más importante que una planeación de largo plazo; idealmente estamos hablando de un 80-20 favoreciendo a los tiempos más próximos, así podrás contar con claridad de rumbo y dirección para dirigir tus apuestas.

1



"Más que una  
planeación  
estratégica, tu  
empresa necesita  
en estos  
momentos una  
planeación  
EXTRATégica"

**HORACIO  
GÓMEZ,**

Socio,  
Oficina  
Monterrey



La forma en que será posible para las empresas lograr esta planeación estratégica con ejecutables a corto plazo y miras al cumplimiento de los objetivos en los próximos 18 meses, será poniéndole el ingrediente "EXTRA" a dicha estrategia, es decir, derrumbando muros y sobrepasando los límites antes establecidos, atreviéndose a retar la forma en que se hacían las cosas. Para lograrlo, tu compañía deberá tener en cuenta los siguientes 5 puntos para alcanzar una "extrategia" exitosa:

01

**Extra-colaboración.** Con este punto nos referimos a que las entidades que están más allá de tu negocio deberán tener un mayor nivel de involucramiento. En la medida de lo posible, deberás planear en conjunto con tus clientes y tus proveedores para obtener una mayor flexibilidad y menor incertidumbre. A esta manera de trabajar se le llama economía colaborativa, y el objetivo es crear un ecosistema que fomente la colaboración que afiance relaciones a largo plazo con

los proveedores. Según nuestros hallazgos, se prevé que los ingresos globales de la economía colaborativa crezcan de \$15mil MUSD desde 2013 hasta \$335mil MUSD en 2025 (CAGR de 29.54%). Esto es posible ya que se comparten mejores prácticas y habilitadores tecnológicos, se contempla un enfoque en costo total, se promueve una cultura organizacional con alta apertura al cambio y se estandarizan los procesos.

Adicionalmente, es crítico extender la visibilidad dentro de todos los aspectos de la cadena de valor, desde los proveedores de tus proveedores hasta los clientes finales, para mitigar riesgos antes de que su impacto llegue a tu organización. La tecnología jugará un papel fundamental para lograr esto; 21% de empresas dicen contar con cadenas con alta visibilidad y agilidad y otro 50% espera lograr serlo en los próximos 2 a 3 años. Estas mejores prácticas les permitirán tener mayor control, identificar disruptores, mitigar riesgos y dar agilidad a la toma de decisiones. Por lo tanto, es importante que aproveches el momento, ya que estamos viviendo una época ideal para crear alianzas; muchas empresas están abiertas a formar lazos, afrontar problemáticas en equipo y de forma colaborativa para planificar modelos ganar-ganar.



02

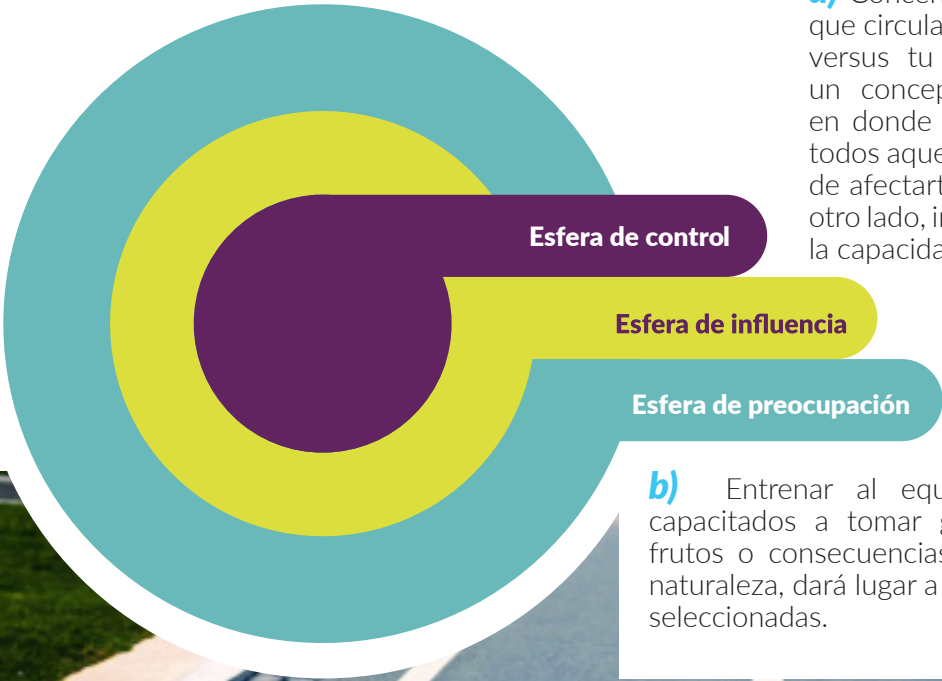
**Extra-ecuanimidad.** A esto nos referimos con enfocar esfuerzos donde sea más importante dirigir tu atención, en pocas palabras: escoger tus batallas. Cada esfuerzo que realiza tu organización tiene un costo para la misma, requiere un gasto monetario, de energía, tiempo, y esfuerzo, que además puede distraer la atención de su potencial completo.

No pierdas tiempo con los detalles específicos del día al día, sino enfócate en

los proveedores. Según nuestros hallazgos, se prevé que los ingresos globales de la economía aquellas "batallas" que te permitirán cruzar con éxito los siguientes 12-18 meses. En este punto, nuestra recomendación es no tener más de 3 a 5 grandes batallas críticas para que puedas concentrar tus esfuerzos. Para elegirlas, deberás tomar en cuenta los siguientes dos puntos:

**a)** Concentrar tu atención en aquellas áreas que circulan dentro de tu esfera de influencia versus tu esfera de preocupaciones. Este un concepto creado por Stephen Covey, en donde la esfera de preocupación abarca todos aquellos temas que tienen un potencial de afectarte, pero la esfera de influencia por otro lado, incluye sólo lo que realmente tienes la capacidad de impactar o afectar.

**b)** Entrenar al equipo necesario para que estén capacitados a tomar grandes decisiones y asumir los frutos o consecuencias de dichas decisiones. Esto, por naturaleza, dará lugar a que se ganen más fácil las batallas seleccionadas.





**Extra-digitalización.** Haciendo zoom-in al punto anterior, una de las batallas críticas en las que deberás de concentrarte, será en cómo evolucionar los procesos en temas digitales. Las empresas que no se han aplicado aún en temas de tecnología digital se están condenando a sí mismas a morir. Toma en cuenta que la tecnología es un habilitador que te permite mantenerte al día de los cambios en tu mercado y a sortear dichas variaciones. Las batallas críticas que identifiques deberán tener

idealmente un componente de habilitación tecnológica que te permitan leer mejor tu demanda, administrar mejor tus procesos, eficientizar tu producción, y una larga lista de etcéteras, permitiéndote ahorrar tiempos y costos. Las empresas que digitalizan sus procesos obtienen una reducción de costos de aproximadamente un 30% y aquellas que digitalizan radicalmente sus cadenas de suministro pueden esperar una tasa de crecimiento anual compuesto en EBIT de 3.2%.

¿Todavía no estás convencido? Tenemos algunos ejemplos muy puntales de los enormes resultados que implementar soluciones digitales trae a las empresas:

- En Cadenas de Suministro 4.0 se logran tiempos de respuesta frente cambios en la demanda 35% más rápidos. Además, un incremento en márgenes operativos de entre 40% y 110%.
- En Integración de la Cadena de Valor se logran incrementos de un 30% de material entregado a tiempo.
- Con una Estrategia Aumentada con IA (Inteligencia Artificial), se logra un 30% de incremento en ventas online usando pricing dinámico y personalización, y un 20% de reducción de inventario usando deep learning para predecir compras por e-commerce.
- Con Interconectividad en Tiempo Real, se logra una trazabilidad de la mercancía, mejor manejo de flotas y administración de inventario, detección oportuna para mantenimiento predictivo, y hasta existen sensores para monitorear actividades en procesos de extracción, procesamiento y entrega de productos.

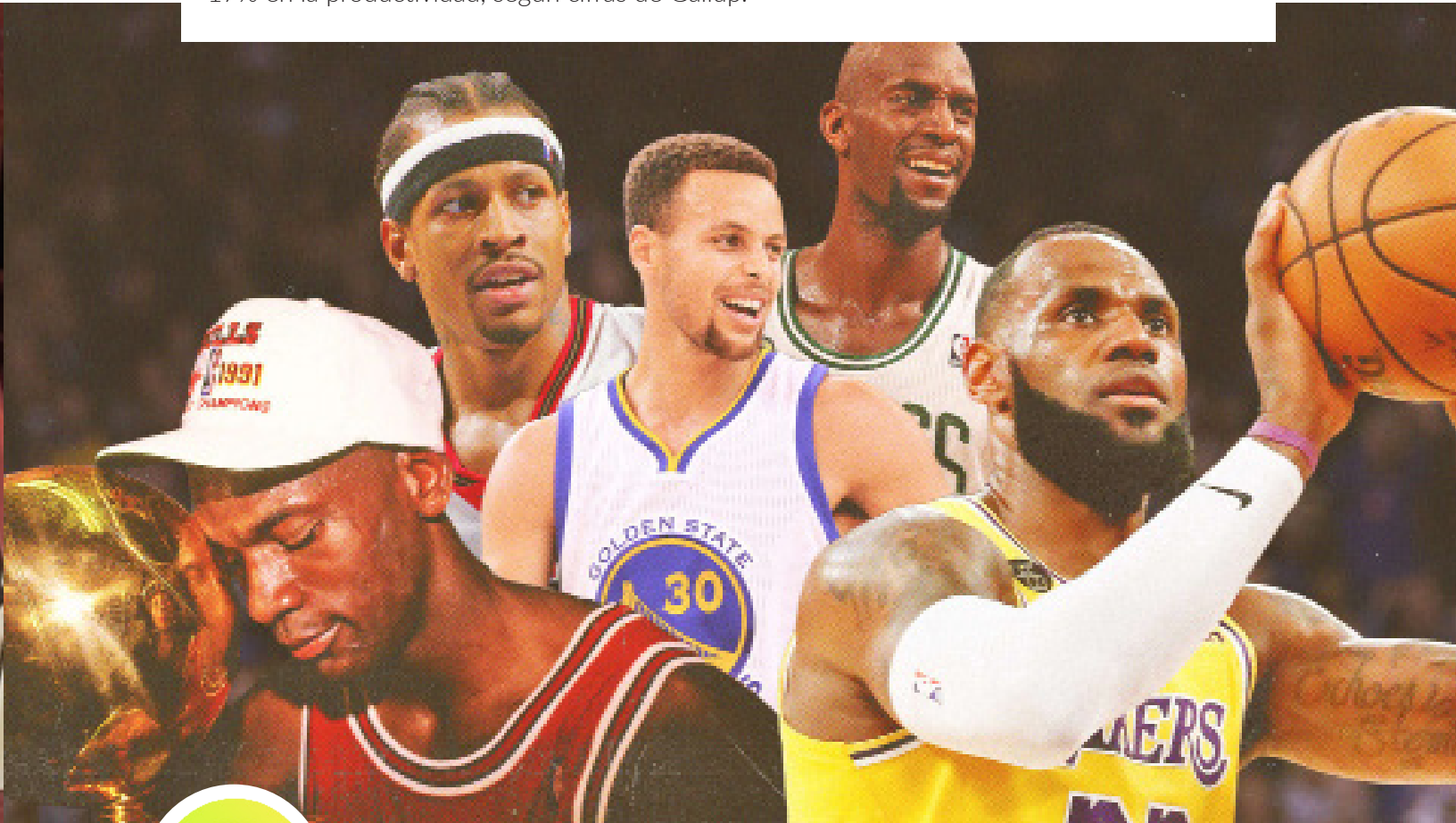


04

**Extra-cuidado.** Deberás cuidar y estar al pendiente de tu talento, sobre todo porque en estas épocas, los "A-players" se hacen mucho más valiosos para las organizaciones. Siendo así, sería probable que tu competencia buscase llevarse a algunos de tus mejores "jugadores", por lo tanto, te recomendamos poner atención a tu estrategia de retención de talento y mantenerla dentro de tu agenda de planeación. De esta forma te asegurarás de tener a las personas indicadas en los momentos clave de ejecución del plan.

Se estima que el costo de reemplazar a un solo empleado varía de .5 a 2 veces su salario, y es importante que tomes en cuenta que la rotación es más grande de lo que anticipas: en EEUU, 41 millones de personas renunciaron voluntariamente a sus trabajos durante 2020, lo que representó un aumento del 8% con respecto al año anterior.

Por otro lado, debes tomar en cuenta que las diferencias en las necesidades generacionales de tus empleados son relevantes para su permanencia. Se estima que los millennials constituirán el 75% de la fuerza laboral mundial para 2025; para retener el talento de esta generación y de la generación Z, los empleadores deberán estar a la vanguardia de las últimas innovaciones y herramientas con las que comunicarse, reconocer, capacitar e involucrar de manera efectiva a estos grupos demográficos expertos en tecnología. Tener empleados con la camiseta bien puesta tiene ventajas palpables: una reducción del 41% en el ausentismo y un aumento del 17% en la productividad, según cifras de Gallup.



05

**Extra-practicidad.** Hoy no es el momento para perder tiempo en procesos largos y tendidos de planeación que además, tienen una alta probabilidad de naufragar; el 67% de las estrategias formuladas fracasaron debido a una implementación deficiente y solamente 2% de los líderes confía en alcanzar el 80-100% de sus objetivos estratégicos.

Hoy en día, establecer un plan de 12 meses con reuniones de revisión de políticas integradas cada tres a seis meses puede ser una mejor manera de hacerlo. Algunos puntos que te ayudarán a asegurar esta extra-practicidad son:

- Convertir esas ideas en un plan implementable (algo que puedas administrar, rastrear y evolucionar).
- Hacer que todos estén en la misma página (desde el principio sobre el plan y luego durante la ejecución).
- Integrar el trabajo en el business as usual para que realmente suceda.

Sobre todo, en estos momentos deberás asegurar que no se entorpezca la operación ahora que estás cerrando año y dando el último estirón. Deberás mantener el enfoque, a la par que desarrollas una estrategia que permita a tu empresa mantenerse y crecer durante el próximo año.

En Sintec Consulting podemos ayudarte a crear esa planeación "extratégica" que tu empresa tanto necesita (¡y en el menor tiempo posible!). Lo hacemos a través de una metodología comprobada que de una manera muy puntual, te otorga las herramientas e información necesaria para que puedas entender al mercado y tus oportunidades. Una vez detectados ese benchmark y las oportunidades de tu negocio, cerramos la brecha para determinar en conjunto cuáles son las batallas críticas que deberás atacar y cómo priorizarlas durante esos próximos 12 meses. No pierdas más tiempo, ¡contáctanos!

#### Acerca de los autores



**Horacio Gómez**  
Socio, Monterrey  
horacio.gomez@sintec.com

Es Socio responsable de la Oficina Monterrey de Sintec. Sus áreas de expertise incluyen Estrategia de Negocio, Comercial, Mercadotecnia y Desarrollo Organizacional, habiendo ejecutado más de 50 proyectos para empresas líder de múltiples industrias en América Latina.



**Bárbara Guzmán**  
Gerente de Desarrollo Comercial, Monterrey  
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.

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

www.sintec.com  
informes@sintec.com

 /SintecConsulting  @Sintec  @Sintec\_