



— *Outperform
the Future* —

LA CRISIS NO ES UN LÍMITE PARA CRECER

¿Qué tienen en común las empresas que superan los entornos adversos y mantienen su crecimiento?



La economía global enfrenta difíciles momentos en materia económica y humana; sin embargo, este ambiente de inestabilidad ha sido una constante en Latinoamérica en las últimas décadas. No obstante, el COVID-19 ha provocado el cierre de fronteras, la parálisis de economías y diversos estadios de aislamiento social.

Aunque aún no es posible anticipar el fin de la pandemia, la necesidad de adaptarse es una creciente para las industrias que, en pocos días, se han enfrentado a la necesidad de modificar su modelo de operación, atención o servicio, a fin de responder rápido y de forma consistente, al considerar actividades de planificación para crear las condiciones necesarias para sostener y estimular la oferta y la demanda.

Hoy, más que nunca, hacer negocios en Latinoamérica presenta no solo un entorno marcado por la crisis, el pronóstico para los próximos años no pinta para ser alentador. El 2020 marcó el cierre del periodo de menor crecimiento en la región en los últimos 40 años, antes de la pandemia se estimaba que la tasa de desocupación llegaría al 8.4% y el producto interno bruto acumula un descenso superior al 4%, un panorama al que ahora debemos sumar las consecuencias de las diferentes fases de cuarentena.

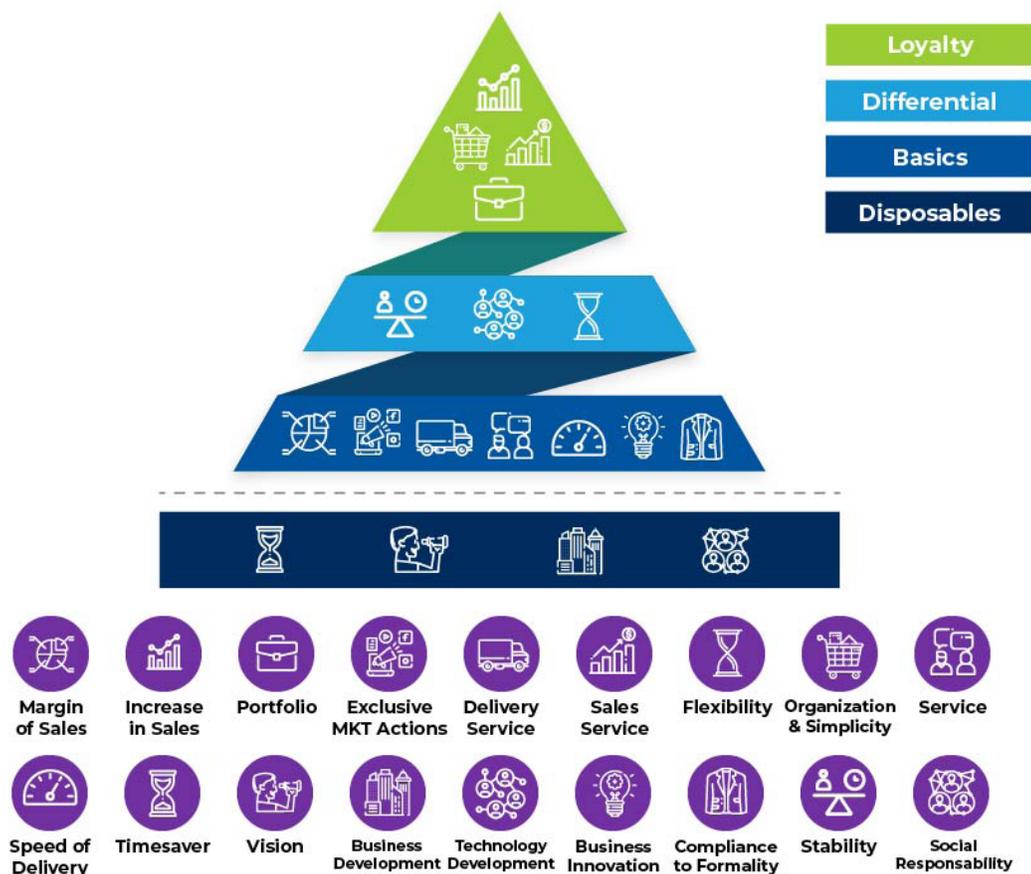
Sin embargo, este contexto **no representa una limitante para las empresas que buscan crecer**. A lo largo de la historia han surgido modelos de negocio que han sobresalido a pesar de la adversidad, pero ¿qué características comparten o qué tienen en común? A lo largo de nuestros más de 30 años de experiencia con diversas industrias en Latinoamérica, hemos identificado tres elementos esenciales que impulsan a estas compañías.

COMPRENDER LO REALMENTE VALIOSO

Quizá el tema que más se ha desgastado en las conversaciones de diferentes industrias es la forma de **entender a los clientes o consumidores**. Si bien esto no es algo nuevo, transformar la información en acciones estratégicas concretas se ha convertido en un desafío para las operaciones de la empresa.

En un estudio de Sintec, realizado a tiendas de abarrotes en la Ciudad de México, encontramos que **menos del 25% de los clientes recibe la atención que concuerda con sus expectativas**. Este hallazgo es significativo porque cada vez más empresas de bienes de consumo buscan nuevos modelos de entendimiento del cliente.

Esta no solo es una labor teórica, requiere trabajo de campo, contacto directo con el cliente y el análisis de miles de datos en tiempo real. Las encuestas para conocer el mercado van más allá de la recopilación de información, ahora son una herramienta para generar valor inmediato y facilitar la construcción de categorías de lo que realmente es significativo para cada tipo de cliente (conoce más sobre esta metodología en nuestro artículo sobre *Foundations of value*).





En nuestra experiencia, buscar eficiencias, a través de mejoras en el modelo operativo, genera beneficios mayores a los que se obtienen en programas típicos de eficiencia en el gasto o en iniciativas que solo atienden a un factor del negocio.

- **LARISSA VIEIRA**

Gerente Desarrollo Comercial, CDMX

3

Este conocimiento será vital para generar una guía sobre cómo y de qué forma invertir, esto no solo les permitirá orientar los recursos, el conocimiento sobre lo que es realmente importante evita el estancamiento de la innovación y ofrece la valiosa oportunidad de invertir de manera selectiva, a fin de garantizar lo que parece imposible, mantenerse competitivo en el periodo de crisis y posterior.

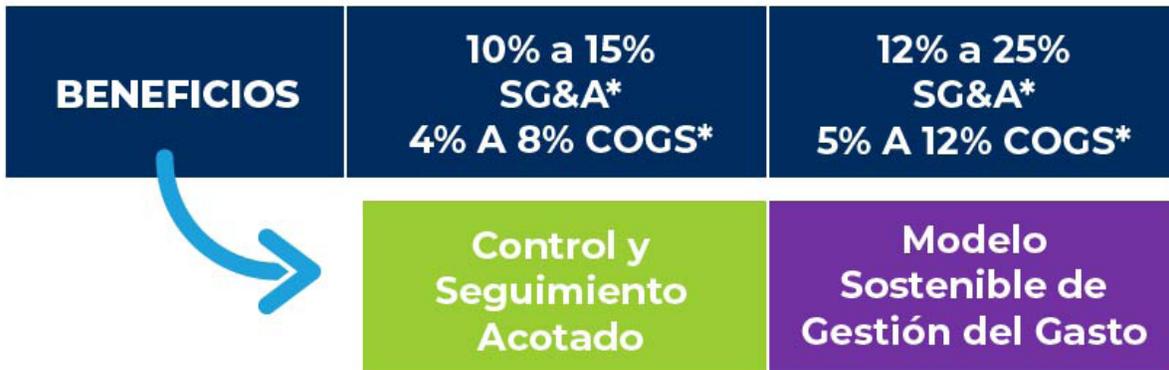
HACER MÁS EFICIENTE LA OPERACIÓN, MÁS ALLÁ DE LOS RECORTES

Reducir la plantilla laboral es una ilusión momentánea de ahorro, cuando el panorama se estabiliza y el crecimiento vuelve a ser una constante, es indispensable contratar nuevo personal para respaldar la operación; esto además de elevar los costos, requiere de una reinversión. Entender la **eficiencia operativa**, más allá del recorte de personal, implica que las organizaciones cambien su modelo con agilidad, así tendrán una ventaja competitiva postcrisis.



Para lograr sobrevivir a este entorno, es necesario comprender las dimensiones clave que impulsan la eficiencia operativa: la cultura, la ejecución operativa y los habilitadores. El ajuste de estos pilares ayudará a transformar el modelo de negocio de manera inteligente, a fin de lograr que el ahorro operativo se mantenga cuando el crecimiento regrese.

Es importante identificar oportunidades para la obtención de mejores resultados, a través de iniciativas transformacionales.



SU EMPRESA PODRÍA SER LA ÚLTIMA EN RESPONDER

El mercado cambia a gran velocidad, la mejor estrategia de marzo puede ya no representar una ventaja competitiva en mayo. De acuerdo con un estudio de CB Insights, solo el 13% de las organizaciones tienen la agilidad suficiente para sostener un CAGR superior al 1% anual. En general, son empresas ágiles y con una visión inteligente de cómo invertir sus recursos.

Alcanzar la **agilidad** necesaria para mantenerse relevante en el mercado requiere de evitar los errores típicos de las organizaciones, como enfocarse en una sola de las dimensiones del negocio que esté provocando ineficiencias, creer que ninguna situación los pondrá en riesgo o que sus amenazas no requieren una atención anticipada.

¿SU ORGANIZACIÓN TIENE EL ADN DE LOS GANADORES?

Para crecer en un entorno complejo no hay una receta sencilla. El ADN de las empresas que tienen la mayor probabilidad de éxito en Latinoamérica está compuesto del **balance estratégico**, los tres pilares mencionados en el artículo.

Esto no solo lo hemos aplicado en nuestros clientes, esta fórmula integral nos permitió llevar a Sintec a superar sus límites en un periodo muy corto.

Las compañías de servicios profesionales han sido las más afectadas de las condiciones político-económicas en México. Pero, al emplear el **balance estratégico** en el último año, logramos duplicar nuestra operación, un crecimiento sostenido a doble dígito y la diversificación tanto de nuestras soluciones, como de los clientes con los que trabajamos.



AUNQUE PAREZCA ALGO SIMPLE, NO TODAS LAS COMPAÑÍAS ESTÁN PREPARADAS PARA HABLAR SOBRE BALANCE ESTRATÉGICO. SOLO EL 10% DE LAS ORGANIZACIONES HA SUPERADO LA ADVERSIDAD ANTE ENTORNOS TAN COMPLEJOS, ¿SU ORGANIZACIÓN PODRÍA LOGRARLO? CONTÁCTENOS PARA SABER LA RESPUESTA.

Acerca de los autores:

LARISSA VIEIRA,

Gerente de Desarrollo Comercial, CDMX

larissa.vieira@sintec.com

Gerente con 9 años de experiencia en soluciones de supply chain, estrategia comercial y sustentabilidad. Ha trabajado en el asesoramiento de empresas líderes en Latinoamérica en industrias de bienes de consumo, farmacéutica y construcción. Ha participado en más de 15 proyectos en países como Brasil, México, Colombia, Costa Rica y Honduras. Es Ingeniera Industrial, graduada en Universidade de São Paulo.

VALENTÍN TRUJILLO,

Director de Estrategia de Clientes, CDMX

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.

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

www.sintec.com
informes@sintec.com