

Negocios resilientes: el salto entre sobrevivir y prosperar

Contar con una mentalidad resiliente hace unos meses era un atributo de lujo. Hoy debe ser el ADN de cualquier organización, y no sólo para resistir posibles embates sino para reinventarse todo el tiempo en caso de que se repitan en el futuro. En una economía tambaleante y con incertidumbre sobre nuevas cepas de un virus y su posible vacuna definitiva, liderazgos y mercados enfrentan quizás un desafío mayor que en la llegada del COVID-19. No sabemos qué nos deparan los próximos años, pero sí sabemos que debemos estar listos. ¿Cómo operar en un mundo en el que las disrupciones se vuelven regulares? Hoy revisamos las ideas y los esquemas de negocio saludables que permiten navegar en la incertidumbre que compartimos hoy y la que vendrá.

Los modelos de negocio habituales, tal como siempre los conocimos, se basan en una matriz de decisión que fue diseñada para balancear eficiencia, costo y cercanía con sus mercados, pero no necesariamente para ser resilientes. Este concepto, normalmente más relacionado con los humanos que con los negocios, hoy gana terreno en el mundo corporativo y se volvió parte central del funcionamiento del presente y de la mirada hacia el futuro.

La adversidad como motor

La resiliencia es la capacidad de adaptarse a situaciones adversas, transformando el desafío en motor para alcanzar buenos resultados. Se apoya en mantener una actitud vital positiva a pesar de las circunstancias. La plasticidad del cerebro humano nos permite soportar eventos traumáticos que quiebren la forma en que concebimos la vida: estamos naturalmente preparados para resistir a la adver-



sidad. Pero no todos logramos salir fortalecidos después de semejante mecanismo de adaptación. Vale decir que es muy distinto poder gestionar una crisis, recuperarse o reinventarse.

En este sentido, la pandemia mundial obligó a las compañías a reconfigurar sus operaciones y brindó la oportunidad de transformarlas. A la misma vez, esta coyuntura modificó sustancialmente la manera de consumir ciertos productos y servicios, como salud, alimento y tecnología. Así muchas organizaciones sorprendieron al mundo –e incluso a sí mismas– por su agilidad para adaptarse a nuevas necesidades del mercado, por la eficiencia para seguir operando y por la capacidad de continuar produciendo para millones de consumidores confinados.

Pero ser fuertes o resilientes no es lo mismo, y ambos atributos son clave para los resultados del negocio, pero también para el funcionamiento de la organización y el bienestar de los

empleados. Y no es un desafío menor: un estudio reciente de Gartner sobre la continuidad del negocio muestra que sólo el 12% de las organizaciones están preparadas para el impacto del coronavirus. El foco principal del management debe ser proteger a sus empleados y dar servicio a sus clientes, mientras se asegura de que sus negocios pueden continuar operando. Todo a la vez.

Recordemos que hemos tenido crisis como esta en el pasado y que habrá otras en el futuro. Por ende, debemos estar preparados y mantener en consideración que, siempre que haya un momento de ruptura, existirá la curva de recuperación. Por eso, la manera en que respondan y actúen los líderes durante la crisis permitirá moldear lo que suceda –o decidamos que suceda– en el largo plazo.

Hoy sentimos que ya pasó lo peor de la estela del COVID-19, pero nuevos coletazos ya dejan ver más daño del que preveíamos. Vale pensar que la

crisis anterior será seguida por nuevos desafíos permanentes. ¿Qué aprendemos para estar siempre preparados en lo que se venga? Específicamente, ¿cómo se construye la resiliencia en las operaciones, modelos de negocio y formas de trabajar para que una organización pueda enfrentar futuras disrupciones? Un mapa para navegar la incertidumbre y la complejidad es fundamental.

Las empresas *future ready*, las más preparadas en el presente

La filial española del gigante móvil Vodafone desarrolló un estudio que ayuda a entender la importancia de la resiliencia en la *performance* del futuro. Las empresas *future ready* son aquellas que reúnen una serie de características que permiten dar respuestas ante los problemas cotidianos de la actividad empresarial antes, durante y después de una crisis (COVID-19, en este caso).

Este tipo de organizaciones, que hoy

constituye el 27% de todas las compañías en España, tienen en común seis características que las diferencian de las demás:

- mantienen una actitud positiva frente al cambio, lo ven como una oportunidad y se entusiasman ante el futuro;
- están abiertas a las nuevas tecnologías y las consideran como solución a sus retos empresariales;
- planifican activamente el futuro económico, trazando mapas de ruta sobre la transformación mediante la tecnología;
- diseñan e implementan estrategias detalladas, con planes estratégicos amplios, documentados, específicos, fundamentados y evaluados;
- se mantienen actualizadas con las tendencias emergentes y entienden las fuerzas que dan forma al negocio;
- son adaptables, poseen capacidad de reacción ante nuevas tendencias y retos, y más rapidez en la comercialización.

Y todo esto no es una serie de rasgos positivos, simplemente. Trabajar estos atributos y consolidarlos es clave para el rendimiento y los resultados positivos de cualquier organización. Según el estudio, el 60% de las empresas *future ready* aumentará su rentabilidad en los próximos cinco años.

Daniel Jiménez, director general de empresas de Vodafone España, comenta: "La crisis de COVID-19 nos ha hecho cambiar a todos rápidamente. Sin embargo, algunas empresas están mejor preparadas para solucionar los problemas que han surgido y nuestra intención es hacer que el resto conozca qué pueden hacer para parecerse a estas compañías preparadas para el futuro".

En paralelo, la responsabilidad social, la sostenibilidad y el propósito siguen siendo cruciales para las empresas.



Clientes y consumidores continuarán enfocándose en la importancia de tener y mantener compromisos más claros, y se vincularán a las empresas que los lleven a cabo.

Hacia un modelo operativo resiliente

Las compañías exitosas, entonces, tendrán que rediseñar sus operaciones y cadenas de valor para proteger su negocio y poder expandirlo, frente a la posibilidad de más y mayores disrupciones. Todo esto, de manera veloz, sostenida y sin aumentar sustancialmente los costos. Y manteniendo una cultura flexible, con equipos fuertemente motivados. Todo un desafío de cara a la nueva normalidad.

La gran noticia es que buena parte de las organizaciones que han tenido

buenos resultados durante este año ha sabido adaptarse de manera ágil y eficiente. Esto fue posible gracias a que, ante la desesperación, pudieron contar con herramientas eficaces para dar respuesta al entorno y al mercado. Por eso, la preocupación de muchos líderes, en estos casos, es cómo mantener el *momentum* y la motivación que ya demostraron tener los miembros de sus equipos.

En esta transición, la velocidad seguirá siendo central y nadie debería relajarse. Las compañías que puedan mantener su agilidad mientras establecen nuevos estándares y se desprenden de viejos paradigmas para dar nueva forma a su modelo de negocio serán las que puedan triunfar a largo plazo. El momento es este, y la capacidad de verlo distinguirá a aquellas organiza-



ciones que despeguen hacia futuro de las que se queden atrás.

Según un estudio de McKinsey, en este camino de la resiliencia, y la elaboración de una matriz de negocios que la refleje, hay cuatro áreas estratégicas para identificar y trabajar.

Recuperar el retorno: aquí también la velocidad importa, ya que no será suficiente que las compañías recuperen sus ganancias mientras la crisis se va diluyendo. Necesitan directamente repensar su perfil de ganancias para posicionarse en el largo plazo y llevar la delantera.

Reconfigurar las operaciones: esto incluye construir operaciones resilientes, acelerar la digitalización de la cadena de valor de punta a punta,

aumentar rápidamente la transparencia en los gastos operativos y de capital, aceptar con entusiasmo el futuro del trabajo y reinventar la ventaja competitiva basada en operaciones sostenibles.

Repensar la estructura de la organización: trazar objetivos claros, desarrollar equipos enfocados y diseñar una matriz de decisiones ágiles versus la tradicional burocracia corporativa.

Acelerar la adopción de soluciones digitales: el comportamiento de los consumidores cambió, junto con los tipos de demanda. Y seguirán cambiando.

Las organizaciones deben continuar trabajando de forma colaborativa, combinando el valor agregado de las

capacidades humanas con la agilidad y la automatización que brinda la tecnología. Idealmente, es fundamental apuntar a ampliar los ecosistemas y basarlos en esquemas de colaboración. Y la mejor manera de hacerlo es seguir profundizando los entornos de trabajo flexibles, que ya han demostrado saber adaptarse para aumentar la certidumbre en lo posible y permanecer conectados.

Cuando ya no alcanza con sobrevivir, la clave es saber reconstruirse y ponerse los cambios a favor. Y quienes puedan dominar la ola de la incertidumbre actual dominarán el mundo que viene. ▽

WOB