

# Redefiniendo modelos de negocios

**Luego de los primeros meses de pandemia, y a medida que los diferentes países van saliendo del momento más crítico, los CEOs están cambiando gradualmente su enfoque de protección del negocio hacia uno de recuperación y reestructuración. "¿Cómo reestructuramos nuestro negocio para emerger como claros ganadores futuros?". Por supuesto, el mundo se verá diferente después del virus y también lo serán los modelos de negocios internacionales.**

**R**emontémonos al comienzo de la Segunda Guerra Mundial, durante la cual los CEOs de las compañías enfrentaron el último gran choque global de oferta y demanda. En ese entonces, la gran idea de negocios que surgió de la guerra fue la de unir la producción en masa con una mentalidad global, entendiendo que surgirían nuevos segmentos de clientes con necesidades radicalmente nuevas. Los líderes que reestructuraron sus empresas en base a esta idea superaron a su competencia.

Según destaca James Allen, senior

partner en Bain & Company London, los CEOs de hoy ven la crisis de COVID-19 como un ensayo general para un mundo más turbulento por venir. Y para convertirse en una empresa ganadora del futuro, están enfocándose en tres conceptos clave: hablar ahora con los clientes más importantes, evitar volver a las viejas formas de trabajo y dejar que los valores y principios de la compañía guíen todas las decisiones. Porque si hay algo en lo que todos los CEOs están de acuerdo, señala Allen, es que la gran idea de hoy, a partir de la crisis, gira en torno a que no podemos volver a ser lo que éramos: debemos convertirnos en organizaciones más

adaptables y ágiles, que compitan no sólo con la escala sino con velocidad, y redescubrir la construcción de negocios para desafiar el status quo y caminar con confianza en un mundo nuevo.

La pandemia de coronavirus ha cambiado la forma en que las entidades multinacionales abordarán estratégicamente su modelo de negocio del futuro, al tiempo que se ocupan de las operaciones diarias. Las empresas deben cambiar su forma de operar, administrar su fuerza de trabajo, cumplir con los mandatos gubernamentales y reaccionar a las necesidades de los clientes y empleados.



## Convertirse en una empresa ganadora

De acuerdo con los diferentes analistas de negocios, serán tres las principales características de éxito en un mundo post pandemia:

- las empresas exitosas tendrán una combinación de resiliencia y agilidad
- usarán la computación en la nube
- una mayor automatización e inteligencia artificial mejorará la resiliencia de sus cadenas de suministro.

A principios de 2020 una encuesta global de líderes empresariales realizada por HBL (red global de

firmas independientes de asesoría y contabilidad del Reino Unido) arrojó como resultado que si bien los líderes entendían que los modelos de negocios exitosos del futuro serán más *mobile*, habilitados para la nube y con una fuerza laboral más flexible, había una gran brecha de ejecución si se comparaba con aquello en lo que esos mismos líderes se habían enfocado en mejorar en los próximos 12 meses.

Pero llegó COVID-19 y la C-Suite tuvo que cambiar su enfoque y, a la fuerza y de manera acelerada, dirigirse hacia modelos más flexibles, móviles y habi-

litados para la nube. Así, el enfrentamiento de fintechs y nativos digitales contra grandes bancos y marcas de consumo seguramente parecerá anticuado a fin de este año. Miremos lo que pasó estos meses. Varias empresas implementaron métodos de pago digital de manera fácil a través de la nube, que proporcionó además acceso rápido y seguro a las aplicaciones comerciales de sus empleados que trabajan en casa. Mientras tanto, las cadenas de suministro tuvieron que reconfigurarse en tiempo real, los fabricantes modernizarse y reinventarse, y algunos negocios, como los restaurantes locales, convertirse rápida-

mente en minoristas, reutilizando sus cadenas de suministro de restaurantes hacia los consumidores finales.

Podríamos ver los tiempos actuales, entonces, como la primera prueba real de negocios "digital-first" sobre los cuales venimos escuchando en la primera parte de este siglo. Y no todo se reduce a la digitalización. Después de COVID-19, algunos analistas prevén una "nueva norma" para los propietarios de negocios y los funcionarios de la C-suite en relación a la estructuración internacional y las estrategias operativas, que incluye los siguientes puntos:

- planificación estratégica de la fuerza laboral, incluida la planificación remota de la misma, contratos flexibles, mejores prácticas de eficiencia de los empleados y políticas de recursos humanos;
- respuesta a crisis y planificación de continuidad del negocio, políticas y procedimientos de contención de riesgos;
- recursos financieros para capear futuros eventos inesperados;
- infraestructura de IT habilitada para la nube, que incluye un protocolo de seguridad cibernética mejorado;
- aprovisionamiento redundante de elementos esenciales como inventario, suministros y recursos humanos.

### Volver al cliente

Como apuntábamos anteriormente, se trata de volverse adaptables y ágiles, habilitados por la tecnología y con un firme foco en los clientes y sus necesidades. En esta línea, el socio de Bain & Company London, James Allen, sostiene que la pandemia ha subrayado el hecho de que el sistema de gestión profesional imperante no pone al cliente primero. Los clientes sufren de complejidad organizacional. "Con el cliente en mente - explica -, los líderes pueden definir las mejores formas de resolver los tres grandes



conflictos de negocios: escala versus personalización, rutina versus disrupción, y cumplimiento del negocio actual versus el desarrollo de nuevos negocios".

Un giro del negocio hacia el cliente presume también reorientar la firma hacia la construcción de negocios (business building). De acuerdo con Allen, las empresas que emerjan más fuertes de la pandemia de COVID-19 serán constructoras de negocios, porque entienden que los comportamientos y las necesidades de los clientes cambiarán, y por ende construirán nuevos negocios para responder a esos cambios. "Hace mucho tiempo - se lamenta - las empresas perdieron el verdadero arte de construir negocios en favor del sistema de gestión profesional y sus promesas de eficiencia". Por eso, considera que éste es el trabajo más profundo y

crítico para realizar. Los CEOs, según explica, están diseñados para ejecutar, no construir, negocios. Además, "el equipo senior no está preparado para ser rápido, adaptativo y solidario con la experimentación y el aprendizaje locales. Es mejor reconocer eso desde el principio", concluye.

### Reorientar la cultura y el modelo de talento

El trabajo remoto al que todas las compañías tuvieron que circunscribirse estos últimos meses ha acelerado la llegada de una tendencia largamente esperada: la desvinculación del talento del lugar. Como resultado, comenzaremos a ver organizaciones que reclutan talento a nivel mundial y convocan a los mejores equipos para proyectos puntuales, en lugar de mantener una plantilla permanente; también, empresas que implementan nuevos sistemas de métricas y





recompensas para la incorporación de talentos, la promoción, la planificación de sucesión y el liderazgo, con empatía y habilidades sociales como factores de éxito; y compañías en las que convergen recursos humanos y operaciones.

Con una fuerza laboral remota y un gobierno distribuido, establecer y mantener una cultura corporativa será aún más difícil; por eso, algunos ejecutivos comienzan a vislumbrar la designación de un nuevo cargo en las organizaciones: un Director de Cultura, para dirigir las inversiones en la construcción de una cultura de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba.

Pero el aspecto más inspirador de reestructurar una empresa para el nuevo mundo radica en el desarrollo de las personas, no tanto como se venía entendiendo hasta ahora (en palabras

de Allen: “un conjunto de procesos que capacitan a las personas para administrar la complejidad, en lugar de cuestionarla”) sino como motores de disrupción, ágiles, con la curiosidad, la fuerza y las ganas de construir un nuevo negocio. “El rol del CEO será más divertido e influyente si los jóvenes talentos emergentes se empoderan y, a través de sus miles de experimentos, toda la empresa aprende y se adapta al nuevo mundo”, destaca Allen.

De cara al futuro, los CEOs deberán prestar más atención al talento. Porque todo lo demás, como la tecnología, el acceso a las materias primas, la propiedad intelectual, etc. es fugaz y la única ventaja sostenible se basa en capitalizar la pasión, las capacidades, el juicio y la creatividad que las personas traen al trabajo. Para aprovechar las oportunidades que surgen inevitablemente de este o cualquier otro

shock económico, el talento deberá apuntalar cada decisión estratégica y de negocios. Una de esas oportunidades es la posibilidad de trabajar con un pool de talentos diversificados en distintas partes del mundo, gracias al trabajo remoto, y sin necesidad de relocalizar a nadie.

Está claro, la crisis de COVID-19 impulsará algunos cambios enormes. La agilidad y la resiliencia, la escalabilidad, la automatización, el foco en el cliente y la redefinición del modelo de talento serán las palabras clave para esta nueva era de negocios, y aquellos que tengan estas capacidades ahora serán los ganadores. La organización del futuro está tomando forma en los movimientos que las empresas están haciendo hoy para servir a sus clientes y comunidades de nuevas formas. ▽

WOBI