

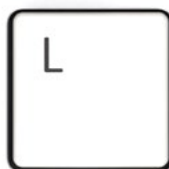
Cómo adaptarse a cualquier **nueva normalidad** }

**REACCIONA,
RESPONDE,
REINICIA.**



**Un método para llevar a la empresa
a sobrevivir y desarrollarse tras una
crisis severa.**

Jorge Nava



a actual crisis sanitaria provocada por la irrupción de la COVID-19 y su gran impacto social y económico está sometiendo a los negocios de todos los sectores a escenarios con altos niveles de incertidumbre. El cese total de la actividad productiva, la carencia de suministros, la dependencia de industrias paralizadas o localizadas a larga distancia, la contracción de la demanda o la falta de capacidad para atenderla son algunas de las causas de esta situación. Además, el cambio drástico en el estilo de vida de los usuarios y clientes hace que surjan nuevas necesidades que no están siendo atendidas y que otras desaparezcan.

La falta de entrenamiento en el ecosistema digital y el cambio precipitado hacia el teletrabajo generalizado han supuesto un reto para los equipos y los líderes de las organizaciones, que deben lograr que los negocios permanezcan a

flote en un entorno de trabajo diferente, poco explorado y lleno de incógnitas.

No estamos frente a una época de muchos cambios, sino a un cambio de época. Si podemos extraer una buena noticia de esta situación, es que todo cambio de paradigma trae consigo nuevas oportunidades y la posibilidad no solo de reactivar el negocio, sino de hacerlo crecer. La clave está en reaccionar lo antes posible para contener los riesgos generados y aprovechar este tiempo de crisis para fortalecer el negocio y prepararlo para la nueva normalidad. Las empresas que tendrán éxito en el largo plazo no serán las que gestionen mejor la crisis, sino las que sepan adaptarse mejor a la nueva normalidad.

Para alcanzar este objetivo se requiere de un liderazgo fuerte y preparado para una toma de decisiones rápida y contundente, así como de un propósito corporativo bien definido y abrazado por toda la organización. Este propósito

debe servir de pilar para la reactivación y como faro ante la incertidumbre.

CUATRO EJES Y SU RELACIÓN CON EL LIDERAZGO

Los posibles eventos que pueden poner en riesgo el negocio son de muy diversa naturaleza, como el estallido de un conflicto bélico, una catástrofe natural o la pérdida de un recurso clave, impactando de diferentes maneras a lo largo de la situación que perturba al negocio.

Estos momentos deben ser analizados con detenimiento para hacer una correcta gestión de los riesgos, identificando focos de actuación con el objetivo de preparar el negocio para ser reactivado con base en la nueva normalidad, generada por la aparición del evento y sus consecuencias. En Opinio hemos identificado cinco ejes de actuación de la compañía tras el suceso:

1 **Negocio**
Mantener el negocio activo debe ser el principal objetivo de toda organización empresarial: es esencial identificar y contener los riesgos que puedan alcanzarlo y dañarlo. Para ello, disponemos de herramientas que permiten su desagregación en diferentes dimensiones. Estas herramientas, cuyo principal exponente es el Business Model Canvas, pueden ayudar a identificar los riesgos provocados por un incidente en las diferentes dimensiones del modelo de negocio.

Los clientes constituyen la dimensión más importante de cara al mantenimiento de la actividad y el correcto funcionamiento del modelo de negocio. Sin ellos, la propuesta de valor no genera ingresos y el modelo deja de funcionar. Por tanto, los clientes conforman el principal foco de riesgo en este eje (entendido como la ausencia de demanda), por lo que se debe prestar especial atención al cambio en sus comportamientos, necesidades y hábitos.

Un buen ejemplo que nos deja la historia empresarial es el caso de IBM tras el *crack* de 1929. En 1932, la compañía anunció que invertiría un millón de dólares para construir un laboratorio independiente de I+D en el estado de



la falta de
entrenamiento
en el ecosistema
digital y
el cambio
precipitado
hacia el
teletrabajo
generalizado
han supuesto un
reto para los
equipos y los
líderes de las
organizaciones

Nueva Jersey, en un momento en que todas las empresas estaban reduciendo la inversión.

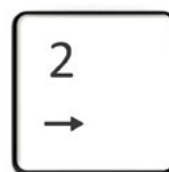
Fue en este laboratorio donde se crearon las máquinas que tabulan tarjetas perforadas. Esta novedosa tecnología ayudaba a resumir la información que contenían estas láminas a través de perforaciones según el código binario. Se trata de una innovación que aprovechó las oportunidades que ofrecía el nuevo paradigma.

Unos años más tarde, este recurso tomaría una relevancia clave para la compañía que, gracias a la Ley de Seguridad Social del presidente Roosevelt en 1939, encontraría un mercado enorme de

procesamiento de datos donde estas tarjetas perforadas fueron clave.

El negocio de las máquinas perforadoras de tarjetas y el procesamiento de datos propició la aparición de los primeros ordenadores electrónicos.

Fue entonces cuando IBM aprovechó su ventaja competitiva y pasó de crear aparatos electromecánicos a crear aparatos electrónicos y a convertirse en el líder indiscutible en su sector en la nueva normalidad.



Organización

Es el contenedor en donde el negocio desenvuelve toda su operatividad, con el apoyo de las áreas transversales que gestionan la tecnología, el capital humano, la comunicación, las finanzas y el *compliance* de la compañía. Es por ello que en un contexto de crisis la organización debe, más que nunca, evolucionar y adaptarse para asegurar la supervivencia del negocio.

Dentro de este eje, el propósito corporativo se erige como faro que debe guiar la adaptación de la organización hacia el nuevo paradigma. La cultura de la organización, sintetizada en los valores corporativos, debe ser la base sobre la que construir esta adaptación.

Las formas de trabajo deben evolucionar hacia marcos más flexibles que permitan una mejor adaptación a los cambios que ha provocado el incidente. La dotación de recursos en este ámbito, junto con la creación de un entorno de trabajo seguro, es clave para garantizar que los empleados puedan desplegar toda su capacidad de innovación con el fin de mantener vivo el negocio.

Un buen caso de adaptación es el de Netflix en la implementación de su metodología de Chaos Monkey junto a su proveedor Amazon Web Services. Gracias a ella utilizan diversas herramientas para identificar cuál sería la experiencia del usuario en caso de que alguno de los elementos más importantes de su sistema se cayera. De esta manera, la compañía posibilita un testeo continuado con modelos reales escalables y consigue identificar riesgos ante posibles incidentes que pudieran poner en jaque a la organización.

3
→

Personas

Ningún modelo de negocio es capaz de ponerse en marcha sin la intervención de las personas. En cualquier organización, los colaboradores son los

encargados de la generación de valor en combinación con los diferentes recursos empresariales.

La salvaguarda y cuidado de los colaboradores, así como el desarrollo y despliegue de sus capacidades deben ser una prioridad para toda organización, ya que un evento que impacte de lleno en este colectivo podría comprometer seriamente la actividad del negocio.

Los colaboradores son una pieza de especial valor, ya que tienen la capacidad de aprender, extraer conclusiones y ser creativos. Estas cualidades les permiten tomar decisiones que mitiguen los riesgos en las diferentes dimensiones del modelo de negocio, asegurando su supervivencia.

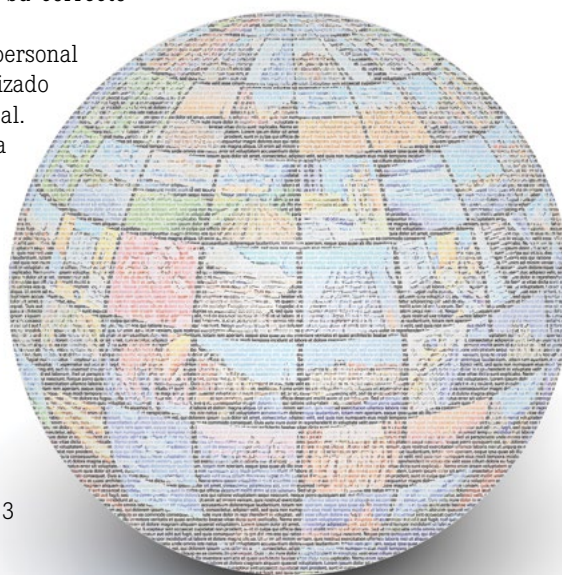
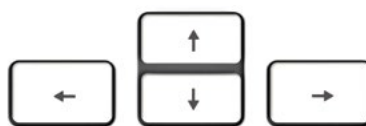
Además, los colaboradores pueden ser excelentes embajadores de la marca, generando un impacto positivo en la dimensión de clientes, vital para el funcionamiento de cualquier modelo de negocio.

Para asegurar su implicación es necesario dotar a estos equipos de las herramientas necesarias para acometer el trabajo, habilitar los espacios de reunión y hacer una clara identificación de roles para asegurar su correcto funcionamiento.

Un ejemplo de buena gestión de personal tras un evento dramático es el realizado por Cantor Fitzgerald International. En 2001, esta empresa fue golpeada duramente por los atentados del 11-S, siendo la que mayor número de empleados perdió en el ataque.

Su rápida respuesta en la redistribución de tareas entre equipos hizo que la gestión de la oficina de deuda pública estadounidense se redirigiera a Londres, consiguiendo que 80% de los clientes pudieran operar desde Europa en el momento de apertura de la bolsa el 13 de septiembre.

las empresas que tendrán éxito en el largo plazo no serán las que gestionen mejor la crisis, sino las que sepan adaptarse mejor a la nueva normalidad.



4
→

Ecosistema

Además de clientes y empleados, el negocio requiere de la colaboración de otros actores para su habitual funcionamiento. Dentro de este eje, los

proveedores son el principal foco de atención. Asegurar la cadena de suministro es clave para la construcción de la propuesta de valor y su puesta a disposición del cliente. Su importancia máxima para el mantenimiento de la actividad productiva, por el riesgo de paralización del negocio en caso de desabastecimiento, hace de su aseguramiento una prioridad.

Asimismo, en este eje encontramos multitud de *stakeholders* con mayor o menor grado de relación con el negocio, a los que se debe tener en cuenta en momentos de perturbación del negocio.

Un caso de éxito y de compromiso empresarial es el de DHL que, combinando distintas fuerzas dentro del ecosistema y en colaboración con Naciones Unidas, lanzó en 2005 la iniciativa GoHelp. A través de ella, la ONU puede acceder a la red global y competencias logísticas de DHL para actuar en casos de desastre natural y crisis humanitarias, cubriendo todas las fases de la gestión del desastre (preparación, respuesta y recuperación).

^
5

Liderazgo

Se convierte en catalizador del cambio en todos los ejes del modelo. Ninguno de ellos podrá evolucionar de manera favorable sin un modelo de liderazgo

claro que marque el camino a seguir.

Independientemente del modelo de liderazgo de la compañía, existe una serie de atributos deseables que se han demostrado óptimos para una buena gestión del incidente y sus consecuencias para el negocio. Honestidad, humildad,

colaboración, creatividad y optimismo son rasgos que deben destacar en un líder.

Un buen ejemplo de liderazgo como catalizador del cambio es el de Steve Jobs en Apple. La potencia impulsora de su liderazgo consiguió que la compañía ganara la carrera de la innovación en un momento de crisis para la compañía.

Los atributos más destacables de su liderazgo fueron la comunicación veraz, la cercanía a las personas, la coherencia, la honestidad, la humildad y la creatividad. Las emociones que transmitía con su discurso consiguieron crear un fuerte sentimiento de equipo, motivando a las personas y contagiando su pasión. Jobs se rodeó del mejor talento e implicó a las personas en el proceso creativo.

«Pueden hacerlo mejor». Su célebre frase al acabar las reuniones se convirtió en una llamada a la acción en forma de reto que alejaba la crítica y llenaba de motivación al equipo para alcanzar sus metas.

LAS TRES R

Tras haber pasado por los diferentes ejes de actuación, a continuación se detallan las etapas o fases de actuación, en las cuales se deberá intervenir en cada uno de los ejes descritos.

React

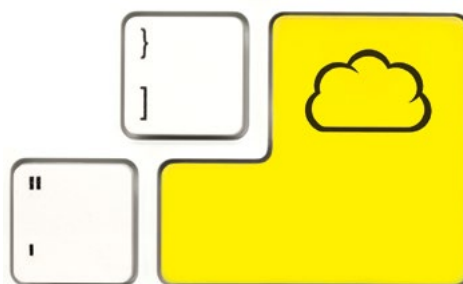
En este momento, un incidente no previsto aparece y empieza a causar daños al negocio. Por ejemplo, estalla una burbuja financiera, se declara una guerra o un virus se convierte en pandemia y pone en jaque la salud pública.

El plan de contingencia habitual no es capaz de contener los riesgos que está generando el evento perturbador y el costo de no hacer nada crece a cada minuto. Se abre una etapa de emergencia en la que se espera una reacción rápida y contundente de los líderes.

El objetivo del líder en esta etapa es reaccionar para asegurar todas las piezas del modelo de negocio comenzando por las más críticas, evitando que se sigan causando daños y preservando aquellas dimensiones que aún no se han visto afectadas.

Respond

Tras la etapa de emergencia, una vez aseguradas las diferentes piezas del negocio, comienza una etapa de crisis. Se trata de un instante de



se debe abordar la digitalización y modelos de gestión ágil para adecuarse rápidamente a las restricciones del nuevo paradigma y a los nuevos hábitos del cliente.

transición entre dos paradigmas: el antiguo, que se desplegaba antes del incidente, y el nuevo, que poco a poco va tomando forma y estableciéndose como la nueva realidad.

Es una etapa de alta incertidumbre provocada por el cambio de paradigma y, a la vez, llena de las oportunidades que trae este nuevo modelo: cambios en el comportamiento del consumidor, aparición de necesidades desatendidas, disminución de la competencia por una ralentización de la globalización, etcétera.

El objetivo del líder en esta etapa es responder a la situación de incertidumbre, controlando los riesgos y corrigiendo las perturbaciones ocasionadas. En paralelo, se debe adaptar el negocio para competir en la nueva realidad.

El aprendizaje sobre las decisiones y sus consecuencias durante las etapas de emergencia y crisis será la palanca que impulse la reactivación del negocio. Sobre este conocimiento se ha de generar el nuevo plan de contingencia de riesgos para su mitigación en la nueva normalidad.

Restart

Una vez superada la crisis, habiendo adaptado y fortalecido el modelo de negocio y toda la estructura empresarial que lo acompaña, la organización está en condiciones para reactivar el negocio y competir en el nuevo paradigma en la etapa de nueva normalidad.

El liderazgo, apalancado en los valores corporativos y el propósito empresarial, deberá crear un entorno de estabilidad y seguridad sobre el que operar el modelo de negocio rediseñado, con control de todos los riesgos que son propios del nuevo paradigma.

El objetivo del líder en esta etapa es reactivar el negocio con la implantación del plan de *Business Continuity* creado en la etapa anterior y dirigirlo hacia el crecimiento bajo una renovada ventaja competitiva construida para operar en el nuevo paradigma.

CLAVES PARA EL ÉXITO DEL MODELO

REACT - RESPOND - RESTART

• **Control de riesgos:** se debe realizar una identificación de riesgos continua, con la finalidad de crear planes de contingencia para su mitigación durante todo el ciclo de vida del incidente.

- **Continuidad de las operaciones:** en la medida de lo posible, se debe mantener operativo el negocio para asegurar la entrada de ingresos y no desatender la demanda de los clientes, priorizando el diseño de un plan de recuperación de las operaciones.

- **Valores y propósito:** el propósito, como razón de ser del negocio y de la compañía, debe ser el faro que guíe la adaptación, moldeada en virtud de los valores corporativos que necesitarán ser revisados y acomodados al nuevo paradigma.

- **Adaptación:** se debe abordar con intensidad la transformación de la organización hacia la digitalización y hacia modelos de gestión ágil para adecuarse rápidamente a las restricciones del nuevo paradigma y a los nuevos hábitos del cliente.

- **Motivación:** además de atender la recuperación económica, se debe atender la recuperación moral de toda la organización, poniendo especial atención en fortalecer la confianza y la motivación del empleado.

- **Seguridad:** se deben tomar medidas de cara a garantizar la seguridad de todos los actores, en especial aquellas que permitan asegurar el bienestar de los empleados y clientes en su interacción con la empresa.

- **Visibilidad hacia el ecosistema:** es preciso mantener un contacto continuado y cercano con todos los actores, en especial con el cliente, para demostrar que la organización sigue operativa.

- **Colaboración:** es conveniente establecer alianzas de apoyo, desde la cooperación interna con la disolución de silos, hasta el ofrecimiento de ayuda hacia la comunidad cuando sea posible, posicionando a la organización como contribuidora a la recuperación de todo el ecosistema.

- **Liderazgo:** se deben infundir las habilidades y valores que permitan encaminar a los equipos hacia el objetivo de supervivencia del negocio, con un modelo de liderazgo honesto, humilde, colaborativo y creativo.



con el modelo **React - Respond - Restart**, los líderes deben lograr la activación de **ciclos de retroalimentación** que permitan **incorporar los aprendizajes** obtenidos durante la gestión del incidente.

- **Búsqueda de oportunidades:** el cambio de paradigma trae consigo nuevas oportunidades en todos los ejes y deben ser abordadas desde el propósito corporativo para evitar un oportunismo que pueda generar una percepción negativa de la compañía.

UN RESTART PARA CADA ORGANIZACIÓN

Con base en toda la experiencia analizada se puede señalar que no existe un momento único y generalizado para el *restart*. Ese momento será particular para cada organización y para cada negocio, según las circunstancias que lo rodean y la habilidad de los líderes para guiar la adaptación al nuevo paradigma.

Además de corregir la perturbación en el negocio, a través de la implementación del modelo *React - Respond - Restart*, los líderes deben lograr la activación de ciclos de retroalimentación que permitan incorporar los aprendizajes obtenidos durante la gestión del incidente.

Estos aprendizajes deben escalar hasta las capas más altas de la organización y provocar una reflexión profunda en el seno de los comités de dirección sobre el propósito corporativo, el futuro del negocio y, en definitiva, de la propia organización.

Por tanto, son los participantes en estos foros los que deben adoptar en primer lugar este liderazgo ágil e innovador que es imprescindible para afrontar el escenario de alta incertidumbre y cambio exponencial. Los líderes deben crear el entorno propicio para que la organización consiga capturar las oportunidades que lleven al éxito de la compañía en la nueva normalidad. </>

El autor es director de Estrategia y Operaciones Latinoamérica en Opinno, consultora en Innovación.