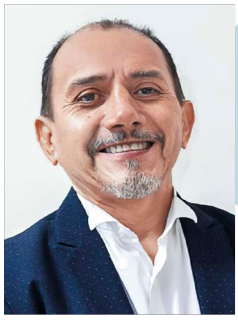
ESTRATEGIAS PARA LO MEDIATO



WILLIAM LOYOLA

Profesor de Estrategia y Habilidades Gerenciales de ESPAE.

Vivimos una disrupción general. En lo inmediato nos hemos adaptado de manera radical y tomamos decisiones de supervivencia. Una vez superadas estas circunstancias, progresivamente moldearemos un entorno, en un plazo que me atrevo a estimar de entre 12 a 18 meses, al que llamaremos normalidad, en el que valores y reglas sociales y económicas habrán mutado.

Esta crisis invita a adquirir nuevas habilidades y recursos para emprender, emplearse y supervivir; y desprenderse de recursos y habilidades que caracterizan rigidez estratégica.

Algunas reglas no se verán sustancialmente afectadas. Podemos apostar a que no renunciaremos al contacto e interacción social, y seremos creativos para superar las aprehensiones incorporadas. En contraste, la crisis ha revelado la importancia de contar con reservas de recursos, cuya fuente general son las privaciones; así que podemos esperar que más personas se adhieran a la austeridad.

Los empresarios tienen por delante la decisión de cómo continuar operando, y decidir sobre con quienes mantener relaciones laborales. No debe inquietar demasiado los problemas inmediatos de liquidez; la atención está en la sostenibilidad de la empresa que debe considerar el cambio de preferencias de sus clientes en el nuevo entorno.

Los empresarios que decidan continuar, seleccionarán los servicios e insumos que seguirán usando y el personal clave para atender a los clientes que sobrevivirán; y si el flujo no alcanza para pagar salarios de manera sostenida es posible que propongan reajustes salariales de manera amplia, licencias sin sueldo, y tercerizarán funciones en modalidad de costos variables. Dada la caracterización de la crisis como catástrofe y el dilema de supervivencia, no serán pocos los empresarios dispuestos al riesgo de demandas laborales.

En el escenario de los empresarios que decidan no continuar operando existen oportunidades para inversionistas, emprendedores y empleados, para hacerse cargo de una redefinida empresa. En el peor de los casos los competidores pueden adquirir maquinaria a precios atractivos; y contratar personal que domina la actividad, sin incurrir en costos de entrenamiento y curva de aprendizaje.

Este es un dinámico período de reajustes y trabajo intenso para quien entiende qué forma tomará el mercado específico, y que apueste a plazos de 12 a 18 meses para llegar al punto de equilibrio; en donde hay mucho que ganar. Sugiero proactividad a los profesionales de la gestión empresarial y que planteen y evalúen alternativas, propongan la tercerización de su puesto de trabajo, busquen inversores aliados, o que logren ser reclutados por el competidor que los adquiere.

La experiencia positiva con el teletrabajo convenció y generará demandas por más bienes y servicios que habiliten la cómoda operación remota, digitalizada y tercerizada a costos variables.

La disrupción ha creado una ventana de oportunidad. Ante los limitados recursos y menores tiempos, dada la velocidad de los cambios, las opciones estratégicas que emergen se caracterizan por la reinvención personal, y la apertura a alianzas con todo tipo de actor que viabilice la supervivencia en el corto plazo, y la sustentabilidad en el mediano plazo. En un entorno, que persistirá en socializar en persona, que tenderá a ser austero y previsivo con sus recursos, y en el que colectivamente se presionará por la existencia de sistemas vitales públicos y/o privados que nos protejan. ■

LA CRISIS HA REVELADO LA IMPORTANCIA DE CONTAR CON RESERVAS DE RECURSOS, CUYA FUENTE GENERAL SON LAS PRIVACIONES; ASÍ QUE PODEMOS ESPERAR QUE MÁS PERSONAS SE ADHIERAN A LA AUSTERIDAD.

EL AUTOR
WILLIAM LOYOLA es doctor en Ciencias de la Administración por ESADE Business School, España; máster en Administración de Empresas por INCAE; y analista en Sistemas por ESPOL.