

El drama de los estrategas

Un insumo imprescindible para la definición de estrategias, es la descripción, lo más detallada posible del contexto de mercado y competencia.

Cuando no es posible definir un único escenario se describen habitualmente dos o tres, asignándoles probabilidades de ocurrencia.

Sin embargo en la Argentina de hoy la descripción de escenarios posibles puede ser tan amplia, que genera inmovilismo.

Solo como muestra, hoy asistía a la charla de un reconocido economista, que solo se aventuraba a decir algo sobre lo que pasará hasta agosto, y luego una indefinición casi absoluta.

Ante esta situación, a veces nos preguntamos si tiene sentido pensar una estrategia de mediano plazo o solo hay que manejar la coyuntura con eficacia, con el riesgo de acortar la mirada.

Nos permitimos algunas sugerencias al respecto:

- El foco en el día a día es imprescindible, así como el estar dispuesto a cambiar las decisiones tantas veces como necesario, incluso aunque sea contradictorio con lo decidido previamente.
- Trabajar para el mediano plazo también es necesario... y sigue una manera de hacerlo que comprobamos puede ser exitosa
 - Respecto del contexto identificar las variables que pueden afectar el negocio, en términos de demanda, competencia, dificultades de abastecimiento, dificultades de financiamiento, entre otras variables que seguramente dependen de cada negocio.
 - Solo analizar las variables que pueden afectar de manera significativa el negocio, los cambios menores son para un momento de mayor previsibilidad y calma.
 - Para cada variable (debieran ser alrededor de 10 como máximo), identificar si finalmente es una oportunidad o una amenaza.
 - Las oportunidades y amenazas ordenarlas según el impacto en el negocio
 - Analizar las amenazas vs las capacidades reales de la empresa de enfrentarlas. De este análisis pueden emerger un plan de contención de riesgos
 - Analizar las oportunidades vs. las capacidades reales de la empresa para capitalizarlas. De este análisis puede emerger un plan de desarrollo de oportunidades
 - Realizar una jornada de trabajo con los líderes de la organización para compartir los emergentes, y seleccionar sobre cuales cuestiones se trabajará
 - Desarrollar un plan con análisis de recursos necesarios y timing
 - Realizar una segunda jornada de trabajo para decidir como avanzar en el tiempo.
- Respecto de la organización de los grupos, las personas más comprometidas con el manejo de la coyuntura, solo debieran participar en las instancias finales, ya que el foco coyuntural puede ser riesgoso perderlo
- De esta manera pueden combinarse la gestión de la coyuntura sin perder de vista un horizonte de mediano plazo, y así prepararse para enfrentar los cambios que seguramente vendrán.