



Aurelio Forero, director ejecutivo de Bizcorps.

Es hora de reinventar su empresa



Bizcorps, una fundación sin ánimo de lucro que promueve el escalamiento de las empresas medianas, habla sobre el significado y la importancia del posicionamiento competitivo de las empresas, la implementación y el capital gerencial necesarios para lograrlo.

¿Cómo saber si es hora de reinventar su empresa para adaptarla a los nuevos retos del mercado? ¿Cómo identificar quiénes deberían acompañarlo en este proceso?

A las compañías consultoras, muchas veces se les compara con los hospitales: quien necesita visitarlos no suele hacerlo, sino hasta cuando padece un síntoma grave. El enfermo o indispuerto (empresa) no suele ver la necesidad de hacerse chequeos médicos ni de pedir un concepto experto, hasta cuando se siente realmente muy mal, y cuando ya puede ser muy tarde para recuperarse.

Para Aurelio Forero, director ejecutivo de Bizcorps, la manera más fácil de saber si ya es hora de revisar si una empresa está bien estructurada, si tiene los negocios adecuados o si debe hacerse, con urgencia, chequeos, es que el líder de la compañía mire, con honestidad, los resultados de su organización.

“Cuando el líder siente que la competencia está muy dura, que las cosas ya no son como antes, que la economía

del país lo está afectando, que los vendedores no sirven, que los empleados son desleales, que trabaja solamente para pagar impuestos... y todos los demás diálogos mentales de este tipo, es hora de revisar su negocio de manera profunda, porque las cosas no tienen que ser así”, afirma.

En su argumentación, Aurelio cita a Rosario Córdoba, presidente del Consejo Privado de Competitividad, CPC, para quien el problema de la competitividad de las empresas es 70% interno y 30% externo. “Esto es crítico. Es muy común que las organizaciones culpen al entorno de sus problemas de desempeño, pero, en realidad, el reto es interno”, subraya Forero que dice Córdoba.

Los síntomas

Cuando el líder de la empresa y su círculo de confianza —es decir, los ejecutivos que han participado en la construcción del posicionamiento competitivo— identifican que su propuesta de valor ya no soluciona todas las necesidades de sus clientes en términos funcionales, emocionales y/o sociales, deben

ajustar el sistema de actividades para profundizar en su capacidad de ser únicos y relevantes en el nicho de mercado al cual sirven.

De hecho, para Forero, las empresas deben enfocarse en identificar y profundizar en aquello que las hace únicas. “Deben saber realmente en qué negocio están y cómo las diferentes unidades de negocio toman sentido y se complementan para cumplir con su tema dominante”, explica.

El último indicador, de acuerdo con Aurelio, se da cuando los empleados están abandonando la compañía y el líder siente que el competidor se está robando su mejor talento.

“En Bizcorps, tenemos una visión particular sobre la consultoría en estrategia. Creemos que las empresas pueden aprender pensamiento estratégico y que pueden construir el capital gerencial interno para ejercitar el diálogo estratégico. De esta manera, pueden crear y mantener una posición única y relevante en el mercado”, sostiene Aurelio.

¿Su empresa está sufriendo el fenómeno de la complejidad?

El concepto de la complejidad ilustra que tarde o temprano las empresas llegan a una fase de estancamiento natural e inevitable, debido al crecimiento. Ese crecimiento conduce a la aparición de los siguientes síntomas:

1. Equipo humano: cuanto mayor es el número de empleados, menor es la comunicación, alineación y ejecución efectiva, lo cual conduce a una sensación generalizada de desorden organizacional.

2. Modelo de negocio: aquella estrategia que en determinado momento condujo al éxito dejó de ser efectiva, porque la empresa necesita adaptarse al mercado. En esos casos, las compañías suelen extenderse a otros negocios sin tener la alineación o la rentabilidad adecuadas.

3. Sistema de actividades: el quehacer de la empresa es cada vez más intrincado y desarticulado ante un cliente cada día más exigente.

4. Competidores: cada día hay más y mejores réplicas del mismo negocio. Los que una vez fueron sus empleados, hoy son sus mayores competidores.

Los cuatro factores de la complejidad tienen consecuencias que conducen a crisis. Se expresan a manera de:

1. Falta de claridad en objetivos
2. Dificultad para realizar escogencias y/o renunciaciones
3. Dificultad para tomar decisiones
4. Desorden organizacional
5. Conflicto interno
6. Pérdida de clientes y/o rentabilidad

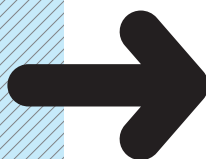
¿Qué hacer?

⦿ Para Aurelio Forero, tarde o temprano, las empresas caen en una fase de estancamiento natural. Esto sucede porque los líderes empresariales llegan al límite de sus capacidades y necesitan apoyo para avanzar hacia el siguiente nivel de competencias que propiciarán el crecimiento.

En otras palabras, es inevitable que en algún momento las empresas tengan que recurrir a alguna modalidad de apoyo externo.

“Nosotros creemos que para encontrar ese nuevo nivel competitivo, se necesita comenzar por la estrategia. Es común que primero se recurra a consultores financieros, o de recursos humanos, o en temas técnicos, pero el problema de comenzar por ahí es que estas visiones son parciales, pues no miran la organización como un todo”, subraya.

Para Bizcorps, lo que las compañías necesitan es el diálogo estructurado, un método que ordene las conversaciones internas, a partir de preguntas correctas e inductivas, para explorar la inteligencia de los miembros de la organización y a la vez integrar conocimiento experto, con el fin de construir nuevos conocimientos e interpretaciones de su realidad.



“LAS RECOMPENSAS ECONÓMICAS Y DE BIENESTAR PERSONAL DE UN BUEN PROCESO DE POSICIONAMIENTO COMPETITIVO PUEDEN SER ENORMES. LA RENTABILIDAD DE LAS COMPAÑÍAS CRECERÁ”.