



LA TRANSFORMACIÓN INTEGRAL DE LOS NEGOCIOS

Nº 2104

DOCUMENTOS PLANNING®

Por: Carlos Alberto Mejía Cañas
Consultor / Gerente

Hay momentos en la vida empresarial que nos invitan a transformar nuestros negocios, bien por estar en una fase decreciente de resultados en un negocio maduro o por estar amenazados por nuevos retos regulatorios, competidores aguerridos y/o tecnologías cambiantes, todo lo cual puede afectar la competitividad y el posicionamiento del negocio actual.

También pueden suceder fenómenos inesperados o fortuitos, como ha ocurrido con la pandemia del coronavirus, la cual ha transformado la vida de muchos de los negocios y las costumbres de los clientes en diversos mercados y productos. En la evolución de los negocios se presentan situaciones diversas, algunos han desaparecido por incapacidad económica, otros se volvieron obsoletos ante las nuevas realidades, y algunos más han tenido que transformarse para adaptarse a las nuevas condiciones del entorno y de los clientes. En otros casos, si bien el negocio no ha cambiado, sus características sí, por ejemplo, la necesidad de desarrollar una competencia eficaz y oportuna para ventas, despachos y atención a distancia, con excelentes domicilios para la entrega.

Estas variables objetivas, a veces se acompañan con otras subjetivas, pero igualmente importantes, como las motivaciones o aspiraciones de los empresarios. No siempre son razones de insuficiencia de recursos económicos, de falta de competitividad o de condiciones de entorno, las que motivan la transformación de los negocios, también puede haber y hay motivaciones personales, familiares, sociales y de seguridad que son otras buenas razones.

Ahora, en ciertos casos el escenario es tal que la transformación debe ser integral, a fondo, sin timideces y con grandes cambios de paradigmas. Exploremos esta última situación la cual puede abarcar muchas condiciones parciales o de menor intensidad en la transformación. El punto de partida de un proceso de transformación integral es el entendimiento de la realidad actual de la compañía, etapa que frecuentemente, llamamos de descubrimiento o redescubrimiento, tanto al nivel de los individuos como personas, en sus aspiraciones y temores, como en la solidez de los postulados que fundamentan su negocio, como son¹: (1) la visión o la intención estratégica de la compañía, (2) la empresa como organización, (3) su negocio como oferta de valor que se lleva al mercado y genera unos resultados, (4) los vínculos estratégicos de los anteriores elementos entre sí, los cuales en muchas ocasiones están desconectados, y (5) con las condiciones del entorno donde se desenvuelven.

Para ello es necesario percibir y conocer en sus aspectos racional y emocional las conductas que explican y caracterizan la integración actual de esos elementos y sus consecuencias en términos de los resultados empresariales obtenidos, no sólo los económicos, también los comerciales y aún los emocionales. Crear conciencia sobre lo actual (elementos y su articulación, resultados y su entorno) es el primer paso para la transformación posterior. Este examen debe estar desprovisto de pasiones o prejuicios para ser lo más realista, objetivo y revelador.

Adicionalmente, el conocimiento del entorno donde se desenvuelve el negocio actual, más que el del pasado, permitirá examinar las posibilidades de una nueva

¹ Se presenta una enumeración para facilitar la comprensión, no significa grado de importancia.

interpretación e integración de los postulados fundamentales de la empresa y las oportunidades que esto le generaría tanto a la compañía como al empresario. Así mismo, permite determinar las capacidades críticas que hay que afinar o constituir (integrar o transformar) para desarrollar la nueva intención estratégica (nueva visión y nuevo propósito), los cuales solventan el nuevo enfoque y el engranaje entre los elementos estratégicos y los factores competitivos de la empresa.

El proceso de descubrimiento, antes descrito, produce una experiencia única de valor en el empresario y su empresa, porque se aprecia una **nueva integración**, que antes no era evidente o necesaria. Si en el empresario se crea o ya existe una intención estratégica de transformación y cambio firme, el proceso de adecuación al nuevo enfoque se ha iniciado para hacer nuevas vinculaciones de lo interno. El nuevo engranaje de lo interno (personas, organización y propuesta de valor) debe estar conectado con las condiciones actuales del entorno y con la intención o decisión estratégica del empresario para crear esa dimensión y entendimiento diferente de su negocio.

El proceso de transformación integral no es retocar cada una de las cuatro partes internas que conforman la realidad actual, descritas previamente, para sintonizarlas con lo externo, la quinta mención, es verdaderamente repensar e integrar otra vez todos los elementos, incluida la vinculación con el nuevo contexto donde se mueven los negocios, para


garantizar una gestión exitosa. El empresario que se enfrenta a un proceso de transformación integral, independientemente de cuáles sean sus motivaciones o el origen de la transformación, debe entender muy bien la vinculación de los elementos actuales (1 a 5), identificar dónde pueden existir condiciones que ya no son válidas o se presenta alejamiento frente al nuevo entorno, para volverlas su propia verdad y su nuevo entendimiento, permitiendo con ello la búsqueda de otras oportunidades.

En consecuencia, el replanteamiento integral es el proceso de encontrar la nueva totalidad, es decir, la estrategia, la organización, la estructura de la empresa y la convicción del empresario, para adaptarlas al contexto actual y a la nueva intención estratégica. En la vida empresarial hay muchos ejemplos de empresas que, en algún momento de su historia, se replantean a fondo, e inclusive, cambian completamente la orientación de sus negocios, encontrando nuevas oportunidades y fuentes de éxito. La nueva visión e integración de lo interno y con el nuevo contexto externo conducen necesariamente a una nueva estrategia para la organización y su empresario, lo cual, por sí mismo, es una experiencia única de valor superior. Por ejemplo, **Netflix pasó de ser un distribuidor de DVD por correo, a convertirse en un proveedor líder de contenido por streaming y luego en un proveedor de contenido propio.**


Abril 2021


Acerca de Planning

Planning es una empresa privada colombiana creada en 1997, que proporciona servicios especializados de consultoría e investigación, elabora publicaciones sobre estrategia y desarrolla y comercializa modelos de planificación y evaluación de la gestión, dirigidos a satisfacer las necesidades de la dirección superior.

 **Servicios:** Si desea conocer más sobre nuestros servicios de asesoría y sistemas de inteligencia, pulse en cualquiera de los vínculos:

- ✓ [Competitividad y Estrategia](#)
- ✓ [Mercadeo Eficaz](#)
- ✓ [Valor agregado eficiencia y productividad](#)
- ✓ [Desarrollo de propuestas de valor](#)
- ✓ [Estrategia y Scorecard](#)
- ✓ [Inteligencia de Negocios](#)
- ✓ [Sistema Planner](#) - Costos, rentabilidad y gestión
- ✓ [Sistema Monitor](#) - Competitividad, estrategia y riesgo

 **Recomiende a un amigo:** Si usted desea que alguien más reciba esta publicación, [pulse aquí](#) para entrar a la página de referidos.

 **Información de contacto:** Para contactarse con nosotros [pulse aquí](#), escríbanos a info@planning.com.co o llámenos al teléfono (574) 4120600 en Medellín.

Síguenos en:

