

## Management and Performance Associates – Octubre de 2010

### Fotocopiar el futuro.

Ya los conoce. En cada oportunidad posible mencionan la palabra cambio, enarbolan la bandera del pensamiento estratégico y declaman a los cuatro vientos que la clave es “*pensar fuera de la caja*”. A veces son nuestros jefes; otras, nuestros colegas y sin dudas nuestros colaboradores. Pero, puestos a re-pensar ese futuro ideal y vislumbrar esos cambios que darán forma a un mundo mejor, lo máximo que arriesgarán es un pequeño cambio cosmético. Como si quedaran atrapados en la siempre peligrosa zona de confort, la propuesta más novedosa que traerán a la mesa es... *una fotocopia del statu-quo!*

Para poder generar algún cambio, darle forma al futuro y delinear esa estrategia totalmente fuera de la caja, es imprescindible – primero – conocer la caja. En otras palabras, revisar como su área (sea de negocios o servicios) crea y distribuye valor agregado dentro de la organización. Y como ésta, sin dudas, no podría existir sin todas las personas que la conforman, debe involucrarlas en la revisión. Por lo tanto, aparte algunas horas, reúna a todo su equipo y juntos revisen “la caja”. Verá que – sorprendentemente – para algunos de ellos no será una revisión, sino el tour inicial que debieron haber tenido hace ya mucho tiempo.

#### Seis preguntas clave lo ayudarán a conocer la caja:

##### 1 | ¿Por qué existimos?

Si su área existe, es porque alguien necesita de ella. Por lo tanto, pregúntese: *¿quiénes son sus clientes y qué necesidades tienen hoy? ¿Cuáles podrían ser esas necesidades en el futuro?...*

##### 2 | ¿Qué ofrecemos?

Conociendo a nuestros clientes, internos o externos, *¿de qué manera le brindamos valor, ya sea por medio de productos o servicios? ¿Nuestra oferta alcanza, excede o deja mucho que desear con respecto a los que nuestros clientes necesitan? O sea, ¿cómo saber si esos productos o servicios tienen la calidad, utilidad y accesibilidad necesaria? Solo hay una forma: poniéndonos en los zapatos de nuestros clientes, probando los productos que vendemos y usando los servicios que ofrecemos como si fuéramos ellos. No sería una sorpresa agradable descubrir que lo que ofrecemos no solo no sirve, sino que además “se sufre”.*

##### 3 | ¿Cómo llegamos a nuestros clientes?

El primer paso es crear el puente o el canal necesario para entregar lo que ofrecemos en tiempo y forma.

El segundo es mantenerlo abierto por medio de servicios adicionales posteriores, orientados a recibir y responder reclamos, consultas o mejoras. La clave es estar siempre cerca, ser accesibles y que nos sientan como tal.

##### 4 | ¿Qué implica producir nuestra oferta de valor, desde el punto de vista de nuestros costos y del precio al cliente?

Si queremos garantizar que nuestros costos siempre sean menores a los beneficios que obtenemos, no podemos dejar de entender la ecuación costo-beneficio desde el punto de vista de nuestros clientes. *¿Su área produce resultados o es un centro de costos? ¿Sabemos cuánto está dispuesto a pagar nuestro cliente por lo que obtiene? ¿Cómo se construye el precio? ¿Cuánto gastamos? ¿Cuál es el punto de equilibrio? ¿Cuál es el margen de descuentos? ¿En qué podemos ahorrar? ¿En qué debemos invertir? ¿Qué tendencias observamos en el último año?...*

##### 5 | ¿Qué actividades implica producir y entregar su oferta de valor?

*¿Es su estructura la adecuada? ¿Y su equipo, es el adecuado? ¿Y sus procesos? ¿Y el flujo de información? ¿Y la capacitación? ¿Y los insumos? ¿Cómo medimos la satisfacción del cliente? Si no lo ha pensado todavía, parte de estas actividades lo involucran a usted, como responsable del área. Por lo tanto, pregúntese *¿Cuán adecuado es mi estilo de liderazgo? ¿Y cuán satisfecho está mi equipo?**

##### 6 | ¿Quiénes son sus socios?

Es imposible que pueda desarrollar una oferta de valor sin socios estratégicos ni aliados que lo apoyen. *¿Los tiene? ¿Sabe quiénes son? ¿Qué hace para mantener el vínculo en el nivel adecuado de confianza y reciprocidad? ¿Cómo es el proceso de comunicación?*

Con esta información en mano, el próximo paso será **identificar que debo “erradicar” y que “incorporar”**. En palabras más simples: *¿qué y que no funciona? ¿Qué apoya y que entorpece la estrategia actual? Pero, cuidado, no lo haga solo desde la perspectiva de su área. La clave es incorporar, además, la perspectiva del cliente y por supuesto, la estrategia de su organización, en la cual se encuentra inmersa su área. Los cambios no surgen de la nada. Al igual que las mejores estrategias, nacen de identificar lo que no funciona.*



Una vez vislumbrados los cambios a implementar que darán forma a la estrategia para el año próximo, llegó la hora de **traducirlos en un plan de acción estructurado** en tres puntos: **“Que”** (tareas a implementar), **“Quien”** (responsable de su implementación) y **“Cuándo”** (fecha en la que estas tareas, en un orden y una secuencia lógica, deben implementarse). No asuma nada en este punto. Defina con mucha claridad roles y responsabilidades.

Finalmente, recuerde que no alcanza solo con estructurar el plan estratégico, ya que en su camino estarán presentes tres grupos: los que lo apoyarán, los que pondrán piedras en el camino y peor aún, los que hablarán mal del plan, sin saber de qué se trata. Por lo tanto, **comuníquelo, todas y cada una de las veces que sea posible**. A colegas, subordinados, jefes y clientes. Solo esta comunicación garantizará la alineación y adherencia al plan.

La estrategia no puede estar en manos de unos pocos iluminados del departamento de planificación estratégica. Debe estar en la cabeza y la actitud de cada uno de nosotros, seamos de áreas de negocios o servicios.

***Si su estrategia para el próximo año es fotocopiar su plan vigente, no espere cambios. Una fotocopia devuelve la misma imagen de lo que está copiando, y además, es ecológicamente incorrecta.***

Compartiendo las mejores prácticas

**Este mes hemos invitado a... quien comparte con nosotros sus mejores prácticas.**

“aaa”

**Hasta la próxima!**