



Antonio Díaz Díaz
Embajador de la Intelligent Enterprise en IECISA



La nueva normalidad ha llegado, ¿Está preparada tu empresa?

Darwing decía que “las especies que sobreviven no son las más fuertes, ni las más rápidas, ni las más inteligentes; sino aquellas que mejor se adaptan al cambio”. Esto es válido también para las empresas.

La emergencia sanitaria provocada por el Covid-19 está teniendo un efecto muy negativo en la economía de la mayoría de los países del mundo. En este contexto, existen sectores que se están viendo impactados positivamente -porque sus productos y/o servicios son necesarios para hacer frente a la pandemia- mientras que otros están sufriendo este impacto de forma muy negativa -principalmente aquellos afectados por regulaciones que les han impedido ofrecer sus servicios o que han sufrido una drástica disminución de su demanda.

De forma general podríamos englobar los principales puntos de impacto dentro de los siguientes grupos:

- Interrupciones en la cadena de suministro o subida de precios de los aprovisionamientos directos.
- Pérdida de productividad debida a la falta de disponibilidad de los empleados y/o a las nuevas medidas de protección que son necesarias.
- Menores ventas por la falta de confianza de los consumidores o por las nuevas regulaciones.
- Dificultades de financiación, derivadas del colapso de algunos mercados y de la falta de tesorería.

En estos momentos de crisis puede surgir la tentación de olvidar la estrategia y centrarse únicamente en la supervivencia de la compañía “hasta que las cosas cambien

y vuelvan a ser como antes”. En ese momento ya habrá tiempo de afrontar los cambios que sean necesarios y las inversiones que procedan. Pero... ¿Y si las cosas no vuelven a ser exactamente como eran antes?

La historia nos ha enseñado que las empresas que han sabido aprovechar las crisis para realizar cambios radicales son las que han salido reforzadas de las mismas. No es que la estrategia haya dejado de ser importante, sino que ahora es más importante que nunca.

Las empresas, sin embargo, en una situación como esta deberían revisar su estrategia y ajustarla a esta nueva normalidad. Deberían aprovechar la inercia provocada por la crisis para realizar los cambios que antes nadie se había atrevido a liderar, atacando ahora las principales transformaciones que les permitan estar preparadas para despegar cuando la crisis haya pasado.

Algunos de estos ajustes en la estrategia pueden implicar poner mayor foco en el corto plazo, lo cual no quiere decir que el largo plazo no deba ser observado. En concreto, podemos estar hablando de aspectos como los siguientes:

- Reducir costes. Aunque nunca se debe dejar de hacer este ejercicio continuo, es cierto que en estos momentos puede haber un motivo adicional para afrontar reducciones de costes que en otro momento serían más difíciles de realizar.
- Gestionar el riesgo y el crédito, para cubrirse en lo posible frente a impagados.
- Proteger la tesorería y la estructura de capital.

La tecnología ha demostrado ser una de las principales palancas para materializar con éxito esta adaptación de la estrategia y, en este sentido, desde IECISA hemos lanzado una iniciativa gratuita para ayudar a nuestros clientes a adaptarse a esta nueva realidad y salir reforzadas de la crisis.

El objetivo es ayudar a las organizaciones a identificar nuevas oportunidades y trabajar en los frentes que les van a permitir prepararse o recuperarse de la forma más rápida posible.

Este servicio gratuito consiste en la realización de un estudio estratégico por parte de nuestro equipo de arquitectos digitales que tiene como principal entregable una hoja de ruta con las principales acciones recomendadas, dentro del ámbito de la tecnología, para que la empresa pueda salir reforzada de la crisis.

El estudio se realiza en tres fases:

- **Fase 1: Alineamiento de IT con la estrategia de la compañía.** Se revisa la estrategia de la compañía a corto y medio plazo. En el caso de que la estrategia de la compañía no estuviese definida, se identifican las principales iniciativas clave en cada una de las líneas de negocio y áreas funcionales (compras, cadena de suministro, marketing y ventas, finanzas, recursos humanos, etc.) y se seleccionarían aquellas en las que IT puede colaborar de manera más eficaz, priorizando siempre las que tienen una mayor relevancia. Todo ello a la luz del impacto que la crisis haya tenido en el sector en

general y en la empresa en particular. El resultado de esta fase es la lista de servicios IT en los que buscar la excelencia para maximizar el impacto en la estrategia de la empresa.

- **Fase 2: Análisis de procesos, descubrimiento y conceptualización de pain points.** Se trabaja en diferentes frentes, desde la medición de la madurez de los procesos de la compañía hasta el análisis del impacto de la emergencia sanitaria en el sector y sus perspectivas de recuperación a corto y medio plazo. Adicionalmente se identifican los ratios más significativos para cada sector y se compara el valor de dichos ratios con los estándares de la industria. El resultado de esta fase es un resumen del impacto y de la madurez por proceso, que refleja el punto de partida de la empresa y los pain points sobre los que trabajar.
- **Fase 3: Objetivos y plan de acción.** Durante la tercera fase se elabora el mapa de objetivos del área IT de la compañía para adaptarse a la nueva normalidad. Cada uno de los objetivos debe disponer de un indicador que mida su consecución. Adicionalmente a los objetivos, se identifican qué iniciativas clave pueden hacer que el objetivo se cumpla.

El entregable final es una hoja de ruta con iniciativas priorizadas, para que el área de IT de la compañía pueda prepararse y posicionarse como elemento clave para ayudar a la organización a salir reforzada de esta crisis.

