



El Mundo de las estrategias

Estrategia es una noble palabra que se usa desde muchos siglos atrás en el mundo de la creación y crecimiento de las naciones. Se ha usado también en la planificación de las guerras u las batallas, Siempre, con un buen porcentaje de éxito. Con el paso de los siglos, se comenzó a utilizarla en la creación y crecimiento de las empresas. Hace cuarenta años era el reto de las empresas en el Mundo y, por supuesto, en nuestro país. De ella se derivaron temas trascendentales como la organización, los procesos y el “software” a utilizar.

Sin embargo, en los últimos cinco años, se ha oído muy poco interés en las estrategias. Ahora se habla de muchas disciplinas que están debajo del nivel de las estrategias (marketing, flujos, software, etc.). Muchas veces se le dé como algo ya decidido hace mucho tiempo y que, por ende, no requiere volverlo a tocar.

1. ¿DE DONDE VIENE EL ABANDONO?

Quienes somos admiradores de la ciencia del planeamiento, no lo podemos creer y tratamos de explicarnos esta ausencia. Nos empezamos a preguntar de dónde viene el abandono y en qué fecha empezó. Veamos:

- a) El 16 de marzo del 2,020, hace ya cuatro años, el Gobierno Peruano da una ley por la que se declara la presencia del COVID 19 y se imponen condiciones drásticas para el ejercicio empresarial y las conductas individuales. Este es el primer sospechoso.
- b) En los últimos dos años se viene dando una no-anunciada crisis de liquidez y rentabilidad en los mercados, la que trasciende a las empresas y ellas se cuidan de no declararlo sino mantenerlo en reserva

2. EI COVID 19

No habíamos tenido en el Perú experiencias anteriores en un tema como éste. En realidad. Perú siguió las tendencias que se estaban dando en muchos países vecinos y lejanos: vacunémonos y seamos muy precavidos con la vida cotidiana.

¿Cómo no iba a ser determinante para las estrategias: dejémoslas ahí y actuemos sobre los temas operativos y de salud mientras dure este fenómeno negativo?

Hoy ya pasó la gran crisis de sanidad, pero, está muy presente en las cosas que hacemos: cuidado con la salud, reducción de costos, inversión en lo rentable.

3. LA CRISIS QUE ES UN SECRETO A VOCES

En los últimos meses se ha ido conociendo las manifestaciones de la crisis de liquidez y rentabilidad que sufre el País. En enero de este 2,024 se hizo clarísimo que las empresas dejaron de pagar o dilataron el pago de las deudas que tenían. Fue tan masivo el “shock” que se registraron retrasos en todo tipo de empresas y una morada a los bancos para conseguir financiamiento. Los directorios tuvieron el tema como principal preocupación.

Hoy, el tema parece más resuelto, pero, no ha finalizado. se está soportando aplicando medidas de corto plazo que -ojalá- tengan una solución más de mercado que de préstamos.

4. MANIFESTACIONES DEL ABANDONO

Para buscar las manifestaciones de la crisis y en forma objetiva se nos ocurrió hurgar en datos cuantitativos y encontramos los siguientes:

- a) Apareció en las noticias de algunos diarios una noticia tan espectacular como: “Perú es el segundo exportador de cobre en el Mundo”. Con esa noticia nos preguntamos lo siguiente: si en la ONU están registrados 132 países como puede ser que está situado un País (nosotros) cuyas exportaciones son:
 - cobre, segundos en el Mundo con un ingreso anual de aproximadamente US\$ 17,600 millones
 - oro, aproximadamente US\$ 1,000 millones y el 13.7% de las exportaciones.

Junto con los demás minerales, se exporta US \$ 38,800 millones, es decir, alrededor del 16% del PBI. Además, genera empleo formal para alrededor de 235,000 trabajadores.

- b) Somos los primeros en arándano, uvas y quinua. Los segundos en espárrago, palta y alcachofa. Grandes exportadores en harina de animales.

Es nuestra teoría que un país con estas “marcas” o “puestos” no debería estar inmerso en una crisis como la que se está verificando en estos momentos, ¿no? Sin embargo, una empresa que presta servicios en el sector “outsourcing” nos cuenta que, de sus veinte clientes, sólo dos de ellos tiene resultados de buenas ventas junto con buenas utilidades en el 2,023. ¿Estamos frente a un gran proceso de transformación? o ¿Se está trasluciendo que los poderes ejecutivo, legislativo y judicial tienen mucha ineficiencia?

5. LA ESTRATEGIA FRENTE A ESTE PANORAMA

La primera tentación que nos aborda con estos datos numéricos es: ¿en qué puede ayudarme la estrategia si no estamos en este mundo de sectores privilegiados? Veámoslo:

- sí tenemos algunos recursos y mucha valentía, en salir de nuestro sector e invertir en sectores como los descritos.
- acercar nuestros giros de negocios a los sectores que hemos descrito.
- redefinir nuestro negocio estableciendo vínculos que favorezcan a las minas, agroexportadores y otros sectores con presente y futuro.
- dirige tu marketing y tus campañas hacia estos sectores.
- otras estrategias acordes con estos sectores.

Por supuesto que estos pensamientos también pueden tener otros senderos y son todos aquellos que hoy tienen éxito en el mercado peruano, pongamos ejemplos:

- supermercados
- tiendas de “retail”
- cadenas de productos alimenticios
- grifos
- centros de estudios escolar y universitario.

Estos sectores de la economía son un claro ejemplo de un nuevo país y un nuevo mundo que están “acá” a nuestro costado.

6. LA ESTRATEGIA COMO METODO

La estrategia surge de estudios del país y los mercados, así como de las actividades que están en buen pie. En tal sentido siguen siendo buenos las investigaciones, pero, notables los “workshops” como reunión de cerebros que suelen estar dedicados a una sola cosa: aquella en la que son especialistas abren el debate, sugieren dilemas y se obligan a participar en las decisiones.

De esto, surgen los planes estratégicos, la renovación de los KPI's y la renovación anual de los rumbos escogidos en las sesiones. Parecen cosas procedimentales y pequeñas, pero, son las bases y los ejes para nuestras conductas y decisiones. Me decía un antiguo cliente que siguen usando estos procedimientos y que cada año los valoran más.

7. HACIA UN MUNDO MEJOR

Todos estos temas nos sugieren estar en un mundo difícil, pero a su vez, en un mundo ávido del análisis y el ingenio humanos que nos lleve a soluciones distintas, basadas en la creatividad.

Ernesto Leyva Foley