



Gonzalo Jiménez

## *Cortar y pegar como estrategia esencial*

OPINIÓN Opinión Pulso Columnas 14 DIC 2020 10:09 PM

Cortar y pegar nos abre una compuerta mental para pensar en las “líneas prepunteadas” de nuestra cadena de valor. Esas que anticipan posibilidades y nos incitan a recortar actividades sostenidas solo por costumbre y tradición.

¿Qué es lo que has “cortado” en tu negocio durante la pandemia? Oficinas vacías. Partida de asistentes. Renegociaciones con clientes y proveedores. Mínimos viajes de negocios. Elegantes trajes en el closet.

Pero también hemos “pegado” nuevas formas de extender nuestro alcance, mediante plataformas que nos permiten co-construir junto a otros. Familia y trabajo se van reencontrando, pese estar separadas desde la Revolución Industrial.

Cortar y pegar nos abre una compuerta mental para pensar en las “líneas prepunteadas” de nuestra cadena de valor. Esas que anticipan posibilidades y nos incitan a recortar actividades sostenidas solo por costumbre y tradición. Surgen así oportunidades de profesionalización, diversificación y saltos de productividad.

Este turbulento entorno también permite crear relaciones sinérgicas y vínculos más significativos en el área chica, con nuevos stakeholders. También lleva a replantearnos propósitos con vitales implicancias para la sociedad: nuestra área grande.

He aquí un principio central de diseño estratégico: pregúntate qué actividades de segundo orden te han dado un respiro económico en esta crisis. Piensa en los servicios de delivery que hoy sostienen a restaurantes y retailers; o en Uber-Eats que pesará pronto tanto como el servicio automotriz. También observa tus nuevos stakeholders críticos. Por ejemplo, aquellos como YouTube que han permitido que Buin Zoo se convierta en un fenómeno mediático en tiempos de cierre, con promisorias implicancias para su modelo de negocios.

Estos elementos no son nuevos, pero ahora se están mostrando un potencial insospechado. Ahí está el código secreto de las organizaciones (y Unicornios) que crecen más rápido y perduran: sobreviven las que son capaces de reinventarse, combinando independencia e interdependencia; la clave para adaptarse a las turbulencias y moldear el contexto a su favor.

Por ello, repiensa tu negocio como subconjuntos de actividades de interdependencia mutua e independencia temporal de otros subconjuntos; pero asegúrate que todas estas partes sean capaces de recombinarse sinérgicamente a mediano plazo.

Economistas y expertos en management le llaman cuasi-descomponibilidad. Compañías, como la General Electric de Edison, AES, y U-Haul, deben su sostenido éxito en el tiempo, a un continuo cortar y pegar. Al igual que los niños, con tijera y pegamento en mano, es tiempo de reconstruirnos desde lo esencial.

**-El autor es CEO de Proteus Management & Governance y profesor de ingeniería UC**