

Mariano Batalla  
mbatalla@batalla.com

**C**anlis, un restaurante de alta cocina en Seattle, es uno de los 20 mejores restaurantes de Estados Unidos y aclamado por el *New York Times* como el restaurante más fino y elegante de la ciudad.

Al salir el último comensal el 11 de marzo, sus propietarios coincidieron en que la prioridad de Seattle no era la alta cocina y suspendieron su operación indefinidamente como medida contra la pandemia. ¿Qué podrían hacer? ¿Qué cosas no cambiarían para sus clientes con la pandemia? La necesidad de comer y de trabajar.

Cinco días después y sin despedir a nadie, Canlis abrió tres nuevos restaurantes: una tienda *pop-up* de bagels al desayuno, una hamburguesería de autoservicio al almuerzo y un servicio de entrega de cenas a domicilio. Todo desde su local.

El autoservicio sacaba 1.000 hamburguesas diarias cuando, por la gravedad de la pandemia en Seattle, hicieron la transición a un servicio de reserva de cenas familiares a domicilio que ha tenido lista de espera desde su inicio. Con la reapertura gradual de la ciudad, la semana pasada el restaurante inauguró un autocine con servicio de alimentación en su estacionamiento. Cuando Canlis pueda reabrir, su servicio de cenas familiares probablemente continuará.

#### Un nuevo sistema operativo

Esta ha sido la crisis más grande en la historia del aclamado restaurante. Sus dueños, lejos de paralizarse ante la situación, reflexionaron sobre la razón de existir de su negocio, modificaron rápidamente su propuesta de valor y continuaron aprendiendo de los cambios en el entorno, adaptándose constantemente a los nuevos acontecimientos.

La pandemia también ha desafiado a líderes costarricenses a encontrar nuevas formas de servir a sus clientes. Entre el miedo y la incertidumbre, muchas empresas han seguido con éxito la hoja de ruta utilizada por Canlis, redescubriendo su propósito, eliminando burocracia y empoderando a su gente para adaptarse con resiliencia a una nueva realidad.

En esta serie de tres artículos, analizaremos tres elementos que se refuerzan mutuamente y nos dan una idea de cómo podría ser el sistema operativo de la organización pospandémica: impulsado por un propósito superior, con un ritmo más ágil y con una aumentada capacidad para aprender.

#### Un propósito superior

Sabemos que la pandemia ha puesto un desafío extraordinario a las personas líderes de todo tipo de organización que con asombrosa rapidez, han podido hacer cambios drásticos y mantenerse a flote. Si bien el instinto de supervivencia ha sido clave, las conversaciones que hemos tenido con empresas nos sugieren que la ventaja principal ha sido un claro sentido de su propósito superior y el deseo de solidarizarse con su gente y clientes.

El propósito superior de una empresa es su razón fundamental de ser y define el impacto positivo que quiere tener, más allá de ganar dinero. El propósito le da forma a la estrategia, inspira



SHUTTERSTOCK PARA EF

# Sistema operativo de la empresa pospandémica

a empleados, involucra a clientes y conduce las decisiones en momentos como este. Debe ser duradero y sostenible, pero también relevante en el contexto actual.

Antes de descartar esta idea como el disparate de un *millennial*, veamos algunas estadísticas. Según un informe reciente del *Harvard Business Review*, entre 1996 y 2011 las empresas con propósito superaron diez veces el rendimiento del índice bursátil S&P 500. Un estudio del Centro de Estudios Económicos, coeditor de la principal revista académica de política económica de Europa, encontró un vínculo directo entre las empresas con propósito superior y un mayor compromiso entre empleados.

#### De turismo a camiones de distribución

A mediados de marzo, una empresa de alquiler de vehículos cliente nuestra sufrió una baja de 80% en sus ingresos, en gran medida dependientes del turismo internacional y *leasing* corporativo. A partir del cierre de fronteras y el movimiento masivo hacia el teletrabajo, hubo una sensible disminución en reservas y una devolución importante de vehículos en *leasing*.

**La pandemia también ha desafiado a líderes costarricenses a encontrar nuevas formas de servir a sus clientes. Entre el miedo y la incertidumbre, muchas empresas han redescubierto su propósito, eliminado burocracia y empoderado a su gente para adaptarse.**



La empresa corrió escenarios y proyecciones, pero rápidamente los frustró la incertidumbre. ¿De qué servía planificar si ni siquiera sabían cuáles variables cambiarían o cuáles incluir como factores en el plan? ¿Era más oportuno cerrar temporalmente y dirigir esfuerzos hacia el sustento de sus empleados?

Nuestra idea inicial fue preguntarles por qué existe la empresa, qué hace bien y qué problema fundamental resuelve para sus clientes. Luego de una emotiva conversación, coincidieron que estaban en el negocio de brindar soluciones de movilidad en general. En medio de restricciones vehiculares sanitarias y un auge en el teletrabajo, ¿qué movilidad no estaba siendo limitada? ¿Cuál crecería?

La conclusión fue crear tres estrategias complementarias: alquiler de camiones de distribución, pues el movimiento de productos de consumo masivo se había disparado; generar alianzas con supermercados para mejorar sus precarios sistemas de entrega a domicilio, y una alianza con comercios independientes para ofrecer servicio a domicilio utilizando su *call center* para pedidos y sus vehículos y empleados como

choferes.

#### La mentalidad correcta

Hace algunos años, el autor Simon Sinek sugirió que todas las empresas pueden describir lo que hacen ("ofrecemos comida *gourmet* en Seattle"), que la mayoría pueden describir cómo lo hacen ("tenemos los mejores ingredientes y chefs más creativos de Estados Unidos"), pero que muy pocas pueden describir por qué lo hacen.

Como Canlis y el *rent-a-car*, las organizaciones que tendrán éxito en la pospandemia serán las que puedan responder a esta última pregunta y hayan incorporado un nuevo sistema operativo en sus organizaciones: con un norte claro, reimaginándose más ágiles y con una mejor capacidad de aprendizaje y adaptación.

Ahora es el momento de ver este desafío como una oportunidad. Se dice que no se puede caminar y mascar chicle al mismo tiempo. Hoy, todos debemos hacerlo. El resultado será empresas con más brío, más resistentes al choque y más capaces de servir a sus clientes. ■

Socio en Batalla