

El business case de bethencourt:

¿Por qué funciona mejor que las demás opciones?

El asesoramiento estratégico de bethencourt es **más rentable** que otras opciones de consultoría o apoyo externo porque es más eficiente: **genera más impactos positivos en la cuenta de resultados con un menor coste para el cliente.**

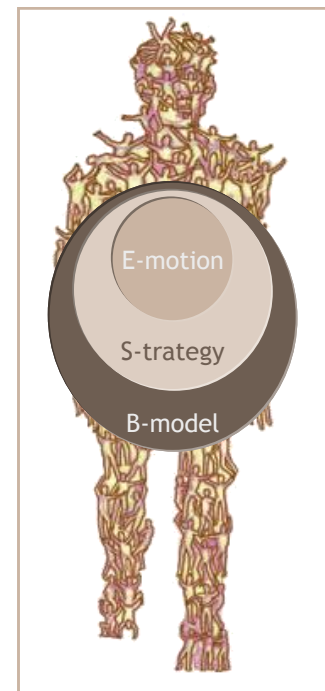
Bethencourt parte de la siguiente visión:

El **90%** de los impedimentos y frenos de negocio se originan en el plano emocional, y se fortalecen en la medida en la que son ignorados en la toma de decisiones.

Sin embargo, no se ven. Las empresas conocen su modelo de procesos y la estrategia que les da forma, pero rara vez analizan y comprenden los factores emocionales que potencian o erosionan dicho modelo de negocio.

La **aportación clave** de bethencourt es que integra perfectamente la dimensión emocional del problema o reto de negocio en los razonamientos y argumentos estratégicos. Es un asesoramiento...

- (A) de diagnóstico rápido
- (B) que demuestra el peso relativo de cada factor o causa en el efecto global del sistema
- (C) que calcula la probabilidad y el coste de invertir la inercia global en un plazo adecuado
- (D) que ilustra los efectos adversos provocados por el decisor clave



Básicos del enfoque bethencourt

1. Se diseñan **soluciones de apoyo externo mínimo**, en respuesta a la pregunta ¿cómo provocar un cambio duradero con el mínimo número de horas de consultor externo?
 - Se consume menos tiempo de los altos directivos y personas clave del cliente (reuniones, lectura y validación de documentos)

- Se aprovechan los recursos disponibles en la empresa cliente
 - El traspaso de conocimiento se dosifica en función de la atención disponible del cliente, y se adapta a su visión y lenguaje
2. Se **actúa en los puntos de máximo impacto en la cuenta de resultados** (CEO, accionistas, comité de dirección), siempre a través del decisor o interlocutor que contrate el servicio.
3. Se **tangibiliza el impacto de lo emocional en los negocios** y se ayuda al cliente a ponerlo en la primera línea de su visión, reflexión y acción. Lo 'emocional' incluye:
- históricos de conflictos y dependencias entre actores
 - la política interna y juegos habituales de poder
 - la cultura organizativa y 'leyes silenciosas' del éxito
 - los patrones de pensamiento grupal y prácticas históricas de la empresa y/o del sector económico
 - la predicción de reacciones psicológicas
 - los puntos ciegos del decisor y sus reacciones automáticas
4. Se busca **optimizar el DAFO del decisor** o equipo de decisores frente a su contexto relevante.
- Si el decisor no sabe ejecutar algo, entonces ese algo no soluciona el problema.
 - El contexto queda definido por el reto o problema. Puede ser el propio equipo de subordinados, el tejido de actores dentro de la empresa o la topografía de influencia del sector o zona geográfica.
 - La limitación de disponibilidad exige que se identifiquen medidas fácilmente implantables y que se dosifique el esfuerzo aplicado a aprender o cambiar para no caer en el agotamiento o el rechazo radical del proceso.
5. Se busca **maximizar el 'business case'** (relación de costes y beneficios) del cambio buscado,
- para garantizar que el cambio es posible en el plazo fijado con los recursos disponibles, es rentable para el negocio y es auto-prolongable o duradero en el tiempo sin demasiado esfuerzo adicional.
 - Para avisar cuanto antes al decisor de los problemas y situaciones sin solución

- (importante: el cálculo de costes y beneficios se basa en factores psicológicos y de inercia del comportamiento en relación al contexto relevante)

6. Las soluciones se plasman en mejoras progresivas implantables por el cliente a través de nuevos hábitos, nuevos procesos, y baterías de indicadores.

- Los procesos de seguimiento de resultados mediante indicadores y alertas son críticos para que el decisor aprenda a cuestionar su propia actuación y corregirla, o en su caso, buscar de nuevo el apoyo externo.

El asesoramiento bethencourt está diseñado para compensar las limitaciones impuestas por las dinámicas humanas, y por el funcionamiento del cerebro humano.

Las dinámicas relacionales humanas suelen cuestionar las motivaciones del decisor y restarle credibilidad a sus mensajes porque forma parte del problema. Todas sus actuaciones previas y sus dependencias personales (patrimonio, trayectoria profesional, ambiciones, aliados, etc) son interpretadas por los demás, para crear etiquetas 'emocionales' que filtran sus mensajes.

Por muy lúcido y preparado que sea el decisor, el diseño básico del cerebro humano le impone limitaciones claves:

- es esclavo de sus razonamientos inconscientes: cree que controla a la parte inconsciente, pero múltiples estudios demuestran que es al revés.
- el cerebro es incapaz de procesar en paralelo todas las variables relacionales del problema, y en realidad sólo puede focalizar su atención de modo secuencial: una dificultad después de otra. Su análisis no es integral aunque lo parezca.
- los procesos básicos del cerebro crean puntos ciegos en los razonamientos que son muy difíciles de detectar por el propio decisor
- los procesos emocionales se dan en su mayoría en la parte inconsciente del cerebro, pasando desapercibidos y dominando el pensamiento y los actos del decisor sin que él lo note

- su disponibilidad de tiempo, energía y esfuerzo es limitada, y suele estar fuertemente acaparada por los problemas cotidianos del negocio