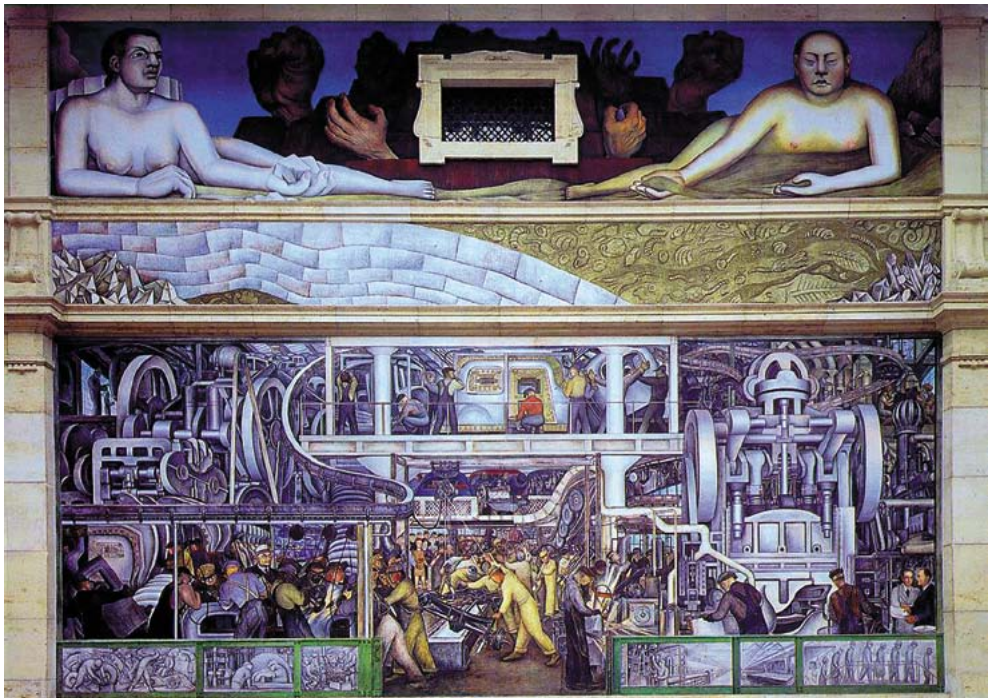


Introducción: La empresa en la que creemos en B+I Strategy: «rasgos estratégicos característicos»

Sabin Azua, Socio Director de B+I Strategy



Estamos sufriendo una crisis económica que parece instalada entre nosotros para permanecer un tiempo indefinido. Este hecho hace pensar a muchas organizaciones que la estrategia empresarial a aplicar es de mera subsistencia. En nuestra opinión, ahora más que nunca las empresas tienen que seguir apostando por construir su propio futuro, desde la propia identidad de la organización y sus rasgos estratégicos característicos.

Esta situación de crisis es necesario abordarla con valentía y con visión de futuro. La formulación de *estrategias duales* que ataquen las consecuencias de la pérdida de mercados, actividad y empleos (en muchos casos) nos obliga a reforzar al máximo la eficiencia de nuestra operativa (cuestión que deberá formar parte del ADN de las empresas en todo momento) sin perder de vista la congruencia con la estrategia de futuro de la organización.

Hoy más que nunca cobra una singular importancia la permanente monitorización de las macro-tendencias sociales, políticas, tecnológicas, económicas, etc., en el proceso de reflexión estratégica de las organizaciones. La interdependencia de múltiples facetas del entorno genera marcos nuevos y cambiantes para el escenario competitivo de las empresas. *La prospectiva y la capacidad de identificación de sus implicaciones para la organización* se convierten en un arma competitiva de primera magnitud.

Pero, ¿nos valen los modelos de pensamiento estratégico tradicionales para abordar nuestro planteamiento de futuro? *El proceso de toma de decisiones estratégicas* deberá combinar algo de ciencia (método), algo de arte (intuición, creatividad) y mucha práctica. Los períodos de reflexión se acortan, la validez de algunas decisiones se hace más efímera. Cada organización debe encontrar un mecanismo propio de actualización permanente de pensamiento estratégico. El «tunning estratégico» se convierte en un ejercicio articulado de adecuación estratégica.

Muchos empresarios y directivos se preguntan si estos nuevos tiempos generan respuestas diferentes o si estamos exagerando las repercusiones que esta crisis y nuevos escenarios tendrán sobre las empresas. Nosotros creemos *que los nuevos tiempos van a exigir respuestas diferentes* y comportamientos también diferentes, los mercados se redefinirán, la competencia se modificará en gran medida, siendo por tanto absolutamente necesario la reformulación estratégica y la apuesta de futuro de las organizaciones en prácticamente todos los sectores de actividad económica.

En B+I Strategy entendemos que uno de los aspectos a transformar es la forma en que se realizan los *procesos de reflexión estratégica* en las organizaciones, que incluye la necesidad de encontrar las preguntas adecuadas ya que, como escribió Mario Benedetti, «*Cuando teníamos todas las respuestas, nos cambiaron todas las preguntas*», generar marcos participativos de toma de decisiones, huir de la idea perfecta y experimentar más de lo que lo hemos hecho en el pasado, procesos más dinámicos y continuos, combinar adecuadamente creatividad y racionalidad, adaptándonos a la realidad de cada organización.

Consideramos imprescindible la materialización de las apuestas estratégicas en *modelos de negocio propios* que generen un posicionamiento estratégico diferencial frente a la competencia y que incorporen decisiones estratégicas para la diferenciación de nuestro proyecto (Marc Van der Erve señala en sus escritos que *«la diferenciación es la única madre*

del juego de competencia empresarial en todo el mundo)». En último término, la competencia entre organizaciones viene determinada por la bondad de los modelos de negocio existentes en el mercado y la capacidad de los mismos para generar beneficios sostenibles. El modelo de negocio se convierte en una herramienta estratégica de primera magnitud, dado que integra la propuesta de valor, la selección de clientes y mecanismos de llegar a ellos, las competencias clave a desarrollar, las actividades críticas, nuestros aliados y colaboradores, los mecanismos de generación de ingresos y la estructura de costes necesaria.

Otra de las variables a considerar como un elemento básico de gestión es el refuerzo de *la capacidad de emprender* en el seno de las organizaciones. Necesitamos generar una estrategia y un marco de actuación favorecedor de la exploración permanente de nuevas oportunidades, la apuesta estratégica por desarrollarlas, el empoderamiento de las personas de la organización para construir modelos de negocio en torno a esas ideas, etc. haciendo de la búsqueda de nuevos mecanismos generadores de ingresos para las empresas una actuación permanente y valorada socialmente en el seno de la organización.

«En B+I Strategy entendemos que uno de los aspectos a transformar es la forma en que se realizan los procesos de reflexión estratégica en las organizaciones, que incluye la necesidad de encontrar las preguntas adecuadas ya que, como escribió Mario Benedetti, ‘Cuando teníamos todas las respuestas, nos cambiaron todas las preguntas’».

Las empresas tienen que generar mecanismos de *integración entre la tecnología y los modelos de negocio*. Cada vez más las estrategias empresariales están condicionadas y asentadas sobre nuevas tecnologías o mediante la adecuada aplicación de tecnologías existentes en las empresas. Muchas veces tecnología y gestión han estado desvinculadas o poco conectadas. Nosotros entendemos que un buen diseño estratégico debe combinar el impacto de las tecnologías en la generación de modelos de negocio más competitivos en las empresas.

La crisis económica ha restado protagonismo a la *innovación*. De la reciente omnipresencia en discursos, artículos, estrategias, etc., hemos pasado a un nivel cercano a la desaparición. Nosotros consideramos que es imprescindible resituirla a nivel «estelar» en nuestras estrategias empresariales dado que la co-creación con otros agentes, la búsqueda de nuevos productos o servicios, la dinámica de prueba y error, la estructuración por proyectos de transformación y, la actitud abierta de las personas de la organización, deben conformar una mecánica ordinaria de funcionamiento en la empresa.

La mayoría de las empresas de nuestro entorno muestran una imperiosa necesidad de favorecer procesos de incorporación de valor añadido, de inteligencia, de aplicabilidad, etc., a sus productos y servicios como mecanismo competitivo frente a la creciente com-

petencia de los países emergentes. Esta apuesta debe tener en la gestión de la innovación una de sus palancas fundamentales.

Una de esas fuentes de innovación que combina la formación de modelos de negocio alternativos con la búsqueda de nuevos nichos de mercado es la búsqueda de estrategias específicas en los *negocios inclusivos en la base de la pirámide*. La evolución de las economías emergentes está generando grupos de nuevos consumidores que requieren productos y servicios de calidad suficiente a precios razonables. Este hecho fuerza a las organizaciones al rediseño y adaptación de operaciones, sistemas de logística, mecanismos de generación de ingresos, adecuación de la oferta a sus preferencias, etc.

En B+I Strategy estamos convencidos que aquí está una de las áreas críticas a explorar como base para el desarrollo de estrategias de futuro para muchas de nuestras empresas. Además de ello, hay que tener en consideración que en este proceso acelerado de incorporación al mercado de consumo de millones de seres humanos, también tendremos una nueva fuente de oportunidades: la generación de un gran número de consumidores en la media de la pirámide y de nuevos proveedores, distribuidores, aliados, etc., que nos obliga a articular proyectos y propuestas de valor adaptadas a sus aspiraciones e idiosincrasia.

La variable que más preocupación genera en nuestro entorno a la hora de formular estrategias es la apuesta por la *internacionalización* y el impacto de la misma en las operaciones. Cada empresa debe encontrar su mecanismo de integración en el escenario competitivo internacional desde su propio proyecto empresarial. La importancia de la gestión en la distancia y la incorporación de la diversidad en la praxis empresarial son vitales para la mejora de la competitividad.

La internacionalización debe acompañar todas las áreas de la organización, desde el conocimiento, las compras, los procesos de fabricación, la comercialización, etc., debe estar en el «corazón» de la empresa. Como apuntaba Prahalad «*la internacionalización de la empresa no es un acto voluntario en cada organización, debemos incorporarlo en la medida en que consideremos que refuerza nuestro proyecto empresarial diferencial*».

Tenemos que ser conscientes que *la cooperación y las alianzas* deberán formar parte inequívoca de los proyectos estratégicos de las organizaciones. Cada vez es más necesario trabajar en red para poder ser competitivos. La capacidad de las organizaciones para tejer relaciones sólidas y ventajosas con otros agentes, puede ser uno de los elementos generadores de ventajas competitivas en el futuro. Conceptos como la empresa en red, la consociación de cadenas de valor relacionadas, la empresa ampliada, etc., serán cada vez más frecuentes en nuestro entorno.

Como profesionales de la estrategia empresarial recibimos críticas por la falta de traslación de los diseños estratégicos a la vida diaria de las empresas. Aunque «injusta por la calidad de nuestros servicios», es verdad que muchas veces la estrategia fracasa en su *implantación* porque no se tiene en cuenta a las personas de la organización en el diseño, la falta de comunicación de los resultados, la no traslación de los mensajes en acciones que los desarrollen o la falta de coherencia estratégica de algunos equipos directivos. Entendemos que la formulación estratégica debe incorporar necesariamente los mecanismos necesarios para su puesta en marcha inmediata en la organización.

Algún lector estará sorprendido por la escasa aparición de las personas en este escrito. Ha sido conscientemente. Nosotros pensamos que las empresas son *Comunidades de Personas* que juntas formulan los proyectos empresariales, de acuerdo con su ideología, su concepción de la empresa, sus aspiraciones y sus mecanismos de interrelación. Es por ello que todo proceso de formulación estratégica debe conformarse de acuerdo con la forma de hacer de la organización, su cultura y su articulación organizativa.

«Nosotros pensamos que las empresas son Comunidades de Personas que juntas formulan los proyectos empresariales, de acuerdo con su ideología, su concepción de la empresa, sus aspiraciones y sus mecanismos de interrelación».

No decimos que las personas son el centro de la empresa, decimos que «son la empresa». Las organizaciones estructuradas en torno a las personas generando un proyecto empresarial propio son las que tienen un mayor potencial de desarrollo de estrategias empresariales sostenibles.

Quisiera terminar este artículo haciendo referencia a la necesidad de articular la Comunidad de Personas en torno a un proyecto empresarial de futuro sostenible en el tiempo, que busque un adecuado dimensionamiento (tamaño eficiente y no crecimiento per se), que incorpore valor añadido a sus productos y servicios, en un entorno internacional que haga frente a los retos de la globalización, estructurando un marco de relaciones y alianzas que potencien el proyecto empresarial, generando mecanismos de ingreso innovadores, para el adecuado desarrollo personal y profesional de las personas de la organización, en un compromiso sincero con el desarrollo de su Territorio.