

“Queremos y tenemos que ser diferentes”. **Sabin Azua. Socio – Director de B+I Strategy.**

Las empresas de nuestro entorno se enfrentan con un escenario cada vez más convulso. La predictibilidad de los mercados de antaño y la capacidad para identificar y vencer a los competidores se han evaporado. Cada vez con mayor frecuencia asistimos al nacimiento de nuevos mercados emergentes, nuevas formas de competir en los mercados naturales y, nuevos competidores – muchos de ellos provenientes de industrias y países sin ninguna tradición en nuestro sector – que fuerzan a nuestras organizaciones a tener unos mecanismos de gestión y unos modelos de negocio más creativos.

Hoy los buenos gestores empresariales se encuentran inmersos en un mundo fascinante: las reglas de juego son constantemente modificadas, puestas en entredicho por “irreverentes” actores que no respetan el status quo de los líderes de las industrias, por la llegada de “exploradores” que quieren ser pioneros en un nuevo producto ó servicio y por la creciente importancia de mercados y economías emergentes con vocación de competencia a nivel global, con una tecnología y conocimiento desbordantes que generan nuevas formas de vida y de competir, etc. Desde luego que los gestores más creativos encuentran en este nuevo escenario un marco ideal para desarrollar su actividad profesional.

La dinámica competitiva de las organizaciones más innovadoras se centra en la búsqueda de modelos empresariales que faciliten la diferenciación frente al resto de agentes participantes en el sistema. No es tiempo de reingenierías (aunque siguen siendo necesarias como complemento al desarrollo de los nuevos modelos de negocio), ni de centrarse exclusivamente en la contención de los costes (aunque siempre es un ejercicio higiénico para competir con garantías), ni es tiempo de reensayar viejas fórmulas de éxito dado que los entornos sobre los que se ejecutan han variado enormemente.

Hoy es el tiempo idóneo para la búsqueda de nuevos horizontes creativos. Desde la perspectiva de una economía avanzada como la de Euskadi es prácticamente imposible competir centrando la actuación de las empresas en la contención de los costes. Solamente tenemos el camino de generar modelos empresariales donde primen el talento y el conocimiento (propio y de nuestros aliados), la inteligencia incorporada a productos y servicios, la búsqueda de fórmulas novedosas de relaciones con la red de agentes, la identificación de necesidades de clientes no adecuadamente satisfechas, etc. y sean parte del día a día de nuestras organizaciones.

Creo que el camino hacia la competitividad de la mayor parte de nuestras empresas pasa por la generación de un modelo propio de innovación estratégica en el que el cuestionamiento sistemático del orden establecido, la exploración de nuevas formas de acercarse a los clientes, la sistemática de un trabajo en red bien estructurado, cercano a los centros de conocimiento más próximos al sector, con una permanente observación de otras industrias y tecnologías que puedan cumplimentar nuestras capacidades, etc., sea una constante.

Más que planes estratégicos las empresas necesitan mapas estratégicos que les permitan mantener un sentido de dirección, pero que les den la suficiente flexibilidad para poder ensayar de forma permanente nuevas formas de diferenciación. En línea con lo expuesto por Herbert Marcus “La vida que nos queda siempre se encuentra en

el futuro, olvidémonos del pasado”, creo que los directivos debemos de desprecernos de viejos arquetipos de gestión y hacer de la exploración permanente uno de los mecanismos de vida de nuestras organizaciones.