



TIEMPOS DE CAMBIO

Redefiniendo la forma de hacer estrategia

El mundo en el que vivimos cambia tan rápidamente que, en ocasiones, sus exigencias de adaptación continua generan cierta incomodidad a las personas y empresas que lo habitamos.



Enrique Navarro
B + I Strategy

Mirando a nuestro alrededor, encontramos escasas similitudes con la realidad que conocimos hace veinticinco o treinta años, ¿cuántas empresas y marcas punteras en los setenta han desaparecido? ¿Cuántos servicios, ahora imprescindibles, no existían hace unos años? El mundo ha cambiado y nosotros con él.

En este entorno, las organizaciones no pueden permanecer ajenas a los cambios. Sus departamentos de dirección estratégica no pueden obviar las macro-tendencias que afectan a sus estrategias de negocio y modelos de gestión operativa. Quienes no contemplen en sus respuestas y decisiones estos nuevos escenarios podrían verse abocadas a desaparecer, irremediablemente. Pero además, las empresas deben considerar que los cambios también condicionan la forma en que se enfrentan a los procesos de reflexión estratégica, el proceso por el que definen sus líneas de negocio futuro, la durabilidad de sus planes estratégicos, etc.

Cómo hacen estrategias las empresas

Dada la relevancia de esta temática, desde B+I Strategy

estamos desarrollando un proyecto de investigación encaminado a conocer cómo deben formular y gestionar sus estrategias de futuro las empresas. Concretamente, el proyecto valora en qué medida éstas deben adaptar sus procesos de reflexión y planificación estratégica al entorno competitivo actual.

Destrucción creativa

Estamos acostumbrados a que las empresas nazcan y se perpetúen dependiendo de un área central de negocio. Pero se alcanza un “momento” en el que dicho área no es capaz de responder al crecimiento deseado y debe reinventarse por obsoleto o insuficiente. Independientemente de las causas, las compañías tradicionales deben asumir como imprescindible la implantación de sistemas de innovación que garanticen su competitividad sostenida.

Joseph Schumpeter denominó esta idea “destrucción creativa”, describiendo el proceso de innovación por el que los nuevos productos destruyen viejas empresas y modelos de negocio. Para Schumpeter, las innovaciones de los empre-

dedores son la fuerza que hay detrás de un crecimiento económico sostenido a largo plazo, pese a que, en el camino, puedan destruir el valor de compañías establecidas. Estos “ciclos de desarrollo – obsolescencia de productos y servicios” se han acortado, exigiendo a las empresas nuevos enfoques y sistemas de innovación habituales en organizaciones de rápido crecimiento acostumbradas a entornos imprevisibles.

Aunque los países en desarrollo representan la mayoría de la población mundial, no participan de la economía global del mercado como la concebimos en los países desarrollados. Nunca ha representado un objetivo para las empresas occidentales. ¿Se planteaban las compañías de ordenadores vender sus equipos en Sudán o el Chad?

Dichas empresas se han limitado a trasladar a estos países los modelos de negocio de sus países de origen y esperar, pasivamente, a que el desarrollo del país promoviera una clase media capaz de adquirir su producto.

Como indican Juliana Mutis y Joan Eric Ricart en “Innovación en modelos de negocio: la base de la pirámide como campo de experimentación”... *“esta forma de actuar pone de manifiesto cómo la definición de estrategias empresariales en mercados de renta baja se encuentra todavía en un estado embrionario. Históricamente las organizaciones han actuado con una clara inconsistencia estratégica, ya que, por un lado, buscaban conseguir millones de nuevos consumidores, pero por otro lado, disponían de modelos de negocio escasamente adapta-*

dos a estos mercados”.

En la actualidad las organizaciones reflexionan estratégicamente de forma distinta en función del país objetivo. Desarrollan estrategias específicas y adaptadas para estimular el comercio en lo que el profesor Prahalad definió como “*Base de la Pirámide (BDP)*”, alcanzando a un mayor porcentaje de la población. Encontramos ejemplos en múltiples sectores y países como India, México o Senegal.

Modelos de negocio innovadores

Hasta hace relativamente poco tiempo las empresas gestionaban negocios donde el consumidor aportaba el grueso de los ingresos. Las estrategias empresariales se orientaban a mejorar la estructura de costes/ingresos, considerando el modelo de negocio un elemento invariable.

El esfuerzo en innovación, potenciado por la incorporación masiva de la tecnología, ha favorecido la irrupción de nuevos modelos de negocio. Citemos algunos ejemplos:

- “*Freemium*”: oferta de servicios básicos gratuitos en combinación con el cobro por otros especiales o “premium”.
- “*Cashback*”: aprovechamiento del concepto de marketing de afiliación en entornos web.
- “*Co-creación*”: las empresas comparten un espacio virtual con proveedores y clientes, desarrollando ideas conjuntamente, generando nuevos productos y soluciones para todas las partes.

INVESTIGACIÓN B+I

DISEÑO Y DESARROLLO DE ESTRATEGIAS: NUEVAS PERSPECTIVAS

Objetivos

- Entender y clarificar el concepto de estrategia en el ámbito empresarial, analizando las escuelas y corrientes que han existido a lo largo de la historia y sus implicaciones en el modelo de gestión de las organizaciones.
- Analizar los retos que plantea el entorno competitivo y su impacto en la forma de definir e implantar estrategias en las organizaciones.
- Proponer nuevas formas de hacer estrategia que den respuesta a dichos retos de futuro, incorporando nuevas herramientas, modelos y métodos que ayuden a las empresas en la mejora de sus procesos de reflexión.
- Mejorar nuestros servicios de consultoría estratégica, incorporando las lecciones aprendidas del proyecto de investigación.

Metodología

- Análisis del “estado del arte” en Estrategia.
- Análisis empírico de “cómo hacen estrategia las organizaciones” a través de:
 - Cuestionarios a una muestra amplia de empresas.
 - Elaboración de casos específicos de empresas exitosas en sus procesos de diseño y desarrollo de estrategias.
- Definición de nuevas formas de hacer estrategia, que incorporen nuevas perspectivas respecto al “cómo” y al “qué”.
- Contraste de los resultados del proyecto con empresarios, directivos y académicos.

Lógicamente, la incorporación al mercado de estos modelos ofrece nuevas alternativas y favorece la búsqueda permanente de nuevas respuestas que permitan a las empresas tradicionales reinventar sus negocios.

Nos guste o no, modifican el orden establecido en sectores de actividad tradicionales como imagen, prensa, banca, etc.

Decisiones “cuasi-online”

Tradicionalmente, las organizaciones realizaban procesos de reflexión estratégica cada cuatro o cinco años.

En la actualidad, el mundo se encuentra interconectado, acuerdos alcanzados en una punta del mundo fácilmente pueden modificar las condiciones de entorno competitivo en sus antípodas y, consecuentemente, afectan a las decisiones y planteamientos estratégicos de las empresas.

En este contexto, el entorno demanda realizar procesos de reflexión estratégica en intervalos de tiempo más reducidos, espaciando menos en el tiempo las sucesivas reflexiones. La formulación de estrategias se entenderá como un proceso continuo de planteamiento de escenarios de futuro que den respuesta a los cambios previstos.

Por otro lado, la definición de estrategias y su implantación ha dependido, casi en exclusiva, del director general y,

en ocasiones, de un reducido equipo directivo.

Cada vez más organizaciones amplían el número de personas involucradas en estos procesos, contando incluso con agentes externos. Ampliar el número de participantes supone que más personas de la organización palpen la realidad de la compañía, reconozcan la necesidad de cambios y asimilen con mayor naturalidad los retos estratégicos a los que se enfrentan. Como exponen Chan Kim y Renée Mauborgne en “La estrategia del océano azul”, los directivos entienden que *“los cambios fundamentales ocurren siempre y cuando se genere un movimiento epidémico en favor de una idea, impulsado por las creencias y la energía de una masa crítica de personas”*.

Triple sostenibilidad

Durante los procesos de reflexión estratégica, habitualmente se analizan las oportunidades exclusivamente en términos económicos. Una alternativa con “VAN” positivo podría resultar adecuada. Hoy esta fórmula no es suficiente. Existe un inevitable nexo entre la empresa y su entorno, relacionada con la capacitación de sus personas, la disponibilidad de conocimiento científico, la existencia de adecuadas infraestructuras, etc. Consecuentemente, cualquier nueva oportunidad ha

de cumplir con la denominada *“triple bottom line”*: ser un negocio sostenible en cuanto a retorno económico de la inversión, impacto ambiental y capacidad de transformación social.

Herramientas dinámicas

Durante los procesos de reflexión tradicionales, los modelos de análisis más utilizados han sido las “cinco fuerzas”, “matrices BCG” o los “análisis DAFO”. Si bien continúan siendo herramientas útiles, hoy más que nunca muestran sus limitaciones para la evaluación de oportunidades.

En concreto, no consideran los diferentes roles que simultáneamente pueden jugar ciertos agentes (proveedores a la vez que clientes), ni que los sectores de actividad resultan difíciles de delimitar, además de no considerar como variables de análisis la identidad de la organización, la “triple sostenibilidad” o la ética.

Cara al futuro, las empresas necesitan modelos que ofrezcan “fotos dinámicas” donde puedan vislumbrarse distintos escenarios de futuro, y que consideren las competencias esenciales de las organizaciones como elemento clave sobre el que construir nuevas oportunidades de negocio.

Con el fin de garantizar la posición competitiva de las empresas durante las próximas décadas, nos enfrentamos a un doble reto: adaptar los procesos de reflexión estratégica así como las respuestas estratégicas a implantar.

Tratando de apoyar a las empresas a la hora de enfrentar dichos retos, B+I Strategy presentará en breve en esta revista los resultados y conclusiones obtenidos en su investigación.

Las compañías que no contemplen en sus estrategias los cambios que se producen en el entorno están abocadas a desaparecer en los próximos 20 ó 30 años