

“Esta ha sido una crisis global fruto de una tormenta perfecta”

Aseguran que la innovación debe impactar a todos los elementos de gestión, no sólo a la sofisticación del producto o a la tecnología, sino también a las formas de acercarnos a un cliente y, por otra parte, explican que mirar al futuro e imaginar cómo nos vamos a mover en él, es un ejercicio fundamental de la dirección. En sus reflexiones destacan que “es complicado en gestión hablar de doctrinas, ya que cada empresa debe buscar su respuesta estratégica a los retos que se le plantean”.



190

El ejercicio empresarial de 2009 ha sido duro, de ajuste ¿Cuál ha sido el problema de la crisis?

María: Esta ha sido una crisis global fruto de una “tormenta perfecta” con fuertes caídas en la demanda en todos los países, con pérdida de confianza por parte de empresas y consumidores y con un problema importante de liquidez.

Beatriz: Todas estas causas han sido muy analizadas. Me parece importante destacar las consecuencias, no sólo las inmediatas, de reducción y ajuste de la actividad, sino sobre todo que la crisis ha puesto de manifiesto debilidades del modelo competitivo de la economía en general y del sistema empresarial en particular. Falta de posicionamiento estratégico claro y diferencial, insuficiente esfuerzo innovador, afán de diversificación hacia negocios “aparentemente buenos” pero en los que se carecía de capacidades distintivas, etc, son temas que la crisis no ha originado pero que se han puesto más de manifiesto como consecuencia de ella.

Competitividad e innovación parecen ser dos conceptos paralelos para que las empresas superen el momento actual ¿cómo creen VDs. que debe afrontar la dirección empresarial esta situación?

Beatriz: Más que conceptos paralelos son conceptos convergentes. La innovación pasa a ser la vía fundamental para ser más productivos, rentables o competitivos en un entorno globalizado. La innovación debe impactar a todos los elementos de gestión, no sólo a la sofisticación del producto o a la tecnología, sino también a las formas de acercarnos a un cliente, de diseñar redes de aliados que añadan valor a nuestra oferta, etc.

María: Para gestionar la innovación y ser competitivo es fundamental que la dirección empresarial marque una orientación de futuro y de-



sarrolle un contexto que favorezca las aportaciones de más personas, tanto del exterior como del interior de la organización.

“La vida que nos queda siempre se encuentra en el futuro, olvidémonos del pasado” es una cita de Herbert Marcus. ¿Qué pueden comentar ante esta aseveración?

María: Lo que somos y lo que podamos hacer en el futuro es fruto de nuestro pasado, de nuestras experiencias y de lo que hemos aprendido en ellas, y puede ser fuente de oportunidades de negocio.

Beatriz: Es cierto que mirar al futuro e imaginar cómo nos vamos a mover en él, es un ejercicio fundamental de la dirección. Sin embargo, no sería “sabio” olvidarnos de la historia e identidad de cada una de nuestras organizaciones al diseñar su futuro.

Los nuevos tiempos ¿exigen otros actores ó bien se trata de un nuevo “reciclaje” de gestión empresarial?

Beatriz: Considero que el futuro inmediato va a traer elementos distintos pero también una aceleración de las tendencias que ya estaban presentes (globalización, mayor peso del consumidor in-

“La innovación pasa a ser la vía fundamental para ser más productivos, rentables o competitivos en un entorno globalizado”

dividual, envejecimiento, etc.). Una de las claves para enfrentarse a este contexto es la capacidad de aprendizaje y de “reinventarse” de las personas y organizaciones.

María: Además de “reciclar” e introducir nuevos elementos en la gestión empresarial, creo que es interesante enriquecer los equipos directivos con personas diversas (en cuanto a su formación y trayectoria profesional), que aporten nuevas ideas y perspectivas.

“Una práctica de éxito en estos tiempos cada vez más convulsos es la colaboración con agentes externos a la empresa”

Las empresas de nuestro entorno se enfrentan con un escenario cada vez más convulso ¿qué “doctrina” utilizarían VDs. para salvar este escollo?

María: Son muchos los elementos a tener en cuenta, pero una práctica de éxito en estos tiempos cada vez más convulsos es la colaboración con agentes externos a la empresa, con los clientes, con los proveedores, con agentes tecnológicos, etc. Para competir cada vez es más difícil hacerlo sólo y se hace más imprescindible colaborar con otros.

Beatriz: Es complicado en gestión hablar de doctrinas, ya que cada empresa debe buscar su

“No sería ‘sabio’ olvidarnos de la historia e identidad de cada una de nuestras organizaciones al diseñar su futuro”

respuesta estratégica a los retos que se le plantean. El desarrollo tecnológico, la búsqueda de formas de innovar en modelos de negocio, la percepción del mundo como escenario global, las colaboraciones de valor a las que se refería María, etc, son respuestas que parecen estar siendo útiles, pero en cada caso la solución es particular.

La diferenciación ¿es una fórmula para el progreso empresarial?

Beatriz: Sin duda. La competencia en costes es una estrategia válida sólo para unos pocos jugadores en cada sector y, como todos sabemos, en muchos casos es difícil para las empresas occidentales. Por eso, la incorporación de valor a los productos y servicios es una vía clave para competir, evitando el enfrentamiento en costes.

María: La diferenciación es fundamental y cada vez más importante. Hace muchos años bastaba con imitar a empresas más avanzadas, que competían en otros mercados. Hoy en día dichas empresas operan a nivel global y compiten en nuestro mercado, con lo que la diferenciación es la única vía para progresar de manera sostenida.

VDs. han asegurado a Estrategia Empresarial que “más que planes estratégicos, las empresas necesitan mapas estratégicos”. ¿siguen pensando lo mismo en estos tiempos de incertidumbre?

María: La afirmación es todavía más válida en tiempos de incertidumbre. El futuro es impredecible por lo que no tiene sentido planificar la Estrategia hasta el mínimo detalle, y es mejor definir una hoja de ruta o mapa estratégico que de un sentido de dirección y que favorezca la flexibilidad.

Beatriz: Efectivamente. Como dice María, para las organizaciones resulta clave poseer “agilidad estratégica”. En un mundo tan cambiante, es preciso decidir dónde se quiere estar y dónde no, pero los planes concretos para lograrlo deben ser adaptados o rediseñados conforme se modifican las hipótesis sobre las que se construyeron, o a medida que aparecen nuevas oportunidades.

Benito Javier González]

191