

# Innovación en modelos de negocio | 27 de noviembre de 2014

En el entorno cambiante e inestable que será en adelante el que encontraremos en cualquier empresa y prácticamente en cualquier sector (globalización, internacionalización de la economía, digitalización, tecnología, especialización, envejecimiento de la población –en nuestro entorno próximo-, cambio climático, cambios en el concepto de familia, ...) , debemos tomar muchas decisiones, algunas complejas, acerca de *Qué queremos ser en el mercado* (en cuanto a productos, servicio, clientes, áreas geográficas, etc.), *Cómo lo podemos abordar* (con los recursos limitados con los que siempre contaremos) y , finalmente, *si es posible abordar ese proyecto con mi equipo*. O, lo que es lo mismo, tal como apuntaba Sergio Gordillo, socio-director de Improven, en el taller sobre “*Innovación en modelos de negocio*”, cómo podemos surfear la inestabilidad que es uno de los signos de nuestro tiempo, en el que estuvo apoyado por el también directivo de Improven Javier Alcalá.



Este no pretende ser más que un breve resumen del contenido del taller.

La primera cuestión, por tanto, es *¿cómo afrontamos ese futuro incierto, inestable, a través de un camino cambiante?*. Y evidentemente, lo primero y más importante es reconocer la nueva situación, tener voluntad de cambio y abordarlo como desafíos, como retos para impulsar o transformar nuestros negocios, y hacerlo contando con el mayor número posible de empleados de la empresa (*ninguna empresa es mejor que todos sus empleados*).

El planteamiento, por tanto, comienza tal como apuntábamos en la introducción, con la pregunta *¿qué quiero ser?*, cuál es nuestra propuesta de valor, en qué áreas me debo centrar, cómo identificar los océanos azules (espacios aún no competidos y valorados por determinados segmentos de clientes, en los que puedo tomar una posición relevante), para a continuación preguntarnos *¿cuál debe ser mi modelo de negocio?*, cómo optimizar los procesos, flexibilizar las estructuras, identificar los procesos a mantener y los que debo externalizar, ... y finalmente *¿con qué personas cuento para abordar estos retos?*, cómo motivar y comprometer a las personas, como preparar y alinear la organización con el cambio, ...

Y sin duda ese futuro debemos abordarlo con agilidad (capacidad de actualizar nuestro core business –lo que nos hace diferentes-), focalizar los recursos escasos; y con flexibilidad (adaptar la organización a las nuevas necesidades; lo que exige, primero, conocer al cliente y comprender el entorno para, con ese foco, Explorar (*¿qué hago?* en productos, clientes, mercados), y a continuación Explotar las capacidades para aplicar el resultado de la exploración anterior (*¿Cómo lo hago?*, en estructura organizativa, RRHH, estructura financiera, cadena de suministro, marketing, ventas, ...).

La necesaria focalización exige identificar las actividades clave en nuestra propuesta de valor para una correcta asignación de nuestros recursos escasos, de manera que dediquemos esos recursos a las partes de la cadena en que realmente aportamos valor, planteando soluciones en muchos casos externas para las actividades de soporte. En el

análisis de Improven, la realidad general de nuestras empresas es que apenas un 29% de los costes de personal fijo están en áreas estratégicas, que es donde deberíamos focalizarnos; un 7% están en áreas clave, que debemos estandarizar para corregir ineficiencias; y un 55% los tenemos en áreas de soporte, que podríamos perfectamente externalizar o flexibilizar para estar en mejores condiciones de adaptarnos



a los cambios de contexto que, sin duda, vamos a seguir encontrando con frecuencia; de manera que para optimizar nuestra propuesta de valor debemos trabajar simultáneamente en tres áreas: Mejora continua (uso eficiente de nuestros recursos), Evolución (crecimiento orgánico, flexibilidad, adaptación al entorno), y Disrupción (crecimiento inorgánico, reubicación de mis negocios y mi estructura de costes, innovación), lo que exige una gestión activa y continua de una cartera de iniciativas tanto en los espacios y segmentos que conocemos hoy (esta es la cuenta de resultados de hoy), como en entornos sobre los que tengamos conocimiento débil e incluso incipiente en los que aunque los riesgos a corto plazo son mayores, son los únicos espacios sobre los que podemos construir el futuro de la compañía.

Hablamos, por tanto, de la estrategia de la compañía, de anticipar el futuro, pero la realidad es que frecuentemente existe poca relación entre esa estrategia que queremos abordar y la cartera de proyectos de la compañía, lo que hacemos y pretendemos hacer, y de aquí surge la siguiente pregunta, ¿cuál es el origen de esa falta de relación entre la estrategia y la cartera de proyectos de la empresa?.

En el enfoque clásico, la planificación estratégica es un proceso lineal impulsado por la dirección, poco sistematizado y dependiente de pocas personas con “olfato” suficiente, y esto que fue válido en entornos estables y controlados, tiene muchas carencias en este tiempo nuevo.

Necesitamos contar con las aportaciones de todos. Debemos reducir el aislamiento funcional para pasar a gestionar proyectos transversales. Existen diferentes rutas para avanzar hacia la meta que exigen a la empresa la capacidad, agilidad y flexibilidad suficiente para avanzar simultáneamente por diferentes caminos (proyectos a corto, medio y largo plazo) para evitar quedarnos sin objetivo si el contexto cambia de manera radical. En los conceptos usados anteriormente, ahora necesitamos una plantilla mucho más “exploradora”, que aporte más al debate estratégico, sin olvidar su capacidad “explotadora”, sin dejar de lado la ejecución de los proyectos que deban realizarse internamente, o el control de los externalizados.

A corto plazo, necesitamos proyectos que preserven y desarrollen el negocio principal de la empresa; a medio plazo, debemos ser capaces de desarrollar nuevos sectores, nuevos productos útiles para mantener e incrementar nuestras bases de clientes; y a largo plazo (a partir de tres años) identificar nuevas opciones de negocios que aseguren el futuro de la empresa, lo que no resulta fácil porque la inercia de muchas empresas lleva a dedicar la mayor parte de sus recursos a proyectos con retorno a corto plazo olvidando el futuro de la compañía, cuando el valor real de la empresa, según explicaba Sergio, es el rendimiento actual (25%) sumado a su capacidad para encontrar constantemente nuevas fuentes de crecimiento (75%).

Es necesaria, por tanto, agilidad estratégica para adaptar la cartera de iniciativas, los proyectos de la empresa, a las necesidades de crecimiento y continuidad de la empresa en el tiempo, teniendo en cuenta que el crecimiento en grandes empresas tiene tres ejes:



- Actividades existentes, que aportan en torno al 4%.
- Nuevas actividades, que aportan el 66%
- Fusiones y adquisiciones, el 30%.

El crecimiento, pues, procede básicamente de hacer cosas distintas a las que hacemos habitualmente, de la adaptación continua de la empresa a nuevos entornos, lo que exige buscar tanto oportunidades en los negocios actuales como abordar proyectos disruptivos a partir de salirnos de nuestro entorno más próximo y analizar la evolución real y previsible de mis clientes actuales, los clientes de mis clientes, otros sectores productivos –que me pueden ayudar a evolucionar mi negocio-, incluso las tendencias sociales, que podrían impactar en el futuro de manera directa –positiva o negativa- en mi actividad (la evolución de la natalidad, por ejemplo, es algo que podría apoyar mi crecimiento o, de seguir la tendencia actual, limitarlo enormemente, salvo que nos abriéramos a otros entornos: preguntas como *¿qué ha cambiado?, ¿qué va a cambiar? Y ¿cuáles son las consecuencias de estos cambios sobre la cartera de iniciativas y la línea estratégica?*, nos ayudarán a identificar prioridades y oportunidades de manera dinámica por todos los miembros de la organización, especialmente el equipo directivo).

El desarrollo de la cartera de iniciativas es un proceso continuo que requiere de la participación de todos los directivos, debiendo formar parte del día a día de la compañía, de modo que lo haga sostenible en el tiempo y dependiente de la organización y no de la inspiración individual.

La siguiente cuestión será *¿cómo ponemos en marcha el proceso de innovación?*

El proceso de inteligencia de negocio busca determinar qué tendencias afectarán en mayor medida a la empresa (en épocas de cambio de paradigma como la actual, es crítico salirnos de nuestra zona de confort para generar ideas más disruptivas que equilibren entre el corto, medio y largo plazo los proyectos que aborde la empresa).

El proceso de análisis debe contemplar:

- Fuerzas de la industria (*¿cómo se comportará nuestro entorno competitivo?*)
- Fuerzas macro (*¿cómo puede influir la situación macro en la empresa?, mercado global, mercado de capitales, etc.*)
- Tendencias clave (*¿qué está pasando en el mundo que puede afectar a la empresa?, evolución de la tecnología, tendencias sociales/culturales, geoestrategia, ...*)
- Fuerzas del cliente (*¿Qué cambios en el cliente hay que tener en cuenta?, segmentos de mercado, necesidades y expectativas, costes de cambio, etc.*)

Y a partir de aquí, extender el proceso de participación a toda la plantilla en las siguientes condiciones:

- 1º.- Marcar los límites de las experiencias aceptables tanto en el mercado como en la empresa (algunos ejemplo: mantener independencia financiera, obtener un

EBIT mínimo, asegurar la calidad desde la expectativa del cliente, focalizarse en las competencias internas, desarrollar el negocio dentro del entorno familiar, etc.)



- 2º.- Facilitar las aportaciones individuales (sugerencias de empleados) y la formación de equipos colaborativos para el desarrollo de proyectos (círculos de calidad, equipos de diseño y mejora continua de proyectos) que funcionen con un esquema claro de objetivos, que cuenten con las personas idóneas para desarrollar el trabajo elegido o encomendado, con roles asignados a cada miembro y un plan de trabajo claro a partir de la formación exhaustiva de todos sus miembros en las herramientas adecuadas para cada fase del proceso de mejora (Planificar, desarrollar, comprobar la efectividad de la solución elegida en un plan piloto de implantación –y revisar todo el proceso si no diera los resultados esperados-, e implantación –extensión a toda la organización- de la nueva solución, producto, metodología, ... cuando su comportamiento en la fase anterior fuese adecuado).

Las prioridades en la implantación deben abordarse con objetividad, por ejemplo a través de una matriz Impacto/Probabilidad:

- Probabilidad: nivel de dificultad a la hora de la implantación; esto es, nivel de inversión necesario, tiempo de implantación, capacidad técnica, etc.
- Impacto: el impacto que puede tener en la Organización en relación con la cuenta de resultados, necesidades de financiación, recursos humanos (número y cualificación), capacidad de gestión del cambio, etc.

Y definir los indicadores de seguimiento tanto del desarrollo de los proyectos como de los resultados de los mismos tras la implantación, identificando los proyectos que apoyan los resultados actuales, los resultados a medio plazo (2/3 años), y los resultados a 3 o más años (los que aseguran la continuidad de la empresa en el tiempo)

Y dos *conclusiones* apuntadas por los ponentes:

- Un enfoque dinámico de la estrategia es más eficaz y rápido que la planificación estratégica clásica. Al mismo tiempo, la empresa debe disponer de capacidad para mover sus recursos internos lo más rápidamente posible, lo que obliga a incrementar el grado de flexibilidad interna (cultura, costes, activos). Focalizar los recursos de la empresa en el core business es un proceso muy recomendable, que evita dispersión y asignación errónea de recursos escasos, con programas expresos de retención del talento vía participación y compromiso con la estrategia empresarial.
- Las empresas ágiles y flexibles alcanzan mayores niveles de competitividad tanto en épocas de crecimiento como en decrecimiento (mayor ajuste a las nuevas exigencias del mercado, con plantilla corresponsable en la recuperación).

Apuntando la utilidad de diferentes herramientas para las distintas fases del proceso de innovación (lean canvas, mapas de empatía, value proposition canvas, Visual Thinking, Solución Mínima Viable, etc.), Sergio y Javier concluyeron un taller excelente.