

tradigenia:
creatividad empresarial & sentido común

Javier Díez

[RENOVACIÓN ESTRATÉGICA.]

La renovación estratégica es una reformulación profunda de lo que la empresa quiere ser en el futuro. Es un proceso que debe acometerse de modo ordinario cada cierto número de años, dependiendo del sector de actividad. Pero también debe acometerse de modo extraordinario cuando se produce un cambio de ciclo, ya sea al alza (upturn), ya sea a la baja (downturn). La renovación estratégica no supone renunciar a lo que la empresa es ahora, sino pensar en lo que la empresa debe de ser en el futuro. El proceso de renovación estratégica supone planear y ejecutar la transición, de carácter total o parcialmente disruptivo (discontinuidad total o parcial), entre el modelo actual de negocio y el modelo de futuro que pensamos será más potente, a futuro.

¿Por qué renovación?

Porque los modelos de negocio de éxito se agotan, se amortiguan o devienen inadecuados:

- Por el paso del tiempo y el cambio en los Factores Claves de Éxito que los sustentan.
- Por el acceso de los competidores a nuestro modelo, lo que le hace perder valor diferencial y por tanto capacidad relativa de extracción de valor económico de los mercados objetivo de la empresa.
- Por el cambio externo profundo del contexto económico, al alza o la baja, que modifique de modo sustancial la capacidad de creación de valor del modelo.
- Por la aparición de nuevas oportunidades o yacimientos de valor que no son accesibles de un modo adecuado desde el modelo actual de negocio.

¿Es lo mismo que un curso de Dirección Estratégica?

Aunque están dentro de la misma área de conocimiento (Estrategia y Dirección), y a pesar de que están íntimamente relacionadas, no son la misma cosa.

Podemos decir que la Dirección Estratégica se ocupa de que la Alta Dirección de la empresa, teniendo en cuenta el modelo de negocio (su manera particular de crear valor), establezca sus objetivos de primer nivel, y además, establezca líneas de actuación que deben ser desplegadas por las áreas funcionales para hacer posibles esos objetivos estratégicos.

La Renovación Estratégica tiene que ver con revisar, redefinir o reinventar el modelo de negocio, es decir, la manera en que la empresa ha venido creando el valor hasta la fecha.

Por ejemplo, el modelo de aviación low cost de EasyJet o de Ryanair, es una renovación del modelo de negocio de una línea aérea tradicional. El modelo de Mercadona (Soft Discount) es una renovación del modelo de operación de una empresa de distribución comercial. El modelo de IKEA es una renovación del modelo de fabricación y distribución de muebles.

Antes de tener su plan estratégico para los siguientes 5, 10 o 15 años, EasyJet, Mercadona o IKEA, entre

otros, han sido capaces de crear un nuevo modelo de negocio. Ese modelo renovado, más adaptado a los nuevos entornos les ha permitido crear su propio mercado, un espacio de negocio donde aparentemente antes no lo había.

El modelo de negocio a renovar tiene que ver con como creamos, desarrollamos y gestionamos las habilidades distintivas de la empresa. Esas habilidades están relacionadas con la obtención y manejo de los RECURSOS, con la construcción, desarrollo y gestión de la ORGANIZACIÓN, con la creación y mantenimiento de una CULTURA adecuada, y finalmente con la adquisición y desarrollo de habilidades de management, que aplicadas a la creación de ESTRATEGIAS de gestión del modelo (esto sí es Dirección Estratégica), se utilizan para atender los MERCADOS seleccionados y conseguir con ello el POSICIONAMIENTO aspirado en los mismos.

Renovar el modelo de negocio supone innovar en esas habilidades en RECURSOS, ORGANIZACIÓN, CULTURA, ESTRATEGIA y MERCADOS, pero también supone innovar en el manejo de los elementos que interrelacionan esos bloques de creación de valor. Los elementos que conectan los bloques son: la ADAPTACIÓN versus la INTEGRACIÓN, y la EFICACIA versus la EFICIENCIA. En estos elementos la habilidad distintiva a desarrollar es conseguir el equilibrio adecuado entre los dos extremos teniendo en cuenta la realidad de nuestra empresa y la de nuestros mercados.

¿Por qué hacerlo ahora?

Porque al margen de que alguna organización tenga una necesidad particular de renovación, la entrada en el ciclo económico bajista (downturn), hace que muchas empresas deban replantearse una doble cuestión:

- Deben adaptar su operación a las nuevas condiciones y ello puede implicar una necesidad de renovación profunda del modelo.
- Los cambios profundos que trae el nuevo ciclo hacen que surjan oportunidades que suelen ser aprovechadas por los competidores disruptivos (new comers), que establecen el nuevo modelo desde cero sin inercias ni tópicos de los modelos imperantes hasta la fecha. Ello es así salvo que los

jugadores actuales sean capaces de realizar el ejercicio de desdoblamiento de personalidad que supone un proceso de renovación estratégica.

¿Por qué un workshop “asistido”?

Porque este modelo de trabajo mixto, permite aunar lo mejor de dos formatos:

- El taller con la mezcla de teoría, modelización y discusión de la aplicabilidad empresarial de los conceptos, permite el intercambio y la interacción entre directivos de diversos sectores, tamaños organizacionales y experiencias.
- La asistencia/asesoramiento refuerza la aplicabilidad del contenido en la realidad concreta de la empresa, por ello una parte se desarrolla en las propias instalaciones de la empresa participante.

¿Por qué Javier Díez?

Porque Javier Díez atesora más de 25 años de experiencia profesional, al tiempo que lleva más de 15 años compaginando esa actividad consultora y directiva en la empresa, con su desempeño como consultor-formador de ESIC, UJI y otras entidades de formación en Postgrado. Durante todos estos años ha implantado con éxito procesos de renovación estratégica, total o parcial, en empresas líderes de diversos sectores: alimentación, textil industrial, cerámica industrial, servicios, distribución, aeronáutica y otros.

Sólo los mejores son capaces de dar este paso. AUDAX FORTUNA IUVAT.
