



RENOVACIÓN ESTRATÉGICA EN EL MODELO DE NEGOCIOS

Por Rowan Gibson

En un mundo en el cual la velocidad del cambio se ha hecho hipercrítica, la carrera más importante es la carrera por la renovación estratégica. Es la carrera por cambiar tan rápidamente como el entorno está cambiando alrededor de usted; la carrera por inventar nuevas fuentes de ganancias antes de que las viejas desaparezcan, y la carrera por reinventar su estrategia y modelo de negocios antes de que sean obsoletos. La mayoría de las empresas tienden a posponer esta tarea de renovación estratégica basándose en la vieja noción de que *if it ain't broke, don't fix it* (si no está roto, no lo arregle). Sin embargo, estamos descubriendo que modelos exitosos de larga data pueden romperse prácticamente de la noche a la mañana. Ejemplos recientes serían Kodak, Nokia y RIM¹.

¹ Ahora llamada BlackBerry.

Entonces, ¿qué es exactamente la renovación estratégica? Es el acto de ajustar dinámicamente los modelos de negocio y estrategias a los cambios profundos que actúan en el entorno exterior. Más que todo, esto requiere de innovación. En un artículo del año 2003 en el *Harvard Business Review* titulado *The Quest for Resilience* (traducción libre: *La búsqueda de la resiliencia*) Gary Hamel escribió, “La renovación estratégica es reconstrucción creativa”. Se trata de tomar su modelo de negocios tradicional y buscar formas imaginativas de reconstruirlo para crear valor nuevo y significativo para sus clientes y su compañía. Esto se hace más urgente en nuestros rápidamente cambiantes tiempos, en los cuales las necesidades de los clientes y las condiciones de mercado cambian veloz y dramáticamente. Un excelente ejemplo de ello es el rápido cambio de Netflix de alquiler de videos a *streaming* o transmisión en directo.

Lo que cada compañía puede y debe hacer -¡ahora mismo!- es organizar un foro de estrategia de alto nivel y serio para empezar a repensar su negocio desde el cliente hacia atrás. IBM expresó esto mucho mejor en un estupendo slogan publicitario hace unos cuantos años:

“Deje de vender lo que usted tiene. ¡Comience a vender lo que ellos necesitan!”.

Lo peor que su empresa puede hacer es asumir que usted simplemente puede seguir vendiendo el mismo viejo producto o servicio a los mismos viejos clientes de la misma vieja manera –y al mismo viejo precio. En vez de ello, usted necesita descifrar cuáles son las prioridades de sus clientes que pueden estar cambiando y rápidamente realinear su modelo de negocios para enfrentar sus nuevas necesidades. En las conferencias y talleres de estrategia que imparto, enseñé a las empresas a desglosar su modelo de negocios en cinco componentes:

1. **A quién sirve.**
2. **Qué provee.**
3. **Cómo lo provee.**
4. **Cómo hace dinero.**
5. **Cómo se diferencia y sostiene una ventaja.**

Luego les enseñé cómo repensar radicalmente cada componente utilizando los Cuatro Lentes de la Innovación², la metodología de ideación que explico en mi libro *Innovation to the Core (Innovación en el ADN de la organización)*. Guío a los equipos de estrategia a:

1 Desafiar las ortodoxias más profundamente arraigadas acerca de quiénes son sus clientes, cómo interactúan con ello, cómo definen sus productos o servicios, cómo configuran la cadena de valor y otras cosas similares.

2 Aprovechar las tendencias emergentes y discontinuidades para cambiar sustancialmente la forma en que se hacen las cosas en su industria.

3 Apalancar las competencias centrales y activos estratégicos en maneras nuevas para generar crecimiento.

4 Entender y contestar las necesidades profundas de los clientes que actualmente no están siendo satisfechas.

¿No es tiempo ya de que usted le haga a su modelo de negocios un poco de “reconstrucción creativa” dirigida a hacerlo más adecuado a las cambiantes necesidades de sus clientes y las nuevas realidades económicas de hoy día? Ⓞ

² Vea la edición octubre – diciembre 2011 de GESTION o visite nuestra página web www.gestion.com.do

Lea, comparta y descargue en www.gestion.com.do

Rowan Gibson, estratega, autor de best sellers y experto en innovación radical, es reconocido como uno de los principales líderes de pensamiento y opinión en el mundo de la innovación empresarial. Con más de veinte años de exitosa trayectoria es, además un orador y consultor muy solicitado globalmente. Entre sus best sellers se encuentra *Innovation to the Core*.



Programas Internacionales 2014

	 THE CFO'S EXECUTIVE PROGRAM at The University of Chicago Booth School of Business Chicago, Illinois / 24 al 29 de agosto, 2014
	 MANAGING INNOVATION STRATEGIES AT BABSON: FROM IDEAS TO ACTION Wellesley, Massachusetts / 21 al 26 de septiembre, 2014
	 THE STRATEGIC HR MANAGEMENT PROGRAM at The University of Michigan Miami, Florida / 29 de septiembre al 2 de octubre, 2013
	 THE SENIOR HR EXECUTIVE PROGRAM at The University of Michigan Ross School of Business Miami, Florida / 5 al 10 de octubre, 2013
	 KELLOGG ON MARKETING at Kellogg School of Management Evanston, Illinois / 2 al 7 de noviembre, 2014
	 THE STRATEGIC NEGOTIATION PROGRAM at Yale School of Management New Haven, Connecticut / 17 al 20 de noviembre, 2014

Información e inscripciones:
 Tel.: 809.542.0126
ingrid.klavemann@intras.com.do
www.intras.com.do





Síganos en:  /intrasRD  /IntrasRD  /intrasRD  /company/intras