

# **Nuevo Management**

**Reinventar la empresa para salir de la crisis**

## **Reinventar la empresa para salir de la crisis**

Los negocios, como las personas y los ecosistemas, también tienen un ciclo de vida compuesto de distintas etapas, desde el que fuera su punto de partida con la idea y creación del modelo original del negocio, continuando con el desarrollo, la expansión, la consolidación y, finalmente, en la mayoría de los casos, la extinción.

Cada fase del ciclo de vida no tiene un plazo de duración determinado, depende del negocio y de otras circunstancias influyentes. Sin embargo, los cambios culturales, económicos y sociales actuales, así como la profunda crisis, son fuertes vectores que inciden en que dichas etapas se reduzcan o precipiten, llevando a la empresa hacia su fase final si no sabe reaccionar a tiempo para hacer los cambios más adecuados.

Cuando esto sucede, ya no valen los supuestos de tiempos pasados, porque el ritmo, la complejidad y el contexto en general de las distintas palancas que actúan en los negocios no son las mismas.

Habitualmente las empresas imitan a los líderes del mercado, fortaleciendo la posición del mismo y al modelo de negocio de aquel; de esta forma, la empresa de alguna manera se aleja de las necesidades y preferencias del cliente y se centra más en el desarrollo del producto (tecnología y producción). Esta imitación en la etapa de desarrollo de negocio para competir mejorando lo existente, también se traslada a la imitación del resto de fases del ciclo de vida del negocio líder, convirtiéndole en el modelo de negocio estándar de su sector de actividad económica. Esto conduce a varias consecuencias directas, de las que citaré algunas.

Una de ellas consiste en que se reduce – o elimina- la innovación de las empresas del sector, debilitándolo. Con la imitación no se produce innovación, aunque puede haber una fase de crecimiento sostenido que llega a su punto de inflexión, en parte, por la propia inercia. Además, se carece de adaptación a nuevas exigencias del mercado, habiendo sectores cuyos modelos de negocio estándar ya están obsoletos, están en decadencia, divergiendo de lo que demanda el cliente en el presente, con lo que están más en la línea del envejecimiento de su sector implicando una contracción del volumen de negocio y una lenta erosión de los márgenes. Hay muchas empresas con el mismo patrón, aunque haya agotado su ciclo de vida.

En general, los empresarios no emprendedores y los directivos tienen una baja conciencia de estos hechos y se centran en ratios comparativos, cuotas de mercado, eficiencia, benchmarking, Corporate Finance, planificación estratégica (Gary Hamel, experto en estrategia, publicó en el año 2000: “La planificación estratégica no es

estrategia”; por ello, queman los mercados y a los stakeholders (accionistas, empleados, proveedores, etc.). Hasta ahora, no han tenido que crear la visión, misión, estrategia y modelo de negocio, puesto que los han heredado. No se dan cuenta de que su sector está en declive, o al menos, con una expansión menor al de las posibilidades existentes.

Al convertirse en un modelo de negocio estándar el líder tampoco cree tener la necesidad de innovar, con lo que se convierte en un sector de empresas burocráticas. Pero, a la vez, los stakeholders aumentan su exigencia en línea con el progreso global de la sociedad, precisamente, esta exigencia contrasta con el inmovilismo burócrata, convirtiendo a la empresa en una “olla a presión”. Las cúpulas empresariales presionan al primer nivel directivo para conseguir resultados, este a su nivel inmediato y así hasta extender la presión por toda la organización. De esta forma se aumenta, la desmotivación, la ansiedad, el estrés, el absentismo laboral o a la baja productividad, llegando a situaciones insostenibles.

Como consecuencia de todo lo anterior, suele producirse un incremento de los precios, a pesar de la disminución de los costes que supone no realizar inversiones en innovación, abusando de los clientes. Esto deja un hueco enorme para que aparezcan nuevos competidores innovadores, como por ejemplo los que hicieron que más del 80% de las 500 mayores empresas estadounidenses de 1950 ya no lo fueran en el año 2000. No es un modelo sostenible. Actualmente, algunos intelectuales empresariales están cuestionando si las grandes empresas deben o no desaparecer cuando su modelo de negocio acaba su ciclo de vida.

Esta imitación también se produce en el ámbito de las políticas funcionales (finanzas, marketing, producción/operaciones, sistemas de información, etcétera) mediante la copia de las mejores prácticas, también de las peores, y la estandarización llevada a cabo por las escuelas de negocio y consultoras.

Han llegado a España en 2008, mediante varios anuncios en televisión de algunas de las mayores empresas españolas, los mensajes de Tom Peters (considerado el guru de los gurus empresariales) con la proclama “Hay que reinventarlo todo”. Estos spots publicitarios son una clara muestra del grado de la necesidad de realizar un cambio profundo. Lógicamente, esto también afecta a los modelos de negocio que lideran los mercados. Las crisis, especialmente una tan profunda y amplia como la actual, son un buen momento para dejar de aferrarse a los modelos de negocio que no aprovechan las nuevas posibilidades.

Hay que cambiar la empresa y todos sus supuestos para que se reinventen maneras eficaces, dinámicas, abiertas y flexibles, acordes con la actualidad. Empresas con talento que generen una forma de fluir con el mercado siendo resistentes a los vaivenes económicos y de los gustos emergentes.

**[www.NuevoManagement.com](http://www.NuevoManagement.com)**

Reconceptualización empresarial, actividades y servicios para el cambio y la innovación

## **Próximas actividades en Barcelona y Madrid**

### **Executive Building<sup>®</sup>**

Preparación para directivos en las competencias de Nuevo Management mediante coaching y entrenamiento.

Más información, fechas e inscripción en: [www.NuevoManagement.com](http://www.NuevoManagement.com)

### **PATROCINADORES**

**mente sistémica**

[www.MenteSistemica.com](http://www.MenteSistemica.com)