

Construyendo futuro por medio de la Innovación

Esta crisis no tiene por qué ser diferente, ya que toda crisis trae consigo desarrollo de tecnologías e innovaciones en la sociedad y en las empresas.

Resumen autorizado por la Agencia Vasca de la Innovación, Innobasque¹.

Agosto 2020- La base que tenemos cómo sociedad del conocimiento sigue intacta, podemos y debemos apoyarnos en nuestras capacidades y fortalezas en esta carrera por la recuperación, ya que en este momento es más relevante que nunca Innovar como sistema y dentro de las empresas.

La normalidad resultante de la crisis será, con toda probabilidad, muy diferente a la conocida. Las empresas deberán focalizarse en la gestión y salida de la crisis, identificando las distintas etapas a superar y planteándose las preguntas correctas a su gestión actual.

La **Anticipación** de la empresa estará orientada a la preparación de las siguientes etapas, donde será fundamental la creación de un Comité de Crisis, donde estén representadas las diferentes funciones de la empresa. Se deben además incorporar personas creativas, capaces de comprender la problemática a nivel sistémico, para tomar decisiones basadas en información incompleta y señales débiles. Este equipo proactivo debe generar respuestas rápidas y transformadoras, capaces de integrar las distintas sensibilidades que conviven en el entorno y crear canales que permitan fluir la información. Este equipo diverso en funciones y perfiles debe hacer que las personas se sientan partícipes de estas actividades y de las decisiones posteriores.

La etapa de **Detección** le permitirá a la empresa conocer la situación base o de partida con la mayor exactitud posible, conociendo su grado de exposición, contando con datos internos (indicadores de operación, activos y capacidades infrautilizadas) y datos del entorno de negocio (clientes, competidores, mercados y cadena de suministro), los que deben ser continuamente revisados durante el tiempo que dure la crisis.

La **Reacción** es la fase donde la empresa debe decidir cómo seguir con la actividad empresarial

en el corto plazo, ajustando o reinventando los distintos ámbitos de la organización. La empresa puede reaccionar, ya sea reanudando las operaciones tal cual como se venía haciendo antes de la crisis o aprovechando las oportunidades de innovación a corto, mediano y largo plazo, analizando la situación actual y pasada. Para lo anterior, la empresa tendrá que contar con equipos de planificación, el que, coordinado con el Comité de Crisis de la etapa de Anticipación, puedan detectar información relevante sobre el futuro, identificando acciones estratégicas y tácticas, desarrollando escenarios posibles a distintos horizontes temporales.

La **Recuperación** le permitirá a la empresa competir nuevamente, ya que luego de la crisis tendrá oportunidades y necesidad de reimaginar sus modelos de negocio y su forma de operar, así como los servicios y productos desarrollados por la misma.

Desde allí surgen oportunidades en ámbitos en los que será fundamental innovar, entre estos se considera la **Vigilancia y Prospectiva**, debido a la aceleración y velocidad en la que se están produciendo los cambios a nivel global, lo que nos desafía a mirar más allá de nuestro entorno e imaginar futuros posibles. Por lo anterior, resulta clave en el momento actual concretar, en forma sistemática, el vigilar, dónde y cómo explorar, para así poder identificar los impactos que podría sufrir la actividad actual y futura de la empresa.

Para iniciar dicho proceso, Innobasque, recomienda una serie de pasos, iniciando el proceso con la **Identificación de los ámbitos a analizar**, tanto en el entorno cercano como en el contexto más lejano, aprendiendo del pasado, como fallos sistémicos y éxitos pasados que puedan aportar claves, interrogando al presente sobre condicionantes ignorados en pro de proteger el funcionamiento de la organización

¹ Referencia Informe Innobasque de Prospectiva 2020. Reflexiones post Covid-19. (2021), de Innobasque website: https://www.innobasque.eus/microsite/quienes_somos/publicaciones/publicacion-555/

ante una posible amenaza y anticipando el futuro analizando la evolución de variables inciertas que puedan suponer oportunidades y amenazas para la empresa.

Luego, el proceso debe **Analizar activamente** la información, identificando a las personas responsables de seguirlas y las fuentes de información, así como también el proceso por el que dicha información se analiza y se transforma para la toma de decisiones de la empresa. Dicho análisis debe ser realizado por equipos diversos, que aporten interpretaciones y puntos de vista diferentes, teniendo una actitud abierta, identificando además esas señales que no se sabe interpretar y sobre las que se deberá seguir trabajando.

El proceso continúa con la **Decisión sobre las señales a clarificar y ampliar**, debido a la gran cantidad de información levantada en la etapa anterior, se debe definir las señales de mayor interés, por ejemplo, definiendo procesos con grupos o red de colaboradores para lograr criterios uniformes y de reducción de sesgos.

Finalmente, se debe **Definir escenarios**, los que servirán como método de análisis para los responsables de planificación, sirviéndoles de guía que les permita orientarse hacia distintos futuros posibles. Los más utilizados, son los

construidos en workshops, los que pueden basarse en la visión de expertos de un tema concreto o en la visión de un grupo de personas pertinentes.

De aquí se desprenden una serie de interrogantes que pueden aportar a la construcción sistemática de una cultura de vigilancia:

- ¿Tiene su empresa un sistema de vigilancia que permita identificar información relevante de forma sistémica?
- ¿Dispone su empresa de información de clientes y mercados, de posibles tendencias, nuevas necesidades, etc.?
- ¿Cuenta su empresa con información de la competencia que permita intuir movimientos a futuro?
- ¿Qué elementos de su entorno mas lejano podría afectar a su empresa, ya sea positiva como negativamente?
- ¿Quién aporta la información relevante en su empresa, quien la analiza y quien la utiliza?
- ¿Su empresa considera la información de futuro como clave para la toma de decisiones estratégicas y de innovación?
- ¿Su empresa define escenarios posibles y actúa en consecuencia desde la situación actual?