

Estrategia en marcha antes del COVID-19

La revisión de la estrategia de la empresa, dados los posibles cambios producidos en el entorno, debe ser revisada para adaptarla a las nuevas necesidades y retos, para así responder a la fase de recuperación y volver a competir nuevamente.

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

Septiembre 2020- La irrupción de la pandemia no ha hecho más que acelerar o acentuar situación que se venían percibiendo. En la situación actual, al igual que en una normal, los diferentes niveles de la **estrategia empresarial** son alimentados por la prospectiva y los escenarios definidos, incorporando a la vigilancia aquellos aspectos que permitan el análisis de su implantación y de las hipótesis planteadas para la toma de decisiones. En su revisión o posible redefinición se deben tener muy en cuenta los cambios ocurridos durante la crisis sanitaria.

La **manera de competir** se verá redefinida por esta crisis, con la intersección entre el mundo físico y el digital generando un *entorno híbrido*, trayendo oportunidades de negocio y aparición de competidores en el desarrollo de la inteligencia artificial y el internet de las cosas, oportunidades tales como el rediseño de los modelos actuales de negocios aprovechando las tecnologías digitales y la colaboración entre empresas para la innovación basada en tecnologías digitales. Empresas pequeñas y medianas, han dado respuestas ágiles a problemas concretos, colaborando entre sí o con la sociedad, aprovechando otras escalas que *generan valor y diferenciación*, cómo es el acceso y generación de datos, el aprendizaje que se pueda extraer de ellos, el tamaño y valor de las colaboraciones, la agilidad para transformar ideas en innovación y la respuesta real a un problema real. Además del cambio de panorama y difuminación de fronteras entre sectores y cadenas de valor provocado por la tecnología, provoca la emergencia de nuevos modelos basados en la coordinación de *ecosistemas*, formados por redes de diversas empresas que puedan colaborar y competir al mismo tiempo, cambiando la perspectiva basada en orientación

externa, plataformas comunes, etc. y determinando el papel que la empresa quiere jugar en los ecosistemas en los que participa. Las empresas deberán *innovar de forma más ambiciosa*, con mayor intensidad y sofisticación, avanzando hacia una innovación radical y/o disruptiva.

La crisis que tenemos por delante exige un **liderazgo** con ciertas características, como una gran capacidad de reacción ante primeras señales, claridad para transmitir el porqué de la toma de decisiones, claridad en el establecimiento de prioridades para la minimización de la agenda de crisis y gran capacidad para incorporar las lecciones aprendidas.

De aquí se desprenden una serie de interrogantes que pueden aportar a la revisión de la estrategia empresarial:

- ¿Se ha valorado si la estrategia previa a la crisis sigue siendo válida?
- ¿Se ha redefinido la estrategia previa a la crisis o se está pensando hacerlo?
- ¿Se ha revisado la estrategia de innovación para alinearla con la estrategia de empresa?
- ¿Se ha pensado cómo ha cambiado o puede cambiar su entorno competitivo?
- ¿Se ha pensado en las oportunidades que se pueden presentar en su negocio al incorporar la digitalización?
- ¿Se ha colaborado/ co-creado con otras organizaciones o personas para lanzar soluciones innovadoras?
- ¿La crisis le ha hecho plantearse las posibles debilidades de sus procesos, cadenas de suministro, acceso, respuesta y soluciones a tus clientes?
- ¿El análisis anterior, ha servido para innovar radicalmente en lo que ya hacía?

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/

- ¿Durante esta crisis, se han generado nuevas necesidades en clientes existentes o nuevos nichos de clientes?
- ¿De esas soluciones transitorias que ha desarrollado su Empresa, puede alguna convertirse en solución permanente?
- ¿Se ha analizado alguna vez el estilo de liderazgo en su Empresa?
- ¿Se ha hecho un análisis de cómo ha sido la respuesta inicial a la crisis y de cómo se ha planteado su Empresa la salida a mediano y largo plazo?