

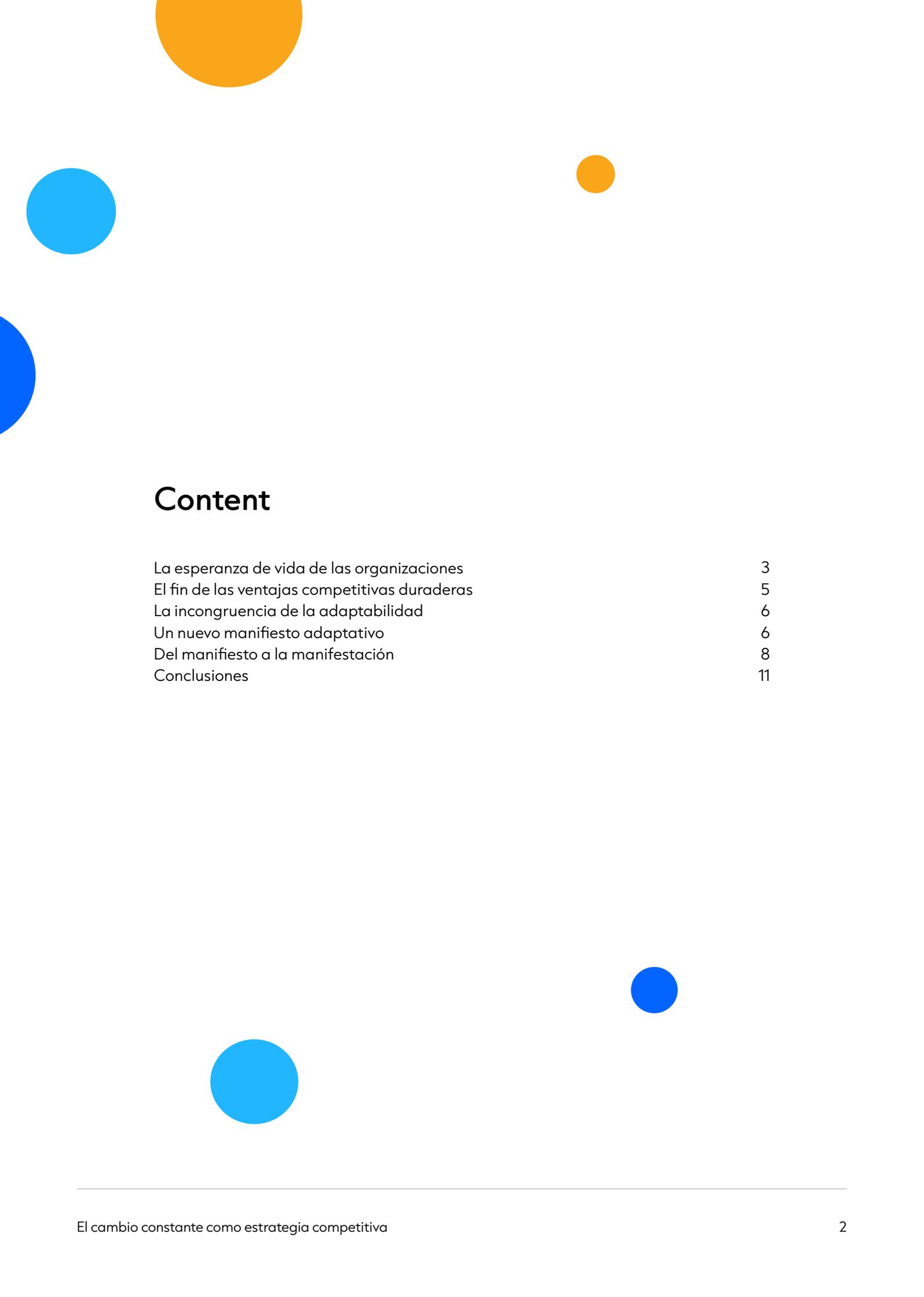
eraneos



Whitepaper

El cambio constante como estrategia competitiva

Enero 2023

The page features several decorative circles of varying sizes and colors. In the top left, there is a large orange circle partially cut off. Below it, a medium blue circle is visible. To the right, a small orange circle is positioned. In the bottom left, a medium blue circle is present. In the bottom right, a small blue circle is located. The main content is centered on the page.

Content

La esperanza de vida de las organizaciones	3
El fin de las ventajas competitivas duraderas	5
La incongruencia de la adaptabilidad	6
Un nuevo manifiesto adaptativo	6
Del manifiesto a la manifestación	8
Conclusiones	11



El cambio constante como estrategia competitiva

Siete prácticas para aprovechar las oportunidades de un mundo en continua transformación

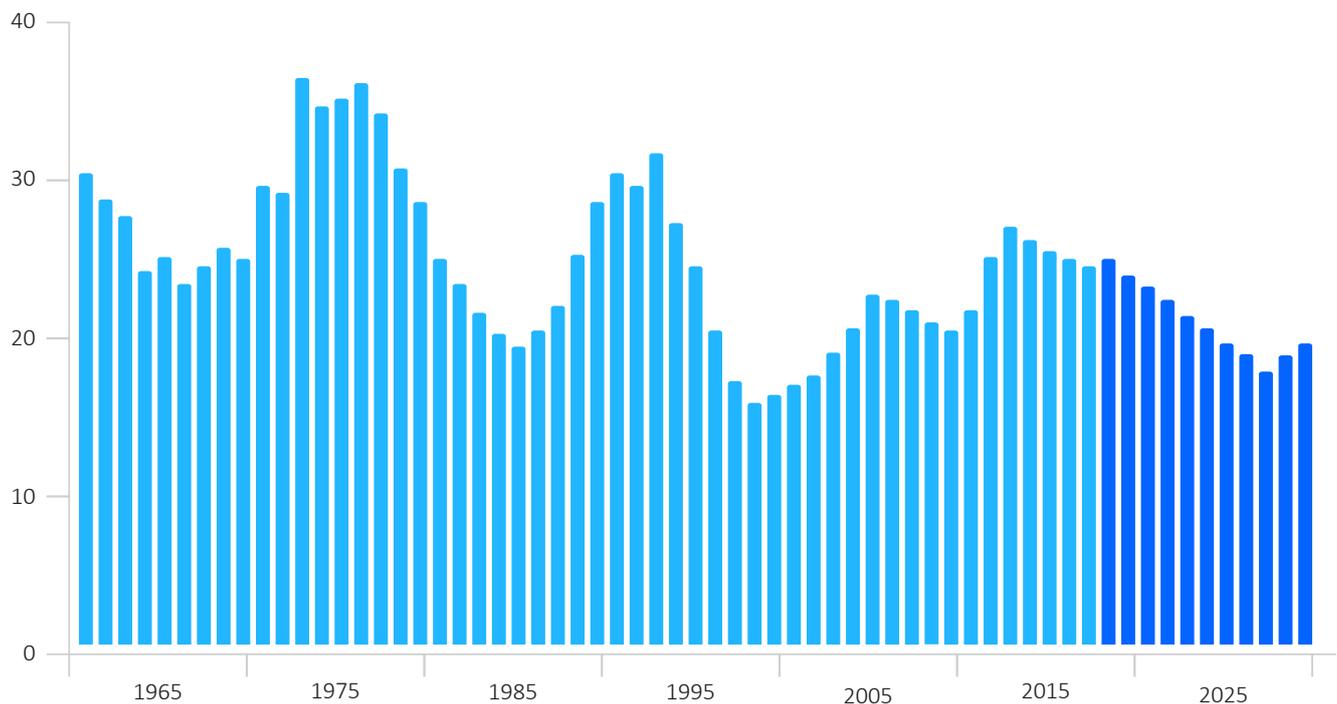
La esperanza de vida de las organizaciones

El mundo se precipita hacia mayores cotas de complejidad con la dificultad añadida de que los cambios se producen más vertiginosamente que nunca. Es un hecho, un fenómeno que se extiende al ámbito empresarial, alcanzándolo de pleno.

Una prueba de cómo esta realidad adicta a la inmediatez y este mundo cambiante están impactando es el modo en que la esperanza de vida de las organizaciones está disminuyendo a un ritmo sorprendente. Así lo revela un reciente estudio de Innosight de 2021¹, que estima que la permanencia media de 30 a 35 años que las empresas del S&P 500 disfrutaban a finales de los años 70 se verá reducida a 15-20 años en esta década. A este ritmo, en diez años más del 75% del S&P 500 está conformado por empresas de las que nunca se ha oído hablar.

¹ Previsión de longevidad de las empresas para 2021

Figura 1. Vida media de las empresas de S&P 500



La explicación para este fenómeno no es única y, de hecho, algunas de las causas que originan esta menor longevidad de las empresas no están directamente relacionadas con el aumento de la complejidad y el cambio. En este sentido, algunos elementos del gráfico superior tienen su origen en altibajos económicos e, incluso, en la pandemia. Asimismo, algunas de las empresas que se esfuman lo hacen como consecuencia de procesos de fusiones y adquisiciones.

Sin embargo y a pesar de estas consideraciones, la tendencia general es clara: las empresas encuentran cada vez más complicado mantenerse relevantes durante largos períodos de tiempo. La Historia nos deja muchos ejemplos de empresas que en su día fueron líderes y que o bien han desaparecido o bien han perdido gran parte de su relevancia, sencillamente, porque no vieron venir el cambio o no supieron reaccionar con rapidez.

El caso de Blackberry ilustra a la perfección esta realidad. Cuando se presentó el iPhone, el CEO de Blackberry, Jim Balsillie, no dudó en afirmar

a un periodista de Reuters que el lanzamiento del teléfono de Apple no suponía una gran amenaza. A sus ojos, tan sólo era la entrada de otro competidor en el mercado de los teléfonos inteligentes². Pocos años después, Blackberry se enfrentaba a graves problemas y, hoy en día, la empresa es sólo una sombra de lo que fue.

Algo similar le sucedió al todopoderoso en el sector juguetero Toys 'R US, que terminó declarándose en quiebra en 2017. De nada le sirvió haber sido una marca sólida como una roca durante décadas: no supo anticipar el mundo de las ventas online con suficiente rapidez y le pasó una costosa factura.

En España, las cadenas de tiendas minoristas desaparecen una tras otra. Todas ellas culpan a las ventas online, pero eso sólo es la punta del iceberg. La mayor parte de estas empresas tuvieron años para reaccionar, adaptarse y buscar nuevas ventajas competitivas. La cruda realidad se reduce a que, simplemente, no actuaron a tiempo.

2 El co-presidente de RIM no ve la amenaza del iPhone de Apple

El fin de las ventajas competitivas duraderas

Durante las últimas décadas, todos hemos sido testigos del ritmo arrollador de un mundo en constante transformación, pero posiblemente ningún cambio ha tenido más impacto y ha sido más disruptivo que el motivado por la evolución tecnológica. La digitalización ha transformado industrias, creado y destruido empresas, alterado cadenas de suministro y ha terminado por constituirse en uno de los mayores catalizadores de cambio de este siglo.

Esta oleada de transformación digital ha tenido consecuencias de extraordinario calado en el mundo empresarial, provocando que las ventajas competitivas no se extiendan en el tiempo como antaño. Michael Porter, en su análisis sobre las estrategias, diferencia dos tipos de ventaja competitiva: por un lado, el liderazgo en costes y, por otro, la diferenciación de productos. En ambos casos, disfrutar de esa posición relativa superior para competir ya no resulta tan sencillo.

La disrupción digital tiene buena culpa de ello, pues tiene el don de arrasar las ventajas competitivas con las que las organizaciones de hoy en día luchan por mantenerse relevantes en el tiempo. A pesar de ello, el deseo de estabilidad perdura y muchas empresas definen su estrategia con su punto de mira puesto en las ventajas competitivas a largo plazo. La consecuencia directa de este planteamiento se percibe en el mismo diseño de las organizaciones, llegando a convertirse en un obstáculo para su capacidad de adaptación y reinención a tiempo. Como resultado, muchas organizaciones reaccionan demasiado tarde a las amenazas que se ciernen sobre ellas o sus mercados.

Dicho de otro modo, en estos tiempos de cambio continuo, el diseño organizacional orientado a la estabilidad puede resultar letal.



El cambio constante debería ser el estado por defecto, con un flujo continuo de nuevas propuestas de valor que lleve a detener otras. Esto es lo que Rita Gunther McGrath, de Harvard Business Review, denomina ventaja competitiva transitoria³. Desde su punto de vista, una propuesta de valor o negocio no debería detenerse cuando llega al final de su ciclo de vida, sino cuando se descubren otras propuestas más favorables.

Este planteamiento quizás no sea la panacea, pero desde luego que se ha convertido en una herramienta eficaz para seguir siendo relevante, aún a costa de cierta ineficiencia. El problema radica en que las organizaciones están concebidas para la estabilidad y para la eficiencia. Cambiar esa mentalidad tan arraigada es una empresa harito complicada pero hay que rendirse a la evidencia: el cambio es la clave para adaptarse.

La incongruencia de la adaptabilidad

En la actualidad, la agilidad y la presencia digital se dan por sentadas, simplificando lo que en realidad esconden. La simbiosis entre la tecnología y el conocimiento humano cada vez es más compleja y acelera el cambio de una manera que va mucho más allá de la agilidad resiliente a los cambios: exige una adaptabilidad proactiva.

La adaptabilidad es la capacidad de aprender y reaprender, y de utilizar ese conocimiento en situaciones no previstas inicialmente. Pudiera pensarse que adaptabilidad y resiliencia actúan como sinónimos, dado que ambos refieren una cualidad asociada a la propiedad de resistir y recuperarse ante factores externos.

Sin embargo, y aunque los dos conceptos exigen que haya una situación de cambio, la adaptabilidad va más allá: busca aprovechar esas situaciones transformadoras para impulsarnos hacia adelante.

En esencia, se trata de un ejercicio de aprendizaje y dinamismo. De este modo, las empresas adaptativas son capaces de identificar y actuar sobre las necesidades del mercado y de los clientes de forma proactiva. Sin embargo, la adaptabilidad no es un concepto virtuoso 'per se', puesto que también trae consigo una tensión entre los valores y los modos de actuar tradicionales de una empresa y las nuevas prácticas que exigen los tiempos.

Es lo que se denomina la incongruencia de la adaptabilidad y que podría resumirse en que, en ocasiones, la situación de cambio a la que debemos adaptarnos hace que nos aferremos de forma cerril a patrones ya caducos pero que funcionaron en el pasado. Es decir, que cuanto más necesitamos cambiar para adaptarnos a lo que exige el contexto, más nos cuesta renunciar a lo ya conocido.

El manifiesto adaptativo que desarrollamos a continuación intenta arrojar algo de luz sobre patrones que posiblemente sean desconocidos o, al menos, poco familiares y que deberemos aprender.

Un nuevo manifiesto adaptativo

El Manifiesto Ágil⁴, escrito hace 20 años, supuso una revolución para la industria del software y, más recientemente, en el mundo de los negocios y las operaciones de las empresas. Aun así, muchas de nuestras organizaciones todavía están diseñadas para crear y luego ejecutar planes que controlan el resultado y reaccionan ante el cambio. Si nos anclamos a esa necesidad de planificar, no podemos esperar que los planes se hagan realidad. Así pues, se precisa un nuevo manifiesto que nos guíe en esta nueva era de constante cambio e inestabilidad.

3 Ventaja transitoria, Harvard Business Review

4 Manifiesto para el desarrollo ágil de software

Hay muchos manifiestos adaptativos disponibles⁵ y entre los patrones clave a tener subrayados en nuestra hoja de ruta destacan:

- 1.** Buscar el bienestar y el propósito **SOBRE** objetivos puramente de negocio.

- 2.** Explorar y experimentar **SOBRE** planificar y prever.

- 3.** Aceptar la incertidumbre y el cambio constante **SOBRE** la estabilidad con transformaciones esporádicas.

- 4.** Incrementar la velocidad a través de la descentralización, estructuras de red y el ownership **SOBRE** estructuras jerárquicas.

- 5.** Aceptar ventajas competitivas transitorias **SOBRE** ventajas competitivas sostenibles.

- 6.** Desplegar la innovación continua e integrada **SOBRE** un proceso externalizado y esporádico.

- 7.** Fomentar la creatividad mediante la autonomía con competencias **SOBRE** los procesos estrictos.

No es que los elementos de la derecha de cada una de las máximas no tenga valor, todo lo contrario, pero valoramos más los de la izquierda, priorizándolos en nuestras estrategias.

⁵ Como ejemplo: Adaptarse: Un manifiesto para líderes en tiempos de cambio

Del manifiesto a la manifestación

La adaptabilidad debería trascender a los meros aspectos de negocio, convirtiéndose en una filosofía de vida. De hecho, elevados niveles de adaptabilidad suelen estar asociados al bienestar psicológico y satisfacción vital de los individuos, así como a una gestión más efectiva de las resistencias naturalmente asociadas a los cambios en nuestro entorno. Estas premisas complementan al manifiesto adaptativo y dan paso a una serie de prácticas que pueden hacer que éste se integre en nuestro día a día.

Práctica 1

Poner el bienestar de los empleados como pilar fundamental

El cansancio, el estrés sostenido en el tiempo y el exceso de trabajo nos llevan, indefectiblemente, de una mentalidad de crecimiento a una de supervivencia. La mejor manera de manejar situaciones exigentes es invertir primero en el propio bienestar. La salud física y mental son necesarias para desarrollar una sólida capacidad de decisión en medio de la incertidumbre. Las organizaciones deben ser conscientes de ello, fomentar el bienestar personal como algo fundamental y posicionar a sus empleados como los beneficiarios más relevantes de la estructura organizacional y las formas de trabajo.

Práctica 2

Dejar que el propósito y los valores nos guíen

Aunque adaptarse y aprender en el camino puede ser estimulante, también puede resultar desalentador en los momentos difíciles. Es habitual caer en la "tiranía de lo urgente", donde la avalancha cotidiana de temas apremiantes no deja lugar para los que son realmente importantes. Ahí es donde entra en juego el sentido del propósito y los valores: ofrecen un marco que hace que el trabajo duro merezca la

pena y amplía la tolerancia al cambio, dándonos claridad sobre lo que se espera ganar a largo plazo y, también, sobre lo que no se quiere perder.

Práctica 3

Adoptar herramientas para la gestión de la complejidad

La agilidad, el pensamiento lean, los equipos auto organizados, los experimentos... Son todos métodos probados para afrontar la complejidad y el cambio. Se debe comenzar en un entorno controlado, apalancarse en los resultados y escalar. En particular, se debe prestar especial atención a la creación de entornos seguros para la experimentación y para el fallo útil: es un ingrediente esencial para aumentar el rendimiento, la creatividad y mejorar el bienestar.

Práctica 4

Utilizar estrategias adaptativas conectadas con la ejecución

Las prácticas organizativas tradicionales acostumbra a concebir que la estrategia sea definida por unos pocos, generalmente la alta dirección, y el resto la ejecute. Este planteamiento se jacta de poder predecir y controlar el futuro, lo cual es casi imposible. No es su único hándicap, puesto que separar la planificación y la ejecución ralentiza las operaciones y resta capacidad de adaptación. Por este motivo y aunque las directrices estratégicas son necesarias, los planes estratégicos detallados han de definirse cerca de la ejecución: se hacen suposiciones y luego se validan, utilizando experimentos y fallos útiles.

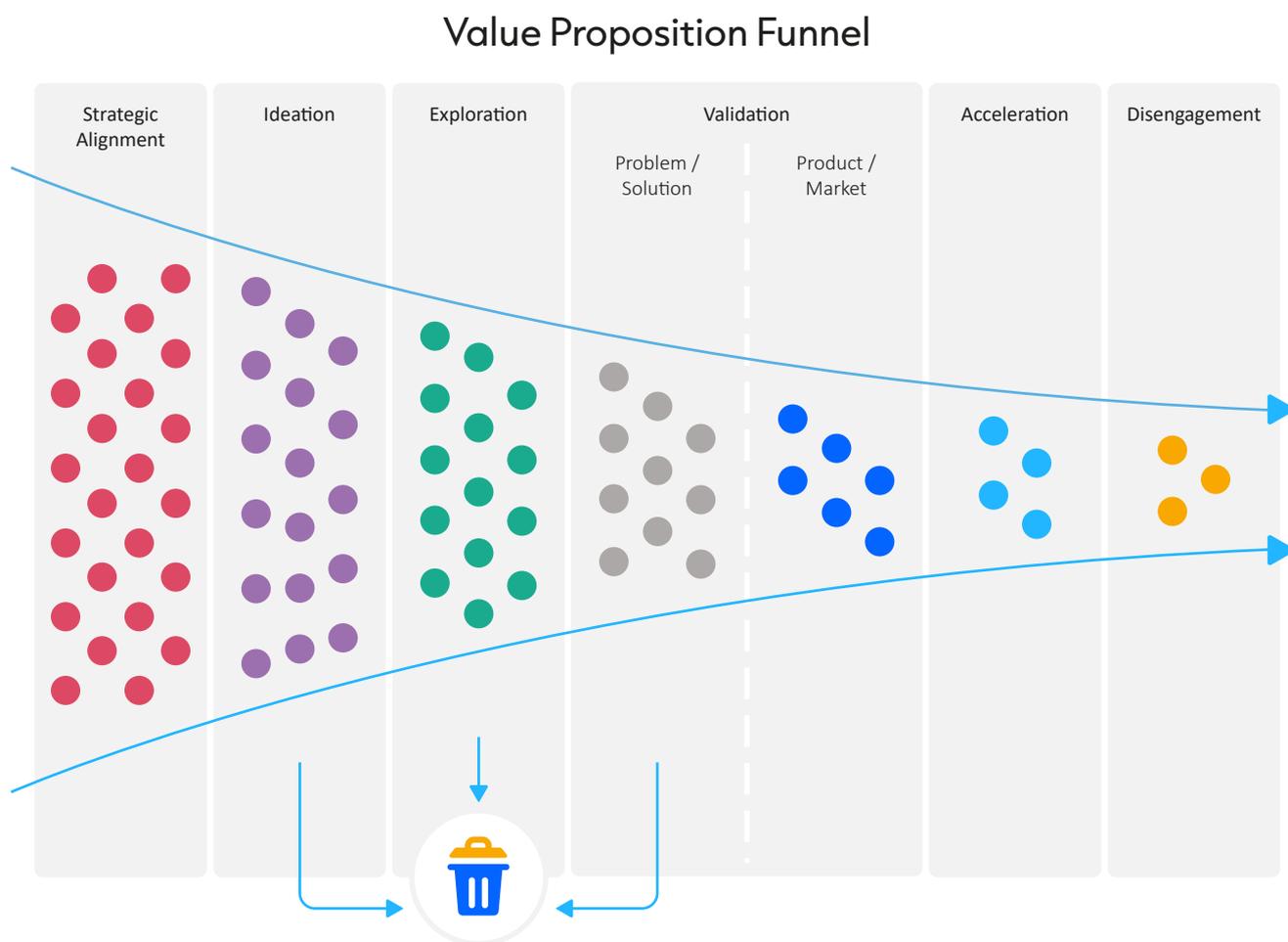
Práctica 5

Integrar la innovación continua en las operaciones

A medida que la noción tradicional de ventaja competitiva duradera se reemplaza por una de ventaja competitiva transitoria, la innovación continua se convierte en la clave.

Es clave favorecer un flujo continuo de nuevas ideas que se transformen en propuestas de valor. La alineación estratégica establece el contexto y las restricciones al flujo de estas ideas, que pueden provenir de cualquier persona, siempre que encaje en los criterios establecidos en la alineación estratégica al principio del embudo de innovación.

Figura 2. Value Proposition Funnel



Práctica 6

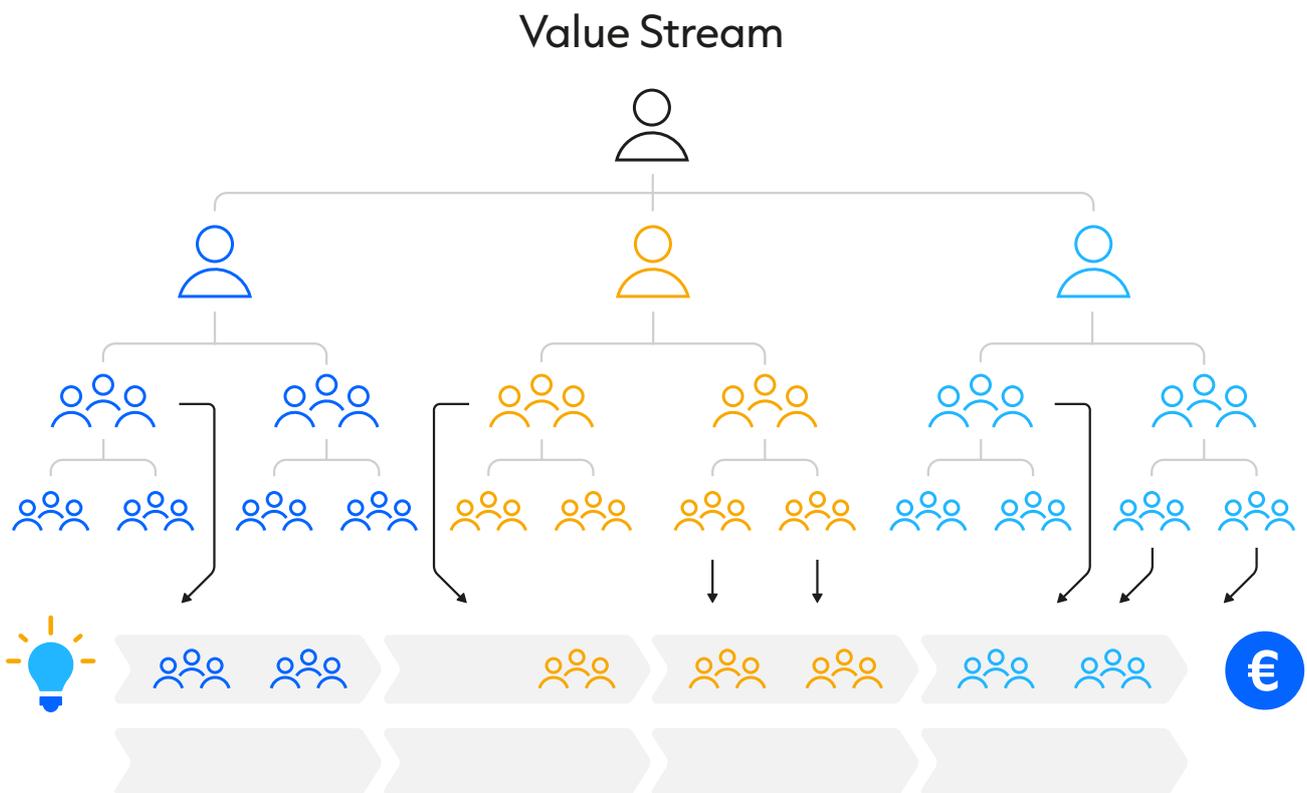
Organizarse en torno a propuestas de valor

Recomendamos agrupar las disciplinas necesarias para servir a una propuesta de valor o flujo de valor específico en unidades multidisciplinares autónomas. Si la unidad es demasiado grande, se puede dividir en múltiples equipos multidisciplinares autoorganizados. Lo principal es que todos los integrantes de la unidad trabajen en la misma propuesta de valor y que todos tengan los mismos objetivos alineados en cascada.

La unidad es altamente autosuficiente, ya que contiene representantes de diferentes áreas y departamentos. Así, por ejemplo, un especialista en marketing no obedece solo a los objetivos de un departamento de marketing, sino también a los de su propuesta de valor, junto con colegas de otros departamentos.

Para cimentar esta nueva organización, estos flujos de valor horizontales o propuestas de valor han de contar con suficiente financiación, en lugar de que ésta alimente los departamentos de silos verticales.

Figura 3. Value Stream





Práctica 7

Fomentar una cultura de relaciones profundas y diversas

Los seres humanos somos inherentemente sociales. Nos necesitamos los unos a los otros para evolucionar y prosperar. Por este motivo, las relaciones interpersonales sólidas refuerzan la adaptabilidad. El foco excesivo en la tarea, las agendas sin espacio para la reflexión o para el contacto más allá de lo transaccional terminan siendo perjudiciales para nuestro bienestar y nuestra productividad en el trabajo. Debemos fomentar una cultura que aliente las relaciones a través de valores, así como de comportamientos ejemplificadores y de símbolos que expresen esas normas culturales.

Conclusiones

Mientras las empresas se enfrentan a un panorama incierto, con escasa visibilidad y altísimos niveles de incertidumbre, la máxima de Albert Einstein "en medio de cada crisis, hay una gran oportunidad" vuelve a tomar una gran relevancia.

En la medida en que las organizaciones salten de una mentalidad reactiva ante las crisis a otra de adaptación para avanzar, aprovecharán la oportunidad única que tienen ante sí para crear nuevos sistemas y modos de organización que sean más adaptables, flexibles, innovadores, integrados y, en última instancia, más humanos.

Las organizaciones que apuesten por estos nuevos planteamientos se verán a sí mismas como sistemas interconectados que buscan experimentar, fallar rápidamente, aprender y crecer. En suma, abrazar ese proceso y extenderlo 'sine die' mientras el mundo sigue cambiando, inevitablemente, y nosotros con él.



Autor:

JuanJo Cukier
Healthcare Client Director

Expertos en un amplio **abanico** de sectores

ACERCA DE ERANEOS

Como grupo líder en consultoría de gestión y tecnología, Eraneos ayuda a las organizaciones no sólo a diseñar sino también a implementar con éxito una transformación digital que pueda tener un impacto duradero.

Escuchando lo que quieren las empresas y sus necesidades, podemos acelerar e integrar la transformación con facilidad alineando a las personas con la tecnología, los procesos y el liderazgo.

Conocer tu sector, tecnología y contexto local junto con una perspectiva global, nos da la ventaja que necesitas para el éxito. Es este profundo conocimiento el que nos permite dar forma e implementar la transformación

estratégica en tu organización, al mismo tiempo que ofrecemos el mejor servicio. Por eso nuestros clientes nos confían incluso los retos más complejos, desde la transformación digital estratégica en finanzas hasta la aplicación ética de la inteligencia artificial en la sanidad.

No sólo escuchamos tus necesidades, las entendemos. Estamos más que preparados para ayudarte a desarrollar tu potencial en la era digital.

[Contacto >](#)

[Nuestras oficinas >](#)

[Visita nuestro sitio web >](#)