

NO SOBREVIVEN LOS MÁS  
FUERTES SINO LOS QUE  
SABEN ADAPTARSE

---

ARTÍCULO

knowsquare .

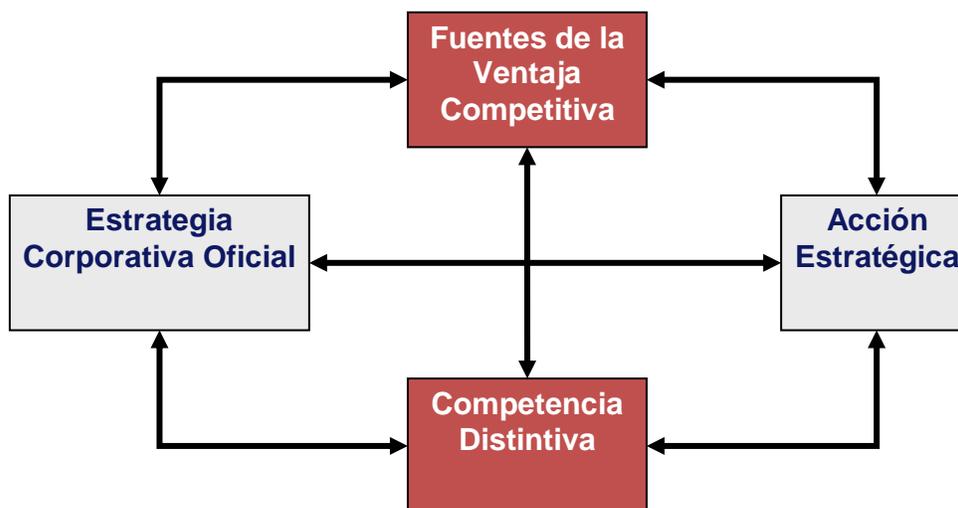
Privado y Confidencial

Prohibida su Distribución sin Autorización Expresa del Autor

Ante un entorno en permanente cambio no sobreviven los más fuertes sino los que saben adaptarse. En este proceso de adaptación, la empresa evoluciona y si aprovecha correctamente las nuevas oportunidades que se le presentan, entonces incluso podrá continuar creciendo de forma rentable.

La clave del éxito en un contexto dinámico radica en la capacidad de la empresa para anticipar los momentos de crisis y detectar las oportunidades que estos atesoran. Dichos momentos de crisis no provienen exclusivamente de cambios en el entorno competitivo sino que también pueden tener su origen en el seno de la empresa.

Tal como sostiene el profesor Burgelman de la Universidad de Stanford, en general los momentos de crisis se producen por “desalineamientos” o “disonancias” entre las fuerzas dinámicas que condicionan la evolución de la empresa. Siguiendo el modelo por él definido, son cuatro las fuerzas dinámicas del crecimiento empresarial: las fuentes de la ventaja competitiva en el sector, las competencias distintivas de la empresa, la estrategia corporativa oficial y la acción estratégica.



Fuente: Adaptado de Strategy is Destiny. Robert A. Burgelman. The Free Press 2002.

En las “fuentes de la ventaja competitiva en el sector”, encontramos las fuerzas que condicionan el contexto en el que la empresa está posicionada y lucha por alcanzar una ventaja competitiva. A las cinco fuerzas tradicionales definidas Porter, le añade Burgelman otras cuatro, con lo que definiremos esta primera fuerza dinámica de la evolución de la empresa como la resultante de la interacción en nuestro sector de: los proveedores, los compradores, la rivalidad, la amenaza de nuevos entrantes, los sustitutos, los complementarios, la administración, la tecnología y los canales de distribución.

La segunda fuerza se refiere a las competencias distintivas de la empresa, es decir aquellos elementos definitorios, únicos de la misma, inherentes a su cultura y organización con los que la empresa intenta obtener una ventaja competitiva actuando sobre fuerza anterior en su sector. Entendemos el término competencias en un sentido amplio e incluimos las habilidades, el conocimiento, las rutinas, los comportamientos, y activos, de la empresa.

En una foto fija ideal existirá un alineamiento perfecto entre estas dos fuerzas. Es decir, las competencias distintivas de mi empresa son aquellas necesarias para aprovechar las fuentes de ventaja

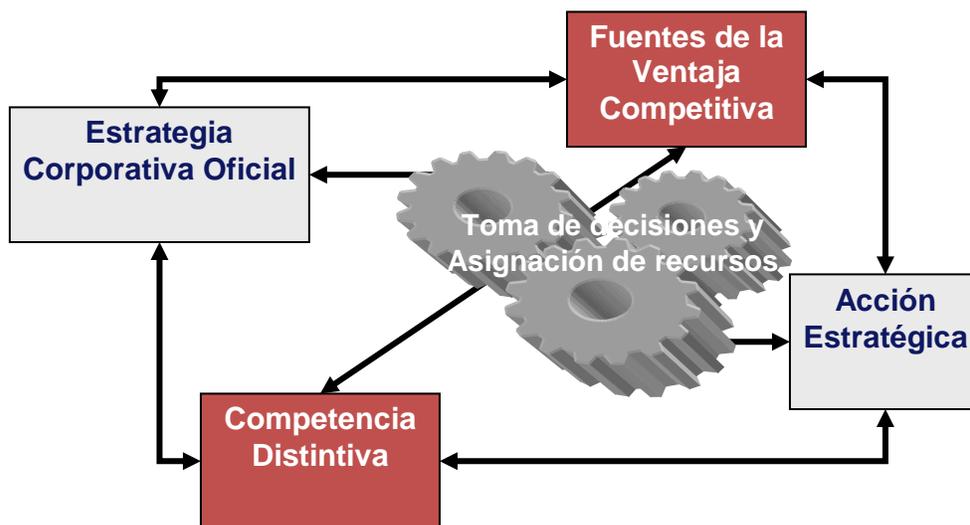
competitiva en el sector; son las más adecuadas para competir dada la situación en el entorno empresarial.

La tercera fuerza, es la estrategia corporativa oficial. Se trata de las afirmaciones de la alta dirección sobre las razones del éxito pasado y presente de la empresa, de los elementos que componen la cultura de la empresa y de los planteamientos de base y líneas de actuación que la empresa sigue en su marcha hacia su visión.

Alineada con la anterior, debería estar la cuarta fuerza, la “acción estratégica”. Entendemos como tal al conjunto de acciones en las que la empresa compromete recursos y se involucra y que tienen consecuencias difícilmente reversibles pues la sitúan en una senda difícil de desandar.

En un principio debería existir un alineamiento perfecto de, por un lado, las competencias distintivas con las fuentes de ventaja competitiva en el sector y, por otro, de la acción estratégica con la estrategia corporativa oficial. Sin embargo en un entorno dinámico este doble alineamiento es sometido a una gran tensión dando lugar a lo que Burgelman llama “disonancias”. Puede ocurrir tanto que la acción estratégica vaya en un momento dado por delante o por detrás de la estrategia corporativa oficial, como que las competencias de la empresa y las fuentes de ventaja competitiva en el sector evolucionen en direcciones contrarias.

El mecanismo que permite a la empresa alcanzar un nuevo alineamiento de las cuatro fuerzas dinámicas vendrá dado por el proceso interno de toma de decisiones y asignación de recursos en la empresa. En función de lo que de éste resulte la empresa estará incorporando nuevas capacidades distintivas, o acometiendo nuevas acciones estratégicas, o redefiniendo su estrategia oficial o buscando una nueva posición competitiva en su sector, o una combinación de algunas de las cuatro, o de todas ellas.

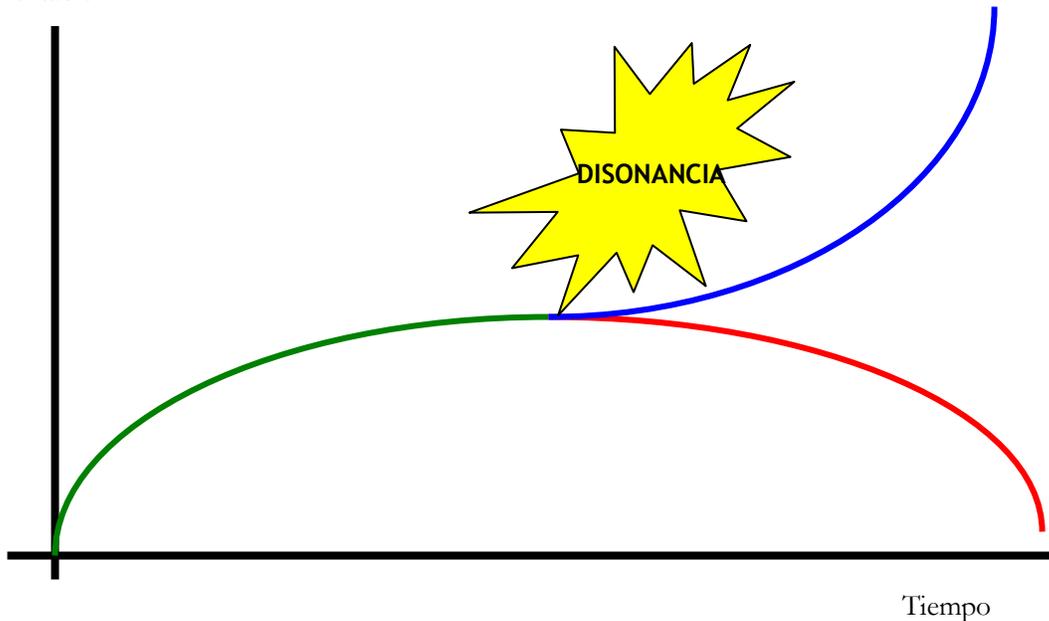


Fuente: Adaptado de Strategy is Destiny. Robert A. Burgelman. The free Press 2002.

Dicho en pocas palabras, las disonancias producidas en la evolución de la empresa dan lugar a momentos de crisis y la respuesta que damos a las mismas viene condicionada por nuestro mecanismo de toma de decisiones y asignación de recursos.

En la senda de crecimiento de la empresa, la disonancia se manifiesta como un punto de inflexión a partir del cual podemos comenzar a decrecer o iniciar una nueva senda alcista. La clave para que ocurra esto último es la capacidad de anticipación. Para adquirirla, consideramos fundamental adoptar en la empresa un modelo de construcción de estrategias dual y un estilo de liderazgo de tipo adaptativo.

Crecimiento  
Rentable.



Fuente: Adaptado de *Strategy is Destiny*. Robert A. Bulgerman. The free Press 2002.

En cuanto al primer elemento, se trata de tener en marcha de forma simultánea dos mecanismos de estrategia, el inducido y el autónomo. El primero es el tradicional de la dirección estratégica en el que, a la vista de la situación en el entorno competitivo y definidas las fortalezas y debilidades de la empresa y sus competidores, se busca alcanzar una ventaja competitiva ya sea a través de la diferenciación o el liderazgo de costes, diseñándose al efecto una cadena de valor contando con unas capacidades y recursos determinados.

Simultáneamente, se desarrolla el mecanismo estratégico autónomo. Este no está alineado con la estrategia corporativa oficial y no está sujeto a los procesos de toma de decisiones y asignación de recursos estándar de la empresa. Normalmente se compone de un conjunto de acciones estratégicas autónomas, no vinculadas entre sí, alejadas del mecanismo inducido de la empresa, sea por la tecnología que emplea, o por el tipo de cliente al que van dirigidas o por las competencias en las que se asienta. De hecho en muchas ocasiones el mecanismo arranca con la combinación de competencias existentes en la empresa, consideradas inicialmente como no fundamentales, que dan lugar a una nueva competencia sobre la cual se construye una nueva propuesta de valor. Se trata de una verdadera función de emprendedor en el seno de la empresa.



Las acciones estratégicas autónomas son testadas y evaluadas en un circuito de toma de decisión y asignación de recursos específico para ellas. Si superados los correspondientes filtros, se considera que la acción estratégica autónoma tiene suficiente potencial, entonces será integrada en el mecanismo de estrategia inducido, lo cual probablemente implique una serie de modificaciones en el mismo.

El segundo elemento fundamental para adquirir la capacidad de anticipación, es la adopción de un estilo de liderazgo de tipo adaptativo. Tal como ha definido Ronald Heifetz, cuando el repertorio habitual de respuestas ante una determinada situación se muestra ineficaz y tenemos que salir de nuestro marco tradicional para encontrar un solución, nos encontramos entonces ante un reto que requiere de un estilo de liderazgo especial que favorezca la adaptación, que mantenga la dosis justa de tensión en la organización para evitar que se relaje, pero sin que nadie se quemé, y finalmente que distribuya la responsabilidad del liderazgo a lo ancho de la organización movilizándolo a todo el mundo para aportar soluciones.

El “líder adaptativo” aprovecha los momentos de crisis generados por una disonancia estratégica para “resetear” la organización, cambiar las reglas del juego, rediseñar la organización y redefinir lo que la gente hace en ella. No se trata del cambio por el cambio, ni de agitar sin sentido la organización.

Por el contrario, el secreto está en incorporar modificaciones limitadas, concretas y específicas en el DNA de la empresa, que le permitan desarrollar las capacidades distintivas óptimas y ejecutar el mecanismo estratégico dual que hemos definido y del cual surgirán las acciones estratégicas que nos situarán en una nueva senda de crecimiento rentable.