¿Cuándo caduca tu ventaja competitiva?

Serie sobre disrupción e innovación industrial
Artículo 2 de 3



Xabier Abaroa

Conecta estrategia,
innovación y tecnología para
convertir retos en crecimiento

OCTANTIS
tecnalia group

AI GENERATED IMAGE

En la primera parte de esta serie sostenía una idea: la disrupción no se adopta cuando llega; se anticipa. En 1900 no faltaban observadores, pero sí líderes capaces de imaginar que el caballo podía quedar relegado en tan solo una década, y sobre todo, capaces de reorganizar su realidad para que ese cambio no les arrollase. El freno nunca ha estado en la falta de informes sino en los costes ocultos de reorganizar lo que ya funciona.

Anticipar no trata de ser el primero, ni perseguir el último canto de sirena. Va de discriminar señales con sentido para identificar dónde innovar nuestro negocio y preparar la organización para transformaciones o reorganizaciones que no sabemos cuándo tocará afrontar.

> *¿Qué debemos estar construyendo ahora para que nuestro negocio siga teniendo sentido dentro de tres o cinco años?*

Muchas organizaciones han invertido en digitalización, automatización e inteligencia artificial. Cuentan con plataformas, pilotos y casos de uso. Pero cuando la conversación sube al comité de dirección, surge la pregunta incómoda: ¿Qué debemos estar construyendo ahora para que nuestro negocio siga teniendo sentido dentro de tres o cinco años? Mirar al horizonte sirve de poco si no avanzamos. Y avanzar requiere método, evidencias y decisiones difíciles.



THE COSMOPOLITAN.

Any school-boy or girl can make good pictures with one of the

Eastman Kodak Co.'s

Brownie Cameras

$1.00

$1.00

Brownies load in daylight with film cartridges for 6 exposures, have fine meniscus lenses, the Eastman Rotary Shutters for snap shots or time exposures and make pictures 2¼ x 2¼ inches.

Brownie Camera, for 2¼ x 2¼ pictures,	$1.00
Transparent-Film Cartridge, 6 exposures, 2¼ x 2¼,	.15
Paper-Film Cartridge, 6 exposures, 2¼ x 2¼,	.10
Brownie Developing and Printing Outfit,	.75
Brownie Removable Finder,	.25

Take a Brownie Home for Christmas.

Brownie circulars and Kodak catalogues free at the dealers or by mail.

EASTMAN KODAK CO.
Rochester, New York.

21 [1900]

Kodak Brownie, 1900. La cámara de un dólar que puso la fotografía al alcance de cualquiera.

¿A qué ritmo innovar? - Un mundo sin margen para la inercia

En los entornos industriales, la innovación ya no viaja a velocidad de planta. Es global, acelerada y, en muchos casos, ajena a nuestros arreglos internos. Las ventajas competitivas se desgastan más rápido de lo que se amortiza una línea y lo que ayer parecía futurible, hoy aparece en la conversación con tus clientes.

Esa erosión rara vez sale en titulares. Se percibe en conversaciones que se repiten y van cambiando de matiz.

Un CEO industrial del sector de máquina herramienta me contaba hace años: "La competencia china coloca su producto en cualquier punto de Europa un 30% más barato que nosotros; de momento nos sostiene la marca."

Cuatro años después, al volver a sentarnos, el diagnóstico no había cambiado, pero él sí. Ya no lo vivía con distancia estratégica, sino como un problema urgente. La ventaja no había desaparecido de golpe. Se fue erosionando mientras la empresa tardaba en reaccionar.

Sin anticipación, la disrupción se vive como un acontecimiento sobrevenido que sucede a tal velocidad que impide una respuesta efectiva para actualizar nuestra ventaja competitiva.

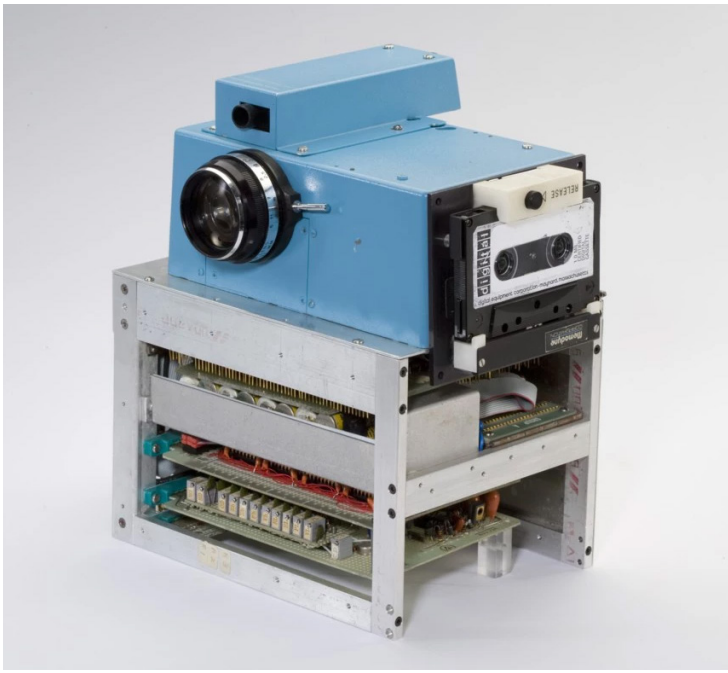
Así como la anticipación nos permite identificar dónde innovar para hacer evolucionar esa ventaja, la velocidad de cambio del entorno competitivo nos va a marcar el ritmo de cambio interno que necesitamos imprimir a la innovación.

Este ritmo deja al descubierto una tensión muy habitual: lo que hoy sostiene el margen puede ser el freno para explorar nuevas capacidades.

Este ritmo deja al descubierto una tensión muy habitual: lo que hoy sostiene el margen puede ser el freno para explorar nuevas capacidades.

Decisiones que sobre el papel parecen puramente estratégicas acaban condicionadas por la lógica de una planta productiva, un proceso heredado o una inversión que nadie quiere tocar. Es un reflejo humano, pero tiene coste: limita las opciones de futuro.

La historia empresarial castiga a quienes confunden señal con ruido y también a quienes, aun reconociendo la señal, no actúan. La falta de medios rara vez es la explicación real. Es la miopía estratégica, el instinto de atrincherarse en lo que ya funciona, llevado hasta el punto de bloquear lo que viene después. El efecto Kodak no entiende de sectores ni tamaños de empresa.



Prototipo de cámara digital, Kodak, 1975.
La compañía decidió no comercializarlo.

"Esperar y ver" no es prudencia. Es una apuesta y tiene coste. El negocio actual pide eficiencia y control; el negocio futuro pide experimentar, aprender rápido y tolerar errores razonables. Gestionar esa contradicción no le gusta a ninguna dirección, pero es una parte clave del trabajo.

¿Cómo innovar? - Tres tiempos que conviven

En la práctica, estas tensiones suelen aclararse al mirar el crecimiento en tres horizontes que conviven en toda organización (un marco popularizado por McKinsey, que aquí adapto a mi manera):

> *El error no es invertir demasiado en el presente. El error es intentar gobernar los tres horizontes con las mismas reglas.*

- **Horizonte 1:** el negocio actual, donde el foco es la fiabilidad y el margen.
- **Horizonte 2:** extensiones del negocio apoyadas en capacidades existentes.
- **Horizonte 3:** exploraciones que hoy parecen inmaduras, pero que pueden redefinir la posición competitiva.

El error no es invertir demasiado en el presente. El error es intentar gobernar los tres horizontes con las mismas reglas. Y esas reglas no siempre figuran en KPIs financieros u operativos; a veces son filosóficas.

En una conversación con el propietario de una empresa del sector de la energía, me dijo con absoluta naturalidad: "Una compañía es un modelo de negocio que debes explotar mientras dura; para el Horizonte 3 ya está el family office." Desde su mirada, hablar de empresas con vocación perenne no tenía sentido.

Su CEO, en cambio, defendía lo opuesto: que su responsabilidad era asegurar continuidad y opciones de futuro, no solo maximizar el rendimiento del presente.

Esa divergencia, legítima en ambos lados, explica por qué a veces los horizontes chocan incluso cuando todos están de acuerdo en el diagnóstico.

Un piloto del Horizonte 3, evaluado con los criterios del Horizonte 1, no va a sobrevivir. Lo contrario también falla: experimentar sin método acaba en pilotos interminables sin retorno, que consumen recursos, energía y credibilidad.

Es en este punto donde aparece con fuerza la contradicción que rara vez se nombra en las presentaciones, pero que cualquier decisor reconoce:

- Los comités de inversión y los consejos piden certezas que H3 no puede dar.
- Para los responsables de negocio, los experimentos compiten por recursos y amenazan la eficiencia.
- Los responsables de innovación cargan con expectativas desmedidas y presupuestos cortos.

El resultado más común: se habla mucho de futuro, pero se valida poco.

También hemos visto lo contrario, proyectos con alto potencial que murieron antes de tiempo porque se les exigió retornos comparables a los negocios maduros cuando aún estaban en pañales. Es una casuística común que se da por multitud de razones: rigidez en la gobernanza, falta de ambición estratégica, bloqueos operativos, tensiones laborales y la lista sigue. Como la vida misma, Tolstói decía que "Todas las familias felices se parecen, pero cada familia infeliz lo es a su manera."

> *La pregunta clave para la alta dirección no es "¿innovamos?", sino "¿cómo lo hacemos?"*

La pregunta clave para la alta dirección no es "¿innovamos?", sino "¿cómo lo hacemos?": ¿tenemos un sistema que convierta incertidumbre en evidencia y evidencia en decisiones valientes, asumibles para el negocio actual?

Liderar en la era de la disrupción

Dirigir una empresa industrial hoy consiste en mantener el presente y validar el futuro al mismo tiempo. Y aquí emerge la verdadera brecha: entre lo que sabemos que debemos hacer y lo que realmente conseguimos llevar a mercado. Al fin y al cabo:



Mural pintado en Lavapiés por BoaMistura.
Frase de Eduardo Galeano (El libro de los abrazos, 1989)

Potenciamos
el motor de la innovación
con emprendimiento deeptech

OCTANTIS tecnalia group

info@octantis.es
+34 946 430 850

Parque Científico y Tecnológico de Bizkaia
Laida Bidea, Edificio 204
E-48170 Zamudio (Bizkaia)