Enrique Dans

Transformación radical y dinamismo en cinco compañías con nombre propio [Enrique Dans, Profesor de Innovación y Senior Advisor IE Business School]

Publicado 1 día antes · 5 minutos de lectura

Subscríbete a la newsletter de Sage Advice y recibirás nuestros consejos

Las colecciones de casos de las escuelas de negocios están plagados de **compañías** que, siguiendo una intuición o una evidencia determinada, emprendieron un proceso de **transformación radical** que les terminó llevando a **convertirse en algo completamente diferente a lo que eran originalmente**. Este tipo de historias, no siempre factualmente correctas y frecuentemente adornadas, tienden a **convertirse en auténticos mitos**, en elementos que todo el mundo alguna vez utiliza o cita en una discusión sobre estrategia.

El camino recorrido por **Nokia** desde la fabricación de pulpa de papel o de botas de goma en sus inicios hasta convertirse en una empresa líder de la incipiente industria de la telefonía móvil a finales del siglo pasado y principios de este obvia una cuestión fundamental: en realidad, lo que la compañía hizo fue ir **aprovechando oportunidad tras oportunidad que se le brindó**, en una estrategia que, en realidad, solo tenía de estrategia la voluntad de supervivencia y de maximizar ingresos.

De acuerdo, no es en absoluto sencillo y hay que darle el mérito que merece, pero, en realidad, **solo respondía a un plan de eficiencia en el uso de recursos** en función de los negocios que iban surgiendo. Una mentalidad sin duda interesante, pero que no sirvió a la compañía para evitar su crisis posterior: **una cosa es entrar en industrias nuevas** con una aproximación fresca y renovada, **y otra muy distinta entender que** la industria en la que estabas y en la que eras líder **ha cambiado completamente**, y que si no cambias con ella, te quedarás completamente fuera de juego.

Cambiar cuando va bien

Otros casos, en realidad, resultan profundamente más inspiradores. La transformación de compañías como **Microsoft** o nuestra anfitriona de hoy, **Sage**, por ejemplo, desde la venta de cajas de cartón envueltas en celofán y con disketes primero y CDs o DVDs después, para pasar a ser uno de los proveedores más importantes de servicios en la nube, supone no tanto un simple aprovechamiento de una oportunidad, sino **un cuidadoso análisis que demanda un cambio**. Un cambio que, además, resulta complejísimo y meritorio, porque cuando se toma la decisión de acometerlo, en realidad los resultados de las compañías son fantásticos.

Nada resulta más difícil que cambiar algo que va bien: los implicados se niegan a aceptarlo, lo ven más como amenaza que como oportunidad, y están completamente convencidos de que, en realidad, les va bien haciendo lo que hacen, y que a los que proponen el cambio les ha entrado algún tipo de enajenación mental transitoria.

En **Microsoft**, la etapa de Steve Ballmer, probablemente uno de los peores directivos y de los mayores destructores de valor del mundo es un claro exponente de ese problema, y el libro escrito por su sucesor, Satya Nadella, que recoge la transformación posterior a su salida resulta una lectura, además de agradable, enormemente enriquecedora.

Emprender un cambio radical porque en tus análisis has detectado un cambio en el entorno que podría hipotéticamente amenazar tu posición futura **requiere de una clarividencia y de un convencimiento** tales, que pocas compañías son capaces de llevarlo a cabo.

Análisis, análisis, análisis

Para poder hacerlo, es preciso partir de un problema fundamental, llamado **capacidad de análisis**: la mayor parte de las compañías exitosas son completamente **incapaces de imaginar** un escenario en el que algunas de **las premisas fundamentales** que conforman la industria en la que triunfan puedan **cambiar de manera radical**.

Para muchas compañías de distribución de contenidos, por ejemplo, aceptar que internet podría convertirse en algo tan presente y ubicuo en nuestras vidas como para poder utilizarse como canal de distribución era algo completamente impensable, y debido a ello, tardaron años en ofertar los suyos a través de ese canal, dando lugar gracias a ello a una brutal oportunidad de mercado para las descargas irregulares.

En general, **las compañías que dominan un mercado ven las alternativas radicales a lo que hacen como imposibles**, como rarezas coyunturales, o como problemas que el recurso a las llamadas *non-market strategies* (recurrir a los abogados, al regulador, al lobbying o a otros elementos similares) podrán sin duda solucionar.

Para **IBM**, por ejemplo, que pasaba por ser la compañía con más premios Nobel del mundo, llevar a cabo el análisis que provocó su **abandono del mercado del hardware para pasarse a los servicios** fue algo posiblemente más sencillo, dentro de lo absurdo que resulta utilizar en este contexto el término "sencillo".

Lo verdaderamente **retador** es, a partir de ahí, **emprender el camino de desinversión** en negocios potencialmente aún rentables, el abandono de una serie de mercados que históricamente habían sido la base del éxito de la compañía, y la especie de "limpieza étnica" posterior que eliminó todo vestigio de las personas que trabajaban en ese mercado y las sustituyó por otras con los conjuntos de habilidades requeridos para el mercado de servicios.

Amazon, ¿pero no vendía libros?

Otro caso interesante es el de la **aplicación de metodologías**. Amazon, por ejemplo, va camino de convertirse en una de las compañías más valiosas del mercado mundial aplicando una serie de principios que su fundador diseñó prácticamente en sus inicios, y que aplican prácticamente a todas las situaciones. Trabajar en soluciones a problemas internos, para posteriormente, en cuanto estén adecuadamente puestos a prueba y depurados, **extenderlos a cualquier otro usuario para así amortizar su desarrollo**.

Así, la compañía se vio obligada por la incompetencia de los editores y los operadores logísticos a **desarrollar unos almacenes que nunca quiso** originalmente tener, para terminar, gracias a ello, teniendo posiblemente los almacenes más modernos y eficientes del mundo, y que, además, alquila a todas las compañías que quieren utilizar algunos de sus servicios.

El caso del desarrollo de **su plataforma de *cloud computing*** es similar, y de nuevo responde a **una necesidad de la propia compañía elevada a producto ofrecido al mercado**. En realidad, una aproximación así permite entregarse al desarrollo en cuerpo y alma y con todo lujo de recursos, porque cabe esperar que, posteriormente, los esfuerzos incurridos en el desarrollo se pagarán a sí mismos con la explotación del mercado. Con esta estrategia, **Amazon ha pasado de vender libros** – producto escogido simplemente por conveniencia, por su descripción sencilla, por su calidad de no perecedero y por su logística supuestamente sin complicaciones – **a vender absolutamente de todo,** cualquier cosa que pase por nuestra imaginación, y, además, a poder ofrecer productos de sus propias marcas teniendo abundantes datos para predecir su éxito.

Transformación en el ADN

La transformación, no cabe duda, es cuestión de actitudes. Hay compañías que se la plantean como un aprovechamiento de oportunidades; otras que lo ven como respuesta a cambios en el mercado; y otras que se lo plantean como algo estructural, como prácticamente parte su misión. La misión de algunas compañías no es hacer lo que hacen en un momento dado, sino algo que va mucho más allá, y que incluye transformarse todo lo que sea necesario para alcanzarla.

¿Está la transformación incluida en la propia definición de la actividad de tu compañía? En los tiempos que vivimos, los cambios tienen lugar a tanta velocidad y son de tal calado, que parece poco probable que **ninguna compañía vaya a sobrevivir mucho tiempo sin adaptarse** a ellos, lo que implica necesariamente transformación. De cómo incorpores esta necesidad en el ADN de tu compañía y en el de todos los que trabajan en ella puede depender tu supervivencia en el futuro.

Enrique Dans

Enrique Dans es Profesor de Innovación y Senior Advisor para la Transformación Digital en IE Business School. En su trabajo como investigador, divulgador y asesor estudia los efectos de la innovación tecnológica sobre las personas, las empresas y la sociedad en su conjunto. Además, desarrolla labores de asesoría en varias startups y compañías consolidadas, es colaborador habitual en numerosos medios de comunicación y escribe diariamente desde el año 2003 en su página personal, enriquedans.com, una de las más populares del mundo sobre innovación en lengua española.

Más de Enrique Dans

Recomendado para ti

Cómo la tendencia al consumo de tecnología está cambiando el mundo empresarial
Publicado 2 meses antes

Sage Sessions Madrid: De la nada al todo, pasando por la nube
Publicado 2 meses antes

Transformando las pymes: carta abierta a los directivos españoles [Enrique Dans, Profesor de Innovación y Senior Advisor IE Business School]
Publicado 2 meses antes

Dejar una respuesta

Subscríbete

Subscríbete a la newsletter de Sage Advice y recibirás nuestros consejos más recientes directamente en la bandeja de entrada de tu correo electrónico.

Subscríbete

¿Necesitas ayuda?

Entra en nuestra zona de soporte, selecciona tu producto y encontrarás ayuda sobre cómo sacar más rendimiento de tu producto o servicio. Así de fácil.

Accede ya

Síguenos

© The Sage Group plc 2018 | Términos y condiciones | Política de privacidad

El artículo y el contenido relacionado es propiedad de The Sage Group plc o sus contratantes, sus licenciantes ("Sage"). Queda prohibida su copia, reproducción, modificación, distribución o difusión sin el consentimiento expreso de Sage. Este artículo y el contenido relacionado se proporciona como una orientación general y efectos únicamente informativos. Por tanto, mediante la información incluida Sage no proporciona asesoramiento. El uso de este artículo y el contenido relacionado no sustituye a la orientación de un abogado y especialmente para preguntar relacionadas con GDPR, asesor fiscal o contable o consultor profesional. Si tienes cualquier duda, por favor, consulta a tu abogado, asesor fiscal o contable o consultor profesional para que te asesore. El artículo y el contenido relacionados proporciona "tal cual así". Sage no hace manifestaciones o garantías de ninguna clase, expresas o implícitas acerca de la integridad o exactitud de este artículo y el contenido relacionado.