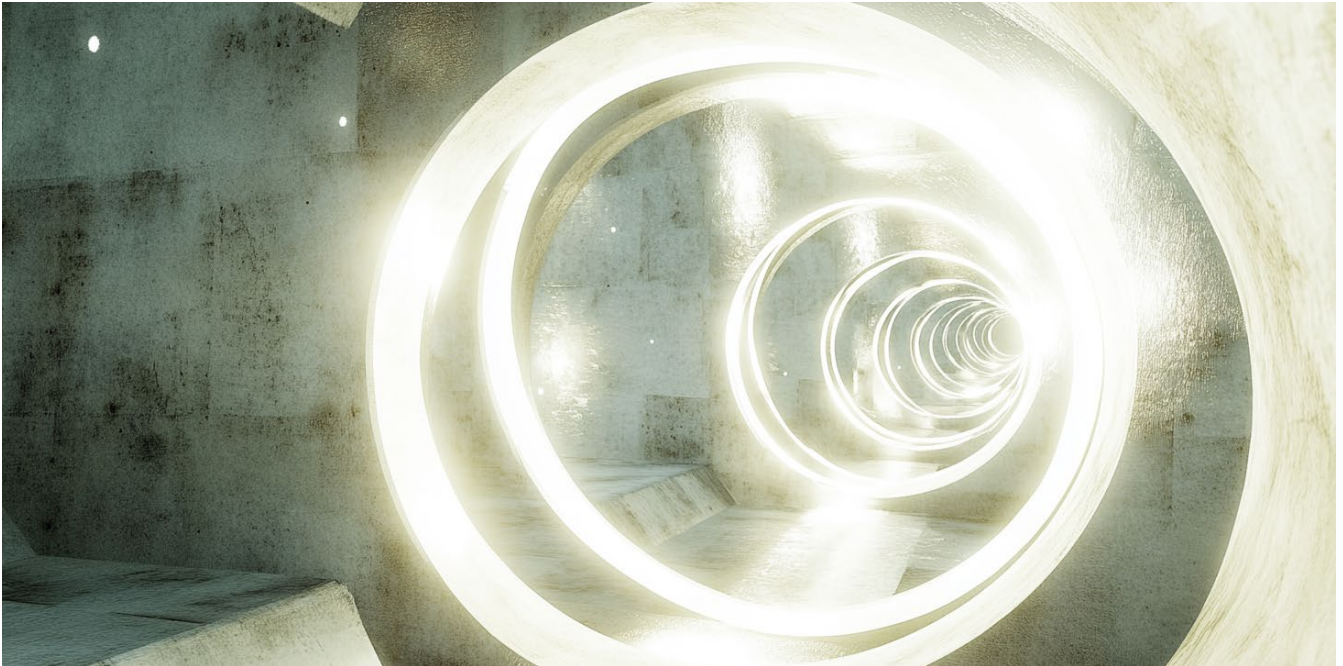




## MÁS ALLÁ DE LA DISRUPCIÓN:

EL KAIZEN COMO MOTOR DE LA INNOVACIÓN Y EL CRECIMIENTO EN VALOR.



*"El futuro ya está aquí, solo que no está distribuido de manera uniforme."*

*– William Gibson*

Una antigua leyenda oriental, la parábola de la mariposa azul, nos enseña sobre la responsabilidad personal y cómo lo que decidamos hacer o no hacer hoy, moldea nuestro destino. Cuenta la historia de un hombre viudo y sus dos hijas curiosas, quienes, buscando respuestas a sus preguntas, fueron enviadas a aprender de un sabio en la colina. El sabio siempre respondía con acierto, lo que llevó a las niñas a intentar ponerlo a prueba.

Un día, la hermana mayor atrapó una hermosa mariposa azul y le propuso a su hermana menor: "Vamos a preguntarle al sabio si la mariposa que tengo en mis manos está viva o muerta. Si dice que está viva, la apretaré y la mataré. Si dice que está muerta, la soltaré y la dejaré volar. Así, cualquiera que sea su respuesta, será incorrecta."

Con este plan, se acercaron al sabio y le preguntaron:

- "Sabio, ¿puede decirnos si la mariposa que tengo en mis manos está viva o muerta?"

El sabio, con una sonrisa tranquila, respondió:

- "Depende de ti; la mariposa está en tus manos."

"La mejor manera de predecir el futuro es crearlo."  
– Peter Drucker

Cuando diseñamos estrategia, este es un punto fundamental de nuestra reflexión: tomar decisiones hoy que nos permitan alcanzar nuestro reto estratégico mañana, o al menos reducir la incertidumbre de lograrlo. Esto implica integrar el futuro en nuestras decisiones presentes. El desafío es significativo porque el futuro no es lineal ni predecible. Vivimos en un mundo marcado por la incertidumbre, donde las tecnologías exponenciales están transformando radicalmente la manera en que vivimos, trabajamos y pensamos. Diseñar estrategia en este contexto significa aceptar la complejidad y desarrollar una mentalidad y habilidades que nos permitan detectar oportunidades emergentes y responder con agilidad para aprovecharlas con éxito. Así, **nuestras decisiones estratégicas deben equilibrar la mirada a largo plazo con la capacidad de adaptarnos en el corto. No es solo una cuestión de "preparar el futuro", sino de estar dispuestos a moldearlo desde nuestras acciones, elecciones e innovación de hoy.**



CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN  
QUE TRANSFORMAN LA EMPRESA  
CON ÉXITO  
**Guía Práctica**  
para Líderes Empresariales

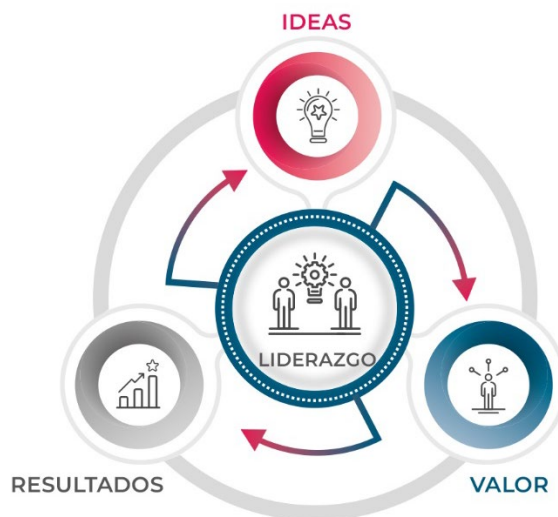
### **Anticiparnos al futuro: Innovar para mantenerse relevante**

Se escucha con frecuencia que hemos alcanzado el límite del incrementalismo y que la única forma de mantenerse relevante y construir el futuro competitivo de las empresas es a través de innovaciones disruptivas. Desde nuestra perspectiva, innovar y mejorar son esenciales, pero no implica buscar disruptores.

Construir una ventaja competitiva basada en conceptos como la calidad, el *time to market* y el *lead time* hace tiempo que dejó de ser suficiente. Aunque son requisitos indispensables, difícilmente nos harán destacar en el mercado. Hoy más que nunca, necesitamos aportar un valor diferencial a nuestros clientes, al tiempo que generamos valor sostenible para la empresa. Y esto exige algo más: anticiparnos al futuro.

No se trata solo de crear productos y servicios para los clientes actuales, sino también de pensar en aquellos clientes —e incluso aún no clientes— del futuro. Este enfoque exige un cambio de paradigma: dejar de centrarse únicamente en los competidores, clientes y dinámicas sectoriales tradicionales para ampliar la perspectiva. Implica explorar más allá de los límites convencionales del sector y comprender cómo evoluciona el entorno. Pero, sobre todo, es fundamental dotar a las personas y equipos de las habilidades necesarias para anticiparse y actuar con agilidad, impulsando una cultura organizacional que promueva la innovación, el aprendizaje continuo y la adaptación constante.





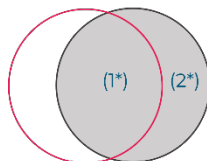
Cuando hablamos de innovación en productos y servicios, esta puede manifestarse de varias formas. Por un lado, está la innovación que destruye mercados previos, como la música digital, que reemplazó a los CDs y transformó la industria hacia modelos de streaming. También encontramos innovaciones disruptivas, como las de Uber, Airbnb o Amazon, que desplazaron de manera significativa soluciones o mercados existentes, logrando avances importantes, pero generando, en algunos casos, elevados costes sociales. Por otro lado, están las innovaciones de Océano Azul, como Circo del Sol, Hoteles Formule1 o Yves Rocher, que crearon nuevos mercados sin competir directamente en los ya existentes. Finalmente, encontramos innovaciones no disruptivas, como los post-it o los microcréditos, que aportan soluciones innovadoras sin alterar radicalmente el mercado

### INNOVACIÓN Y CRECIMIENTO EN VALOR (Innovaciones que crean mercados)

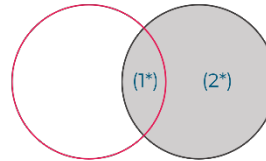
**DESTRUCCIÓN CREATIVA**  
Proceso mediante el cual las innovaciones reemplazan las tecnologías, productos, empresas o incluso sectores económicos existentes, generando progreso económico, pero también disrupción.



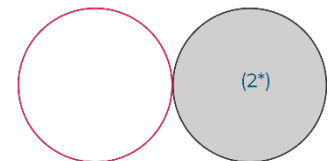
**CREACIÓN DISRUPTIVA**  
Ofrece una solución diferencial para el problema que tiene un sector. El crecimiento económico conlleva un coste social de desplazamiento, ya que se crea un nuevo mercado dentro o más allá de los límites de los sectores existentes y los expanden.



**ESTRATEGIA DEL OCEANO AZUL**  
Redefine un problema que tiene un sector y resuelve el problema redefinido.



**CREACIÓN NO-DISRUPTIVA**  
Se crea un nuevo mercado fuera o más allá de los límites del sector existente. Identifica y resuelve un nuevo problema o aprovecha una nueva oportunidad fuera del sector.



(1\*) Mercado solapado (2\*) Creación de un nuevo mercado

Por tanto, en lugar de centrarnos exclusivamente en competir en los mercados actuales contra los mismos competidores de siempre, debemos ampliar nuestra perspectiva. Esto significa identificar nuevas áreas de oportunidad y preparar a nuestras organizaciones para aprovecharlas, desarrollando las capacidades internas necesarias para innovar y liderar. Gary Hamel y C.K. Prahalad denominan este enfoque "**competir por el futuro**".

Sin embargo, este enfoque no se logra solo con objetivos ambiciosos y amplitud de miras; también exige un liderazgo valiente, capaz de inspirar y movilizar a toda la



organización hacia un futuro compartido. Un liderazgo que no se limite a adaptarse al cambio, sino que lo impulse activamente.

### **El Kaizen, camino hacia la innovación y crecimiento en valor**

Aquí es donde el **Kaizen** juega un papel fundamental: construir una cultura de mejora continua como base para fomentar una innovación sostenible y efectiva.

A menudo pensamos en la innovación como el resultado de actos extraordinarios llevados a cabo por individuos excepcionales. Algunos ejemplos aislados nos pueden llevar a creer que las personas "comunes" solo hacen mejoras pequeñas mientras las personas "extraordinarias" logran avances revolucionarios. Sin embargo, la realidad es que, rara vez la innovación es el resultado de un hecho aislado extraordinario o inspirador. Muchas innovaciones son el producto de múltiples experimentos, de ciclos de mejora y aprendizaje, que se precedieron y se sucedieron.

El verdadero potencial radica en un equipo alineado en su forma de pensar y en su mentalidad. Por eso, resulta fundamental **desarrollar a las personas en la dirección adecuada**. Pero ¿cuál es esa dirección? En Smart Jidoka creemos firmemente que la dirección adecuada es el **Kaizen**.

Es un deber del ser humano enseñar a medida que aprende. ¿Enseñar qué? Una mentalidad. ¿qué tipo de mentalidad? **Una mentalidad Kaizen**. Hacemos nuestra la interpretación más profunda del Kaizen, que a nuestro entender consiste en que el cambio empieza por uno mismo y requiere sacrificio.

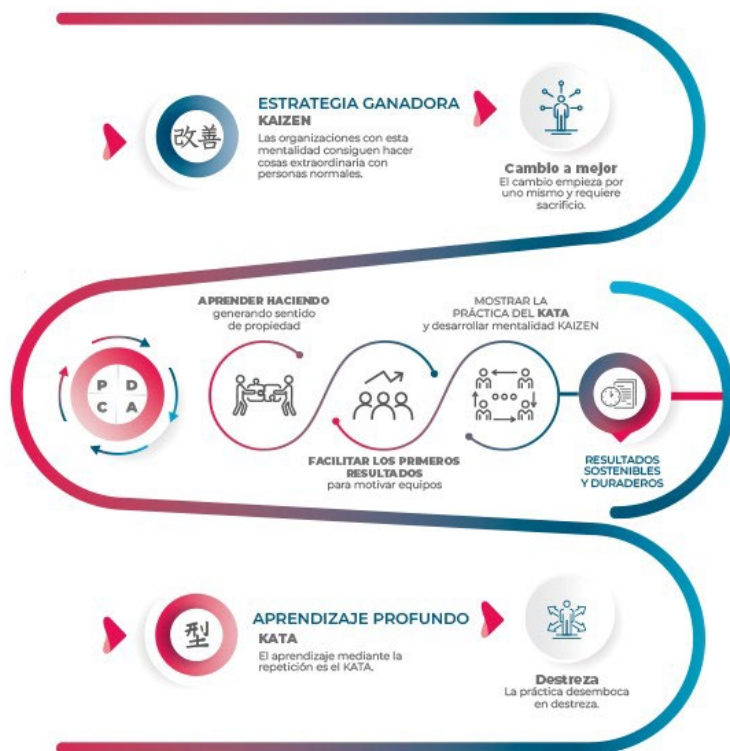
El cambio que persigue esta mentalidad Kaizen debe ser a mejor, pero a mejor para el proceso y para el cliente, no para uno mismo. Debe ir dirigido a reducir la distancia que nos separa del cliente y a adaptar constantemente tanto el proceso como el producto o servicio a las cambiantes necesidades de aportación de valor. Debe ir dirigido por tanto a perseguir la estrategia ganadora, a saber, aumentar el valor para el cliente de forma consistente y sostenida en el tiempo. Una estrategia ganadora que no solo busca mejorar lo existente, sino más aun, crear algo nuevo: nuevo valor real para el cliente. Esta mentalidad KAIZEN sólo podrá arraigar en una organización a través de una serie de prácticas continuadas que fomentan en las personas el hábito de cambiar las cosas "para mejor". **Las organizaciones con una mentalidad Kaizen consiguen hacer cosas extraordinarias con gente normal.**

### **Innovación y Aprendizaje profundo mediante ciclos PDCA (Kata de Mejora)**

El concepto japonés del Kaizen, no se puede comprender en toda su profundidad sin entender su concepción del aprendizaje frente a la concepción occidental. En la filosofía occidental tendemos a creer que aprendemos "con el cerebro". **En la cultura oriental se aprende "con el cuerpo"**. El maestro dice y hace. El aprendiz escucha y observa. A continuación, el aprendiz repite diciendo y haciendo. El maestro escucha, observa, y corrige. El aprendiz repite, haciendo ininterrumpidamente hasta que adquiere la destreza. A su vez, enseñando a otros, el aprendiz completará su ciclo de aprendizaje, convirtiéndose en maestro.

***Oigo y olvido. Veo y recuerdo. Hago y comprendo.***





**El aprendizaje mediante la repetición es el Kata. El aprendizaje mediante la repetición de ciclos PDCA cortos es el Kata de Mejora.**

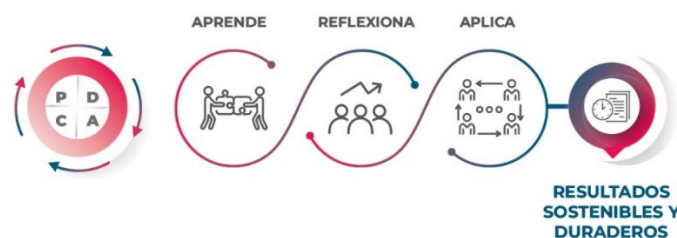
Para facilitar el aprendizaje los ciclos deben ser cortos. A medida que se domina una parte se puede pasar a la siguiente. Cada elemento individual es un PDCA y todos ellos enlazados son el KATA de Mejora. Cuando los ponemos juntos es cuando cobran sentido.

Los ciclos PDCA se inician en una dirección y hacia una condición objetivo o meta, que se encuentra más allá de nuestro conocimiento. Dado que el conocimiento solo puede alcanzarse con el cuerpo, el PDCA es en sí mismo un experimento práctico. No es otra cosa que el método científico. Cuanto más se practica más clara se vuelve la visión y más fácil gira la rueda en la siguiente vuelta.

Como decía el golfista estadounidense Gary Player: "Cuanto más practico, más suerte tengo".

**Sólo con talento, si falta la disciplina para el esfuerzo constante y la dedicación, no se consigue el éxito.**

Por tanto, los principios de Kaizen y la aplicación de ciclos PDCA continuos y cortos, aplicados con enfoque en el cliente y una mentalidad abierta, pueden llevarnos más allá de las mejoras incrementales. El proceso de identificar problemas fundamentales, formular hipótesis y experimentar de manera iterativa puede dar lugar a innovaciones significativas que transformen la forma en que la empresa crea valor.



## The most recognized global Board Director education & certification

- + Modern Board Director Candidate packaging
- + Modern Board operations knowledge
- + International Board Director certification



En conclusión, la innovación sostenible no es fruto del azar ni de grandes actos inspiradores aislados; es el resultado de una cultura que fomente la creatividad, la colaboración, el pensamiento científico y una mentalidad disciplinada, fundamentada en la mejora en la dirección adecuada y la práctica constante. El Kaizen, con sus ciclos PDCA cortos y repetidos, nos muestra cómo el aprendizaje práctico y enfocado puede transformar problemas en oportunidades y limitaciones en avances.

Adoptar esta mentalidad implica más que simplemente mejorar lo existente; significa también explorar lo desconocido y crear valor real tanto para el cliente como para la organización. El futuro está en nuestras manos. Y la clave para construirlo está en nuestras decisiones y acciones de hoy: Planificar, Hacer, Aprender y Mejorar. Al hacerlo, no solo moldeamos nuestro destino, sino también el de nuestras empresas y el de aquellos a quienes servimos.

### ¿Cómo puedes empezar a integrar el Kaizen y el pensamiento científico en las decisiones estratégicas de tu empresa?

#### CONTÁCTANOS



#### Sobre los autores

**Unai Ugarte.** Experto Lean

**Iratxe Las Hayas.** Experta en Estrategia, ESG y Capital Humano



Más información sobre nuestros servicios de consultoría, charlas, conferencias y programa de formación y certificación de consejeros en **Smart Jidoka**. O escríbenos: [info@smartjidoka.es](mailto:info@smartjidoka.es)

