

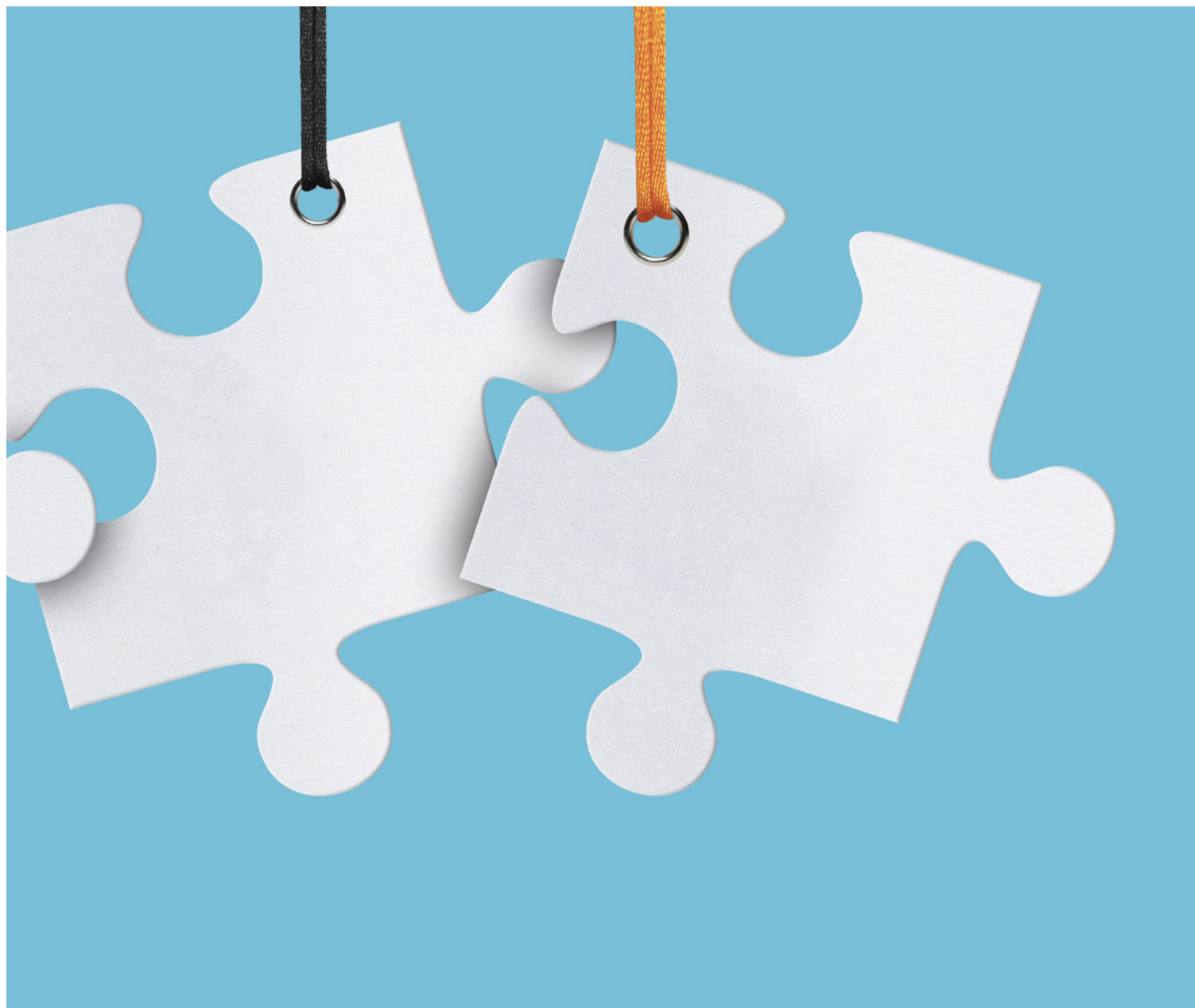


ESTRATEGIA E INCERTIDUMBRE

Cuando el paradigma ya no es suficiente

Infinidad de sucesos han impactado radicalmente en la manera de gestionar las organizaciones en las últimas décadas. El nivel de incertidumbre del entorno actual, el papel que hoy tiene la tecnología o el rol de las redes sociales eran prácticamente inimaginables hace tan solo unos años. Si todo ha cambiado tanto, ¿no deberíamos cambiar realmente el paradigma que usamos cuando hablamos de estrategia?

Carlos Morales
Profesor en CENTRUM Business
School- PUCP y consultor en *Analytics*



Cuando hablamos de estrategia, damos por sentado que existe un proceso, al que se le llama proceso estratégico, que tiene, usualmente, tres partes: análisis, decisión e implantación. Se empieza con un análisis interno y externo que —se asume—, si se hace adecuadamente, permite decidir con acierto qué estrategia requiere ser introducida e implantada. Este proceso estratégico ha marcado claramente la pauta de lo que se entiende por estrategia. Y esto, por una muy buena razón: es un proceso secuencial, sencillo de

entender, que captura y organiza bien lo que intuitivamente haríamos cuando desarrollamos una estrategia para algo. La secuencialidad genera una sensación de control (de los siguientes pasos, de los recursos, del futuro). Y sabemos bien, por la economía conductual (*behavioral economics*), que la sensación de control, aun cuando sea solo la ilusión de control, es grata y reduce la ansiedad.

La linealidad no es la única característica de esta manera estándar de entender la estrategia. Este pro-

ceso tiene más características. Es prescriptivo: se asume que las organizaciones deben seguirlo, y si lo siguen bien, el resultado natural será el éxito. Se asume también una alta certidumbre: el futuro es relativamente predecible (por eso, la planificación a largo plazo es una actividad recurrente en el modelo) y el cambio es lento, y en el caso de que no lo sea, se hacen planes alternativos a partir del análisis de escenarios.

No es posible entender este paradigma sin hacer referencia a Mi-

LA RELEVANCIA DE PORTER PARA EL DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA COMO ACTIVIDAD ORGANIZACIONAL, DISCIPLINA ACADÉMICA Y PRODUCTO DE CONSULTORÍA ES INDISCUTIBLE. SU PLANTEAMIENTO SIGNIFICÓ UNA EVOLUCIÓN EN EL USO DE LA TEORÍA ECONÓMICA APLICADA A (LA ESTRATEGIA DE) LAS ORGANIZACIONES

chael Porter. Aun cuando se han desarrollado escuelas de pensamiento estratégico notablemente variadas, la propuesta de Porter es central en el desarrollo de este marco. Su modelo sigue siendo extensamente utilizado cuando se hacen planes estratégicos, y es aún el más enseñado en escuelas de negocios y programas universitarios dentro y fuera de los ámbitos de gestión y negocios.

La relevancia de Porter para el desarrollo de la estrategia como actividad organizacional, disciplina académica y producto de consultoría es indiscutible. Su planteamiento significó una evolución en el uso de la teoría económica aplicada a (la estrategia de) las organizaciones. Porter ha contribuido a la conceptualización y entendimiento general de la estrategia con herramientas y conceptos centrales, como “fuerzas de la competencia”, “ventaja competitiva” y “análisis de la industria”, entre otros. Y a Porter le debemos una cuarta característica de este paradigma: estar centrado en la competencia. Él entiende la estrategia como la respuesta a dos preguntas: ¿dónde debemos competir? y ¿cómo debemos competir? Describe,

además, la esencia de la estrategia como la elección de realizar actividades de forma diferente a los competidores.

En las últimas décadas, Porter ha escrito varios libros y muchos artículos. Su propuesta central, sin embargo, se describe ya con completa claridad en su artículo *How competitive forces shape strategy?*, publicado en 1979, y en su libro *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, publicado en 1980.

Si alguien le pidiese comparar el mundo de 1980 con el de 2020, ¿qué diría usted? O, de otra manera: ¿qué sucesos han impactado radicalmente en la manera de gestionar las organizaciones en los últimos 40 (!) años?, ¿qué ha cambiado al respecto de la gestión estratégica?, ¿qué rol tiene la tecnología?, ¿qué rol tienen los medios?, ¿hay mayor o menor incertidumbre? La pregunta, en realidad, es esta: ¿no ha cambiado todo lo suficiente como para cambiar realmente el paradigma que usamos cuando hablamos de estrategia?

La pregunta es algo molesta si echamos un vistazo a la notable cantidad de marcos y herramientas que se han desarrollado en las últimas tres décadas. Sin importar su relevancia, ningún modelo alternativo ha alcanzado el carácter paradigmático de la propuesta procesal de tres momentos, lineal y prescriptiva, que asume alta certidumbre y que pivota en torno al modelo de Porter. Curioso, pero cierto. En un muy interesante artículo de 2015, Andrea Ovans¹ resume tres líneas de pensamiento sobre las diversas propuestas de lo que se entiende por estrategia, diferentes a las estrategias genéricas de Porter. ¡Hay vida después de las “cinco fuerzas”!

¿Por qué, entonces, a pesar de la riqueza de enfoques más contemporáneos, el paradigma secuencial



y porteriano es aún la referencia en tantas organizaciones? La raíz de la respuesta se encuentra en la confusión entre dos conceptos: riesgo e incertidumbre. Aun cuando las dos palabras se usan indistintamente, no significan lo mismo. Ya en 1921, el laureado Frank H. Knight, en *Risk, Uncertainty and Profit*², las distingue con claridad:

- Situaciones de riesgo en economía o negocios son aquellas en las que el resultado final es desconocido, pero se pueden hacer cálculos para predecir probabilidades de ocurrencia de determinados resultados (como cuando se calculan escenarios alternativos en los planes estratégicos).
- La incertidumbre es imposible de medir. No solo no se conocen



los resultados, sino que no existe modelo probabilístico para calcular escenario alguno. El futuro no es solo desconocido, sino que es inimaginable.

El marco de Porter puede funcionar aplicado a situaciones de riesgo (en particular, en aquellas en las que los líderes organizacionales no requieran salir de una visión informada por las proyecciones que se generan en los sistemas estándares de planificación y presupuesto), pero la incertidumbre no admite marcos, por esfuerzo que hagan quienes utilizan un modelo secuencial-predictivo.

Aun cuando sea más cómodo de creer –y más fácil de vender–, imaginar que la incertidumbre se gestiona como el riesgo no convierte en riesgo la incertidumbre.

En otras palabras, la razón por la que, en un entorno VUCA como el actual, se siga utilizando un paradigma lineal es la comodidad que genera creer que podemos predecir. Dicho de otro modo, es evitar la incomodidad que genera aceptar que no tenemos idea de lo que vendrá. Incomodidad que preferimos adormecer planificando.

¿Cómo hacer estrategia hoy, entonces? Tome como punto de partida que no necesita un único marco, sino un nuevo *mindset*. Un nuevo entendimiento de la estrategia que privilegie tanto la flexibilidad como la agilidad. Aquí se recogen cinco líneas esenciales a tener en cuenta en una organización para desarrollar ese *mindset* cuando se trata de hacer estrategia en entornos de incertidumbre.

I. CONSTRUCCIÓN DE CAPACIDADES DINÁMICAS

El concepto de capacidades dinámicas (CD) fue inicialmente desarrollado por David Teece y Gary Pisano, profesores de Berkeley y Harvard, respectivamente. Son las capacidades de una organización de integrar, construir y reconfigurar competencias para encarar proactivamente entornos de cambio muy rápido. Hay tres capacidades dinámicas centrales:

- **'Sensing' (que podríamos traducir como "darse cuenta")**. Es la habilidad de identificar cambios en el entorno.
- **'Seizing' (aprovechar)**. Es la capacidad que permite a la organización movilizar recursos internos para generar oportunidades en lo que esos cambios representan.
- **'Reconfiguring' (reconfigurar)**. Es la capacidad de la organización de transformar y alinear recursos y actividades internas para aprovechar esas oportunidades.

Desarrollar capacidades dinámicas significa que la mejora continua de las capacidades existentes no es suficiente. Las organizaciones necesitan desarrollar nuevas capacidades que anticipen y respondan a un entorno en cambio, y esto requiere que los *mánagers* cambien la lógica estratégica de poseer recursos (capital humano, procesos, herramientas, *expertise*, activos...) a orquestarlos, que significa buscar, seleccionar y configurar esos recursos, para lograr una constelación que permita desarrollar ventajas competitivas.

De aquí se desprende que las ventajas competitivas son elementos temporales y dinámicos. Se desarrollan permanentemente en anticipación o respuesta al cambio externo y dependen del desarrollo permanente de competencias en la organización. Esto rompe con el



EL ENTENDIMIENTO DE LAS VENTAJAS COMPETITIVAS COMO UN ELEMENTO TEMPORAL TOMA COMO PUNTO DE PARTIDA QUE ES MÁS PROBABLE QUE UNA VENTAJA COMPETITIVA SE COPIE QUE EL HECHO DE QUE LA EMPRESA PUEDA EVITARLO

postulado tradicional que asume que las ventajas competitivas no se pueden copiar si la organización “las protege adecuadamente”. Si algo nos ha dejado claro la larga pugna entre Apple y Samsung es que las patentes no siempre protegen todo lo que creemos que protegen. El entendimiento de las ventajas competitivas como un elemento temporal toma como punto de partida que es más probable que una ventaja competitiva se copie que el hecho de que la empresa pueda evitarlo; y, por ende, hay que hacer de sus desarrollos algo permanente.

2. EXPLORACIÓN DE OCEANOS AZULES

La creación de océanos azules bien podría ser un tipo de resultado de la construcción de capacidades dinámicas. En ese sentido, ambas propuestas pueden hacerse complementarias.

El término “océano azul” es una analogía para describir el amplio potencial de un mercado no explorado. Es el contraste del “océano rojo”, el enfoque estándar en estrategia. En un océano rojo, las empresas compiten por tener una cuota mayor de una determinada

demanda, con el resultado final de que las ganancias de uno son las pérdidas de otro. Cosa que sucede con mayor frecuencia a medida que más competidores entran en el sector. A medida que el espacio competitivo se llena, las posibilidades de ganancias se reducen.

Renée Mauborgne y W. Chan, autores del concepto, definen el océano azul como un espacio de mercado sin explotar, en el que se crea y capta una demanda: “Consiste en crear un nuevo territorio, no en dividir el que ya existe”³. De esto se infiere que la competencia es irrelevante, pues no se compete por una demanda. Ya que no hay operadores en un océano azul, las reglas de la industria aún no se han establecido.

El resultado más importante de la creación de océanos azules es que genera oportunidades, y este es un punto central cuando hablamos de estrategia en incertidumbre. Ge-

nerar oportunidades creando nuevos sectores (eBay, por ejemplo), o trascendiendo los límites del sector en el que se opera (iPhone, por ejemplo), incrementa las probabilidades de innovar el modelo de negocio, recurso fundamental para moverse ágil y flexiblemente en entornos inciertos.

3. CREACIÓN PERMANENTE DE VALOR

El valor, en los negocios, se define desde el cliente, no desde la competencia. Es al cliente al que se le genera valor resolviendo sus necesidades. Por ello, la creación permanente de valor ha devuelto al cliente al centro de la estrategia. No es que la competencia sea irrelevante, sino que no juega el papel omniexplicativo que jugaba en el modelo de Porter. Las empresas ganan dinero y alcanzan sus objetivos porque hay consumidores que están dispuestos a pagar por el valor que la empresa les genera (o por su impacto social o el impacto de su propósito, si no se trata de una empresa, sino de una organización que no captura valor monetizado), no porque la empresa sea mejor que su competencia.

La creación permanente de valor como línea estratégica supone no solo un punto de partida distinto a la competencia como eje, sino toda una perspectiva diferente. Es el cliente en torno a quien gira lo que una organización hace. Un producto es exitoso no por maravilloso, o más rápido o más bueno. Es exitoso, realmente, porque hay un cliente dispuesto a pagar por él. Y ese cliente paga por problemas resueltos o necesidades atendidas, no por productos geniales.

En términos prácticos, la generación de valor para el cliente requiere que la organización conozca muy bien a sus consumidores y que pueda transformar ese conocimiento en decisiones. El conocimiento no es útil en una organización si no se transforma en una

capacidad estratégica. Es esta capacidad la que está en la base de una cultura centrada en el cliente (en toda la organización, no solo en el Departamento de Marketing). Es imprescindible, igualmente, aceptar que las razones y motivos del cliente cambian. De ahí que conocerle requiera un proceso que provea información a la vez fiable y permanente. La lógica de *analytics* y de las decisiones basadas en evidencia, por ejemplo, es que el flujo de información es constante. Así se facilitan giros en las decisiones que se toman. El valor de *analytics* se perdería si se recurriese siempre a una misma información recogida en un único momento. Ilya Prokoff, socio de IDEO, lo resume de esta manera: “Las preguntas que nos hacen nuestros clientes son preguntas que nunca se pueden responder una vez. Son preguntas que deben responderse una vez y otra vez y otra vez...”.

LA CREACIÓN PERMANENTE DE VALOR COMO LÍNEA ESTRATÉGICA SUPONE NO SOLO UN PUNTO DE PARTIDA DISTINTO A LA COMPETENCIA COMO EJE, SINO TODA UNA PERSPECTIVA DIFERENTE. ES EL CLIENTE EN TORNO A QUIEN GIRA LO QUE UNA ORGANIZACIÓN HACE



Los modelos de negocio como herramienta estratégica, de hecho, se definen a partir del valor y del cliente. Un modelo de negocio representa cómo una organización crea valor para un cliente, cómo entrega ese valor al cliente y cómo captura valor de ese cliente. Los modelos de negocio reflejan una serie de decisiones/elecciones estratégicas tomadas para diversas áreas de la organización. Su principal utilidad radica, sin embargo, en que resumen la lógica de interacción de esas áreas como un todo. Permiten así dos cosas: reflejar nuevas decisiones tomadas en función de las contingencias y evaluar la coherencia en la interacción de sus partes. En ese sentido, un modelo de negocio es una herramienta ideal para reflejar una estrategia que pone al valor y al cliente en el centro, así como para monitorizar el cambio de esta estrategia en el tiempo. El *Business Model Canvas*, herramienta que logra muy bien este doble cometido, ha contribuido notablemente a delinear una aproximación más realista, dinámica y flexible a la gestión estratégica.

Las aplicaciones prácticas se pueden encontrar, adicionalmente, en cuatro marcos que han tenido mucho impacto en el mundo en la última década y que tienen como factor común al cliente como centro: *Lean startup*, *design thinking*, *customer development* y *customer-driven innovation*. La generación permanente de valor para ese cliente está directamente vinculada a temas que estos marcos abordan muy bien: un problema o necesidad del cliente como punto de partida, la cultura de soporte al pensamiento innovador, la libertad de equivocarse, la iteración rápida, el uso constante de *feedback* y la capacidad de testar nuevas ideas de manera efectiva. Aun cuando dos de estos marcos han surgido originalmente para ser aplicados a *start-ups*, con el tiempo se han convertido en herramientas cen-



LOS MODELOS DE NEGOCIO REFLEJAN UNA SERIE DE DECISIONES/ELECCIONES ESTRATÉGICAS TOMADAS PARA DIVERSAS ÁREAS DE LA ORGANIZACIÓN. SU PRINCIPAL UTILIDAD RADICA, SIN EMBARGO, EN QUE RESUMEN LA LÓGICA DE INTERACCIÓN DE ESAS ÁREAS COMO UN TODO

trales en la estrategia de grandes compañías, como General Electric, 3M, Intuit, Adobe, Goodyear, Apple o Fidelity, por ejemplo.

4. 'EFFECTUATION' COMO ENFOQUE

Effectuation es una forma de razonamiento. Originalmente estudiado por Saras Sarasvathy para explicar el comportamiento emprendedor, se ha desarrollado también en un conjunto de herramientas para tomar decisiones en entornos de alta incertidumbre.

El argumento central es que la incertidumbre puede ser un recurso más que un estado evitable, y que las personas pueden desarrollar la capacidad de convertir lo inesperado en rentable. Sobre esta base, se propone la idea de que la acción comienza con los recursos disponibles, y que esos recursos son el *input* más importante para, gradualmente, establecer objetivos (amplios y variados, no específicos). Este es un tipo de razonamiento inverso al razonamiento causal, el enfoque estándar en los

negocios, donde se empieza con un objetivo y luego se buscan los recursos para alcanzarlo.

Effectuation propone también el principio de pérdida razonable, en lugar del rendimiento esperado para proyectos nuevos en entornos inciertos. Es el ejercicio de examinar primero lo que se está dispuesto a perder, antes de calcular todo el rendimiento que se espera obtener. Este principio se aplica no solo al dinero, sino también al tiempo, el coste de oportunidad, las emociones, la reputación o el control del negocio. En ese sentido, la pérdida razonable se establece sobre lo que se tiene, y responde a una realidad controlable. El rendimiento esperado se establece sobre la predicción.

Effectuation ha logrado explicar con gran éxito la creación y desarrollo de empresas como Freitag, Airbnb, GEOX o Ice Hotel, por ejemplo.

5. ¿PLAN ESTRATÉGICO O ESTRATEGIA?

Estrategia y planificación no son lo mismo, aunque estemos acostumbrados a usar las dos palabras juntas. Planteamiento estratégico es un oxímoron, decía Mintzberg. La estrategia no surge, necesariamente, de procesos de planificación formal que se registran en un documento llamado plan estratégico.

Imagínese en el año 2000 haciendo un plan estratégico y definiendo objetivos para 2020. ¿Podría haber incluido temas relacionados con la digitalización o la estrategia digital? ¿O hubiera podido imaginar la relevancia del IoT, la inteligencia artificial o el Big Data en las organizaciones? ¿O la influencia de las redes sociales en sus consumidores... y en su cuenta de resultados? Solo por mencionar unos cuantos aspectos tecnológicos. El punto central es que la tecnología es uno de los factores que

marcan la pauta de los negocios hoy. La mayoría de líderes organizacionales en el mundo no hubieran podido imaginar el impacto de ella en sus organizaciones hace veinte años. Pero hace quince, tampoco, y para alguna de esas tecnologías, hace diez, tampoco.

Hay investigaciones en psicología⁴ que señalan que hacer planes tiene tres importantes beneficios: maximiza el foco en las actividades que permitirán alcanzar los objetivos, reduce las probabilidades de rendirse cuando aparecen dificultades y facilita una implementación posterior. Son beneficios difíciles de discutir, pero hay que tener en cuenta que son beneficios inversamente proporcionales al horizonte temporal para el que se planifica; es decir, es más probable que los recursos, el tiempo y la motivación invertidos en planificar a largo plazo sean recursos perdidos que el hecho de que su plan se cumpla con éxito. Dicho de otro modo, defina objetivos, KPI, OKR, EFQM, BHAG, o el sistema de métricas que prefiera, para un horizonte temporal realista que, en el más duradero de los casos, no superará los tres años.

Proyecte el largo plazo en un propósito, no en un plan. Definir un propósito que trascienda únicamente el hacer dinero le da a la organización un norte, y con ello, a cada persona, una razón más para trabajar.

La claridad en el propósito ha demostrado, adicionalmente, abrir las puertas al talento. Hay un giro significativo en la manera en que las personas se relacionan con las organizaciones, especialmente la Generación Y y la Generación Z (conjuntamente, casi un 60% de la población mundial⁵). Especialmente en economías desarrolladas, estas generaciones ponen en el propósito una prioridad diferente a generaciones anteriores, y espe-

ran, en mayor medida, que sus empleos compartan sus valores.

CONCLUYENDO

El paradigma lineal, de planeamiento predictivo y cuyo pilar es el modelo porteriano, tiene su base empírica en el análisis de las industrias manufactureras y de servicios de los años 70. Lo que surgió después, es decir, la economía de la información global, impulsada por tecnologías que generan disrupciones y con nuevas formas de volatilidad en los mercados, dio lugar a nuevos tipos de retos, que aquel modelo no tenía forma de explicar. Esta realidad, hoy, necesita organizaciones que desarrollen estrategias, procesos y estructuras flexibles para responder proactiva y permanentemente a esas condiciones. Pero necesita, sobre todo, mángers que acepten que el desafío de la incertidumbre no es un desafío que se pueda enmarcar en un proceso secuencial y predictivo.

REFERENCIAS

1. Ovens, A. *What is strategy, again?* (artículo). Boston, MA: Harvard Business School Publishing, 2015.
2. Knight F. H. *Risk, Uncertainty and Profit*. Nueva York: Houghton Mifflin, 1921.
3. Chan, W. y Mauborgne, R. *Blue Ocean Strategy*. Boston, MA: Harvard Business School Press, 2005.
4. Gollwitzer, P. *The volitional benefits of planning*. En Gollwitzer, P. y Bargh, J. (eds.). *The psychology of action*. Nueva York, NY: Guilford Pr., 1996, 287-312.
5. Bank of America Merrill Lynch. *New Kids On The Block. Millennials & Centennials*. 2016.

"Estrategia e incertidumbre. Cuando el paradigma ya no es suficiente".
© Planeta DeAgostini Formación, S.L.