



CÓMO GANAR EL DERECHO A TRIUNFAR

LA EVOLUCIÓN DE LA ESTRATEGIA DE NEGOCIOS ESTÁ EN UNA ENCRUCIJADA. ES TIEMPO DE RESOLVER LA ANTIGUA TENSIÓN ENTRE LA IDENTIDAD DE UNA ORGANIZACIÓN Y LA NATURALEZA EFÍMERA DE SU VENTAJA COMPETITIVA.

Cesare Mainardi es director ejecutivo de Booz & Company y miembro del comité ejecutivo de la firma. Junto a Paul Leinwand, es coautor de *The Essential Advantage: How to Win with a Capabilities-Driven Strategy* (Harvard Business Press, 2010).

Art Kleiner es editor en jefe de *strategy+business* y autor de *The Age of Heretics: A History of the Radical Thinkers Who Reinvented Corporate Management* (segunda edición, Jossey-Bass, 2008).

Al menos cuatro personas mencionadas en este artículo fueron colaboradores de *s+b*: Ram Charan, Walter Kiechel, Henry Mintzberg y C.K. Prahalad. Otras que también se nombran han tenido vínculos con Booz & Company o con sus competidores. Los autores trataron de evaluar los aportes de todos ellos con independencia de tales relaciones.

Son las ocho de la mañana en la sala de conferencias de un importante fabricante global de alimentos envasados (la empresa existe, pero se preserva su nombre por razones de confidencialidad). Durante los últimos dos meses, un equipo integrado por 15 ejecutivos senior estuvo explorando opciones de crecimiento y las condensó en tres estrategias básicas, cada una de las cuales fue sintetizada en una escueta presentación de 20 minutos.

La primera opción se concentra en la innovación: la empresa debería desarrollar y lanzar rápidamente muchos nuevos tipos de productos, a la vanguardia en valores nutricionales y con envases novedosos y atractivos.

En la segunda opción, la compañía debería acercarse más a sus clientes, con el propósito de producir los alimentos que la gente pide. Podría incorporar a su oferta ideas obtenidas online y brindar comidas personalizadas, convenientes y bien equilibradas a las familias que disponen de poco tiempo.

La tercera opción supone transformar la dinámica de los sectores alimentarios relevantes mediante una competencia más agresiva. La empresa debería convertirse en líder de su categoría invirtiendo en nueva tecnología de procesos, ajustando al tamaño adecuado sus operaciones para reducir costos y realizando adquisiciones clave.

Cuando la pantalla queda en blanco, el CEO formula una pregunta simple: “¿Qué estrategia nos daría el mayor derecho a triunfar?”. Su tono, tranquilo y directo, hace que todos se sienten más erguidos. Y probablemente sea lo correcto, porque ésta es la pregunta central en cualquier estrategia de negocios, aunque no siempre se la formule de ese modo.

El derecho a triunfar es la capacidad de participar en cualquier mercado competitivo con una posibilidad de éxito superior al promedio, no sólo en el corto plazo sino de manera sostenida.

Imaginemos a un entrenador que, al observar a un jugador que ingresa a una competencia deportiva, dice: “Ese chico tiene derecho a triunfar en el campo de juego”. O a un maestro que, cuando ve a un estudiante que está a punto de rendir un examen, afirma: “Ese alumno merece sobresalir”. Lo que en realidad están diciendo es: “Ese contendiente es el jugador correcto para esta competencia, con la capacidad necesaria para enfrentar este desafío en particular”. Por supuesto, perderá algunas veces, pero con los años logrará una ventaja consistente que hará que parezca que hace milagros y que eso es sencillo. Esta ventaja esencial, muy poco común en el ámbito de los negocios (un juego mucho más impredecible y de formato más libre que los deportes o el mundo académico), es sin embargo cada vez más importante en un tiempo de competitividad sin precedente.

La frase “el derecho a triunfar” puede sonar arrogante a algunos observadores. Después de todo, ninguna compañía cuenta con semejante certeza. Pero ése es precisamente el punto: el derecho a triunfar no puede darse por sentado. Debe ganarse. Y es posible hacerlo.

Todas las estrategias corporativas son, en esencia, teorías sobre el derecho a triunfar. Por esa razón, la historia de la estrategia puede resultarles útil y fascinante a quienes intentan entender la naturaleza del éxito corporativo. Una fuente reciente y valiosa es *The Lords of Strategy: The Secret of Intellectual History of the New Corporate World* (Harvard Business Press, 2010), libro en el que Walter Kiechel, ex editor de *Fortune*, explica las teorías dominantes de la estrategia de negocios durante los últimos 50 años y los relatos de quienes las desarrollaron. A partir de la historia de Kiechel y la de otros autores, como Henry Mintzberg,

PANORAMA DE CONCEPTOS ESTRATÉGICOS

Cada uno de los cuatro cuadrantes representa una escuela básica de pensamiento en estrategia de negocios sobre la naturaleza del derecho a triunfar. Empezando por el cuadrante superior derecho, las escuelas son Posicionamiento (los ganadores eligen mercados favorables definidos por fuerzas externas); Concentración (los ganadores aprovechan al máximo sus actuales unidades de negocios y fortalezas centrales); Ejecución (los ganadores llegan a la ventaja mediante la excelencia operacional), y Adaptación (los ganadores desarrollan un rumbo general mediante la experimentación y el cambio rápido). De los años '60 a nuestros días, muchas empresas han ido cambiando de un cuadrante a otro.

La grilla refleja las visiones del mejor enfoque para desarrollar la estrategia. El eje X representa el punto de vista de los autores:

¿quién es responsable de las principales decisiones sobre estrategia? A la izquierda están los que defienden la elección colectiva (el pensamiento estratégico se infunde a tantas personas de la compañía como sea posible). A la derecha están los que defienden la formulación de arriba hacia abajo (la estrategia es desarrollada exclusivamente por planificadores expertos y ejecutivos senior, mientras que el resto de la compañía se dedica a la ejecución).

El eje Y describe la orientación con respecto al tiempo: el grado al cual una estrategia se considera orientada al presente o al futuro. En la parte superior están los que se proponen un destino a largo plazo, que puede ser muy diferente de la posición actual de la compañía. En la parte inferior están los que prefieren dejar que el rumbo estratégico de la empresa emerja de su estado actual.



Fuente: Walter Kiechel, *The Lords of Strategy*; Art Kleiner, *The Age of Heretics*; Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand y Joseph Lampel, *Strategy Safari*.

Bruce Ahlstrand y Joseph Lampel en *Strategy Safari: The Complete Guide through the Wilds of Strategic Management* (segunda edición, FT Prentice Hall, 2009), creamos un mapa de ese panorama conceptual, organizado en torno de los principios básicos que sustentan las teorías del derecho al triunfo (ver gráfico de la página 44). El mapa describe cuatro grandes escuelas de estrategia, cada una de las cuales tiene una hipótesis sobre la naturaleza del éxito a largo plazo en un mundo competitivo. A pesar de sus diferencias, las cuatro escuelas representan intentos de resolver el mismo problema básico y fundamental: la tensión entre dos realidades de negocios en pugna.

La primera es que toda ventaja es transitoria. Hasta el más formidable posicionamiento de mercado puede ser vulnerable a saltos tecnológicos, súbitas apariciones de competidores, vaivenes en los flujos de capital, nuevos regímenes normativos, cambios políticos y otras facetas del caótico e imprevisible ámbito de los negocios. El rápido crecimiento económico de los mercados emergentes acentuó la naturaleza pasajera de cualquier ventaja, en especial al incorporar a miles de millones de personas a la economía global, junto con cientos de competidores nuevos y vigorosos.

Podría suponerse que la respuesta está en ser una empresa absolutamente flexible, capaz de transformarse para satisfacer las cambiantes exigencias del mercado. Pero eso no es posible, debido a la segunda realidad: lleva tiempo cambiar la identidad corporativa. Las cualidades innatas de una organización, que la distinguen de otras –procesos operativos,

cultura, relaciones y capacidades distintivas—, se construyen de manera gradual, decisión por decisión, y se consolidan continuamente a través de sus prácticas.

Muy pocas empresas se han reinventado por completo y, aun cuando los líderes reconocen la necesidad del cambio o saben que está en juego la supervivencia de la compañía, es difícil modificar esa identidad; si no se realiza un esfuerzo deliberado por renovarla, puede estancarse al punto de erosionar su ventaja. Como señalaron Jim Collins, Clayton Christensen y Donald Sull, las compañías establecidas en el mercado pueden caer fácilmente en la complacencia y la arrogancia (Collins), y sucumbir frente a tecnologías disruptivas (Christensen) o por inercia (Sull).

Aunque suele considerarse que la “rigidez” de la identidad corporativa es una debilidad, también es una gran fuente de fortaleza. En realidad, el facilitador fundamental de la estrategia —la fuente de la ventaja competitiva— es una cultura corporativa coherente y distinguible, cualidad que atrae a clientes, inversores, empleados y proveedores.

Es imprescindible, entonces, que cada empresa desarrolle una estrategia en función de sus capacidades. ¿Cómo capturamos valor, ahora y hacia el futuro, para los clientes que elegimos? ¿Cuáles son nuestras aptitudes más importantes y cómo se combinan? ¿Cómo podemos alinearlas con nuestra cartera de productos y servicios? Cuanto más clara y decididamente respondamos estos interrogantes, mayores posibilidades tendremos de crear una identidad corporativa que nos dé el derecho a triunfar a largo plazo. No es sorprendente, entonces, que las cuatro escuelas básicas de pensamiento del Gráfico 1 (posicionamiento, ejecución, adaptación y concentración) tengan algo significativo que ofrecer a los estrategas de negocios, en tanto se las adopte siguiendo el equilibrio apropiado.

El valor del posicionamiento

Según Kiechel, la estrategia se convirtió en algo relativamente formal en los años '60, por dos razones. La primera fue una creciente cantidad de datos disponibles sobre costos, precios y desempeño operativo de la compañía. La segunda fue la incertidumbre, y la ansiedad que ésta trajo aparejada.

Cuando fracasan las decisiones intuitivamente obvias, la gente añora una mejor guía. Por esa razón, a partir de mediados de los años '60 la idea de la planificación estratégica, con ecos de Napoleón, Carl von Clausewitz y Sun Tzu, se convirtió en una moda irresistible de la gestión de negocios. En su forma pura —tal como la delinearon Kenneth Andrews e Igor Ansoff, las voces rectoras en ese tiempo—, la estrategia era un plan integral de crecimiento, por lo general formalizado en un texto escrito, avalado por el CEO y destinado a crear una posición inexpugnable para la empresa en el mercado.

Aunque Andrews sostuvo que la meta debería ser una simple “idea informativa” sobre el rumbo de la empresa, la estrategia se convirtió inevitablemente en una lista de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (el origen del análisis SWOT, o FODA como se lo conoce en español, que sigue vigente en nuestros días). Esto ocurrió mucho antes de que se inventara el programa de planilla de cálculo, de manera tal que las empresas grandes contrataban ejércitos de planificadores para compilar todos esos datos en documentos que se debatían en sesiones anuales de estrategia y que terminaban siendo ejercicios de complejidad burocrática. Sólo con el transcurso del tiempo quedó claro que los planes no se correlacionaban con el funcionamiento ni con los temas del mundo real.

En 1966 se produjo una revolución en la escuela del posicionamiento, cuando Bruce Henderson, fundador del Boston Consulting Group (BCG), empezó a promocionar servicios a partir de lo que denominó “la curva de experiencia”. Analizando los datos de costos y precios entre compañías e industrias, Henderson demostró que, a medida que la experiencia en las operaciones derivaba en mayor eficiencia, la capacidad de producción aumentaba y los costos caían. El fenómeno era apenas perceptible mes tras mes, pero cada pocos años la capacidad se duplicaba y los costos bajaban de un 10 a un 30 por ciento, de una manera tan confiable que muchas compañías podían planificar sus ciclos de inversión y su marketing competitivo en consonancia.

Para Henderson, el derecho a triunfar correspondía a las empresas que hacían mejor uso de la curva de experiencia al mantener la posición de liderazgo en participación de mercado en sus sectores. Esto significaba destacar el valor de algunas divisiones sobre otras, en función de la dinámica de la base de clientes de cada negocio (Henderson fue uno de los primeros propulsores de la segmentación de mercado) y de su posicionamiento competitivo. La famosa matriz crecimiento-participación dividió los negocios de la empresa en “estrellas” (alto crecimiento y alta participación de mercado), “perros” (bajo crecimiento y baja participación), “incógnitas” (alto crecimiento y baja participación) y “vacas lecheras” (bajo crecimiento y alta participación), y brindó así una razón clara para

LAS SIRENAS DE LA ESTRATEGIA

Por **Steffen Lauster**, socio de la oficina de Booz & Company en Cleveland.

Algunos conceptos estratégicos, si se los considera sacrosantos, pueden llevar a una industria entera por el camino equivocado. Algo así ocurrió durante las últimas dos décadas con la industria de los productos de consumo envasados (CPG, por su sigla en inglés). Dos de las ideas estratégicas más influyentes se mantienen con tanta firmeza, son tan intuitivamente atractivas y aparentemente tan efectivas en la práctica, que resultan difíciles de abandonar. Sin embargo, aferrarse a ellas también puede ser peligroso.

La primera de esas ideas engañosas es que "más grande es mejor". Desde la década de 1980, las empresas dedicadas a la industria CPG vienen haciendo grandes esfuerzos por expandirse. La creencia convencional decía que los mejores retornos para los accionistas provendrían de las compañías que tuvieran marcas poderosas y escala para competir en los mercados en desarrollo.

La segunda idea es la que sostiene que "la concentración es inevitable". Los expertos predijeron durante años que la mayoría de los segmentos de esta industria terminarían dominados por dos o tres grandes jugadores, mientras un puñado de actores de nicho peleaban por lo poco que quedaba.

Estudios recientes de Booz & Company sobre el retorno total

para los accionistas de las empresas CPG revelan que ambas ideas son, en el mejor de los casos, incompletas. Las compañías que las adoptan terminan sacrificando el rendimiento. No hay duda de que hay categorías en las que la escala importa, y uno o dos jugadores predominan. Pero también es cierto que hay muchos rubros de alimentos y productos de consumo que se fragmentaron, dejando suficiente espacio rentable para otros actores. En el café, las comidas listas para consumir y las salsas para pastas, por ejemplo, hay más compañías pequeñas que en el pasado; la masividad y el precio no importan tanto como la calidad percibida.

En la actualidad, las empresas de productos de consumo de mejor desempeño —grandes o pequeñas— son las que exhiben la mayor coherencia entre sus estrategias de mercado, sus capacidades y sus líneas de productos. Esto les brinda un nivel de eficiencia y efectividad que la mayoría de sus competidores no puede igualar.

En definitiva, el problema de los conceptos estratégicos no es que estén equivocados, porque de hecho a menudo son correctos, sino que no son universales. La meta estratégica correcta es diferente para cada empresa, incluso en una industria madura como la de los productos de consumo envasados.

reasignar la inversión. Por ejemplo, valía la pena endeudarse para mantener brillando a una estrella porque podía terminar dominando su nicho de mercado.

La curva de experiencia y la matriz crecimiento-participación ganaron popularidad con mucha rapidez porque funcionaron maravillosamente bien... al principio. Pero, en la práctica, estas herramientas tenían un defecto serio: eran un análisis retroactivo del éxito pasado de una compañía, lo cual hacía irresistible seguir con el mismo comportamiento en el futuro, aun cuando las circunstancias hubiesen cambiado (por ejemplo, cuando los competidores empezaban a aplicar el mismo enfoque). Esto llevó a muchas empresas a estrategias contraproducentes. Por ejemplo, Ford y General Motors registraron pérdidas de más de US\$ 500 millones en 1979 y 1980, las primeras de semejante envergadura en décadas.

La ejecución contraataca

Después de esos y otros reveses importantes, la corriente principal de los líderes de negocios empezó a cuestionar el valor de la escuela del posicionamiento. Los más contrariados pertenecían a las áreas de producción y operaciones. No sorprende, entonces, que la primera gran reacción proviniera de esta última área; específicamente, del departamento de Gestión de Operaciones de la Escuela de Negocios de Harvard (HBS) que, de forma gradual, había ido perdiendo estatus a manos del sector de las finanzas. Dos miembros del plantel académico se encontraron en Vevey, Suiza, a mediados de 1979; eran William Abernathy, experto de HBS en producción automotriz, y Robert Hayes, conocido por sus estudios sobre las líneas de montaje.

En un seminario, un hombre de negocios europeo le preguntó a Hayes por qué la productividad de los Estados Unidos había declinado tanto en los últimos 10 años. Hayes echó mano de las respuestas previsibles: los sindicatos, las regulaciones del gobierno, la crisis petrolera y las actitudes de la generación más joven (en ese momento, los llamados "baby boomers"). Los asistentes lo miraron con una sonrisa de cortesía. "Nosotros también tenemos todos esos factores —dijo uno de ellos—, y nuestra productividad aumenta."

Confundido y conmocionado, Hayes empezó a mantener largas conversaciones con Abernathy, quien acababa de llegar a Vevey y veía un estancamiento similar en la industria automotriz norteamericana. Sólo una explicación tenía sentido para ellos: depender de la participación de mercado y

del crecimiento financiero como objetivos estratégicos estaba paralizando a la industria de los Estados Unidos.

Abernathy y Hayes escribieron esta conclusión en un artículo en *Harvard Business Review* (HBR), publicado en el número de julio/agosto de 1980 y al que titularon “Managing Our Way to Economic Decline”. Ese texto sigue siendo una de las reimpresiones más pedidas de la revista y uno de los artículos más controvertidos en toda su historia. Los autores presentaban otra escuela de pensamiento estratégico, basada en la idea de que el derecho a triunfar derivaba de la ejecución y la excelencia operacional: el desarrollo y la implementación de mejores prácticas, procesos, tecnologías y productos.

Aunque la escuela de la ejecución fue a menudo cuestionada, siguió ganando influencia a principios de los años '90, en especial después de que fuera adaptada por Michael Hammer, profesor de Ciencias de Computación del MIT, en un enfoque denominado “reingeniería”. Según Hammer, las empresas que revisaban con una mirada renovada todos sus procesos, como si los rediseñaran desde cero, tenían derecho a triunfar. Lamentablemente, muchas compañías utilizaron la reingeniería para despidos masivos que las debilitaron, y la excelencia operacional no pudo competir con la exuberancia de la alta tecnología. Hacia finales de los años '90, la estrategia basada en la ejecución había quedado mayoritariamente relegada al área de producción de la empresa.

La idea de construir valor mediante métodos gerenciales recuperó relevancia estratégica después de la explosión de la burbuja de las punto com. El mejor símbolo de su retorno fue el best seller *Execution: The Discipline of Getting Things Done*, escrito por el experto en estrategia Ram Charan y el entonces CEO de Honeywell Larry Bossidy, conocido ex alumno de General Electric (junto a Charles Burck, Crown Business, 2002). Muchos líderes entendieron entonces, a partir de la experiencia, tanto el valor de mejorar la ejecución como sus desafíos.

La ventaja de Michael Porter

El otro límite importante de la escuela de la ejecución fue definido con claridad por el profesor Michael Porter, quizás el pensador más influyente sobre estrategia corporativa de la historia de Harvard y fuente de nueva vitalidad para la escuela del posicionamiento. En sus primeras publicaciones, desde finales de los años '70 hasta principios de los '90, Porter reubicó la turbulencia del ambiente de negocios de una compañía dentro de una “cadena de valor” y “cinco fuerzas” (competidores, clientes, proveedores, potenciales rivales y productos sustitutos): dos modelos que podían utilizarse para analizar el potencial de valor y la intensidad competitiva de cualquier empresa.

Luego, en su brillante artículo de *HBR* titulado “What is Strategy?” (noviembre-diciembre de 1996), Porter señaló que la excelencia operacional podía garantizar la ventaja competitiva durante un tiempo limitado, después del cual derivaría también en menores retornos a medida que otras compañías se pusieran a tono.

Para Porter, las ideas orientadas a la ejecución, como la reingeniería, el benchmarking, el outsourcing y la gestión del cambio, tuvieron el mismo límite estratégico. Todas mejoraron las operaciones, pero ignoraron la pregunta crítica: ¿en qué negocios operar? Porter estaba a favor de elegir industrias o mercados donde las condiciones generales eran favorables –en los que la mayoría de las empresas eran relativamente débiles, los proveedores tenían relativamente poca influencia y los potenciales entrantes eran pocos–, o donde la empresa pudiera diferenciarse.

La escuela del posicionamiento se convirtió en un gran impulsor del resurgimiento de la competitividad corporativa de Occidente durante las décadas de 1980 y 1990. W. Chan Kim y Renée Mauborgne llevaron el argumento hasta el extremo con *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant* (Harvard Business School Press, 2005). Aconsejaban a las empresas buscar nuevas posiciones de liderazgo en lugares en los que no hubiera competidores, rompiendo con la manera tradicional de analizar sus industrias. La popularidad de ese enfoque demostró la presión que los líderes de negocios sentían para deshacerse de las prácticas establecidas y encontrar un nicho que pudieran dominar con la ventaja de quien “mueve primero”.

Los límites de la escuela del posicionamiento resultaron evidentes en las décadas de 1990 y 2000. Aunque Porter se esforzó por explicar que las compañías líderes pueden modificar y rediseñar las estructuras de una industria, se interpretó que decía que algunas industrias son innatamente buenas y otras irremediablemente malas. Algunas empresas intentaron escapar ingresando a nuevos negocios en los que carecían de capacidades distintivas, a “océanos azules” en los que no sabían nadar. En general, esos esfuerzos fracasaron. Y en el transcurso de la primera década del nuevo milenio, compañías con posiciones de mercado envidiables, como Microsoft, también vieron palidecer su ventaja cuando

emergieron nuevos competidores, como Google. Esto no descalificó la hipótesis de Porter, pero dio a otros un espacio para criticar su pensamiento.

Adaptación y experimentación

A partir de los años '90, otro grupo de pensadores dedicados a la estrategia propusieron una alternativa a las escuelas del posicionamiento y la ejecución. Así nació la idea de la estrategia como adaptación perpetua, cuyo máximo exponente fue Henry Mintzberg, profesor de Management de la Universidad McGill. En su libro *The Rise and Fall of Strategic Planning: Reconceiving Roles for Planning, Plans and Planners* (Free Press, 1994), Mintzberg desestimó la escuela del posicionamiento (la denominó “escuela de diseño”) por su apego a las fórmulas establecidas. Reconoció que la ejecución era importante, aunque, al igual que Porter, creía que resultaba insuficiente para el éxito. Su enfoque estratégico se basó en encontrar un concepto más creativo y experimental para la toma de decisiones de los ejecutivos.

Entonces, en lugar del análisis y la planificación, los ejecutivos partidarios de la escuela de la adaptación (a la que Mintzberg llamó “escuela del aprendizaje”) se propusieron conquistar el derecho a triunfar mediante la experimentación en nuevos territorios. Según la metáfora de Mintzberg, se trata de “dejar que broten miles de flores estratégicas mediante un estilo intuitivo para detectar los patrones del éxito de esos jardines de flores estratégicas, en lugar de un estilo cerebral que favorezca las técnicas analíticas para desarrollar estrategias en un invernadero”.

La escuela de la adaptación ha ayudado a muchas empresas; por ejemplo, fue la fuente de vitalidad de la industria manufacturera china y también el tema rector de la obra de Tom Peters. Pero tiene serias limitaciones, porque su naturaleza libre y espontánea suele derivar en la incoherencia. Es imposible armonizar una multitud de productos y servicios que tienen diferentes necesidades de capacidades y distintas posiciones de mercado. Dejar que broten miles de flores puede llevar a un campo lleno de malezas, y a empresas que no pueden igualar los recursos y el conocimiento técnico de competidores más focalizados y coherentes.

Concentración en lo central

Por estas razones, el cuarto grupo de pensadores de la estrategia, la escuela de la concentración, resulta muy atractivo. Sus precursores fueron Gary Hamel y C.K. Prahalad, autores de *Competing for the Future* (Harvard Business School Press, 1994), quienes sostuvieron que las empresas más efectivas debían su éxito a un conjunto selecto de “competencias centrales”, es decir, habilidades básicas y capacidades tecnológicas (como nuevas formas de hardware, software, sistemas, biotecnología e ingeniería financiera) que les permitían competir de maneras diferenciadas. Las compañías que pusieran el foco en ellas y las utilizaran para desarrollar un “propósito estratégico” a largo plazo, tendrían el derecho a triunfar.

A partir de la experiencia de su firma con los fondos de capital privado, Chris Zook, de Bain & Company, es el exponente reciente más destacado de esta escuela. En su libro *Profit from the Core: A Return to Growth in Turbulent Times* (2001, junto a James Allen; Harvard Business Press, 2010), dice que el derecho a triunfar suele acompañar a las empresas que se atienen a sus negocios centrales y encuentran la manera de explotarlos en pos del crecimiento y el valor. Esto significa diferenciar a una compañía empezando por sus capacidades centrales.

Sin embargo, en la práctica, la estrategia de la concentración suele ser una manera de aferrarse a viejos enfoques, incluso cuando ya perdieron vigencia. Muchas empresas traducen esta estrategia en un repliegue drástico. Al recortar costos y reducir al mínimo las inversiones en I&D y marketing, la firma genera más ganancias al principio, pero no puede sostener el crecimiento necesario para obtener resultados financieros sólidos.

La estrategia como forma de vida

Es importante señalar que la mayoría de los pensadores que presentaron estas estrategias a los líderes de negocios les hicieron ver los riesgos y limitaciones de sus enfoques, e incluso les señalaron la posibilidad de una aplicación errónea. A pesar de ello, los hombres de negocios los aplicaron mal. Cada una de esas teorías provocó el efecto contrario y creó oportunidades para la siguiente.

¿Cómo puede una empresa sacar el mejor provecho de ese abanico de teorías sobre el derecho a triunfar? Sólo dando un paso atrás, y alejándose de cualquier respuesta específica para poder ver la identidad corporativa en su conjunto. De hecho, eso es exactamente lo que sucede con la empresa de productos envasados mencionada al principio de este artículo.

La pregunta del CEO sobre el derecho a ganar generó diversos niveles de discusión. Durante varias semanas, el equipo ejecutivo analizó a fondo las tres estrategias propuestas: el valor de mercado estimado de cada una, los riesgos que suponían y las capacidades requeridas. Las tres tenían virtualmente el mismo potencial para aumentar el valor corporativo, pero las diferencias entre ellas empezaron a quedar claras cuando opinaron los líderes de las distintas funciones. El jefe de operaciones, por ejemplo, explicó que las tres exigirían inversiones muy diferentes. Convertirse en una empresa innovadora significaría configurar una cadena de valor flexible para lanzar nuevos productos con rapidez y a bajo costo. La opción de acercarse al cliente significaría vender más alimentos a diferentes temperaturas: algunos congelados y otros frescos. También implicaría construir una relación más directa y de cooperación entre las áreas de operaciones e I&D. Y la estrategia de transformación de categoría demandaría nuevas tecnologías de procesos, economías de escala y adquisiciones muy bien administradas.

Por su parte, el director de marketing y ventas hizo una presentación similar. Como innovadora, la empresa focalizaría la publicidad y la promoción en los nuevos productos, y simultáneamente garantizaría una distribución minorista rápida y generalizada. Como proveedora de soluciones, se relacionaría directamente con los consumidores mediante sitios web, medios sociales y mejores exhibidores en los puntos de venta. Y como líder de la categoría, trataría de adueñarse del espacio en las tiendas de comestibles mediante tácticas adaptadas a cada marca y región geográfica, tanto en términos de precios como de promociones y merchandising.

Finalmente, los ejecutivos de la compañía optaron por la estrategia de líder de la categoría, dado que se adaptaba mejor a las capacidades existentes.

Un proceso estratégico de tal tipo, impulsado por las capacidades, tiene en cuenta la posición que los líderes quieren mantener y las preocupaciones por la futura capacidad de la compañía para cumplir con lo prometido. En el transcurso de la discusión, surgen las ideas de las cuatro escuelas de pensamiento: ideas para sostener un posicionamiento inexpugnable, ejecutar con las nuevas capacidades, adaptarse rápidamente a las presiones competitivas y focalizarse en el negocio central como plataforma para el crecimiento. Completar este proceso lleva tiempo, suele ser difícil y hasta estresante en muchas ocasiones, pero la empresa en definitiva gana porque consigue un nivel muy superior de coherencia.

A la estrategia de negocios le tomó 50 años llegar al punto en que muchas compañías lograran resultados efectivos mediante este tipo de discusión. La mayoría confió en especialistas para encontrar respuestas estratégicas; en cambio, hoy vemos que a nosotros nos corresponde generar nuestras propias respuestas –nuestra propia teoría del derecho a triunfar para cada compañía, con su identidad y circunstancias únicas–, y que tenemos las herramientas para hacerlo. Dadas las presiones que el mundo de los negocios sigue enfrentando, este salto en el conocimiento llega “justo a tiempo”. ←