



**LA  
ESTRATEGIA  
EMERGENTE**

**Y LA MUERTE DEL PLAN ESTRATÉGICO**

ALEJANDRO SALAZAR YUSTI

**LA ESTRATEGIA EMERGENTE  
Y LA MUERTE DEL PLAN ESTRATÉGICO**

# Tabla de Contenido

Título

ALEJANDRO SALAZAR YUSTI

Prólogo

Introducción | Un Estratega Espectador

Comienzo de una larga conversación

La Incomodidad con Ciudad Gótica

Aprendizaje Acerca del Aprendizaje

Monitor, la meca de la estrategia

El comienzo del “Breakthrough”

Parte Uno | La TPE y La TEE | Capítulo 1: La Muerte de la Planeación Estratégica

¿Qué es la planeación estratégica?

Capítulo 2: La Teoría de la Estrategia Emergente

La Trinidad Estratégica

“La estrategia es lo que se hace. Se hace aquello para lo que se está organizado. Se organiza respondiendo a una Teoría del Negocio.”

De la mente individual a la mente organizacional

El choque de la Trinidad con el mercado

La TEE frente al Test de Mintzberg

[La práctica de la TEE](#)

[La TEE activa la conversación estratégica que la TPE inhibe](#)

[Parte Dos | Los Ocho Principios de la TEE](#)

[Capítulo 3: Estrategia es lo que se hace](#)

[La Biosfera y la Econosfera](#)

[Estrategia o estrategia](#)

[Un problema de lenguaje](#)

[La estrategia no es un plan](#)

[Serendipia vs planes](#)

[Rompiendo el plan y abrazando la estrategia](#)

[Es la ejecución idiota](#)

[Grandes mensajes de este capítulo](#)

[Capítulo 4: La Estrategia es Breakthrough](#)

[De lo no buscado a lo emergente](#)

[Despromediando el valor, a través del volumen, emerge el core business](#)

[Un breakthrough está en la base de una nueva Teoría de Negocio](#)

[Un breakthrough es en esencia un cambio de perspectiva \(reframing\)](#)

[Disonancia cognoscitiva corporativa](#)

[Grandes mensajes de este capítulo](#)

[Capítulo 5: La Estrategia es Aprendizaje Organizacional](#)

La Estrategia es conocimiento

Aprender no es capacitarse

Redefiniendo el aprendizaje organizacional

Volviendo a ser Startup

Diseñando la Coalición Crítica para la Conversación Estratégica

La conversación difícil: del razonamiento defensivo al productivo

¿Qué pasó?

¿Cómo nos sentimos?

¿Qué vamos a hacer al respecto?

Grandes mensajes del capítulo

Capítulo 6: Estrategia es Escoger

En la econosfera como en la biosfera

La biología del mercado

El líder en costos es el primer líder en valor

N-1 Líderes en valor restantes

A brave new world of hard choices

Escoger es renunciar

Visualizando el rango de choices posibles

Pruebas de choices genuinos

Grandes mensajes de este capítulo

Capítulo 7: La Esencia de la Estrategia es el valor

El elefante en la tina

Es el valor, idiota

El valor es la esencia del algoritmo capitalista

El valor cobra vida en un espacio de beneficios

El valor se materializa en una propuesta

¿Quién es el cliente?

La trampa del volumen

La ecuación de valor

Las Cuatro “C” del valor

Todo empieza por creer que el valor existe

Y que por ser infinito se puede crear

Estrategia, mercadeo e innovación

Comunicando el valor

Error de tipo 1: No comunicar el valor ya creado

Error de tipo 2: Comunicar valor no creado

El valor debe ser capturado sistemáticamente

Grandes mensajes de este capítulo

Capítulo 8: Estrategia es acerca de ganar

Identidad para ganar

Mentalidad o por qué no

¿Qué es victoria?

La trampa del crecimiento

Estrategia Corporativa: parándose en la cancha

Estrategia competitiva: ganando en el mercado

De la ventaja competitiva a la ventaja corporativa

Ganándose el derecho a crecer (o los tumores también crecen)

Revelando capacidades ocultas

Estrategia Corporativa: la segunda dimensión del foco

Identificando el foco de la estrategia corporativa: el Tema Dominante (TD)

El fit con el tema dominante y las cuatro pruebas del crecimiento

Revelando el Tema Dominante

Visualizando los ejes del crecimiento

Grandes mensajes de este capítulo

Capítulo 9: Estrategia es acerca de construir capacidades distintivas

Valor y ventaja

Ventaja relativa y capacidades distintivas

Coherencia

Ejecutar es construir capacidades distintivas

Grandes mensajes de este capítulo

[Capítulo 10: Estrategia es Organización](#)

[TEE: hacia una Teoría Unificada de Estrategia y Organización](#)

[Estrategia y transformación empresarial](#)

[Diseñando organizaciones coherentes](#)

[Los tensores clave del diseño](#)

[Estructura sigue a la Estrategia](#)

[Estructura/ Medición e Incentivos](#)

[Capacidades distintivas/ talento](#)

[Transformando la organización a través del desequilibrio](#)

[Época de cambios o cambio de época](#)

[Organizando el crecimiento rentable: La organización ambidextra](#)

[Crecimiento, complejidad y organización fractal](#)

[El horizonte 4: Explorando desde un Tema Dominante](#)

[El horizonte 3: Experimentando para el aprendizaje](#)

[El horizonte 2: Escalando la organización](#)

[El Horizonte 1: Explotando el core](#)

[La cultura desayuna estrategia por las mañanas](#)

[Parte Tres | Epílogo y bibliografía | Epilogo](#)

[Estratega vs Líder de la Estrategia Emergente](#)

[CEO como anfitrión de una coalición crítica](#)

[Constructor de una cultura de conversación estratégica](#)

[Revelador de lo tácito](#)

[Fiel de la balanza entre inercia y entropía, entre ambición y foco](#)

[Membrana entre el sistema 1 y el sistema 2 de la organización](#)

[Catalizador de escogencias](#)

[Constructor de la organización desde la Estrategia](#)

[El balancing act de ser el líder de un proceso de Estrategia Emergente](#)

[Epistemología de la estrategia: más Popper y menos Prozac](#)

[TPE \(Teoría de la Planeación Estratégica de las Organizaciones\)](#)

[La TEE como respuesta al problema del choice](#)

[La TEE como la evolución de Teorías del Negocio](#)

[La TEE y la epistemología de la estrategia](#)

[Bibliografía](#)

[Agradecimientos](#)

[About the Author](#)

**ALEJANDRO SALAZAR YUSTI**

ISBN 978-958-49-1621-1

Hecho el depósito legal correspondiente

©2020: Alejandro Salazar [contacto@tbreakthrough.com](mailto:contacto@tbreakthrough.com)

Una edición de Marula Libros para Consultorias e Inversiones BT. S.A.S.  
Coordinación editorial: Lina Rojas Narváez

Diseño y diagramación: Daniel Jiménez

Corrección ortotipográfica: Viviana Santos Dimaté

El contenido, opiniones e información aquí consignada, es de exclusiva responsabilidad de su(s) autor(es). El equipo editorial de Marula Libros no tiene responsabilidad ante ninguna persona o entidad con relación al contenido.

## **LA ESTRATEGIA EMERGE<sub>n</sub>TE Y LA MUERTE DEL PLAN ESTRATÉGICO©**

Alejandro Salazar Yusti

Queda rigurosamente prohibida, sin la autorización escrita de los titulares del copyright, bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción parcial o total de esta obra por cualquier medio o

procedimiento, comprendidos la reprografía y el tratamiento informático y la distribución de ejemplares mediante alquiler o préstamo de libros.



BREAKTHROUGH

A mis padres.

# Prólogo

Mi primer contacto con el autor fue en el año 2000 cuando trabajé como analista en Orbitel, una empresa cuya marca ya no existe, pero que contaba con unos líderes y una agenda intelectual tan potentes que aún aparecen de cuando en cuando en el paisaje empresarial colombiano. Mi rol era preparar algunos documentos y cifras para la firma consultora con la que estábamos construyendo la estrategia de la organización. Me sedujeron dos elementos de la consultoría: primero, la dinámica de la conversación, amplia, explícita, a ratos un poco pugnaz e incluso desafiante de la cultura tranquila de los ejecutivos empresariales colombianos. Segundo, me sorprendió el resultado de los ejercicios, porque no se parecían a nada que hubiera visto antes. Los asesores y consultores que había conocido hacían largas presentaciones, documentos ilegibles, llenos de terribles neologismos, similares unos de los otros, aunque cambiara la empresa. Este caso no era nada parecido a la planeación estratégica rutinaria, el virus del no-pensamiento que enseñaban en las universidades y que contagiaban las consultoras norteamericanas, con altísimos costos, a empresas a lo largo y ancho del mundo occidental.

En este caso, aunque había una breve presentación como provocación para desatar el diálogo, se participaba activamente y se sentía la energía de una coalición crítica, un grupo de personas que aprendía más de su organización en unas pocas sesiones que en años de trabajo rutinario. El proceso era una especie de psicoanálisis colectivo que tomaba la forma de conversaciones estratégicas, en las cuales, el equipo convertía su conocimiento implícito de la empresa en un corpus coherente, develaba su secreto y realizaba una serie de escogencias y renunciaciones que, luego, movilizarían ideas, tiempo, recursos y energías hacia la acción estratégica, camino a la victoria empresarial. La estrategia que emergía cambiaba el lenguaje y las conversaciones de toda la empresa, tanto dentro como afuera del equipo que trabajaba en el proyecto. Se sentía la vibración casi mágica de cuando se desata la inteligencia colectiva. Me entusiasmó mucho este hallazgo porque unos años antes había comprendido, leyendo a Humberto Maturana, el biólogo y educador chileno, que, si somos capaces de cambiar

nuestras conversaciones, cambiaremos el mundo. Lo mismo aplica para las organizaciones: «Somos lo que conversamos», descubrí con Salazar.

Desde esa época he tenido la fortuna de ser cliente, aliado y amigo de Alejandro y, como en la vida de los grandes deportistas y líderes de alto desempeño, he sido testigo de su obsesión por aprender y por ganar, en el mejor y más puro sentido de la palabra. En más de veinte años de práctica, Breakthrough, su firma consultora, ha desencadenado varias de las más grandes transformaciones organizacionales en Colombia; su fundador se ha convertido en mentor de decenas de presidentes de empresas y la firma ha consolidado una teoría probada, comprensiva y coherente para la práctica de la estrategia emergente.

En este libro, el filósofo de las organizaciones y practicante excelso del arte, la ciencia y la técnica de la estrategia organizacional consolida un sistema de pensamiento que permite transformar empresas al hacerlas ganadoras en tanto únicas y relevantes. Un sistema que, a través de conversaciones potentes, enseña que la estrategia emerge, no se crea en un laboratorio ni la decide un líder iluminado: está generalmente por allí acechando, escondida en la mente de la organización, detrás de hechos y datos que a veces pasamos por alto. Con Breakthrough, la estrategia se devela y se convierte en energía que alimenta a las empresas y gerentes más exitosos, gracias a las más dolorosas preguntas que cuestionan el poder establecido, la tradición y la obviedad que tanto atrofian y afean a nuestras empresas. Este modelo articulado de preguntas, reflexiones, escogencias y renunciaciones ha contribuido, sin dudas, a consolidar los proyectos de crecimiento empresarial más destacados de este siglo en Colombia.

Breakthrough une los puntos y llena los vacíos que le faltan al pensamiento empresarial del siglo XXI. Propone un camino que tiene mucho de filosofía, algo de sociología, que se inspira en la teoría evolucionista de Darwin y en los más escogidos pensadores modernos del tema empresarial, que son aquellos que reconocieron, como lo propuso Adam Smith, desde su Teoría de los sentimientos morales, que las empresas son una de las plataformas más potentes para la cooperación y creación de valor que ha desarrollado la especie humana.

Este libro es necesario porque propone una práctica: «Estrategia es lo que uno hace», repite Alejandro. En nuestros países, hemos subvalorado la palabra técnica, que contiene una de las etimologías más poderosas: *tekhnicos*, que proviene del griego helénico y significa relativo al que hace. Hay quienes creen que el que hace no piensa ¡eso habría que preguntárselo a los más creativos ingenieros y arquitectos!; otros creen que el que hace no siente, ¡esto habría que validarlo con los más refinados artistas y poetas! Le escuché alguna vez a Salazar que los estrategas más capaces son una mezcla entre filósofo y CEO, y tiene razón, porque los más destacados gerentes son poco managers; son, sobre todo, artistas, filósofos y orfebres. Los estrategas sienten, piensan y hacen, son artesanos delicados en la conversación y líderes con el coraje para las más audaces decisiones.

La estrategia emergente está escrita para un público amplio porque contiene lecciones para líderes consolidados o en ciernes, de diferentes sectores y tipos de instituciones. Estrategia, en la definición de Breakthrough, debe existir en nuestra vida, familia, sociedad, Estado y en cualquier organización, con o sin ánimo de lucro, regulada o no. Si no es explícita, está implícita, y podría estar conspirando en contra nuestra sin que nos demos cuenta. Si no pensamos, conversamos y actuamos estratégicamente, es posible que estemos conduciendo nuestra empresa como si fuera un coche, a toda velocidad, hacia un precipicio. Hacer estrategia es apasionante porque es el fin del sonambulismo, como dice el autor, y solo cosas positivas pueden surgir de ejercer una conciencia amplia, de vivir despiertos.

En esta obra, el lector curioso encontrará mucho más que *management*, se sorprenderá con algo de filosofía, una dosis homeopática, pero fundamental, de belleza e irreverencia. Hay en él algunas ideas esenciales para derribar la planeación estratégica tradicional que anula la creatividad, embota las mentes y apaga el espíritu. «Nada puede nacer si antes no muere», escribió un poeta. La *Ciudad Gótica* de la que habla Alejandro Salazar, tiembla ante estas ideas, se sacude y enfurece a ratos; pero no se puede negar, luego de los años y los casos comprobados, que este gato caza ratones... y lo hace con gracia.

David Escobar Arango

Director Comfama

# Introducción

## Un Estratega Espectador

“Como asesor la mejor fortaleza mía es ser ignorante y hacer unas cuantas preguntas”, Peter Drucker

Cuando le dije a mi padre que iba a ser consultor, él, un hombre exitoso en el mundo empresarial no hizo buena cara. Corría el final de los años 80 y la industria de la consultoría gerencial prácticamente no existía en Colombia. Muchos profesores eran consultores de medio tiempo y había algunas firmas generalistas de consultoría gerencial y uno que otro charlatán que poblaban la industria de consultoría en un país atrasado y cerrado. Por eso un padre exitoso y responsable, que en su trayectoria apenas había conocido banqueros de inversión, a quienes confundía con consultores gerenciales, estaba genuinamente preocupado. Con mucho tacto me sugirió que tal vez me convendría más una carrera en la industria, pues yo había estudiado ingeniería; tal vez en la industria química, en donde él había hecho su exitosa carrera y, probablemente en ventas, pues sostenía que los negocios se manejaban desde allí.

Según él, ese debería ser mi objetivo a largo plazo, la consultoría podría ser un tema de transición antes de hacer mi doctorado. Sostenía mi padre que yo necesitaba un seguro de desempleo en la academia y por ello debía obtener un doctorado. Con la sabiduría típica de los padres definía mi personalidad con cariño como de mucho relieve para indicar que yo era llevado de mi parecer y demasiado sincero y opinador para prosperar en el mundo político de las burocracias. Como siempre, el amor del padre se proyecta en los hijos y esta, era claramente, una visión de su propia naturaleza proyectada benignamente sobre el hijo mayor.

# Comienzo de una larga conversación

La consultoría es para la mayoría de la gente una forma de empezar sus carreras y rápidamente saltar al sector real y, también, una salida honorable cuando han terminado carreras ejecutivas. Es una profesión en la que hay de todo y, teóricamente, tiene barreras de entrada muy bajas. Todo el mundo dice tener una experiencia que lo avala: consiste en haber trabajado con alguna empresa y no tanto en los logros que obtuvo como ejecutivo o consultor. Mi caso es totalmente distinto, pues la consultoría ha sido mi vida. Nunca me interesó hacer otra cosa e incluso hoy disfruto mucho más el trabajo de consultor, que el de gerente de una consultora en el que he terminado sin buscarlo.

En la consultoría, como en cualquier profesión, aplican las 10.000 horas de Gladwell<sup>[1]</sup>, es decir, hay que tratar de acumular 10.000 horas de ciencia y práctica cuando se es todavía joven si uno quiere tener chance de llegar al máximo nivel, ojalá al virtuosismo. En mi caso tuve mucha suerte pues mi vida de consultor me llevó inconscientemente —la acción inconsciente, como veremos a través de todo el libro, está en el centro de mi teoría— por caminos y reflexiones que solo puedo conectar ahora de forma retrospectiva. La gran mayoría de las reflexiones de este libro tienen sin duda su origen en esas 10.000 horas.

# La Incomodidad con Ciudad Gótica

A pesar de los buenos consejos de mi padre y más bien siguiendo mi corazón, a los veintiún años me vinculé con Andersen Consulting, una de las pocas firmas internacionales presentes en esa época en Colombia y que tenía una incipiente operación de consultoría en el diseño de sistemas de información gerencial; sabía que el tema de estos sistemas no era lo mío, pero tenía la intención de entender un poco cómo funcionaba entonces el mundo de la consultoría. La firma tenía un manual conocido como Method 1, una metodología con todo lo que un consultor de la firma pudiese llegar a necesitar; me aburría terriblemente solo verlo, no lo estudié a fondo y, con seguridad me habría ahorrado trabajo, pero nunca he creído en el pensamiento constreñido a métodos. Como la suerte ayuda a los preparados en mi corta estadía en Andersen fui asignado a los primeros dos proyectos que la firma tenía en una naciente práctica que se llamaba «planeación estratégica».

Ninguno de mis jefes sabía mayor cosa del tema y los casos eran chicos y de bajo riesgo para la compañía. Uno consistía en ayudar a un hospital universitario a prepararse para el siglo XXI —todavía hoy, treinta años después de haberme iniciado en el mundo de la consultoría, el tema de la preparación para el siglo XXI sigue siendo recurrente en la imaginación de nuestros clientes—; en el otro caso, un cliente de la industria de seguros tenía el dilema de saber si su negocio de corretaje era sostenible en un mundo desintermediado. Al igual que el anterior, el tema de la desintermediación sigue siendo una preocupación para muchos clientes.

Mi trabajo consistía en hacer presentaciones en Harvard Graphics que comunicaran el resultado de nuestros análisis al cliente de una forma que lo impresionara; en esa época una presentación en Harvard Graphics daba un aura de superioridad intelectual —todavía quedan muchos rezagos de eso—; sin embargo, rápidamente noté que las presentaciones eran más importantes para mis jefes que para los clientes, pues estos últimos valoraban mucho más la oportunidad de conversar conmigo. Lo anterior me parecía notable y me hacía sentir incómodo pues era muy joven y solo tenía la experiencia práctica de algunos trabajos de verano. Por supuesto, no

sabía mucho de ninguna de esas industrias, aunque sabía que tenía talento para conversar y ayudar a mis contrapartes a través de la conversación catártica —a esa edad ignoraba qué era esto, pero ya lo practicaba desde que era niño—.

Aprendí luego que los clientes no necesitan que los consultores tengan mucho conocimiento de sus industrias, a pesar de que eso es lo que la mayoría de ellos pretenden venderles. Aquellos saben más de su industria de lo que creen que saben y, más bien, lo que necesitan es una conversación profunda con tinte mayéutico acerca del futuro de sus organizaciones. Un par de veces los CEO de los clientes me pusieron en aprietos pidiéndome que fuera a sus oficinas sin mis jefes. Noté que de este proceso de conversación surgían cosas más interesantes y resultados más prácticos. Allí se originó la convicción alrededor de la cual años más tarde fundé a Breakthrough y cuyo pilar central es que el entregable fundamental del trabajo de un consultor en estrategia es ayudar a la organización a dar a luz una conversación. Solo de una conversación puede emanar una transformación estratégica y los clientes suelen tener una gran dificultad para hacer esto sin la ayuda de un consultor potente.

Nuestro éxito de dos décadas se mide por el impacto en los clientes y por nuestro crecimiento, pero tal vez, es más importante la creciente adopción en el medio empresarial colombiano de nuestra forma de practicar la disciplina de la estrategia. Hay una gran cantidad de imitadores que usan nuestros frameworks y sistemas de conversación estratégica, lo que demuestra, que este insight es poderoso. Como buena parte de las innovaciones, esta proviene de los predios de los clientes, fueron ellos quienes me enseñaron que preferían conversar antes que asistir a presentaciones.

# Aprendizaje Acerca del Aprendizaje

Más o menos en esa época o poco después, a comienzo de los años 90, se empezó a hablar de las organizaciones que aprendían. No estaba muy claro exactamente en qué consistía que una organización aprendiera o, mejor aún, cómo aprendía una organización. Libros populares en esa época como *The Fifth Discipline: the Art and Practice of the Learning Organization*<sup>[2]</sup> de Peter Senge —la verdad nunca me quedó claro el porqué era la quinta y cuáles eran las otras cuatro— sugerían que aplicando algo de dinámica de sistemas a través de feedback loops se podía pensar más holísticamente y superar el pensamiento lineal, mecanicista y finalmente limitado en el que vivíamos inconscientemente sumergidos. Ese pensamiento sistémico y holístico me recordaba las ideas de Russel Ackoff<sup>[3]</sup> a quien había estudiado en el pregrado junto con su propuesta del arte para resolver problemas; él también hablaba del pensamiento sistémico y holístico como imperativo para lidiar con la complejidad. Ackoff, un hombre sumamente práctico, postulaba que la lucha contra las restricciones autoimpuestas era más importante que la lucha para resolver los problemas en sí mismos.

Por último, mi entrenamiento doctoral en investigación de operaciones —la disciplina que se encarga de utilizar matemáticas y computación a gran escala, para resolver problemas cuando se pretende optimizar una función-objetivo, con múltiples variables de decisión y bajo múltiples restricciones — además de convencerme, de que no quería ser investigador de operaciones a largo plazo, me había dado un inusitado rédito filosófico que consiste en dos principios esenciales para entender el mundo de la estrategia y que, de hecho, no se practican en la planeación estratégica. Extraje estos dos principios, como dije, de mi vida como investigador de operaciones. El primero plantea que la definición del problema es más importante que el problema en sí, incluso en un problema operacional y, el segundo, que los óptimos globales de un sistema no coinciden nunca con los óptimos locales; uno de los problemas más básicos que padecen la mayoría de las organizaciones. La experiencia me ha mostrado que la mayor parte del tiempo estos principios se violan sistemáticamente dentro de los ejercicios de planeación estratégica que se desarrollan en la mayoría de las organizaciones.

Que en la planeación estratégica —una disciplina que como se argumentará es en el fondo mejoramiento continuo— no se practiquen estos principios de la investigación de operaciones es lamentable, pues esta última, es una disciplina dedicada en buena parte al mejoramiento de todo tipo de sistemas. Por la afinidad entre planeación estratégica e investigación de operaciones en los objetivos, es extraño que en la primera se violen frecuentemente estos dos principios, más allá de que los métodos de la investigación de operaciones son mucho más sofisticados y potentes. Esto, de hecho, crea un gran manto de duda sobre la plataforma filosófica que sostiene a la planeación estratégica como disciplina.

En los rituales de planeación estratégica rara vez se diferencian las restricciones autoimpuestas de las reales y, la mayoría de las veces, se buscan óptimos locales a expensas de los mucho más elusivos óptimos globales. Es decir, ni siquiera cumple con las exigencias de la investigación de operaciones.

Por ejemplo, el caso clásico en el que se optimiza una planta y se desoptimiza un mercado, cuando se busca, por ejemplo, lograr la máxima utilización de una planta porque ya se invirtió en ella siguiendo el sesgo del costo hundido; para ello se baja el precio del producto en el mercado, deteriorando la rentabilidad total del sistema: es el resultado típico de este error y tristemente uno que tiende a fascinar a los mejoradores continuos, o sea, la mayoría de los gerentes, la mayor parte del tiempo. La trampa de la mejora de lo local es el mayor enemigo de la práctica de la estrategia, tal y como lo veremos a través de múltiples ejemplos, conforme presentamos nuestra teoría sobre la estrategia emergente.

De hecho, la planeación estratégica no hace otra cosa que ponerles marcas y metodologizar ideas y técnicas originadas en la investigación de operaciones. La popular metodología Six Sigma, una de las más famosas herramientas de planeación estratégica, no es más que un compendio de reglas que sirven en unos contextos y en otros no y que proviene de ramas de la investigación de operaciones como la simulación discreta, el control estadístico de procesos y los procesos estocásticos. *Lean Manufacturing*, otra de las metodologías más populares del portafolio de productos de la planeación estratégica, también proviene de ramas de la investigación de operaciones como la física de planta, la teoría de

inventarios y la teoría general de control estocástico, y que sacadas de sus ámbitos originales y extrapoladas en forma de metodologías al

mundo de la planeación estratégica, terminan haciendo más daño que bien, pues son intensamente promovidas por vendedores de soluciones que no entienden los problemas muchas veces o, que por no entender la ciencia detrás de las metodologías, las aplican de manera inapropiada.

Lo mismo ocurre con la mal llamada Big Data. No es otra cosa que aplicaciones de investigación de operaciones y estadística —las matemáticas discretas están en la confluencia de la investigación de operaciones y las ciencias de la computación— y cuya mayoría de algoritmos fueron desarrollados en el siglo XX, pero utilizados industrialmente gracias al advenimiento y sobre todo abaratamiento del poder computacional. Vista como una moda y promovida por la misma industria consultora en forma de productos, metodologías, modas y muchas veces empacada en servicios de software y sacada de sus orígenes filosóficos y ámbitos de aplicación producirá mucho costo y poco valor a las organizaciones como ya ocurrió con los sistemas integrados de información.

Los problemas de estrategia seguirán siendo problemas desestructurados y el gran desafío siempre estará en definirlos, muchas veces re-enmarcándolos, eliminando restricciones autoimpuestas y repensando la función-objetivo. La gran abundancia de datos que, como ya dijimos, promete la era del Big Data no va a resolver este reto y más bien lo va a exacerbar. Dudo también que la inteligencia artificial suplante a la inteligencia humana en los problemas altamente desestructurados que hacen parte del mundo de la estrategia. Puede que la inteligencia artificial (IA) se termine imponiendo en la estrategia, en juegos con información transparente y funciones-objetivo definidas y con cero intervenciones del azar (como en el ajedrez) pero, se ve muy distante, que la IA desplace a la inteligencia colectiva de un potente equipo gerencial cuando se trata de problemas desestructurados con complejidad humana y alta aleatoriedad en los que la función objetivo sea mutante.

# Monitor, la meca de la estrategia

Con estas ideas, deshilvanadas todavía, rebotando en mi mente embrionaria de consultor, empezaba ya a plantearse los contrastes alrededor de los cuales me definiría como profesional incluso sin todavía saber muy bien qué era la estrategia: óptimos globales versus óptimos locales; restricciones reales versus las autoimpuestas y conversaciones versus presentaciones/recomendaciones. Todavía me faltaba una teoría que unificara estas ideas, la cual solo emergería de manera completa muchos años después, tal vez incluso apenas en este libro. A mediados de los 90 me vinculé a Monitor, una de las mecas de la estrategia; Michael Porter, el más célebre pensador estratégico de la época, era socio de la compañía. En Monitor recibíamos el entrenamiento más sofisticado en ideas de estrategia, muchas de ellas por supuesto provenientes de Porter y de gente que trabajaba con él. Sobra decir que los clientes nos buscaban por eso.

Mi entrada a la firma fue a través del equipo que trabajaba sobre la Ventaja Competitiva de Colombia y fue accidental, pues ya estaba contratado en otra firma, Booz Allen and Hamilton (BAH), cuya apertura de oficinas estaba esperando mientras dirigía el posgrado de Ingeniería Industrial en mi alma mater, la Universidad de Los Andes. Lo obvio habría sido trabajar para BAH, una firma más consolidada y potente en América Latina; sin embargo, terminé siguiendo el camino menos recorrido y me uní a Monitor, una firma boutique, sin presencia en el continente y que terminó en el país en un proyecto accidental para ayudar al gobierno nacional. Este era el primer trabajo que hacía la firma en la región, aplicando los conceptos de *The Competitive Advantage of Nations*<sup>[4]</sup>, un tratado seminal que estableció los desafíos de competitividad como los desafíos existenciales del desarrollo. De allí surgió una teoría de la cual las políticas de clústeres, prevalentes en las políticas públicas de competitividad de la mayoría de los países, son su legado más notable junto con la invitación al trabajo conjunto público-privado con un foco mucho más microeconómico y que ha ayudado a replantear la acción de los gremios sacándolos de sus roles históricos del proteccionismo. Fue allí, en esa experiencia desestructurada, en la que descubrí mi propósito en la vida, pues todos éramos novatos en el tema, e

incluso Porter era escéptico sobre la aplicabilidad de la teoría en países subdesarrollados.

Comprender el fenómeno de la competitividad, su naturaleza compleja que choca con los óptimos locales, rica en propiedades emergentes (los clústeres por ejemplo), su fractalidad —se presenta a nivel de firmas, industrias, regiones y países— fue lo que me llevó a deducir que la estrategia es la disciplina fundamental para saber cómo prosperar sometido a la competencia. Fue también entonces, tratando de construir un enfoque de consultoría para liderar estos casos, cuando por ejemplo, no había un cliente bien definido (¿quién es tu cliente cuando trabajas con un país?) que vi que la estrategia, es ante todo, una conversación y empecé a decantar los principios que deberían guiar el diseño de aquellas conversaciones. También empecé a entender que la actitud defensiva proveniente de paradigmas ocultos, más que la mala voluntad, es lo que inhibe la acción público-privada que la teoría de competitividad de Porter requería. Después concluí, de forma más general, que la actitud defensiva es el problema fundamental en el cambio de cualquier organización.

En Monitor se tenía como principio que los equipos eran primero que los clientes y, cuando había crisis, los equipos iban a pits<sup>[5]</sup> para que a través de una técnica conocida como razonamiento productivo se reestableciera la comunicación y, sobre todo, el aprendizaje. Chris Argyris, el padre de esta vertiente de la psicología organizacional, era también un asesor cercano de Monitor. La tesis central de Argyris<sup>[6]</sup> era que, la mayoría del tiempo, nuestros hábitos (y los de los clientes, que además se exacerban en contacto con consultores) nos llevan a reaccionar defensivamente y que el razonamiento defensivo inhibe el aprendizaje. Esto era ya de por sí muy relevante internamente para los equipos, pero sobre todo, para que los consultores pudieran ser efectivos en su trabajo de ayudar a los clientes a ganar y crecer.

Siguiendo esa misma línea en una organización —de hecho en la mayoría de ellas surge de forma natural— los gerentes pasan la mayor parte de su tiempo en rutinas defensivas que inhiben el aprendizaje. Uno de los directores de Monitor, Roger Martin, quien después sería tanto o más célebre que Argyris —e incluso Porter— colaboraba con Argyris en conectar estas ideas al mundo práctico de la estrategia y escribió un artículo

en Harvard Business Review (HBR), «Changing the Mind of the Corporation»<sup>[7]</sup> en el que conecta la actitud defensiva y su efecto de bajo aprendizaje en las organizaciones con el concepto de una mente corporativa que contiene las creencias profundas e inconscientes de una organización, unos paradigmas fundamentales si se quiere, invisibles ellos mismos, que dirigen a las compañías inconscientemente a través de unos mecanismos de dirección más visibles como planes y presupuestos. Estos paradigmas residentes en esta mente existen porque han servido en el pasado y han sido coherentes con la realidad, claro está, hasta el día que empiezan a no serlo. El problema es que cuando la realidad cambia, esa mente corporativa no lo hace pues tiene vida propia y es autoperpetuante y por ello genera rutinas defensivas que secuestran a la organización. Esto explica el porqué la gran mayoría de las iniciativas de cambio en las organizaciones fracasan en su implementación. Así las cosas la defensividad es el indicador más elocuente de la presencia de una mente corporativa oculta —autoperpetuante— y la consciencia y superación de esa defensividad, uno de los grandes desafíos de la estrategia en el mundo real.

Entendí entonces que si había algo como el aprendizaje organizacional del que hablaba Senge, tenía que ser equivalente a mutar la mente corporativa de la que hablaba Martin, además, el obstáculo para hacerlo eran las rutinas organizacionales defensivas de las que hablaba Argyris. También entendí que la actitud defensiva producía círculos viciosos que atrapaban a las organizaciones en una cadena autoperpetuante de paradigmas, por ende, solo una visión sistémica, que rompa con la linealidad de causa-efecto, serviría para trascender las cadenas lineales en las que las organizaciones terminan atrapadas. Asimismo, más allá de las propias técnicas de razonamiento productivo, romper estos círculos viciosos de paradigmas que conforman la trampa de esa mente corporativa vieja, es en últimas, la base del etéreo aprendizaje organizacional del que hablaba Senge. En el quinto capítulo profundizaremos sobre lo que es el aprendizaje organizacional y cómo se conecta con la estrategia.

## El comienzo del “Breakthrough”

En la parte final de mi era en Monitor, más exactamente en 1996, Porter publicó el paper titulado «What Is Strategy»<sup>[8]</sup> que revolucionó el pensamiento sobre este tema y, entre otras cosas, derrumbó los fundamentos de la planeación estratégica como se concebía hasta el momento. En el documento denunció la confusión persistente entre mejoramiento continuo y estrategia, de manera penetrante, entre clientes y consultores como resultado del gran éxito de los japoneses en las dos décadas anteriores. Porter decía, en síntesis, que la estrategia es la construcción de posiciones únicas en el mercado, es decir, no se trata de ser mejores que los competidores sino más bien de ser incompatibles con ellos, en otras palabras, difíciles de imitar para los competidores. Esto daba al traste con buena parte de lo que la gente confundía con estrategia en la mal llamada planeación estratégica.

La mayor parte del portafolio de productos y servicios de las compañías de consultoría y su espejo, en las iniciativas de los clientes, fueron altamente cuestionadas por lo menos en su relevancia con la estrategia. Temas como reingeniería; Benchmarking; Lean manufacturing; Activity-based Costing/management; Zero-based budgeting y Total Quality Management quedaron todos confinados al mundo del mejoramiento continuo y claramente separados del mundo de la estrategia. A pesar de la demolición intelectual, que produjo el manifiesto, en los fundamentos de la planeación estratégica y especialmente en la enorme industria de la consultoría que la había promovido, la planeación estratégica sobrevivió y, de hecho, siguió creciendo en las siguientes dos décadas de la mano de los mismos practicantes y promotores de siempre. Sus conceptos y metodologías más populares —matriz DOFA, visión, misión, valores, factores clave de éxito— siguen permeando hoy las áreas de planeación de la gran mayoría de las organizaciones de forma inconsciente y ritual. A mi manera de ver, todo eso debería haber quedado excluido del mundo de la estrategia, pero sobrevivió casi intacto. Es todavía la base de lo que las compañías usan para dirimir su futuro y también la base del portafolio de la mayoría de las consultoras que las asesoran.

La gran paradoja, que solo vine a entender mucho más adelante, es el por qué las ideas de Porter no llevaron a un gran movimiento para reinventar la práctica de la estrategia, a pesar de su potencia, profundidad y, si se quiere, belleza como teoría fundamental de lo que una estrategia debería ser y resolver en contraste con lo que la gente hasta ese momento creía que era o resolvía. Algo faltaba para que estas ideas propuestas por Porter fueran accionables dentro de una organización. Este libro es, en últimas, la respuesta a esta pregunta. Si la estrategia implica hacer hard choices, la verdadera pregunta es ¿cómo puede darse un hard choice al interior de una organización? En Monitor, en donde se hablaba frecuentemente de la centralidad del choice en el mundo de la estrategia, fuimos de hecho incapaces de reinventar nuestra forma de hacer consultoría alrededor de esta nueva gran idea. Eso, en parte, explica el porqué la compañía no prosperó a partir de allí y terminó adquirida más adelante por Deloitte, una firma tradicional de lo que yo llamo el mundo del mejoramiento continuo. La planeación estratégica continuó viva como un zombi y, en la gran mayoría de organizaciones no nacidas de nuevo, es todavía el nombre que se le da a un ritual que engendra un plan de acción para pasar a un futuro proyectado.

A mi en cambio, el artículo de Porter me marcó para toda la vida: la sutil implicación de que el mejoramiento y escoger son de alguna manera contrarias, alteró para siempre cómo entendería la estrategia como disciplina de ahí en adelante. Este rompimiento lo resumo en la observación de si se puede mejorar continuamente, ¿para qué se escoge algo sobre otra cosa? Hay, además, la implicación aun más sutil de que en el choice radica la respuesta al problema más profundo y oscuro de la estrategia competitiva, que no es otro que una estrategia imitable falla en su raíz y hace a la ventaja insostenible. Ese choice por lo tanto debe estar conectado a la dificultad en la imitación que en cambio elude a la mejora. La visión implícita de una estrategia como un conjunto integrado de escogencias que dan unicidad, que nunca es una sola escogencia, sino una cantidad delimitada de ellas (choices) activó una revolución intelectual que me impidió volver a la práctica de la planeación estratégica tal y como la había entendido hasta entonces.

Tuve que renunciar a Monitor a pesar de que me esperaba una bonita carrera con visa de trabajo en Estados Unidos y demás ventajas. Quedé de alguna manera condenado a construir una nueva teoría de la estrategia y una

nueva forma de practicar la consultoría para contestar la pregunta clave de este libro y que las ideas de Porter nunca plantearon explícitamente. Para empezar a contestar la pregunta central de este libro hay que ir a lo que Porter quiso decir pero no dijo. El artículo de Porter, por ejemplo nunca habló de ADN, a pesar de que su idea de un conjunto de choices que dan unicidad clamaba por esa conexión; sin embargo, para mí fue bastante claro que esta visión empezaba a conectar la estrategia más al mundo de la biología que al de la economía, pues la biología está construida sobre la idea fundamental de competir a través de mutaciones no planeadas que producen un nuevo organismo exitoso (competitivo), lo que en el mundo empresarial, equivaldría a una mutación en una organización, que la llevaría a ser más competitiva en el mercado.

Siguiendo la misma interpretación biológica de la estrategia, tampoco hablé del principio de exclusión, que plantea que si dos especies comparten el mismo ecosistema y se alimentan en los mismos términos, una elimina a la otra —seguramente lo hará la más apta—. Lo anterior me parecía profundamente conectado al corolario de Porter de la convergencia competitiva en la que termina ganando la mejor firma. Esta idea ha dominado mi entendimiento del funcionamiento del capitalismo desde entonces. Cada vez me parece mejor la interpretación biológica de la estrategia como un modelo más práctico para entender la estrategia de las organizaciones, que es en el fondo la forma de llegar a la gran pregunta de este libro. ¿Cómo logran las organizaciones hacer hard choices?

En resumen, hacia finales de los 90 concluí que la planeación estratégica es una disciplina muerta intelectualmente; sin embargo, los clientes no cambian así no más un hábito tan profundo, por una idea nueva, como la que había planteado Porter. Solo si se desarrolla un proceso estratégico distinto al ritual de la planeación hay algún chance de llevar las ideas modernas de estrategia a la práctica. En otras palabras, las ideas acerca de lo que es y no es una estrategia y a lo que debe responder no existen en el vacío y más bien coexisten con ideas, hábitos y rituales organizacionales sobre cómo se construye una estrategia. Así que decidí empezar sin mucha claridad y tocando de oído a evangelizar a mis clientes con ideas modernas de estrategia y ayudarles a entender que estaban prisioneros en las ideas de mejoramiento. Me di rápidamente cuenta de que los clientes encontraban

los ejercicios muy interesantes, aunque los seguían llamando planeación estratégica, a pesar de que nunca produjimos un plan propiamente dicho.

Veía también la dificultad que tenían en mantener la doble vida de estrategias y planeadores y cómo los sistemas de planeación y presupuestales eventualmente los secuestraban, pero estaba el brillo en sus ojos cuando participaban en nuestros ejercicios. Durante el proceso caí en la cuenta de que era insuficiente reinventar la estrategia desde lo que es, como lo había hecho Porter en su manifiesto, sino que se requería una revolución aún más profunda sobre cómo se construye una estrategia en una organización. En ese proceso me iba a reencontrar con las ideas de Argyris, Ackoff, Senge y Martin, pero también iba a terminar entendiendo y conectando ideas muy poderosas de otras disciplinas, como biología, epistemología, cibernética y control. Por supuesto que mucha gente ya había hecho algunas de estas conexiones, tal vez no todas y las había enfo-

cado en repensar el proceso organizacional. El resultado de este trabajo es una teoría unificada, una especie de Grand Unified Theory (GUT): la he llamado la TEORÍA DE LA ESTRATEGIA EMERGENTE (TEE) y da origen a este libro y a su título. Partiendo de que la esencia de la estrategia está en el choice, esta teoría enfrenta el verdadero desafío, la bete noire de la estrategia como disciplina y que consiste en responder a la pregunta sobre cómo las organizaciones pueden optar por choices genuinos.

Esta teoría termina por explicar el porqué se dan los grandes déficits de la planeación estratégica y, por esa vía, continúa con la demolición intelectual que Porter inició, pero va mucho más allá. Aplicando los principios de la TEE y desarrollando sus implicaciones en las organizaciones, se empiezan a revelar nítidamente las respuestas a preguntas fundamentales que nunca se han dado previamente y que solo reciben evasivas por parte de los consultores cuando los clientes las plantean. Por ejemplo: ¿por qué los planes no se implementan?, ¿o no sirven cuando se implementan?, ¿o duran muy poco?, ¿o requieren mucha energía para lograr alineamiento, o son inválidos cuando se terminan, o no se logran terminar o cambian mucho? La potencia va mucho más allá de explicar el por qué fracasa la planeación estratégica —teoría vigente durante los últimos 50 años en el mundo— y procesos tan penetrantes como el presupuesto que rigen a la mayoría de las organizaciones.

La teoría aquí presentada prescribe cómo se puede construir una estrategia al interior de una organización. Si le aplicamos el principio de la navaja de Occam la TEE logra mucho más con menos supuestos sobre una organización y por ello es superior para tratar acerca de la estrategia y la transformación de organizaciones. Esta teoría es muy necesaria en el mundo de hoy, pues el entendimiento de cómo se transforman las organizaciones humanas a través de la estrategia, para competir y crecer, es fundamental para la prosperidad de cualquier colectivo humano, por eso las ideas que aquí planteamos son de enorme relevancia. Estas ideas están, además, profundamente conectadas con la estructura básica de la realidad que nos rodea, pues el algoritmo del capitalismo, básicamente el mismo de la selección natural que creó la exuberante biosfera de la que somos parte y de la cual somos la única especie consciente, pero sobre todo simbólica, ha creado también esta entidad que llamamos la econosfera.

La econosfera es un sistema complejo para asignarle valor a todo instantáneamente, con ella hemos creado este mundo nuevo en muy poco tiempo evolutivo. Hubo una aceleración brutal primero hace 10.000 años con la agricultura y el sedentarismo, luego el proceso se aceleró aún más hace 250 años con la Revolución Industrial, que desembocó en este nuevo mundo que enfrentamos crecientemente dominado por la economía digital. Hoy vivimos inmersos en la economía digital, que según muchos, va a producir un nuevo mundo con unas nuevas reglas. Otros creemos que habrá grandes cambios pero no todo cambiará y muchas de las reglas fundamentales —la principal de hecho, que un algoritmo competitivo seleccionará lo valioso de lo no valioso y lo premiará con caja para autorizar su crecimiento— no va a cambiar. Lo que sí es evidente es que ya existe una economía dominada por la información y por tanto cada vez más simbólica en medios y fines. Nos hemos vuelto un animal cada vez más sofisticado y, es nuestra capacidad simbólica, lo que nos da ventaja evolutiva fundamental, así nos hemos liberado de muchos males, puede que incluso lleguemos a liberarnos del trabajo obligatorio. No obstante, lo que nos ha hecho tan prósperos ha terminado por amenazar la biosfera y por esa vía plantea a nuestra especie enormes dilemas económicos y morales que confirman que nunca nos podremos liberar de nosotros mismos. Ninguna autoridad suprema está a cargo de este desafío existencial. Más bien, seremos nosotros mismos, uno a uno, a través de nuestras decisiones micro,

como consumidores, inversionistas, trabajadores y electores, los arquitectos de nuestro propio destino que es inseparable del de la biosfera para riesgo nuestro como especie.

Este libro fue concebido en dos partes: la primera la podemos definir como la crítica a la planeación estratégica y la propuesta de una nueva teoría, la Teoría de la Estrategia Emergente (TEE); la segunda parte es el desarrollo de los principios fundamentales de la TEE; la tercera parte, contiene un apéndice y un epílogo y se dejan al final para que solo los lectores más entusiastas los aborden. El apéndice es una reflexión más profunda sobre la superioridad de la TEE frente a la TPE desde los fundamentos de la epistemología, y el epílogo es una reflexión final sobre el rol del CEO en la TEE. Aunque cada capítulo es auto contenido y puede leerse independientemente, del tercer al décimo capítulo se desarrolla a profundidad cada uno de los ocho principios que rigen nuestra TEE. Más que una metodología de las muchas que proliferan y, que a nuestra manera de ver son parte del problema y no de la solución, lo que desarrollo en el libro, son los principios fundamentales de la disciplina de la estrategia; algunos han sido plasmados en artículos y libros seminales de estrategia por las grandes mentes de esta joven disciplina, a ellos les debemos eterna gratitud, otros han sido redescubiertos alrededor de las ideas de innovación y emprendimiento, pues aunque no hay nada nuevo bajo el sol, en general no han sido planteados conjuntamente como los principios básicos para practicar la disciplina de la estrategia.

Estos principios conectan producto y proceso de una manera natural, y aunque no siguen un flujo secuencial lineal estricto, sí hacen parte de un sistema dinámico que se asemeja a una espiral de aprendizaje/escogencia/acción en el que los cuatro primeros principios son acerca del cómo del proceso estratégico y los últimos cuatro acerca del qué. La tesis fundamental del libro es que los principios no se pueden aplicar por separado. Más aún, sugiere que no se pueden aplicar los principios del qué sin practicar los del cómo; dado que las ideas del qué son mejor entendidas que las del cómo, hoy hay una cantidad de organizaciones cuyas declaraciones estratégicas parecen hablar de choice, pero en realidad ofrecen ejercicios vacíos de planeación. Cada capítulo tratará uno de estos principios, fundamentándolos filosóficamente y mostrando ejemplos del mundo y de nuestra práctica de consultoría donde se revela la importancia

del principio. Esperamos que la práctica de estos principios le ayude a usted a practicar la estrategia en su organización para que esta prospere y, para que desde estos principios, construyan sus propios métodos.

# Parte Uno

## La TPE y La TEE

### Capítulo 1: La Muerte de la Planeación Estratégica

“Los Planes son siempre distintos. Los planeadores son los mismos”

Frederic Bastiat

A partir de mediados del siglo XX se empezó a imponer, en el mundo, la práctica de la planeación estratégica en las organizaciones empresariales y desde ahí se ha vuelto casi un estándar en todas las organizaciones humanas. El fenómeno empezó en la postguerra cuando los militares retornaron al sector privado en Estados Unidos y produjeron una transferencia de las técnicas y prácticas administrativas desarrolladas en el desafío de la guerra, la mayoría desconocidas en el mundo empresarial. Este proceso se formalizó durante los siguientes veinte años en escuelas de administración y firmas consultoras y, hacia mediados de los años 70, cuando las empresas, sobre todo de la industria automotriz de Estados Unidos empezaron a enfrentar la presión de la competencia japonesa, el proceso se catalizó en una metodología más o menos estándar que casi

todas las organizaciones aplican para prepararse y enfrentar su futuro.

Aunque Japón pasó de moda como amenaza existencial, la planeación estratégica siguió imponiéndose aún más con cada una de las crisis y modas que siguieron: la era de las consolidaciones en los 70; las reestructuraciones y el comienzo de la desregulación en los 80; el comienzo de la globalización en los 90 con el ascenso de la reingeniería y los sistemas integrados de información pero, sobre todo, el ascenso de China, para llegar al comienzo de la era del internet a finales del siglo XX; la revolución de las comunicaciones móviles; el ascenso de las potencias emergentes y la crisis económica de la primera parte del siglo XXI. Incluso hoy, la planeación estratégica disfrazada bajo el nombre de transformación digital

sigue imponiéndose en medio del advenimiento generalizado de la llamada cuarta revolución industrial, con el ascenso de las supertechs y los startups que podemos bautizar con algo de imprecisión, pero mucha memorabilidad, como la era de la disrupción digital. Hoy por hoy la planeación estratégica es un estándar que se sigue en la abrumadora mayoría de las organizaciones, al punto de que se considera una mala práctica e incluso una negligencia de parte del liderazgo de una organización, no tener un plan estratégico.

# ¿Qué es la planeación estratégica?

La planeación estratégica es un proceso altamente ritualista y formal que se actualiza con una frecuencia de tres a cinco años en el que una organización hace más o menos las siguientes cosas:

- Análisis del entorno y tendencias que se convierten en un pronóstico de ciertas variables que afectan el desempeño de la organización.
- Análisis de fortalezas y debilidades de la organización frente a sus competidores —si los tiene— así como, en muchos casos, un referenciamiento de las mejores prácticas en procesos que se consideran claves para el desempeño.
- Definición de elementos de identidad a través de la formulación explícita de la misión y unos valores que van a regir la organización hacia el futuro. En las últimas épocas se habla más de propósito que de misión pero en esencia se pretende lo mismo: una reflexión sobre para qué existe la organización destilada a partir de las creencias y emociones de los participantes.
- Visión de la organización de naturaleza aspiracional y alimentada sobre las tendencias, proyecciones y pronósticos.
- Objetivos estratégicos que se desean lograr en ese mundo que se anticipa en áreas como crecimiento, participación de mercado y eficiencia. En los últimos años se ha impuesto el Balanced score- card, una serie de objetivos formulados desde cuatro perspectivas: accionistas, mercado, organización y futuro.

Con base en lo anterior se formula un plan comprensivo de todas las áreas y a todo nivel de proyectos, iniciativas, inversiones y actividades que, la mayoría de las veces, se convierte en un punto de partida para el ejercicio de presupuesto anual que siguen casi todas las organizaciones. Este plan engendra uno más detallado de implementación: el plan chico lo llaman algunos, en donde se detallan responsables, tiempos, recursos con indicadores propios y foros de seguimiento. En las organizaciones grandes incluso surge un área completa dedicada a hacerle seguimiento al plan. La planeación estratégica, de manera inconsciente pero real, conforma entonces, una teoría general acerca de lo que una organización debe hacer

para prepararse a futuro. En el resto del libro hablaremos de Teoría de la Planeación Estratégica para referirnos a esta teoría.

Empecemos por establecer, como un hecho, que la Teoría de la Planeación Estratégica es la teoría hoy en día prevalente para resolver el desafío sobre cómo las organizaciones dirimen su futuro. Billones de dólares se gastan en la práctica cada año y desde los años 50 crece a doble dígito para construir un enorme ecosistema de proveedores de servicios a su alrededor; se enseña en la mayoría de los currículos de forma explícita o soterrada y es promovida incluso en la regulación. En algunos países —como en el mío— por ley las organizaciones del Estado y todas las reguladas, públicas o privadas, deben tener planes estratégicos. Existen certificaciones como ISO 9000 o ISO 14000 que son necesarias en muchas industrias incluso para operar y obligan a las organizaciones dentro de sus políticas de calidad a tener planes estratégicos. El plan estratégico es la forma en cómo el dogma del mejoramiento continuo ha secuestrado a la estrategia, ocultando su esencia y de alguna manera disfrazando su ausencia. La gente cree que tener un plan estratégico es lo mismo que construir una estrategia.

Sin duda, hay que reconocer que la Teoría de la Planeación Estratégica ha sido exitosa en el mundo si se mide por el número de practicantes voluntarios u obligatorios que posee. Este enorme éxito, sin embargo, no resuelve el problema de la Teoría de la Planeación Estratégica como teoría, esta es una teoría en problemas cuando la analizamos por su impacto genuino en las organizaciones que la practican. La prueba de esto se da en la práctica; por un lado, las estadísticas muestran que la efectividad de la Teoría de la Planeación Estratégica es muy baja, muy pocos planes se implementan, lo que es una falla fundamental de la teoría y, además, lo poco que se implementa no es muy efectivo. La frecuencia de revisión de los planes también aumenta y lo que es más grave, muchas organizaciones que no hacen planes de largo plazo, por ejemplo los startups, parecen ser más exitosas que las que los hacen. «El plan era bueno pero la implementación fue mala», es un corolario que les gusta mucho a los consultores pues implica que ellos hicieron un gran trabajo, pero el cliente falló; «El plan era bueno y lo implementamos disciplinadamente, pero los resultados buscados no se dieron»; «El plan era bueno, y se habría podido implementar con gente distinta. No teníamos gente para eso» y «El plan es bueno, pero no lo hemos podido terminar, aunque estamos en eso».

En 1974 Henry Mintzberg<sup>[9]</sup> hizo una crítica despiadada de la Teoría de la planeación estratégica. Su crítica la resumió en tres premisas que, falaces a su manera de ver, hacían de ella una teoría fallida desde el diseño. En el fondo, lo que Mintzberg entendió fue que estas tres premisas de la Teoría de la Planeación Estratégica eran imposibles en cualquier escenario práctico. Algo así como la diferencia entre estrategia para humanos y estrategia para ángeles; las tres premisas falaces de la Teoría de la Planeación Estratégica son predicción, formalización e independencia.

La primera, la falacia de la predicción, plantea que la Teoría de la Planeación Estratégica parte del supuesto falaz de que el futuro se puede predecir. Cualquier ambiente microeconómico en el que compita cualquier organización es un sistema tan complejo que lo hace efectivamente impredecible. Esta no es una falla menor, pues el edificio intelectual de esta teoría se basa en una predicción, pronóstico o presupuesto del futuro que la mayoría de las veces se convierte en un destino oficial. La segunda, la falacia de la formalización, plantea que el plan necesita presentarse como un proceso formal, sistemático, altamente analítico y rico en datos que lo reviste de rigor y autoridad. En el proceso de formalizarse, enfrentado al dinamismo del entorno, hace que la formalización sea a expensas de la relevancia, es decir, un plan cuando ya ha sido suficientemente formalizado para legitimar la implementación deja de ser un buen modelo de una realidad cambiante.

La tercera, la falacia de la independencia, parte de la necesidad de separar la planeación de la ejecución: la idea de que unos planean y otros ejecutan o de que se puede dissociar la dirección de la estrategia. La falacia emerge ya que una de sus premisas es que existen unos planificadores con suficiente información para hacer el plan. En la práctica, el mayor conocimiento, que la mayoría de las veces es tácito, reside en los que hacen no en los que, en el proceso elitista de la Teoría de la Planeación Estratégica en su diseño, eligen para hacer el plan.

Las falacias nunca fueron atendidas y mucho menos resueltas por la comunidad de seguidores y referentes de la Teoría de la Planeación Estratégica, pronto fueron olvidadas y hoy permanecen como desafíos profundos a la validez general de la Teoría. Con todo, hay que reconocer que las críticas no frenaron la creciente adopción de la planeación

estratégica en todo tipo de organizaciones —privadas, públicas y sociales— a través de las últimas cuatro décadas. Hubo algunas respuestas tenues sugiriendo que Mintzberg destruía, pero no proponía nada a cambio, pero nunca hubo un esfuerzo ni de contestar ni de refutar las falacias identificadas por él. La industria de la consultoría no podía parar y Mintzberg no ofrecía productos; la Teoría de la Planeación Estratégica en cambio ha sido el caballo de Troya de la industria de la consultoría y a través de ella entra una buena parte de los nuevos productos: implementaciones de TI, administración del cambio, gestión de la cultura, sistemas de Balanced Scorecard o cualquier otro sistema de medición e indicadores, trabajo en equipo y hasta la transformación digital, tan de moda hoy.

La explicación de este éxito comercial, si se quiere práctico, de la Teoría de la Planeación Estratégica a pesar de esas fundamentales contradicciones tiene que ver con que nunca hubo una teoría formal alternativa para practicar la estrategia; una falacia no sirve para practicar, una falacia no es un principio. Este hecho no es menor, pues a no ser que una filosofía se convierta en productos y metodologías de consultoría vendibles, por ejércitos de consultoras internacionales y locales de una manera masiva, difícilmente va a ser abrazada por los mercaderes del cambio permanente. Buena parte de la industria de la consultoría es hoy una mezcla entre tecnología, operaciones y por supuesto, planeación estratégica, en la que en el fondo, a todos los clientes se les vende lo mismo para que sigan en una carrera cada vez más intensa en la cual las posiciones relativas no se alteran y los únicos que ganan son la siempre creciente industria de consultores, implementadores y productores de tecnología. El móvil fundamental es el miedo a quedarse atrás que los empuja a correr hacia el mismo destino. En el fondo, lo que se les vende a todos desde la autoridad etérea del futuro es el mejoramiento hacia la convergencia y este paquete general de productos tiene en la planeación estratégica la puerta de entrada; la gente cree en lo que pueda usar, no necesariamente en lo correcto. La Teoría de la Planeación Estratégica existe en una industria donde opera la prueba social<sup>[10]</sup>: «si los demás lo están haciendo yo lo debo hacer».

Una buena forma de entender las contradicciones implícitas de la Teoría de la Planeación Estratégica es el fracaso de las economías centralmente planeadas. Drucker fue el primero en notar que los problemas competitivos

por los que atravesaron grandes compañías americanas entre los 70 y los 90 eran similares a los que condujeron a la caída de las economías centralmente planeadas. En esos países había planes estratégicos quinquenales, que requerían de la ejecución disciplinada de todo el plan, por decreto. No había lugar a la experimentación; el mercado en contraste es en esencia un gran experimento, para que solo se escale lo valioso. Uno de los corolarios más importantes de esto es que al comunismo no lo destruyó su tragedia moral y humana tanto como la planeación central de su economía que engendró un enorme problema de información y coordinación que hizo de esas economías entes lentos, improductivos y destructores de valor que fueron sometidos por las economías de mercado. Paradójicamente, muchas organizaciones empresariales, en su aplicación disciplinada e inconsciente de la planeación estratégica, emulan en sus organizaciones una de las prácticas centrales del comunismo que —con razón— tanto temen y desprecian y consiguen también volverse lentas e improductivas.

En últimas, es en la incapacidad de la Teoría de la Planeación Estratégica de conectar el qué y el cómo de la estrategia en la organización a su ventaja y crecimiento en el mercado, más allá de las falacias que identificó Mintzberg, donde radica el problema central de la planeación estratégica. No parece crearles a los que la practican ninguna ventaja en el mercado, más bien de hecho, como veremos en los capítulos que siguen, produce lo contrario. Necesitamos pues, una nueva teoría, que resuelva las falencias insuperables de esta. La teoría de la que hablo debe construirse desde el átomo fundamental, que no es otro, que la mente del individuo que colectivamente se agregan en lo que podemos llamar la mente de la organización; tal vez la mayor carencia de la TPE es que asume a la organización como una especie de hardware externo a la estrategia y mira el plan como una especie de software que cualquier organización debe poder ejecutar. Ese es tal vez su más grande supuesto y el más perverso de todos. Una teoría con posibilidades de superar estas falencias epistemológicas tiene que empezar por ver a la organización como un resultado de la estrategia que va a ejecutar, debe ser entonces, recursiva sobre la organización más que sobre los resultados de la ejecución y debe partir de un entendimiento superior de cómo las organizaciones aprenden, se adaptan, compiten y, en últimas, prosperan o no. Debe incluso ir más allá y

entender cómo las organizaciones aprenden y actúan en comparación con los individuos o, mejor aún, cómo se conecta el aprendizaje individual y organizacional todo en uno. Debe ser una teoría basada en principios con los que fácilmente consultores y clientes pueden actuar y transformar su realidad. Es filosofía aplicada como la definió William James<sup>[11]</sup>: «la filosofía sirve si sirve para cambiar el mundo». En este caso el mundo a cambiar es el de las organizaciones, que no es menor, pues la gran diferencia del sapiens, como nos lo enseña Harari<sup>[12]</sup> radica en su capacidad para construir organizaciones a toda escala, que son en esencia construcciones simbólicas.

# Capítulo 2: La Teoría de la Estrategia Emergente

“El pequeño secreto sucio de la industria de la estrategia es que no tiene una teoría sobre cómo se crea una estrategia” Gary Hamel

En el capítulo anterior, argumentamos utilizando las falacias de Mintzberg, pero especialmente su baja potencia en la práctica, respecto a que la Teoría de la Planeación Estratégica es una teoría fallida que sobrevive por falta de una alternativa. Así mismo, afirmamos que se mantiene sostenida por un enorme ecosistema de vendedores de metodologías y soluciones que descansan sobre un frágil edificio conceptual y que no van a dejar sus rentables prácticas para cambiarlas por unas falacias. Necesitamos entonces una nueva teoría que conjure las falacias que identificó Mintzberg, y que además se plantee cómo una gran teoría unificada que conecta el qué y el cómo de una estrategia endógenamente al concepto de organización. Más que una metodología —de las que cada año salen muchas— necesitamos una filosofía: una serie de principios que expliquen simultáneamente; qué es una estrategia y cómo se construye una estrategia en una organización a la vez que indique cómo este proceso puede explicar el desarrollo de la ventaja competitiva y cómo se conecta al crecimiento y la prosperidad de la organización.

Nuestra Teoría de la Estrategia Emergente —o también TEE— resuelve las falencias de la planeación estratégica. Para empezar y como lo muestra el modelo gráfico de las páginas 48 y 49, la TEE es una teoría de la estrategia en organizaciones humanas que entiende recursivamente a la estrategia de una organización como conocimiento contingente a la espera de una refutación y no como un plan que si no se ejecuta, implica un déficit de implementación. Muestra además que la recursión se origina en el hacer y se interioriza en la mente de una organización a través de la ruptura de un paradigma existente como parte de una teoría del negocio. Entender el proceso como la alteración de una teoría, además, explica la naturaleza social de su adopción al interior de la organización, a través de esa misma ruptura o Paradigm shift, tal y como la describió el filósofo Thomas Kuhn<sup>[13]</sup>, en su obra La estructura de las revoluciones científicas. Haciendo

el paralelo con el proceso descrito por Kuhn al interior de la comunidad científica, en este caso al interior de una organización, unos estrategas que rompen un paradigma desplazan a los que no lo pudieron hacer, al encontrar el nuevo paradigma más fructífero en la práctica, en un proceso sin fin de refutación, que podríamos denominar aprendizaje organizacional genuino y que se da al interior de una mente organizacional fuera de la cual no puede existir.

El modelo es a la vez simple, profundo y potente. Plantea que la estrategia es una trinidad simultánea e inseparable de tres dimensiones que ocurren juntas y que coevolucionan sometidas al rigor del mercado —presiones competitivas/evolutivas— y del tiempo. Este último aspecto es crucial pues, igual que en el dominio de la biología, el tiempo, aunque de curso mucho más rápido, genera dos trampas a las organizaciones. Por un lado, ninguna estrategia es eternamente ganadora; solo sabemos que hemos sobrevivido, no que vamos a sobrevivir en lingo de biología y, por otro, la mutación a esa estrategia la tenemos que encontrar mientras estamos vivos. En el mundo de las organizaciones esto se puede plasmar en la carrera entre caja y aprendizaje. De esto hablaremos en detalle más adelante. La econosfera sigue las leyes de la biosfera.

# La Trinidad Estratégica

A los cristianos nos enseñan desde chicos que Dios es un solo dios pero tres personas distintas. El padre, del que todo emana; el hijo, que nos redimió y que viene del padre pero no es el padre y el espíritu santo que vive junto con el padre y el hijo pero que no es ni el padre ni el hijo y permanece con nosotros. Este concepto, raro como es, tres entidades que son distintas pero a la vez son una sola, está en la esencia básica de lo que define a un cristiano. El corolario es que un cristiano acepta las tres personas de Dios o no acepta ninguna. Si a alguien le gustase más la figura jovial del hijo y quisiera quedarse solo con esa y no con las otras dos perdería toda la esencia del cristianismo. En estrategia ocurre algo similar y por eso la metáfora de la trinidad nos sirve para explicarlo —no se necesita que el lector sea cristiano sino sólo que esté dispuesto a aceptar la metáfora—: la estrategia es en esencia una trinidad, de tres dimensiones distintas que, sin embargo, existen todas conjuntas e inseparables o no existe ninguna.

1. La Estrategia es **una Teoría del Negocio**
2. La Estrategia es **una organización**
3. La Estrategia es **lo que se hace**

Las tres dimensiones son distintas pero, y aquí viene la trinidad, son las tres o no es ninguna. Esto no es una idealización o un debería ser, es una realidad autoevidente cuando se ve el funcionamiento práctico de las organizaciones, como se entenderá en los párrafos que siguen. Toda estrategia arranca en la mente de uno o unos pocos individuos, fundadores o pioneros que antes de tener un plan tienen una teoría del negocio. Desde el vendedor ambulante que tiene la teoría de que por una esquina de la ciudad pasa mucha gente, potencialmente interesada en un producto y que si lo vende allí va a tener éxito económico, hasta los sofisticados planes de negocios, que se presentan todos los días en Silicon Valley y son hijos seguramente complejos e innecesariamente detallados, todos ellos descienden de alguna teoría básica de los fundadores/vendedor ambulante. Toda estrategia es también una organización así esta sea incipiente e incluya sólo a nuestro vendedor en una esquina con unos proveedores del producto que vende o a un equipo básico de un startup o, lo más evidente, una

organización con múltiples miembros como son la gran mayoría. En la esencia de una estrategia está la organización. No es que la estrategia esté afuera y la organización sea el instrumento, —no sería una trinidad— sino que la estrategia es la organización. De hecho Mintzberg notó antes que todos que los resultados físicos y económicos de una estrategia, que en la mente de los mecanicistas son todo, eran apenas una parte y que el resultado más importante de una estrategia era la organización misma.

Por último, una estrategia es lo que se hace. La diferencia esencial entre la estrategia y la planeación es que la estrategia es una práctica, la estrategia de nuestro vendedor ambulante es pararse en aquella esquina con el producto escogido a esperar los pasantes. La trinidad entonces ata las tres dimensiones en una sola alrededor del siguiente mantra:

# **“La estrategia es lo que se hace. Se hace aquello para lo que se está organizado. Se organiza respondiendo a una Teoría del Negocio.”**

Es decir, la estrategia es cada una y las tres cosas simultáneamente, por eso la llamamos trinidad. Estrategia es lo que hace; lo que se puede hacer es condicionado por cómo estamos organizados y la organización responde, en últimas, a una teoría del negocio. Son las tres dimensiones simultáneamente. El secreto del modelo más allá de conectarlas simultáneamente y no secuencialmente, pues terminaríamos por cambiar un ritual (TPE) por otro ritual (TEE), radica más bien, en ver el desafío de la estrategia como concurrente y paralelo en los tres planos y desmitificar la estrategia como un ejercicio platónico que después y, vía una implementación, se vuelve concreto.

# DLL

Hard Choices  
Conversación  
Estrategia

Double Loop  
Learning

# TEE

Teoría de  
la Estrategia  
Emergente



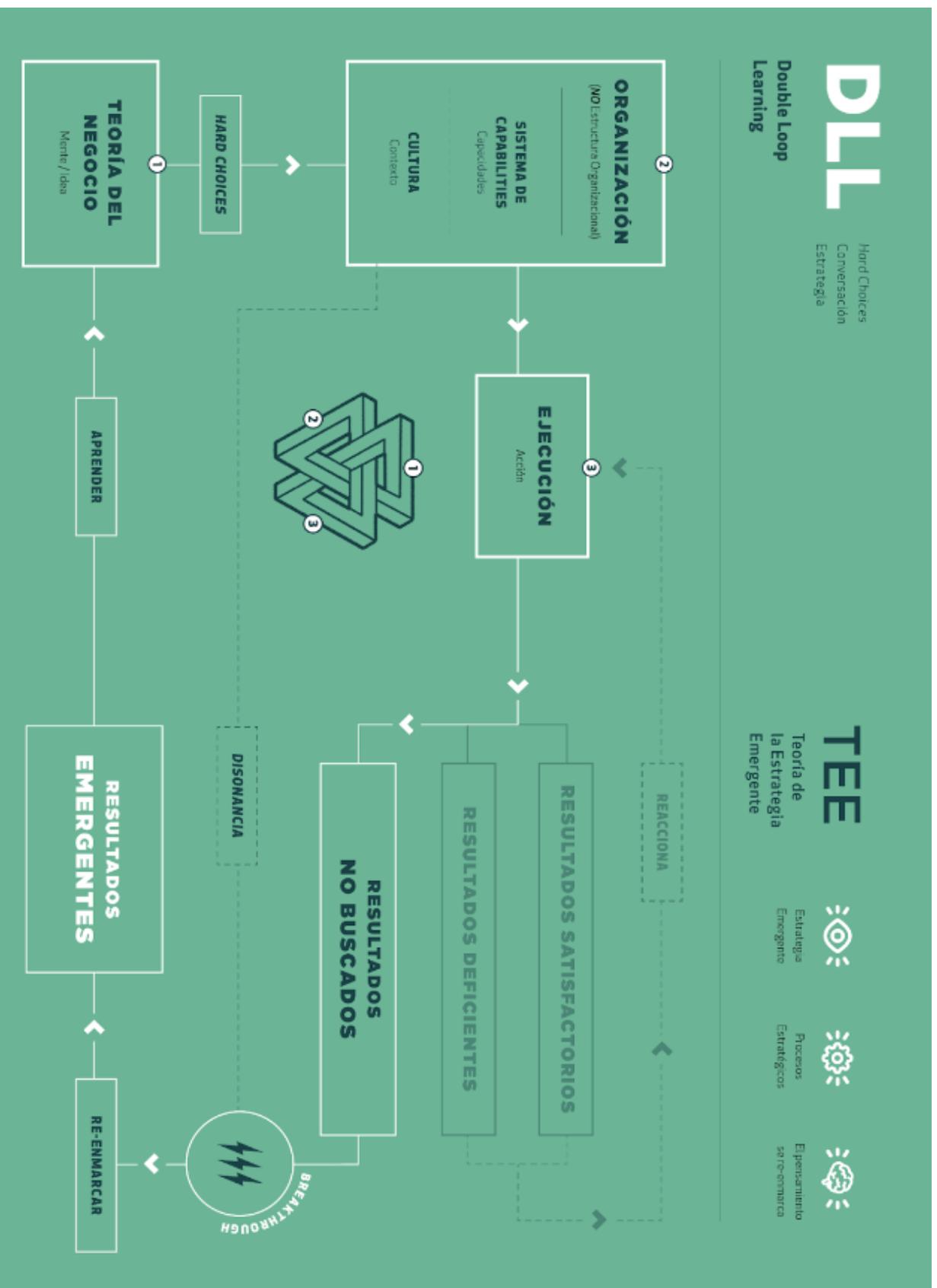
Estrategia  
Emergente



Procesos  
Estratégicos



Españamiento  
sá-re-orientar



# De la mente individual a la mente organizacional

La Teoría de la Estrategia Emergente implica que una Teoría del Negocio existe tácitamente y está contenida en la mente de la organización, esta mente de la organización trasciende a los miembros de esa organización. Prueba de la existencia de esa mente es esa sensación de que una organización, 10 o 20 años después de que uno la ha conocido por ejemplo como consultor, sigue pareciéndose mucho tanto en su actuar competitivo en el mercado como en su funcionamiento a pesar de que la mayoría de la gente con la que uno ha tenido contacto en el pasado ya no está allí, a pesar de los años y de las febriles iniciativas de cambio en las que permanecen la mayoría de las organizaciones. Esta observación que casi todos los consultores hemos hecho muestra que hay una sustancia inmanente en la organización, que dirige inconscientemente el devenir de ella, mientras existe y contiene una teoría del negocio que es en su esencia un gran conjunto de paradigmas. Esta incluye paradigmas acerca de sí misma que podríamos denominar de identidad de esa mente organizacional. Y aunque la mente de la organización no es la de un individuo en particular, si se origina evolutivamente en la mente individual y de allí emerge. Y para empezar es allí en donde se originan los problemas insolubles de la planeación estratégica pues los seres humanos de los cuales están compuestas las organizaciones no actúan de acuerdo con planes.

Por ello y, si se quiere al nivel atómico de la organización, si valiera la metáfora, la materia de las organizaciones no se comporta como lo requiere el mundo organizado y deliberado que nos prescribe la planeación estratégica. Los seres humanos actuamos basados en un modelo de acción distinto. Hemos sido programados desde la pradera africana por presiones evolutivas para actuar sobre protocolos muy fundamentales programados en nuestro sistema nervioso. Estos protocolos son paradigmas: modelos mentales de la realidad, creencias si lo queremos ver así. Por ejemplo, si un león irrumpiera en una reunión de la junta directiva todos los miembros correrían despavoridos y ninguno esperaría a reflexionar sobre la posibilidad de que el león fuera vegetariano. Por razones de supervivencia

todos hemos sido programados (porque esto ha dado ventaja evolutiva) con la creencia profunda de que todos los leones son depredadores letales y los que lo vieron distinto han sido removidos por la evolución (por los leones, realmente). Esta programación profunda actúa sobre nuestros cuerpos produciendo respuestas hormonales que nos obligan a actuar de manera automática e inconsciente. Es decir, sentimos pánico, miedo o molestia (en general dolor) para presionarnos a huir que, de acuerdo con la memoria evolutiva del homo sapiens, es la mejor estrategia ante un león en un salón de reunión. Este modelo fundamental de acción opera sobre todos los individuos y acerca de todas las cosas. Los seres humanos actuamos sobre lo que creemos, no sobre lo que planeamos. Estas creencias están fuertemente impresas en lo que se llama el sistema 1<sup>[14]</sup>. ¿Por qué, entonces, esperaríamos que las organizaciones de seres humanos hagan algo distinto?, en otras palabras, ¿por qué si la vida individual es una lucha del sistema 1 profundo y reptil, ganándole la mayoría de las veces al sistema 2, racional y estructurado, esperamos que las organizaciones humanas tengan solo sistema 2 o, peor, que este se imponga siempre al sistema 1?

Si partimos de este modelo de comportamiento del individuo que como dijimos, es el átomo de las organizaciones, se puede anticipar porqué el modelo tradicional y prevalente de la planeación estratégica es fallido y ha producido tantas falacias. Un modelo de estrategia para las organizaciones no puede partir de una deficiencia tan fundamental; a la planeación estratégica le sucede frente a la TEE lo mismo que le ocurrió a la economía neoclásica con la economía conductual: planteó que el problema neoclásico estaba en su supuesto fundamental pues era una mala idea suponer que los agentes de un sistema económico son racionales y lógicos, lo que a su vez llevaba a la caricatura de que la economía se había convertido en una ciencia que estudiaba cómo gente mucho más inteligente que el promedio se enfrentaba a decisiones mucho más triviales que las que debíamos enfrentar cada día. De la misma manera, la planeación estratégica está hecha para ángeles, pues se requiere que los individuos, con una tabula rasa como mente, sin paradigmas ni sesgos, actúen de la manera más coordinada y diligente en pos de un plan colectivo. Una caricatura al mismo nivel sugiere que la teoría de la planeación estratégica y todas sus vertientes organizacionales estudian cómo la gente dominada, individualmente por un implacable sistema 1, consiguen cuando hacen parte de una organización,

actuar coordinadamente de manera explícita, sistemática y consistente dominados por un perfecto sistema 2.

La mente humana es una sumatoria de paradigmas que han sido seleccionados como exitosos a través de un largo proceso evolutivo. Los paradigmas no son malos y son de hecho esenciales para explicarlo todo puesto que son la esencia de la acción humana; descartarlos de una teoría del comportamiento humano es producir un modelo irrelevante. No se pueden descartar, o peor aún, asumir que no existen por simplicidad del modelo pues la consecuencia será un modelo fatuo que no explica nada, no predice y que en última instancia no sirve. Un paradigma, desde «El león es peligroso y feroz» hasta «La tierra es plana» —el primero todavía vigente y el segundo removido por Colón y Magallanes en sus viajes— son los átomos fundamentales para entender la acción humana. En esencia se puede decir, en cada nivel de complejidad, que los paradigmas constituyen una teoría del mundo y que a través de un sistema de emociones explican la abrumadora mayoría de la acción humana. Algunas decisiones se pueden llevar al sistema 2, pero esto es antinatural, ocasional y demanda una gran disciplina y energía para poder hacerse de una manera sistemática a nivel individual, mucho más aún a nivel organizacional.

¿Qué pasa, entonces, cuando agregamos individuos en una organización? Ciertamente las organizaciones son un sistema complejo y sabemos que los sistemas complejos exhiben propiedades emergentes que sus partes no tienen individualmente. Por ejemplo, un gas confinado en un espacio exhibe temperatura cuando sus átomos y moléculas no la tienen, o una macroeconomía exhibe inflación cuando uno no puede hablar de que la persona A, B o C es inflacionaria. Por otro lado, las organizaciones son el fundamento de la acción coordinada y a gran escala, que es lo que distingue al sapiens del resto de animales. Más que un animal social, de los que hay muchos, el sapiens es un animal organizacional: un homo organizationalis antes que un homo economicus. No está dentro del alcance de este libro penetrar de manera profunda en la dificultad e improbabilidad de las organizaciones humanas sino, más bien, en suponer que siendo el pilar del éxito del sapiens, entendamos cómo interactúan con este átomo individual que, como ya dijimos, actúa con base en paradigmas que podríamos resumir en una teoría del mundo.

En este punto debe ser evidente que asumir que una organización tiene solo un sistema 2 es una muy mala idea; sin embargo, esta suposición es exactamente la que está detrás del modelo de planeación estratégica al asumir que las organizaciones actúan basadas en planes provenientes de un sistema 2. Más bien, lo lógico es suponer que las organizaciones también se asimilan a una mente individual y, que a través del equivalente, a un sistema 1 y, por medio de incentivos y desincentivos, guían profundamente la acción colectiva. Estos últimos son los equivalentes a las hormonas, en el nivel individual, que informan a través de emociones y movilizan la acción. Esa mente organizacional se ubica en un sustrato distinto y a un nivel de agregación superior al del cerebro humano. De hecho, contiene e interactúa a un nivel superior con múltiples cerebros humanos; una inteligencia colectiva. Tiene también todo el sentido suponer que esa mente, tal y como ocurre con el caso individual, contiene una teoría del mundo. Adicionalmente, se puede suponer vía las propiedades emergentes de ese sistema complejo, que aquella teoría no es la misma de ningún individuo en particular así sea este el gerente, ni mucho menos un agregado simple de estas, sino que puede tener elementos (paradigmas) distintos a los que exhiben sus individuos.

Es decir, las organizaciones pueden creer en cosas que sus individuos no necesariamente crean activamente de manera individual. Muchas de ellas porque sencillamente no existen en la mente individual y han sido heredadas de la afiliación a la organización. El sapiens es un animal

simbólico y todo lo importante que nos rodea es en esencia símbolos.

Una organización como bien lo anota Harari en su obra maestra<sup>[15]</sup> es una entidad eminentemente simbólica, a nivel radical, una organización es en sí misma un paradigma profundo. Apple existe en la mente de todos tanto como en las tiendas físicas que posee o en los productos que vende. La mente de una organización como propiedad emergente de la agregación de las mentes individuales a través del tiempo se conformará entonces también, como una colección de paradigmas que contienen una teoría del negocio (sin pérdida de generalidad utilizamos la palabra negocio, pero puede aplicarse a cualquier propósito humano). Esta mente es la que explica la sensación a la que nos referíamos anteriormente, de que las

organizaciones se mantienen bastante estables y parecidas a pesar de que la mayoría de sus miembros ya no estén.

Es emergente porque, como lo explicábamos, no es la mente de ningún individuo en particular, ni siquiera la del CEO y tampoco la del fundador; es decir, es una propiedad que no posee ninguna de las partes individualmente y contiene una teoría general del negocio, así como una teoría de sí misma e igual que en el caso individual, tiene una identidad que la lleva a tener un sistema de autopercepción que la separa del mundo y le muestra lo ajeno, así como una teoría del mundo que pasa por su razón de ser, sus productos, clientes, competidores, tecnologías y activos, que está guardada tácitamente en el sistema 1. Al entenderlo de esta manera vemos que el modelo de la Teoría de la Estrategia Emergente no es otra cosa que el modelo (de aprendizaje) de dos bucles generalizado a organizaciones humanas. Básicamente en el modelo de dos bucles tenemos que cambiar nuestra forma de pensar si queremos cambiar nuestra forma de actuar, pues un individuo no se puede reorganizar físicamente ni cambiar su genoma a voluntad, cosa que sí es posible en una organización. En esencia, es un poco más complicado, mucho más fascinante pero parte de los mismos principios.

# El choque de la Trinidad con el mercado

Nuestra Teoría de la Estrategia Emergente predice que las tres dimensiones de la estrategia chocarán simultáneamente con el mercado. De ese choque, y no de un plan, emergerá la estrategia como la entendemos. Si algo emerge es porque estaba oculto a los ojos. Y, de hecho, las tres dimensiones de la trinidad son o están de alguna manera ocultas para la mayoría de las organizaciones. Empecemos por establecer que las organizaciones no son muy conscientes de lo que obtienen, entre otras cosas porque no son muy conscientes de lo que hacen. Creen que están ejecutando planes disciplinadamente pero en la práctica están actuando repetitiva e inconscientemente condicionados por la forma y capacidad efectiva de su organización. Cuando se le pregunta a un gerente qué hace su organización la mayoría de las veces se obtienen respuestas, provenientes del plan, que son sofisticadas, cuidadas y en neolingua corporativa; en esencia no saben realmente qué están haciendo. Como los padres en la famosa publicidad de «¿Sabe usted qué están haciendo sus hijos a esta hora?», los gerentes, en el fondo de su corazón, saben que no saben —aunque no lo reconozcan—. Según nuestra teoría lo anterior no importa. Lo que los gerentes hacen —oculto como es— responde a cómo está organizada la organización, es decir, se hace conforme se está organizado; lo que ocurre es que los gerentes pueden más o menos tener una idea de su organigrama pero, de nuevo, no tienen un entendimiento de su organización. La organización no es el organigrama.

Por último, la organización responde en nuestro modelo a una Teoría del Negocio. Esta Teoría del Negocio está también oculta, los gerentes saben de planes, pero muy rara vez son conscientes de los paradigmas que los gobiernan y se conectan en una Teoría del Negocio. ¿Quiénes son mis clientes?; ¿Quiénes son mis competidores?; ¿En dónde están mis ventajas?; ¿Cuáles son mis capacidades distintivas?, todo esto está en el profundo subconsciente organizacional invisible que rara vez coincide con lo escrito, por ejemplo, en planes estratégicos. Así las cosas, las tres dimensiones parciales, o totalmente ocultas, chocan con la realidad del mercado; en ese choque, según nuestro modelo, emerge la verdadera estrategia, la estrategia emergente y produce los resultados emergentes que eventualmente

invitarán a la mutación de la organización y al desplazamiento de la Teoría del Negocio. Esto no se puede planear deliberadamente sino que emerge del choque con la realidad del mercado. Como las placas tectónicas que hacen emerger cordilleras o hundir islas. El choque produce tres tipos de resultados: resultados satisfactorios, que invitan a la organización a mejorar, refinar, profundizar y ciertamente también a confirmar su Teoría del Negocio; resultados deficientes, que promueven mejorar el actuar e incluso alterar aspectos menores de la organización para volverse satisfactorios. Si el choque con el mercado solo fuera esto, la teoría general de la planeación estratégica no sería un modelo muy deficiente. El problema es que el choque produce también resultados no buscados, los que cuando logran hacerse explícitos, se vuelven emergentes: y que los sistemas de planeación y presupuesto no dejan ver y por ello ni siquiera podemos hacer explícitos, mucho menos entenderlos. Todo esto, a pesar de que son resultados de la acción concreta y real de la organización.

Los resultados emergentes son la sombra del verdadero actuar y de la verdadera organización en el mercado que permanece oculta porque el plan y sus sistemas y rituales de control no los dejan ver; son típicamente los resultados más trascendentales en el mundo de la estrategia y son precisamente los que condenan a la planeación estratégica y la convierten en un modelo fallido para entender y trabajar en estrategia.

# La TEE frente al Test de Mintzberg

Como en la TEE, se parte de que lo que se hace y los resultados de lo que se hace, son el insumo básico del proceso estratégico, no sufre la falacia de la predicción pues no hace predicciones ni las necesita.

Los gerentes que al principio son reos del platonismo de la planeación estratégica tienen problemas con un proceso que no vaticina nada ni emite ningún pronóstico sino que se enfoca en entender qué es lo que hacemos, a diferencia de lo que queremos, declaramos o esperamos. La TEE parte de que el resultado emergente, imposible de anticipar o predecir, es la única forma de alterar la teoría del negocio. El resultado emergente permite entonces invertir la dinámica de la conversación: ya no es ver para creer sino creer para poder ver. No es tampoco la acumulación de unos datos, que al final de un trabajo juicioso de formalización ya ha perdido vigencia, sino más bien, empieza solo cuando se ve lo que no se había visto con los paradigmas de la vieja Teoría del Negocio. En este sentido evita la falacia de la formalización pues, de hecho, el resultado emergente y el aprendizaje —que altera la Teoría del Negocio— son informales y no ocurren ni en la jerarquía de la organización ni en el centro delegado para acumular los datos. No pueden ser formalizados y obligan a ver la estrategia, no como un proceso ritual, sino como conversación permanente.

La falacia de la independencia se rompe también pues la TEE, entiende a la organización como el vínculo entre la Teoría del Negocio y el hacer y no segrega la organización en un grupo de planeadores que piensa y una organización que ejecuta. Este último es tal vez el paradigma operativo más profundo de la planeación estratégica. La TEE no divide la organización en cerebro y músculo para exigirle después infinita inteligencia predictiva al cerebro e infinita potencia al músculo para implementar oportunamente una fórmula ganadora; estos problemas ya no existen pues ni la organización es separada de la estrategia —como sí lo es en la planeación estratégica— ni existe ninguna parte inteligente independiente del resto de la organización.

# La práctica de la TEE

La TEE va más allá de resolver las falacias que en su momento anotó Mintzberg pues, a diferencia de éste, plantea de una forma práctica y potente cómo cambiar el curso de las organizaciones y transformarlas desde la estrategia. Cuando se combinan sus principios de proceso con las ideas modernas sobre lo que es una estrategia —el manifiesto de Porter— se produce un corpus práctico de conocimiento de alto impacto. Nuestra experiencia práctica aplicando la teoría nos ha demostrado que su predicción fundamental es correcta. Para empezar, se superan los problemas de implementación y baja potencia de la planeación estratégica; primero, porque no hay plan separado de la ejecución y segundo porque no hay organización separada del plan por un lado o de la implementación por otro y, por último, no separa la organización de la gente, es decir, organización no es estructura organizacional. Al final, una vez las organizaciones rompen con la trampa de la planeación pueden, entonces, practicar la estrategia y en ese proceso entrar en rápidos procesos de transformación que no están movidos por una carrera infernal en la que todos van hacia una meta aspiracional impuesta por modas o tendencias sino que se impulsan por una convicción de su propio destino y de lo que los hace únicos, que es la esencia de la verdadera estrategia. Cuando los clientes de nuestros servicios empezaron a practicar la TEE nacieron de nuevo y abandonaron la planeación estratégica: dejaron de quejarse en los términos anteriores y todos descubrieron, con algo de nuestra ayuda, pero básicamente con su propia experiencia, que la estrategia es un proceso de mutación permanente, incluyente, no elitista y que se podría resumir en que se volvía una conversación permanente.

# La TEE activa la conversación estratégica que la TPE inhibe

La estrategia es en esencia una conversación incluyente, penetrante, existencial y de largo plazo sobre la organización: no termina nunca y no coincide con ciclos presupuestales; no es un ritual, ni un documento — aunque vale la pena ir construyendo un documento que refleje la conversación— y es sobre todo simultáneamente acerca del futuro y el presente, de la identidad y el cambio para ganar y ser dueño de su destino. Una pregunta que surge frecuentemente es si no hay contradicción fundamental entre la iniciativa requerida en el mundo de la estrategia y la paciencia que necesita la emergencia de la estrategia a través del actuar. Interesantemente, la iniciativa, en un mundo emergente es más realista y práctica que en un mundo planeado y platónico.

Emergente no quiere decir ni pasivo, ni improvisado, implica más bien, la mejor forma de tener iniciativa y ser dueños de nuestro destino, la esencia de la estrategia es que el proceso emerja del choque de la realidad con el mercado. También explica el porqué el platonismo de la planeación y su eterna inimplementabilidad surge de que en el fondo la complejidad y el irrealismo del plan terminan erosionando la iniciativa y, a través del plan, dan un falso sentido de control sobre el destino que produce el sonambulismo estratégico en el que viven las organizaciones con sus planes, presupuestos y proyectos de mejora continua.

Las organizaciones que planean se esconden en sus planes para no tener que enfrentar la brutalidad de los hechos, es decir, que el mercado es una entidad insondable de la cual sólo se puede aprender en la práctica chocando con él. La TEE no es una metodología, de hecho, implica que no hay ninguna metodología universalmente efectiva que es en últimas una de las grandes deficiencias de la planeación estratégica que sugiere un método repetitivo y secuencial que puede crear un plan ganador. Más bien, la TEE está constituida por una serie de principios que cualquier proceso, que merezca ser llamado de estrategia, debe cumplir y por supuesto también implica que cualquiera que lo incumpla quedará condenado a fracasar. Una vez entendida a nivel general la TEE se separa en 8 principios de aplicación

práctica. La segunda parte del libro tratará un principio en cada capítulo. Los principios son autocontenidos y, aunque siguen un flujo lógico, se pueden leer de forma separada y en cualquier orden. Los primeros tres son principios del proceso estratégico y responden a la pregunta de ¿Cómo se construye una estrategia? Los últimos cinco principios son una destilación de ¿Qué es una estrategia?

Veremos que los principios, simples como parecen, son sutiles de aplicar y requieren técnica y experiencia. El sistema de conversación estratégica que hemos perfeccionado a través de los años en Breakthrough ha probado ser muy efectivo en lograr que este modelo sea práctico y potente. En ausencia de un sistema similar de conversación no es fácil entender lo que se hace: ver resultados emergentes, mutar la teoría del negocio y alterar la organización que es, nada más y nada menos, lo que este nuevo proceso busca.

## **Parte Dos**

# **Los Ocho Principios de la TEE**

“Of methods there are many, but those who master the principles will always be able to develop

their own methods”

Ralph Waldo Emerson.

## Capítulo 3: Estrategia es lo que se hace

“Tenemos un plan estratégico. Se llama hacer cosas” - Herb Kelleher, Fundador de Southwest Airlines

La estrategia es una de las disciplinas más fundamentales de la vida. Todos somos estrategas y nuestra prosperidad personal y colectiva e incluso nuestra simple supervivencia depende de nuestra efectividad como estrategas. Todo indica que venimos dotados con un equipamiento biológico básico para practicar la estrategia a pesar de que, en la econosfera, nuestro hogar reciente de los últimos 10.000 años, mucho de ese equipaje ya no sea válido e incluso sea contraproducente; sin embargo, vivimos en un mundo en donde practicar la estrategia y ser un buen estratega es cada vez más importante, aún más que en la exigente y, de alguna manera, despiadada pradera africana que enfrentaron nuestros antepasados. La estrategia y su presencia —o ausencia— es trascendental cuando se entiende, desde la naturaleza misma, la importancia de la competencia como principio organizador detrás de la complejidad que se hace evidente en todo lo que nos rodea. Darwin utilizó el principio de competencia y descenso (herencia) modificado para explicar cómo la vida evolucionó desde las entrañas de los géiseres hace más de 3,6 billones de años. Prosperar sometidos a competencia, de una forma no planeada, parece ser el secreto de cómo esta bella teoría ha explicado la evolución de las especies y la complejidad dinámica de la biosfera — aún falta ver si cierto grado de competencia, a nivel molecular, explicará algún día el surgimiento de la vida misma—.

Esta estrategia sin estrategia planteada por Darwin captura de todas maneras la esencia de nuestra tesis y es que la estrategia es una práctica, es decir, algo que ocurre más allá de la conciencia de un agente (el estratega) pues incluso puede ocurrir como en la teoría de Darwin, sin necesidad del agente. Esta idea peligrosa<sup>[16]</sup> está también detrás de la evolución rápida y furiosa —en contraste con el tiempo geológico— de la econosfera: el teatro de complejidad creado por el homo sapiens en el que en los últimos 10.000 años ha ocurrido todo lo que nos concierne a la saga humana. En este caso, ya no en información genética residente en genes, pero en información de todas formas residente en «memes» como las define Dawkins<sup>[17]</sup> que son

cada una y a la vez todas las entidades simbólicas que hacen nuestra vida: idiomas, marcas, tecnologías, leyes, constituciones políticas, ideas, creencias, conceptos, teorías, historias, metáforas, versos, buenas y malas prácticas, avisos publicitarios, planos, chistes, slogans, métodos hasta el penetrante software que nos rodea y la aún más penetrante conversación que hoy tenemos en la tecnosfera y sus redes sociales.

Mi interés, obviamente, no es estudiar la estrategia sin estrategia, ni estudiar concienzudamente todos los dominios en donde el concepto de estrategia ayude a explicar la realidad sino extraer ciertas generalizaciones del concepto que nos sirvan para hablar de estrategia en el mundo de las organizaciones con agencia humana. Aunque en éstas la agencia humana y su relación con el concepto son lo verdaderamente importante, de todas maneras es clave entender el concepto de estrategia como un devenir continuo, que dentro de un sistema de información encapsulada en algún sistema de referencia (genes, bits, ondas, precios etc.) y que es sometido a competencia donde prospera o decae; y cómo desde ese proceso surgen resultados emergentes que trascienden las entidades originales sin necesidad de ningún plan, y sin necesidad de un estratega. Lo que no puede darse — no tiene sentido— es estrategia sin competencia.

# La Biosfera y la Econosfera

La mutación, la competencia y el crecimiento son los procesos esenciales de la biología y son a su vez regulados por información y algoritmos residentes en los genes. Dawkins nos enseñó en *The Selfish Gene*<sup>[18]</sup> que los organismos son vehículos para que los genes con ventaja se propaguen y desplacen a otros. Mutaciones beneficiosas son favorecidas por el ambiente y dan ventaja competitiva al organismo que porta el gen con la mutación favorable, de esa manera, ganan ambos. Si cambiamos ambiente por mercado y gen por meme podemos hacer un hermoso paralelo entre biología y economía o, mejor, entender que la econosfera al final hija de la biosfera y vinculada con ella por el homo sapiens sigue las mismas reglas fundamentales que su madre y por eso entendiendo la competencia el crecimiento y la información desde una plataforma biológica se puede entender mejor la dinámica del capitalismo en la econosfera que es el proceso que nos interesa y en cuyo centro está eso que llamamos estrategia. La estrategia es el proceso a través del cual las empresas se organizan para crecer rentablemente sometidas a competencia.

Para empezar, la competencia y el crecimiento regulados por información y algoritmos, memes residentes dentro de organizaciones, dan ventaja o no a una organización y terminan por imponer el meme o no. Se podría hablar del meme egoísta en la econosfera, como del gen egoísta en la biosfera. Los memes más fundamentales, más exitosos, están en todas las organizaciones. Así como los genes más fundamentales (por ejemplo, para sintetizar aminoácidos básicos) están en todos los organismos; los memes más fundamentales (la electricidad, la contabilidad de doble partida) están presentes en todas las organizaciones y al igual que en la biosfera hay unos genes que están en todos los organismos vivos y aunque no tenerlos causaría desventaja a quien no los tenga, tenerlos no da ninguna ventaja. Mientras que otros genes, por ejemplo los que

están detrás de que el homo sapiens pueda hablar son claves todavía en la ventaja competitiva del sapiens y, sobre ellos, hay una gran presión evolutiva (natural y sexual) hoy cientos de miles de años después de que la mutación se produjera.

La presión de la convergencia competitiva, del mejoramiento continuo, lleva evolutivamente a que los memes más fundamentales de la civilización humana, incluidas la gran mayoría de las tecnologías que aumentan la productividad de nuestra vida, estén implícitas en todas las organizaciones que nos rodean, aun cuando ya no sean fuente de ventaja para ninguna. Así es como a nivel profundo el cambio tecnológico es simultáneamente fundamental al mercado e irrelevante competitivamente en el largo plazo. Este hecho confunde a muchos promotores de la planeación estratégica que predicán que la estrategia es acerca de mantenerse vigente ante el cambio tecnológico o, peor, que la estrategia es acerca de anticipar cambios tecnológicos o de capitalizarlos para la ventaja. En una perspectiva de largo plazo la tecnología es un ecualizador para todas las organizaciones, crea prosperidad colectiva pero ninguna ventaja. Crea memes muy relevantes que ninguna organización puede ignorar pues desaparecería, pero que a ninguna provee de ventaja competitiva.

Relevancia y ventaja son entidades muy distintas cuando de prosperar bajo competencia se trata. La relevancia sin ventaja no permite prosperar en un mundo competitivo. Confundir relevancia con ventaja, por ejemplo, cuando en un plan estratégico se recomienda la adopción de nuevas tecnologías o mejores prácticas, lleva muchas veces a mejorar en la dirección de la desventaja. Ilustremos este concepto de mejora hacia la desventaja con un ejemplo. El operador de telefonía móvil que a un gran costo invirtió en un sistema para facturar por segundo y no por minuto, para encontrar que el mercado donde hizo esa «mejora» era mejor servido con un sistema prepago. Este es uno de los muchos ejemplos que hemos encontrado de mejoras en la dirección de la desventaja, uno de los errores más comunes que se da dentro de la inconsciencia estratégica que produce la planeación estratégica en las organizaciones que la practican.

# Estrategia o estrategia

La estrategia con agencia humana o, más específicamente, la estrategia con estrategia, se originó en el mundo militar. El vocablo «estrategia» proviene de la palabra griega *strategos* y es utilizada para referirse a la palabra general, es desde allí desde donde ha sido imposible pensar en estrategia sin estrategia. Fueron los estrategas militares los que hablaron de conocer el entorno, al enemigo y a sí mismo, notando que esto último es tal vez lo más importante, según la vieja máxima de Sun Tzu<sup>[19]</sup>; y fueron también los militares quienes primero hablaron de que el plan se acababa con el primer disparo y que no era importante el plan sino el proceso de planear, tal y como lo predicaba Eisenhower, el general más importante del siglo XX. Hay incluso antecedentes trágicos, que advertían que estrategia y planeación no iban bien juntos provenientes de la historia militar reciente, cuando uno de los más grandes planeadores estratégicos corporativos Robert McNamara, CEO de Ford Motor Company, fracasó como secretario de defensa de Estados Unidos en Vietnam, aplicando la más sofisticada planeación estratégica disponible en ese momento, pues Ford era de las compañías más importantes de Estados Unidos y disponiendo del ejército más poderoso del mundo, fracasó frente a la estrategia superior de un ejército inferior en el papel.

El proceso de transferencia de la milicia al mundo empresarial empezó después de la Segunda Guerra Mundial, a través de la política del gobierno federal americano G.I. Bill, encargada de financiar la educación superior de los veteranos de la Segunda Guerra Mundial. Fue una política pública muy exitosa que ayudó a que Estados Unidos se convirtiera en la única superpotencia económica durante la segunda parte del siglo XX. En las escuelas de negocios empezó la polinización entre el mundo militar y el mundo gerencial y nació así la administración moderna que es una de las áreas en las que el mundo civil recibió gran influjo del mundo militar.

En este escenario se empezaron a crear las mecas filosóficas de esa nueva disciplina del management que no había sido estructurada a pesar de que su objeto de estudio, la corporación multinegocio, surgida a partir de 1870, ya era una gran realidad al comienzo del siglo XX, como lo anota Chandler<sup>[20]</sup>

en su obra maestra. La ciencia más formal de la administración y con ella el Leviatán de la planeación estratégica surgen con fuerza a partir de 1950 tras el encuentro de estos dos mundos y es allí en donde se da la conjunción de las palabras planeación y estrategia y, en general, del paradigma fundamental que ha regido el mundo de los negocios y podemos resumir en «La estrategia de un negocio se debe planear», o quizás el corolario, «La estrategia se debe reflejar en un plan estratégico» e incluso «Mi estrategia está en mi plan estratégico».

Como veremos a través de todas las discusiones en este libro —los paradigmas nos aprisionan— que la estrategia debe verse reflejada en un plan, es tal vez el paradigma fundamental de la era del management. Ha sobrevivido a críticas demoledoras y la evidencia de malos resultados y, a pesar de ello, es duro de matar. Todavía hoy a pesar de que la nueva economía nos ha traído métodos más experimentales en donde la incertidumbre se resuelve a través de acción, más que de análisis o pronósticos, las grandes compañías e incluso las startups a las que se les siguen exigiendo planes de negocio continúan esclavas de este paradigma; la planeación estratégica es un emperador sin ropa, pero sigue reinando.

# Un problema de lenguaje

El lenguaje es irreducible, los seres humanos no podemos pensar fuera del lenguaje, por eso los problemas de lenguaje son los más fundamentales si se quiere reinventar algo. El concepto de estrategia vive en un claroscuro semántico, para empezar, la mayoría de la gente confunde la palabra estratégico con importante; políticos, líderes empresariales, los periodistas todos los días y casi todo el mundo habla de cosas como que «La educación es estratégica», «El buen uso del agua es estratégico», «El desarrollo tecnológico es estratégico», «la cuenca del Caribe —o del Pacífico o el Ártico incluso— son estratégicos». Una de las razones por las cuales el concepto de estrategia se entiende poco y es difícil de sacar de sus orígenes en el mundo de la guerra, o en juegos que la simulan o imitan, es porque muchas veces viene acompañado de un pronombre o apellido.

A los políticos, y a los líderes empresariales por igual, les fascina hablar de conceptos como «estrategia social», «estrategia económica» o «estrategia política» o, en las empresas, «estrategia financiera», «estrategia de mercadeo», «estrategia de tecnología» e incluso «estrategia de recursos humanos o manufactura». Se habla de estrategias locales, regionales, nacionales, multinacionales y globales y rara vez se encuentra el concepto libre de un pronombre o un apellido. Muchas veces es un hábito de pereza mental asignarles apellidos a conceptos mal definidos con la expectativa de entenderlos. En el caso de la estrategia todo el mundo cree entender estos conceptos con apellido y hasta sería fácil lanzar un consenso sobre qué exactamente entendemos por una estrategia financiera cuando la mayoría de la gente tendría serias dificultades en definir estrategia al desnudo.

La mayoría de las veces, lo que la gente quiere decir cuando habla de estrategia social, o de una estrategia financiera, tiene que ver con que el tema es importante per se y debemos tenerlo en cuenta y, ojalá, trazar un plan. No es claro que se subordine a una estrategia mayor o si tiene vida propia —por ejemplo, si una estrategia financiera es resultante de una estrategia empresarial; o la estrategia social de un estado está por encima de las demás—. Parece muchas veces que estas estrategias se compartimentalizan, adquieren vida propia y no están integradas a ninguna

otra dimensión. Todo esto ha contribuido a que el concepto de estrategia sufra la falacia de la reificación que en lenguaje de calle equi- valdría a que significa muchas cosas y por ende nada o, que significa el apellido que lleve, pues no tiene vida semántica independiente. Quizás la expresión «planeación estratégica» y, de manera específica el adjetivo en ella sea lo que casi ha terminado por borrar la independencia semántica de la palabra estrategia. La gente habla de planes estratégicos más que de estrategia. En una búsqueda de Google, la planeación estratégica, o plan estratégico, aparece como más relevante y hay una coincidencia del 84 % en los resultados cuando se busca la palabra sola<sup>[21]</sup>. Es decir, en ese reservorio semántico, estrategia y planeación estratégica son lo mismo, pero ¿cómo llegamos a esta mala idea? Pienso que buena parte de los problemas de las organizaciones y de su interacción con la industria de la consultoría caracterizada por su bajo nivel de impacto parten de esta gran alienación colectiva: la confusión entre un concepto vital para la vida —estrategia— con uno efímero y esencialmente equivocado, — planeación estratégica—.

# La estrategia no es un plan

La planeación estratégica es una contradicción en términos; una estrategia no se puede planear, para nacer de nuevo en estrategia hay que renunciar a planear; de alguna manera hay que ceder el control de ese sistema autónomo perverso que es el ciclo de PHVA o ciclo de presupuesto, en el que viven la mayoría de las organizaciones. Este desafío es muy exigente, pues el control está implícito en la mayoría de los rituales corporativos y mecanismos de dirección que, invisiblemente, dirigen una organización y explican la mayoría del trabajo que hacen los gerentes. Es un éter invisible y, como en la física, requiere una gran ruptura intelectual para imaginar que ese éter no era necesario y que más bien, nos impedía ver una realidad mucho más rica y maravillosa. La estrategia, como la gerencia, es más una práctica que una ciencia. Esto no quiere decir que no se puedan extraer principios y generalizaciones e incluso predicciones, tampoco quiere decir que sea conocimiento empírico o casuístico y por ende inferior, más bien, lo que quiere decir, es que la gran mayoría de ese conocimiento es tácito mas no explícito y, por tanto, no se puede ni observar ni transmitir por los métodos de la ciencia clásica. Yo prefiero ver a la estrategia como filosofía aplicada, es decir, como un sistema de principios que deben servir para cambiar a nivel práctico la realidad de las organizaciones; en últimas, lo que quiere decir es que en estrategia la acción es el test ácido de la validez. Es estrategia el que practica sus principios incluso si no tiene conciencia de ellos y por la misma razón, la estrategia en papel es irrelevante.

El primer principio, proveniente directamente de la TEE, es que la estrategia no se origina en un plan en un universo platónico, sino que arranca a partir de lo que se hace. En lengua de Forrest Gump «strategy is, strategy does». Y es precisamente allí, desde la aplicación de este principio fundamental, que la planeación estratégica nace mal. La planeación estratégica viola este primer principio; los planes estratégicos lidian mayoritariamente con proyecciones, objetivos, brechas, aspiraciones e iniciativas pero rara vez parten de lo que se hace, del porqué se está haciendo y, sobre todo, de qué estamos obteniendo con lo que estamos haciendo. La estrategia es un fenómeno emergente no deliberado, que emerge de la ejecución y sólo a través de ella se puede construir. Cuando

los planeadores estratégicos se quejan de cómo lograr implementar sus maravillosos y bien intencionados planes están tratando el problema incorrecto; la verdadera estrategia arranca con la implementación —como la metáfora del famoso ingeniero que construía sus edificios al revés— pues las organizaciones siempre están implemen- tando algo, que la mayoría de las veces no coincida con las intenciones del planeador estratégico es otra cosa muy distinta; ese se podría decir es el pequeño detalle que la planeación ignora.

## Serendipia vs planes

Lo que las organizaciones hacen explica finalmente lo que logran. El problema parte de que las organizaciones en el fondo no tienen muy claro lo que están haciendo y, por ello, el primer paso de la TEE es hacerlo explícito. Este es el primer nivel de inconsciencia, lo que nosotros llamamos el sonambulismo estratégico de las organizaciones; el lector podrá inferir que, si no se tiene claro lo que se está haciendo, —la planeación estratégica— asume ingenuamente que lo que se hace es lo que se declara, y mucho menos va a poder establecer lo que se está logrando. Aquí aplica la ley de los resultados no buscados. Las mayores epifanías que he tenido como consultor han surgido alrededor de ver cómo las compañías exitosas lo son de una manera que poco o nada tiene que ver con lo que planearon o declaran y tiene que ver mucho más con lo que verdaderamente hacen. Empezando en mi país, la compañía más exitosa de pollo frito empezó como pizzería; la compañía más exitosa de flores fue primero una lechería y la perforadora más grande de petróleo estaba en el negocio de buscar agua, solo para citar algunos ejemplos de muchos. Me atrevería a decir que la mayoría de los negocios exitosos tienen un negocio y una estrategia muy distinta al plan que motivó su fundación. Es bien conocido el caso de Apple tanto en su fundación —un computador para rebeldes— como en su refundación a partir del retorno de Steve Jobs: la compañía no parecía tener ningún plan explícito y una prueba de ello es que en una entrevista del 2004, el famoso pensador de estrategia, Richard Rumelt, le preguntó a Jobs alrededor de la exitosa recuperación de la compañía a través del éxito del iPod, y como él lo relató después en su libro, se quedó esperando una elaborada respuesta de visionario a la pregunta de «¿Qué seguía para Apple?», a lo que Jobs le contestó «Wait for the next big thing<sup>[22]</sup>», sin más pretensiones o elaboración y a riesgo de lucir carente de visión o plan ante los mercados.

Ese «big thing» fue el Smartphone lanzado en 2007 que no solo cambió a Apple sino al mundo. En el 2004 Jobs no tenía claro el smartphone, es lo que esa entrevista muestra. Estos ejemplos abundan a todo nivel y en todas las industrias y geografías: Inditex (Zara) tuvo que volverse retailer cuando en una temporada su más grande cliente le retiró las órdenes y hasta el

famoso caso de Windows relatado por Johansson<sup>[23]</sup> sobre cómo Windows fue un proyecto subterráneo y sin apoyo de Gates, hecho por disidentes en los sótanos de Microsoft y que terminó sustituyendo al proyecto elegido — OS— cuando éste fracasó en el mercado y terminó de catapultar a Microsoft al dominio final de la industria de la computadora personal. Así como el hacer a través de resultados emergentes explica el éxito y no los planes, también explica grandes fracasos. No escuchar el hacer y no ver en la longitud de onda de los resultados emergentes está en la base del fracaso: IBM ignoró la computadora personal —y por ende a Microsoft— con sus paradigmas de computación industrial; ATT omitió la telefonía móvil por sus paradigmas en telefonía fija a pesar de ser el dueño de buena parte de las patentes que dieron origen a las comunicaciones móviles, y Yahoo desechó a Google. Son todas la ley de la acción y los resultados emergentes trabajando en la dirección contraria.

# Rompiendo el plan y abrazando la estrategia

Cuando José Alberto Vélez llegó a la presidencia de Cementos Argos, en 2003, el plan consistía en buscar sinergias y consolidar siete cementeras en una sola compañía. Esta federación de cementeras era muy exitosa y rentable manteniendo el foco local y era cada una de ellas muy bien manejada en general. A partir de la llegada de Vélez se desarrolló un plan estratégico para capturar las sinergias en una corporación que trascendiera a la federación de cementeras. A pesar de la facilidad con la que se construyó el plan, en el que incluso se adoptó rápidamente una estructura matricial para ejecutarlo, el Vicepresidente de talento y antiguo CEO de una de las compañías de la federación, Germán Botero, era escéptico porque consideraba el ejercicio muy superficial y convenció a Vélez de que se hicieran unas conversaciones estratégicas con nosotros al interior de un equipo amplio —hablaremos más adelante de este concepto que nosotros llamamos coalición crítica—.

Vélez fue receptivo a la iniciativa y presidió estas conversaciones con entusiasmo. En ellas empezaron a emerger muchos aprendizajes y fue allí que empezó la transformación de Cementos Argos a lo que es hoy, el grupo Argos, una de las multilatinas más importantes de Colombia y Latinoamérica. Se descubrió, por ejemplo, que la demanda de cemento no era tan inelástica al precio como se pensaba en la industria en general y que de hecho, más bien, era bastante elástica al ingreso. También se evidenció que se había cedido el liderazgo de la industria a los jugadores internacionales sencillamente porque eran internacionales y no porque lideraran el mercado pero, sobre todo, y de manera bastante sorprendente, se descubrió que una de sus filiales había desarrollado unos negocios de exportación de cemento al Caribe y Estados Unidos y que la posición de Argos en esos mercados de cemento era mucho más relevante de lo que teníamos consciencia.

Cuando la tentación habría sido ignorar ese hecho raro, pero menor, terminamos por mirar este accidente en más detalle dentro de nuestras conversaciones estratégicas. Descubrimos que el cemento lo compraban

productoras de concreto del sur de Estados Unidos y vendían el concreto a precio mucho más alto pues en el fondo, era un servicio más que un producto, comparado con el precio que nosotros cobrábamos por nuestro cemento. Vélez y su equipo se interesaron en el resultado emergente y decidieron romper la alcancía que la compañía había acumulado en su exitosa historia en Colombia para adquirir operaciones de concreto en Estados Unidos, a pesar de que sus primeros esfuerzos de internacionalización en Venezuela habían sido truncados por el régimen de Chávez y muchos de los inversionistas, dueños de la compañía, eran reticentes a hablar de inversiones importantes fuera del país. El resto es historia. Al momento de escribir este libro, quince años después, Cementos Argos es la multinacional colombiana más grande en Estados Unidos, el jugador más grande del mercado sur de ese país, líder en el Caribe y aunque mantiene el liderazgo en Colombia este ya solo representa el 25 % de las ventas. Es un gran contraste con el plan original de consolidar en Colombia. Este ejemplo es muy bueno para ir a lo fundamental: al final es difícil encontrar compañías más fundamentales y predecibles que una cementera. Aquí no hubo cambios tecnológicos, ni presiones competitivas de gran calado y aunque había estancamiento en la industria del cemento en Colombia, Argos coexistía en el resto del mercado con unos jugadores internacionales que así la compañía no tuviera consciencia, le reconocían el liderazgo en el mercado. Vélez venía del mundo de las inversiones de holding y percibía que una compañía fusionada podría llevar a más sinergias y mejores valoraciones, eso se aprestaba a hacer, cuando descubrimos que una de las filiales era dueña de una importante posición de trading en Estados Unidos. Sin que lo tuviéramos tan claro como ahora, Vélez siguió el principio de que estrategia es lo que se hace y que el problema empieza porque las compañías no son muy conscientes de lo que se hace para empezar. No había conciencia corporativa de que aquella filial era un jugador relevante en trading de cemento; esto se había construido y era un hecho, nadie logra resultados sin actuar, pero había gran sonambulismo de la compañía al respecto. La organización no era consciente porque no tenía las conversaciones necesarias para alcanzar esa conciencia.

Vélez construyó una coalición crítica que nunca se había reunido y fue al interior de esa coalición, y no en el sinnúmero de comités, grupos primarios y demás mecanismos rituales que la compañía tenía formalmente en pie

desde donde se alcanzó consciencia. Había un conocimiento tácito de que se estaba en Estados Unidos pero no era explícito. Decodificar lo tácito es la esencia que diferencia a la estrategia de la planeación estratégica y lo más tácito que hay en una organización es lo que se hace; las organizaciones saben hacer cosas pero no saben que las están haciendo y mucho menos por qué las están haciendo. El proceso de hacer explícito el conocimiento tácito es uno de los grandes desafíos de la estrategia: la estrategia es conocimiento tácito y decodificar la estrategia es algo muy distinto a planear. Este conocimiento no solo es tácito sino que además es colectivo: no reside en ningún individuo particular; nadie sabe individualmente lo que una organización está haciendo y es más bien una coalición crítica la que puede saber tácitamente. Para que eso se vuelva explícito se requiere conversación y la conversación estratégica es el proceso que hace explícito lo tácito.

El proceso empieza en ¿qué es lo que estamos haciendo? y ¿qué estamos obteniendo? En el mundo Newtoniano perfecto de la planeación estos dos temas no tienen incertidumbre, es más, son asumidos como requisitos higiénicos del mundo de la planeación. En el mundo de la estrategia son el primer objeto de reflexión y, al que se le aplica en primera instancia, la conversación de coalición crítica. La planeación estratégica empieza mal cuando el foco de un proceso es lo que vamos a hacer o lo queremos lograr y, lo que se hace, permanece oculto. Si lo que se hace permanece oculto no hay ninguna posibilidad de que emerja y por ello la planeación estratégica nace muerta.

# Es la ejecución idiota

En el mundo de la planeación estratégica el pensamiento termina con la finalización del plan y se entra en la fase de implementación. La aspiración es que haya una gran disciplina y adherencia para que se dé una ejecución limpia y automática. El secreto de todo plan es su implementación, reza el mantra de los ejecutivos modernos. Tal vez no hay ninguna área de la gerencia sobre la que se haya escrito más en los últimos años que sobre la implementación o la ejecución. Una realidad menos visible es que esta ejecución/implementación es sobre todo de cosas nuevas, y como estas cosas son las más «difíciles» de ejecutar, es allí en donde la palabra se enfoca: la compañía X falló en la ejecución del tema Y por eso no pudo cumplir el plan y el plan era bueno pero faltó implementación, reza el post-mortem de la mayoría de los planes fallidos. A los líderes les gusta venderse como grandes e impecables ejecutivos y la reflexión y el pensamiento en fases de implementación se ven como obstáculos, malas prácticas y hábitos de gente poco ejecutiva.

Esta mala idea es la mayor culpable del fracaso de la planeación estratégica y engendra todos los rituales de planeación, proyecciones y presupuestos que terminan por asfixiar la reflexión en las organizaciones. Paradójicamente los ejecutivos más «prácticos» viven su vida en una constante revisión de planes y presupuestos con muy poca reflexión sobre la ejecución. «Ocupan» su tiempo y espacio tratando de construir un seguimiento disciplinado del plan perfecto y, en ese sentido, terminan en una ejecución platonista. La gran ruptura de la estrategia con la planeación estratégica empieza aquí, no busca implementar una serie de acciones nuevas con disciplina al nivel de que se puedan hacer automática e inconscientemente, más bien parte de lo que la organización está haciendo automática e inconscientemente y empieza por hacerlo explícito con el propósito de mutar una Teoría del Negocio que alterará a la organización.

Que la estrategia parta de la ejecución y transmute a la organización es lo más difícil de entender; el que entiende esto nace de nuevo y, el que no, así entienda los conceptos de lo que una estrategia es, o no es, nunca podrá practicar la estrategia. Para nacer de nuevo en la estrategia y «matar» al

viejo planeador que todos llevamos dentro es necesario redefinir la acción como el origen y no el final de un ejercicio de estrategia. Nosotros tenemos clientes que nunca lograron entender esto y, a pesar de entender que una estrategia no es un plan para ser mejores, —como implícitamente lo predica la planeación estratégica, sino que es mucho más, como lo sugiere la TEE — no lograron nunca construir un proceso estratégico para partir de lo que hacían y desde esas reflexiones alterar sus Teorías del Negocio y, a partir de allí, sus organizaciones; trataron de implementar estrategias ricas en choices pero sin un proceso para que emergieran de la ejecución.

# Grandes mensajes de este capítulo

- La estrategia empieza en la acción.
- Saber qué se está haciendo es conocimiento tácito.
- En la conversación se vuelve explícito lo tácito.
- Hacer explícito lo que se está haciendo y, lo que está pasando con lo que se está haciendo, es la primera construcción de conocimiento de un ejercicio de estrategia y per se es altamente transformador.
- La coalición crítica es el mejor reservorio de conocimiento tácito. Coalición + conversación produce decodificación.

## Capítulo 4: La Estrategia es Breakthrough

“El historiador de la ciencia queda tentado a exclamar que cuando los paradigmas cambian, el mundo mismo cambia con ellos”: Thomas Kuhn

En el capítulo anterior demostramos que el origen del proceso estratégico de la TEE es la acción: del choque con el mercado de esta acción y, a través de la ley de los resultados no buscados, emerge la estrategia. En este capítulo nos vamos a enfocar en el mecanismo esencial sobre cómo un resultado no buscado se convierte en un resultado emergente. La transición de lo no buscado a lo emergente, lo que nosotros llamamos un breakthrough, es la esencia de la estrategia emergente, pues es en donde la acción inconsciente se convierte en la base del aprendizaje. El lector imaginará que si bauticé a mi firma Breakthrough el concepto debe ser muy importante para la TEE. Breakthrough en su definición más común significa una ruptura con el pasado que permite avanzar; un breakthrough científico o tecnológico es en esencia un avance científico o tecnológico, en el caso de una negociación significa romper con algo que bloqueaba un acuerdo. Significa también ruptura con el pasado y avance en la TEE. Es el concepto fundacional de la TEE pues es a través de él como una nueva trinidad emerge desde la inconsciencia de toda organización. Sin un breakthrough la estrategia no puede emerger de la acción inconsciente en la que se mantiene en las organizaciones.

La gráfica de la TEE (página 81) muestra una escalera de inferencia reminiscente, de las utilizadas en psicología organizacional por Argyris, mezclada con elementos de la escalera de datos/información/conocimiento/acción proveniente del mundo militar y atribuida a Von Clausewitz. La escalera de inferencia nos permitirá entender con mayor claridad cómo se da esa transición de resultado no buscado a emergente en la TEE a partir de los datos y hasta la acción; el contraste con la TPE será por supuesto evidente. En la TEE esta escalera siempre será nueva, mientras que en la TPE se sube y se baja básicamente por la misma escalera de inferencia. Aunque todo en la escalera es distinto cuando se contrastan la TPE y la TEE, en este capítulo nos enfocaremos en cómo se sale de ella con un reenmarcamiento de la realidad (segmento 1-2 en la gráfica).

Los resultados no buscados pueden revelarse de los datos internos que una compañía tiene, de su entorno o de sus actividades, pero nuestra experiencia nos ha enseñado que nunca son explícitos. Nosotros decimos que los datos pueden estar pero la información no lo está y hay que construirla siguiendo una escalera como la planteada. Todas las organizaciones que conozco tienen abundancia de datos y déficits de entendimiento y, sobre todo, incapacidad de conectar estos datos con una teoría explícita; por eso soy escéptico de que la big data vaya a resolver este problema, puede llegar a aislar más a las compañías en el platonismo de que más datos siempre son mejor que menos y aislarlos del camino de la verdadera estrategia, y puede servir mucho para alimentar sistemas automáticos de control organizacional pero, difícilmente, va a ayudar en el mundo de la estrategia.

En este capítulo nos vamos a enfocar en el segmento 1-2 de la escalera, este paso, como lo muestra la gráfica, es acerca de alcanzar una perspectiva distinta generada por los resultados no buscados, para salir de ella con una ruptura que reenmarca la realidad y nos permitirá ascender una nueva escalera. Utilizamos reenmarcar, cambio de perspectiva o breakthrough indistintamente a través del capítulo para no cansar al lector.

# De lo no buscado a lo emergente

¿Cómo encontrar lo no buscado? Esto parece una contradicción y en lo profundo de la epistemología está este gran hueco negro: ¿cómo encontrar algo de lo que no tenemos consciencia y, por ende, no estamos buscando? Para entender lo no buscado hay que entender que no hay consciencia de lo no buscado, más aún, es importante reconocer que esta ignorancia inconsciente viene en dos formas: lo que no sabemos que sabemos y lo que no sabemos que no sabemos. Remover estas dos ignorancias tiene un gran potencial que en la mayoría de las organizaciones no se capitaliza pues son desplazadas por una tercera, que aunque ignorada como las otras dos, en cambio, nunca es inconsciente: lo que sabemos que no sabemos. La TPE se enfoca en esta ignorancia y por ello nunca logra romper la inconsciencia y queda atrapada en el platonismo sofisticado pero inconsciente. En contraste la TEE se construye sobre la ruptura de la inconsciencia. Lo que emerge en la TEE es siempre una nueva consciencia.

Volviendo sobre las dos ignorancias con alto potencial, solo una, lo que no sabemos que sabemos, es la que va a tomar más preponderancia en la TEE. Esto se da por la naturaleza antifrágil de la estrategia que sugiere que lo que ha sido expuesto al choque con el mercado —que no sabemos que sabemos— así no haya consciencia, es superior, a lo que todavía no ha chocado —que sabemos que no sabemos—.

Todas las organizaciones, como lo muestra la gráfica, viven sobre un universo de datos disponible —la piscina de datos— y estos datos son inabarcables para cualquier organización: siempre hay más de los que se necesitan. Para la gran mayoría de organizaciones no hay una piscina de datos, sino más bien un pantano, que las atrapa y tiene su origen en los sistemas contables, financieros y en general en todos los sistemas de información de gerencia de naturaleza automática e inconsciente con los cuales, se construye, el día a día de la organización. Este problema, como lo hemos dicho, va a empeorar con la era del Big Data. Los resultados no buscados son como granitos de oro que se van acumulando en el fondo de esa piscina de datos y que en la TPE permanecen ocultos, pues la

organización no tiene consciencia de ellos y los sistemas están diseñados para confirmar y ajustar.

En la TEE guiados entonces por la acción consciente, los resultados no buscados empiezan a brillar. El secreto para que el brillo se convierta en un nuevo paradigma, que desafíe la inconsciencia de la organización en el largo plazo, es el valor; lo que brilla es el valor. En un capítulo posterior ahondaremos en el valor como la entidad fundamental de la que trata la estrategia. En este punto es suficiente decir que los resultados emergentes tienen casi todo que ver con el valor; el valor tiende a estar oculto en la mayoría de las organizaciones y a través de su ciclo de vida. Hacer emerger el valor del fondo de esa piscina de datos es generalmente un camino expedito al breakthrough que precede el surgimiento de una nueva estrategia.

## **Despromediando el valor, a través del volumen, emerge el core business**

En el año 2003 fuimos contratados por la empresa más importante de la industria de grasas de Colombia. Una compañía muy exitosa formada a través de la fusión de tres jugadores más pequeños; la fusión se había hecho, como todas, para alcanzar más eficiencia y escala en un negocio de muy bajos márgenes, resultado de una industria con bajas barreras de entrada y una rivalidad muy intensa. La compañía había logrado mejor eficiencia y era la envidia de sus competidores. Cuando nos llamaron por primera vez nos aclararon «solo queremos conocerlos, hemos escuchado mucho de ustedes y su capacidad de ayudar a sus clientes a romper paradigmas, pero por ahora solo queremos hablar con ustedes de nuestro negocio y no anticipamos ningún cambio como resultado de esto». Siguiendo el principio de que los resultados no buscados tienden a visibilizarse en la interacción entre el valor y el volumen, construimos la siguiente gráfica de agregación de valor y volumen (página 83).

El resultado emergente desafiaba la creencia fundamental en la tesis de la fusión de las tres compañías de que el negocio era un negocio de commodities y por eso el liderazgo en costos era la única forma de ganar; cuestionaba también, la creencia de que el secreto para el bajo costo es el gran volumen. ¿Por qué no se habían dado cuenta de algo que hoy se ve tan simple? La razón de fondo es que sus sistemas de información estaban diseñados para los paradigmas vigentes.

Nuestra experiencia muestra que en el despromediaje de volumen y valor residen las mejores oportunidades de buscar el breakthrough que descubra el resultado emergente. Un resultado emergente de alto potencial casi siempre cuestiona la pregunta de ¿en qué negocio estamos? Esta pregunta está atada al paradigma más profundo y existencial de cualquier TDN. Su problema radica en que es un paradigma que está oculto para la mayoría de las organizaciones: las organizaciones, la mayoría de las veces, saben qué hacen pero no saben en qué negocio están; el problema empieza porque las compañías confunden lo que hacen con su negocio y confunden estar en un negocio con ganar en él. De nuevo, los sistemas de información no ayudan,

pues por presiones regulatorias y tributarias así como por inercia, crean complejidad organizacional y va agregando información en el proceso promediando de tal manera que ocultan lo relevante. El promedio es el mayor enemigo del aprendizaje y el despromediaje, por ende, su mayor catalizador.

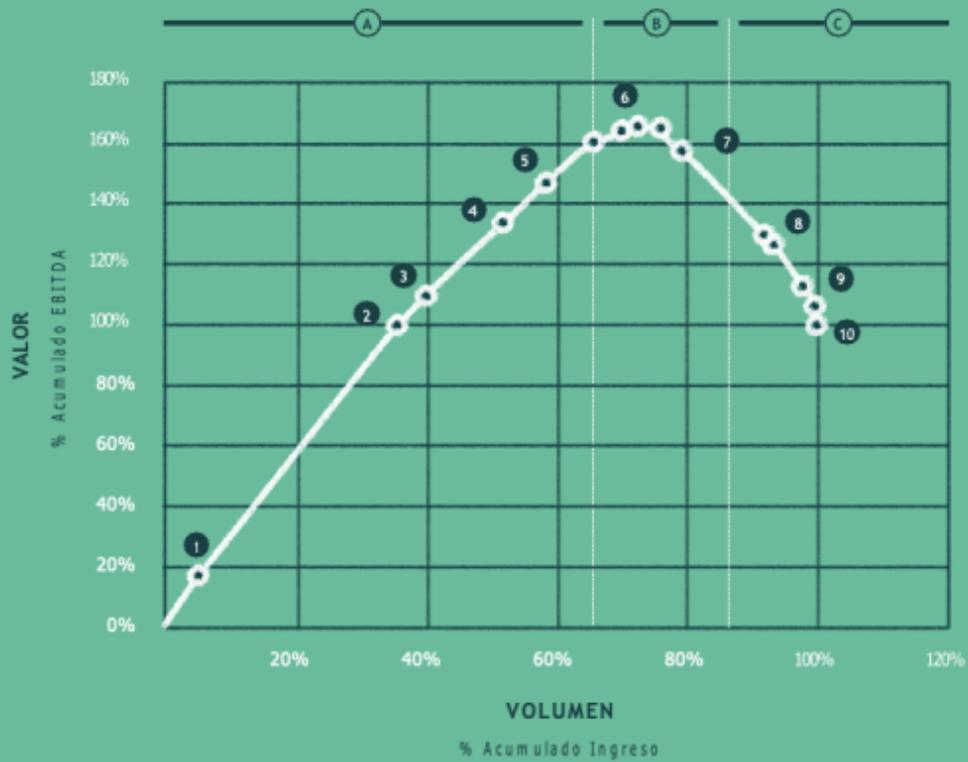
Todas las organizaciones que conozco generan la abrumadora mayoría de su caja, que es el certificado del valor, en pocas áreas en las que permanecen promediadas por muchas que simplemente juegan. Tienen en su mayoría un síndrome que podríamos llamar inconsciencia del negocio core. Este síndrome se engendra típicamente alrededor de una TDN que sugiere que unos productos o negocios defienden otros, o que a veces unos ganan y otros pierden porque así es la vida, o que es necesario perder para bloquear un competidor o evitar un mal mayor o por último pero tal vez el más común, que sus clientes necesitan ambos productos a pesar de que parecen valorar solo uno y no el otro o, peor, los valoran pero no podemos ganar en ellos, lo que sugiere, que otros competidores son equivalentes y por ende solo valoran nuestro bajo precio. Sobra decir que los sistemas de información son descendientes directos de esa TDN (así esté oculta) y conspiran para que todo siga igual. Filtran la realidad pues basan su diseño en confirmar los paradigmas vigentes, en refinar lo que sabemos que sabemos, o en mejorar en direcciones de lo que sabemos que no sabemos, pero siempre dejarán de lado lo que no sabemos que sabemos que tiende a estar oculto en resultados no buscados que residen dentro de los grandes promedios.

Volviendo al ejemplo de nuestro cliente en la industria de grasas y aceites, descubrir que el 70 % del volumen producía 170 % del Ebitda lo que es un resultado emergente brutal que cuestiona todas las bases de la Teoría del Negocio vigente, era muy difícil de ignorar una vez reenmarcada así. Si a través del 100 % de nuestro negocio hacemos las mismas actividades, qué pasa en el 70 % en el que se genera el 170 % del valor que, en cambio, no pasa en el 30 % en donde se destruye el 70 %. Este resultado emergente desafiaba el corazón de la TDN vigente —aunque nunca explícita— que asume que el negocio era uno de commodities, y del liderazgo en costos como la única forma de ganar, así como que el secreto del liderazgo en costo era ganar el volumen. ¿Por qué no se habían dado cuenta de algo que hoy se

ve tan simple? El lector ya se imagina la respuesta: sus sistemas de información estaban diseñados para la Teoría del Negocio vigente. Nuestra experiencia muestra que en el despromediaje de volumen y valor residen las mejores oportunidades de buscar el resultado emergente. Redescubrir el core es muy importante y la razón proviene de una de las premisas más importantes de estrategia corporativa: el crecimiento rentable empieza en el core. En esa línea de argumentación uno de los mayores errores de crecimiento se da cuando el crecimiento es a espaldas del core. Si no sabemos en qué negocio estamos, lo confundimos con lo que hacemos y lo promediamos a través de toda la información operativa, contable y financiera es casi imposible estar seguros de que estamos creciendo el core. En el fondo, esta compañía había invertido intensa pero inconscientemente para crecer lejos del core y precisamente por eso había llegado a esta situación.

# Valor vs. Volumen

Creación / Dilución / Destrucción



## CONVENCIONES

- |                        |                        |                        |
|------------------------|------------------------|------------------------|
| Ⓐ Creación             | ③ Canal 3 / Producto 1 | ⑧ Canal 4 / Producto 2 |
| Ⓑ Dilución             | ④ Canal 2 / Producto 1 | ⑨ Canal 4 / Producto 3 |
| Ⓒ Destrucción          | ⑤ Canal 2 / Producto 3 | ⑩ Canal 4 / Producto 5 |
| ① Canal 1 / Producto 1 | ⑥ Canal 3 / Producto 2 |                        |
| ② Canal 2 / Producto 2 | ⑦ Canal 4 / Producto 1 |                        |

# Un breakthrough está en la base de una nueva Teoría de Negocio

Tal y como hemos argumentado cuando una Teoría del Negocio se hace explícita, los paradigmas que la componen se hacen visibles y, esa visibilidad, abre el camino a la contingencia y entonces ya no son absolutos y se vuelven sujetos potenciales de cuestionamiento y ruptura. Un paradigma tácito y, por ende oculto, es irrompible mientras que, un paradigma visibilizado, invita al cuestionamiento y eventualmente a la ruptura. La Teoría del Negocio, que no es otra cosa que un grupo de paradigmas, con algún paradigma muy fundamental en la raíz, es sin embargo absolutamente necesaria pues sin Teoría del Negocio no hay acción y, como lo argumenté en el segundo capítulo, por ser una parte fundamental de la trinidad de la estrategia, en ningún ejercicio de estrategia se pretende llegar a un mundo sin Teoría del Negocio: no se cambia una Teoría de Negocio vigente por la ausencia de una Teoría del Negocio sino por una mas potente. Lo que se pretende es hacerla mutar y para poder hacerlo el primer paso es examinar explícitamente al interior de un grupo, como la coalición crítica, cuyo único objetivo es conversar y es un proceso muy distinto al de la planeación estratégica en el cual, ni siquiera se reconoce que hay una Teoría de Negocio residente de forma tácita en una mente organizacional y, más bien lo que procede ingenuamente, es plantear objetivos e iniciativas que van a empujar de ahí en adelante presupuestos y acciones.

Este cambio de un paradigma fundamental de la Teoría de Negocio es lo que nosotros llamamos breakthrough. Lo único que sabemos con seguridad es que va a ser muy doloroso y por eso mismo va a generar mucha defensividad, pues al comienzo son extraños, ajenos e ilegítimos. Por eso, para que sea efectivo, es necesario que se ancle en la realidad aceptada de la organización, a la vez que la pone en duda. Este dualismo es el verdadero secreto del poder que desencadena un breakthrough. Nosotros estamos convencidos de que el secreto reside en el resultado no buscado que el breakthrough hace emerger. La mayoría de los asesores lo buscan equivocadamente en el mundo exterior, en las tendencias y modas de la industria en la que compiten o, finalmente, en imperativos dictados por el

cambio tecnológico. Sobra decir que estas anclas externas son efímeras y los procesos de transformación al no ser activados por rupturas genuinas se desvanecen sin pena ni gloria. Por ser un resultado emergente pero legítimo, pues proviene del quehacer de la organización, y del que por tanto es imposible renegar, ya no estamos en territorio de lo ajeno. Pero además, por ser este un resultado no buscado y por ende no anticipado por la Teoría de Negocio vigente, pero ya explícito, entra entonces en conflicto con un gran paradigma, de la TDN vigente, que también se ha hecho explícito y produce disonancia cognoscitiva corporativa que es el caldo de cultivo de la transformación. La Teoría de Negocio aunque todavía dominante ya no es indiscutible y empieza a ser sujeto de cuestionamiento. Ya no es el agua de la que el pez es inconsciente.

El breakthrough es entonces el proceso de visibilizar el resultado no buscado y convertirlo en resultado emergente, es la ruptura de un paradigma fundamental/raíz de la Teoría de Negocio desde adentro de la organización basado en la acción (las otras dos dimensiones de la trinidad) y el resultado fundamental es una disonancia cognoscitiva que la organización queda condenada a resolver.

# Un breakthrough es en esencia un cambio de perspectiva (reframing)

El embrión de una nueva Teoría del Negocio empieza por reenmarcar para ver con más nitidez el core. La compañía de grasas tenía una ventana por la cual casi no podía ver su core. Para construir una nueva Teoría del Negocio hay que empezar por cambiar de ventana, un reframing. El cambio empieza por entender ¿quién soy?, ¿en qué negocio estoy? y ¿en dónde parezco tener ventaja? El breakthrough abre una ventana desde la cual se puede construir una teoría alternativa paralela que explica los resultados no buscados. En otras palabras, los vuelve emergentes y en ese sentido es la piedra angular de la estrategia como un proceso emergente. Por un momento, similar a lo que ocurre en las revoluciones científicas de Kuhn, dos Teorías del Negocio coexisten: una tácita y recientemente hecha explícita y otra emergente. Estas Teorías del Negocio están en conflicto, pero ambas coexisten al interior de la coalición crítica. En un proceso análogo al de la ciencia y tal como el que fue descrito por Kuhn se dará un proceso en que una desplazará a la otra al interior de la coalición crítica, primero, y después, en el resto de la organización. Lo último será discutido en el próximo capítulo.

En el caso de nuestro cliente la teoría «Una compañía de grasas que crea valor a través de marcas» desafía a la incumbente «Una compañía de grasas líder en costos a través de su escala y eficiencia fabril y logística». Ambas teorías entran en conflicto al interior de la coalición crítica, la Teoría del Negocio histórica explica que estemos acá, pero no explica el resultado que emerge del gráfico de agregación valor/volumen. La nueva Teoría que empieza a emerger a partir del breakthrough sí lo explica: se produce un choque y por un rato coexisten las dos. Inicia entonces una fase de disonancia cuya resolución determinará si la Teoría del Negocio Emergente, construida a partir de ese breakthrough fundamental, desplaza a la histórica o es diluida por ella. El proceso como ya lo dijimos es kuhniano y tiene elementos del contexto y sociales que más allá del simple poder explicativo y predictivo de la nueva teoría determinarán si la Teoría del Negocio emergente se impone o no. En el centro del conflicto reside un hard choice.

En el ejemplo de la compañía de grasas, escoger una Teoría del Negocio sobre otra, una vez ambas son explícitas, implica un hard choice. Cuando una está oculta y la otra no existe, la necesidad de escoger se inhibe y podemos seguir la vida mejorando.

La resolución a través de un breakthrough del conflicto fundamental entre dos Teorías del Negocio es lo que finalmente vincula las exigencias de la estrategia que provienen del manifiesto de Porter (que estrategia es acerca de realizar hard choices) con la práctica de la estrategia emergente en la vida real. Esa termina por ser la escogencia fundamental de la cual emana el proceso de la TEE con su trinidad de TDN/Organización/ Acción. Es así como la TEE empieza a resolver el problema fundamental sobre cómo se fragua una escogencia al interior de una organización: una ruptura fundamental que reenmarca la realidad está en la esencia de ese fenómeno. La escogencia implícita en la lucha de dos Teoría del Negocio en conflicto es el comienzo de la estrategia emergente. Desde ella bajan en cascada el resto de las escogencias que conforman una estrategia en un proceso emergente. En ausencia de un breakthrough fundamental que permita ver otra realidad a través de una ventana distinta, una organización no podrá hacer el resto de las escogencias aguas abajo en el mercado y en su sistema de capacidades que son la esencia de la estrategia.

Fue esta la razón por la cual las ideas de Porter no crearon una alternativa real a la planeación estratégica y más bien fueron secuestradas por la planeación estratégica y sus promotores. Las choices no se planean sino que emergen del devenir competitivo de las organizaciones; una cosa es entender la necesidad conceptual y otra muy distinta parirlos al interior de una organización. Es por eso que hoy muchos de los promotores de la planeación estratégica hablan ya de choices pero no lo pueden practicar. La estrategia es la práctica del choice no su intelectualización y el primer paso para practicar el choice es entender que hay un paradigma tácito y profundo, en la base de toda TDN, del cual parten el resto de los paradigmas que la conforman. Algo así como que lo que yo vea desde un edificio dependerá de la ventana que escoja, un paradigm shift en lenguaje de Kuhn, reenmarca la realidad y activa una cascada de choices que darán vida a una nueva Teoría del Negocio.

En el año 1999, recién retirado de Monitor y empezando mi firma recibí una llamada de los directores de Coca-Cola en Colombia. Una compañía muy bien manejada, líder en el país que en ese momento estaba en la peor recesión de su historia. Todas las medidas de éxito como participación de mercado, exposición en medios, cantidad y calidad de la distribución parecían estar bien, pero la compañía estaba estancada y la explicación macroeconómica no satisfacía a nadie. La gente de Atlanta tampoco parecía entender la fuente del estancamiento pues según su teoría deberían estar creciendo. Los directores activaron entonces un equipo para sostener conversaciones estratégicas alrededor de la pregunta del estancamiento. Descubrimos rápidamente que el problema era el consumo per cápita de gaseosas; en esa época Coca-Cola medía la participación de mercados frente a otros competidores de gaseosas pero no medía el consumo per cápita. Descubrimos, para nuestra sorpresa, que Colombia era el segundo peor país de Latinoamérica en consumo per cápita. Era claro entonces que habíamos ganado la batalla equivocada. Nos dimos cuenta, además, de que Coca-Cola y su competidor local, más que víctimas de esto, eran los responsables del declive pues su guerra de participación llevada a la calle había acostumbrado al consumidor a que la gaseosa era una bebida de calle y no de casa; habíamos confundido los empaques familiares con consumo en el hogar y eso había bajado la relevancia del producto en el hogar y su calidad percibida. Por último, nos habíamos desconectado de las nuevas generaciones que, con la falta de exposición en el hogar y las crecientes presiones de los pediatras contra las bebidas carbonatadas, ya no eran conquistados por la bebida.

Este ejemplo, de una multitud que ha pasado por nuestra firma, lo traigo a colación porque hasta ese entonces —y creo que tampoco después— no había conocido yo una compañía con mayor riqueza de indicadores acerca de su negocio. Un sistema preciso y muy exigente de mantener que rastreaba consumidores y clientes a través de cada localidad y con una enorme profundidad poblaban ese cuadro de mando. Ellos sabían ruta por ruta, en donde vendían, en qué envases, si estaban fríos o no, en una gesta que a la altura de las posibilidades en 1999 —en un país como Colombia— no tenía par. Con una gran disciplina, con más de 100 indicadores, no sé si para su propio bien que seguían semanalmente a través de su organización y en los que participaban incluso su embotellador que era una organiza- ción

independiente y con accionistas distintos. Era inconcebible que una organización tan bien medida no midiera su consumo per cápita y que su medición fuera tan orientada a la participación de mercado, que los había vuelto ciegos a otras longitudes de onda, como el consumo per cápita lo que era para mí inaudito. Era un tremendo encabinamiento como lo llaman los analistas de accidentes aéreos.

Al poco tiempo tuve una epifanía: me di cuenta de que esto no tenía nada de inaudito y que más bien era la norma. Las compañías tienen métricas que responden a una visión del mundo, a un gran paradigma y que por ser sus descendientes no existen para cuestionar. Al igual que ocurre en el mundo de los accidentes aéreos, los gerentes como los pilotos, terminan por confundir el sistema de información visible en su cabina con el mundo. Igual que en los accidentes aéreos, las discrepancias fundamentales entre la cabina y el mundo se terminan resolviendo a favor del mundo. ¿Por qué gente tan competente, capaz, disciplinada e incluso, la mayoría de las veces, motivada termina como los pilotos encabinados por volar el avión contra la montaña? Esto tiene que ver con el diseño fundamental de nuestra mente y especialmente la mente de la organización que, según explicamos en el capítulo anterior, es una propiedad emergente a las mentes individuales que contienen y terminan por contener una teoría del negocio.

Coca-Cola era en 1999 una exitosa compañía de gaseosas en el mundo; sin embargo, este problema aparecía en Colombia y la estrategia es un fenómeno local. Colombia en esa época tenía muchos sustitutos a las gaseosas (jugos naturales hechos en casa, café, agua de panela) muchos de ellos bienes inferiores cuyo consumo aumentaba cuando bajaba el ingreso, lo que indica, que en Colombia en medio de la recesión de 1999 medir participación en gaseosas como objetivo central de la «estrategia», el mantra de la estrategia global de Coca-Cola, era un error evidente. Coca-Cola no tenía una estrategia local. Ni su Teoría del Negocio era local —en el mejor de los casos era mexicana, no colombiana—; como dijimos denotaba un gran encabinamiento. La Teoría del Negocio de Coca-Cola era esa y todos los sistemas de medición estaban para asegurar la ejecución perfecta de esta Teoría del Negocio, no lo estaban para cuestionar si esa Teoría del Negocio era válida. ¿Cuál es la solución a este problema? En nuestra visión no hay forma práctica de tener un sistema de medición inmune, no existe ninguno. Para que un sistema sea costo-efectivo, pues son

muy costosos de mantener y administrar, el sistema debe responder a una Teoría del Negocio, por ello el sistema de información de Coca-Cola en Colombia respondía a la TDN de

Coca-Cola en el mundo. Nadie podría financiar un sistema de información para todas las TDN alternativas de un negocio, ni siquiera en la era del dato barato traído por la nube y la big data.

La solución, más bien, está en reconocer que es el ritual de la planeación estratégica el que se vuelve peligroso conviviendo con sistemas de información cada vez más precisos e instantáneos. De alguna manera la planeación estratégica es un sistema frágil cuya fragilidad se exagera con más datos. El problema radica en que un ejercicio de planeación estratégica, hecho con las mejores intenciones y técnica, está diseñado para mejorar una TDN y padece de sesgo de confirmación, es decir, está diseñado explícitamente para validar, mejorar y refinar pero no para cuestionar. Como lo muestra la escalera de inferencia de la TPE, esto es lo más natural, pues con gran probabilidad esta TDN ha sido exitosa y, de hecho, el éxito financió la organización y el sistema de métricas que estamos discutiendo, seguramente porque es un modelo razonable del mundo. Ahora bien, el problema que genera el encabinamiento sobreviene porque la gente olvida que es solo un modelo pero no el mundo. Los paradigmas son modelos del mundo.

La reflexión sobre la acción y sus resultados no buscados, originados en la misma piscina de datos pero reenmarcados —ganamos participación de gaseosas pero perdimos participación de garganta— rompe un paradigma fundamental que lo convierte en un resultado emergente, desde la cual se activa la transformación que plantea la TEE, es decir, hacia una nueva trinidad. Recordemos que no hay ninguna estrategia final porque no hay ninguna TDN final. Los paradigmas no son peligrosos porque sean paradigmas, de hecho, son fundamentales para la acción humana, más bien, los paradigmas son problemáticos porque tienden a permanecer ocultos.

# Disonancia cognoscitiva corporativa

La disonancia cognoscitiva corporativa es la tensión temporal en la que entra la organización una vez existen dos Teorías del Negocio explícitas: una vigente, otra emergente y entran en conflicto. Este proceso es doloroso y, la organización, como los seres humanos, buscará reducir el dolor. Igual que en la ciencia dos teorías del mundo coexisten por un rato y no es claro cuál va a prevalecer. Lo que sí es claro es que no es la mera superioridad conceptual de una sobre la otra lo que va a dirimir cuál prevalece; que la nueva prevalezca sobre la anterior, que no se desvanezca y diluya —pues la vigente tiene todas las de ganar— dependerá de que se supere la disonancia cognoscitiva corporativa. La organización activará todos sus mecanismos de defensa para reducir la Teoría del Negocio emergente y recuperar la coherencia histórica de la Teoría del Negocio vigente.

Esta defensividad se manifiesta alrededor de preguntas o afirmaciones como ¿De dónde sacó esos datos?; debe ser una estacionalidad; echémosle una mirada más adelante porque ahora tenemos que presentar presupuesto; debe haber un error; buen trabajo; ojalá tuviéramos tiempo o recursos; a nosotros no nos pagan por eso; eso sería muy riesgoso para nuestro negocio; ¿quién lo ha hecho antes?; muéstreme experiencias de que eso funciona; este negocio no es acerca de eso; eso es otro negocio; en la práctica no funciona y hace unos años intentamos algo similar. Una vez activada la defensividad organizacional empieza la fase de aprendizaje; así como la fiebre es muchas veces un síntoma de que nuestro sistema inmune está actuando contra el agente invasor y, en ese sentido, es una buena noticia, la defensividad es un síntoma inequívoco de que hay disonancia y se está luchando para reducirla. La organización utilizará todas sus rutinas empezando por las más amables y convenientes para eliminar la disonancia y volver a su TDN vigente. En muchos casos la defensividad organizacional prevalece y la organización vuelve a su TDN vigente. En nuestro modelo, lo que esto significa es que en la carrera contra el tiempo que hemos descrito anteriormente se pierde tiempo y se acrecientan los chances de extinción. No hay business as usual, el resultado emergente reemergerá más adelante solo que con menos caja y tiempo.

Estos ciclos generalmente terminan en cambio por desesperación, es decir más adelante ante el estancamiento, el declive o la amenaza más real de extinción, el equipo directivo será removido por uno que por lo menos al principio y por venir de afuera tenga menos posibilidades de ser secuestrado por la defensividad organizacional. Este equipo nuevo de todas maneras tendrá menos recursos, tiempo y experticia organizacional que el anterior. Nosotros siempre les decimos a los clientes que el cambio planteado por un breakthrough es inexorable y, que la alternativa que se plantea es más bien si el cambio es por inspiración o por desesperación; algunos como violinistas del Titanic prefieren la segunda alternativa. Esa es la naturaleza humana, pues los paradigmas son tan profundos, incluso identitarios algunos de ellos, que la experiencia muestra que la gente prefiere romper matrimonios, sociedades y vidas en vez de romper un paradigma. Pasa igual en las organizaciones: la lucha de las TDN es el momento de verdad que determina si la organización aprende y prospera recibiendo más caja del mercado como señal de ventaja competitiva hasta el próximo ciclo de mutación o, si el mercado ante la incapacidad de aprender, le quita la caja que es en últimas el mecanismo fundamental de feedback que el mercado sabe utilizar: «tough love», esta es la forma en como el mercado elimina las organizaciones que no aprendieron en su implacable lógica de valor.

## Grandes mensajes de este capítulo

- El primer paso del aprendizaje es visibilizar los resultados no buscados: hacerlos emerger de la piscina de datos, así como trascender los sistemas de medición del PHVA, que gobiernan y dirigen la organización, allí todas las batallas se pierden.
- Construya con datos del cliente, pues sin ellos no hay legitimidad, pero suba la escalera de la inferencia de la TEE.
- Los resultados emergentes responden a un cambio de ventana (reframing). Nadie ve un paisaje distinto asomándose desde la misma ventana.
- El breakthrough produce un cambio de perspectiva que, en últimas, es el que convierte a un resultado no buscado en un resultado emergente.
- Los resultados chocarán con la TDN vigente y producirán disonancia cognoscitiva corporativa que activará la defensividad de la organización.
- La gente confunde el negocio en el que está con la actividad en la que está. Los paradigmas más profundos, y por ende las mayores oportunidades de breakthrough, son siempre de identidad y tienen que ver con esta confusión.
- La disonancia se activa solo con ver los resultados emergentes y por ende serán descalificados con muchas objeciones amables. La amabilidad es muchas veces el primer indicador de la defensividad.

# Capítulo 5: La Estrategia es Aprendizaje Organizacional

“ Toda verdad pasa por 3 fases: Primero es ridiculizada. Segundo, se le opone violentamente. Y tercero es aceptada como auto-evidente” Arthur Schopenhauer

Todos los desafíos de estrategia son en últimas desafíos de aprendizaje. Ya sea el problema de la estrategia competitiva de ganar en el mercado tanto como su hermano siamés, el problema de la estrategia corporativa de crecer rentablemente, ambos involucran en esencia un desafío de aprendizaje. El mercado sabe más de lo que todos sus integrantes saben. El mercado es un sistema para decir la verdad. Se puede engañar a todo el mundo, pero no al mercado en el largo plazo. Todas estas son frases que apuntan a la naturaleza del mercado como una entidad informacional y de conocimiento irreductible a sus partes. De hecho, sólo desde esta visión, que empieza en la escuela austriaca de la economía de información y, que dio origen a las devastadoras y proféticas críticas al totalitarismo, se puede entender el éxito del capitalismo occidental. El capitalismo como un gran procesador paralelo de datos, con inteligencia distribuida, superó al comunismo centralmente planeado desde una inteligencia centralizada que se basaba en complejos planes quinquenales.

Retrospectivamente es simple de entender: una economía de mercado siempre sabrá más y acumulará más conocimiento que una centralmente planeada. Si la econosfera es acerca de aplicar conocimiento a la biosfera entonces, a gran escala, el que sabe más gana. La economía de mercado produce una econosfera mucho más potente que una economía centralmente planeada: caso juzgado. Vista así, la tragedia del totalitarismo más que moral fue epistémica dada la inferioridad a la hora de acumular conocimiento. El conocimiento, igual que en la planeación estratégica, se asume como preexistente y necesario para hacer el plan. El conocimiento era un insumo, no un resultante de la acción; el mercado en esa visión no era una fábrica de conocimiento. Así las cosas, esas sociedades terminaron con pequeñas áreas de grandes logros científicos, tecnológicos y deportivos embebidos en desiertos de conocimiento. Sabían lanzar satélites, pero

no sabían producir toallas higiénicas, lo resumía un periodista del New York Times que visitó a la antigua Unión Soviética en el comienzo de la Perestroika. Cuando estas economías se quebraron moral y económicamente quedó claro que estos logros, impuestos desde arriba, habían sido a un enorme costo: costaron más de lo que valían para la sociedad, es decir, eran una enorme destrucción de valor colectivo. Los planeadores tenían algún conocimiento de los costos, generalmente subestimado pero muy poco del valor de lo que hacían y eso había embarcado a sus sociedades en una gran destrucción de valor colectivo. La falacia de Mintzberg golpea de nuevo solo que a nivel macroeconómico. Hay unos que saben y otros que hacen. Se cree que se puede separar el saber del hacer o, más elegantemente, el planear del ejecutar. Las economías centralmente planeadas fueron de alguna manera las primeras víctimas de la planeación estratégica. Si la econosfera es una gran acumulación de datos, información, pero sobre todo conocimiento en forma de memes, en donde la prosperidad y el crecimiento se regulan por selección natural en un gran algoritmo,

entonces el problema más importante es el del aprendizaje.

El aprendizaje es la forma en como una sociedad a nivel agregado o, cualquiera de sus partes, acumula conocimiento. Se puede concluir que en el sistema totalitarista se generaba en esencia poco aprendizaje y fue sometido por el capitalismo que visto así era mucho más efectivo para acumular conocimiento. El aprendizaje es muy importante para dejárselo a científicos, académicos y educadores: sería la gran lección del fracaso de economías como las de Europa del Este o la Unión Soviética y produciría una gran confusión. La ciencia, la tecnología, la educación, el entrenamiento son todos conceptos vitales del desarrollo, pero el aprendizaje es más importante, y la lección sumaria, es que el mercado es epistémicamente superior pues produce más conocimiento y más rápido que cualquier modelo alternativo y por eso se impuso.

Los chinos quienes lograron con las reformas de Deng Xiao Ping construir un mercado —así éste no conviva con un estado democrático— contradiciendo el precepto occidental de que las dos instituciones eran correquisitos para la prosperidad, son el mejor ejemplo y, no un contraejemplo, de la superioridad del mercado, como ingenuamente lo creen los socialistas del siglo XXI en Latinoamérica. China no aprendió de

democracia, pero sus reformas de mercado le permitieron aprender lo necesario para enriquecerse en 30 años. El éxito chino, construido sobre una enorme masa demográfica en rápido aprendizaje, resultante de su exposición al mercado, muestra que el mercado es más importante que la democracia.

# La Estrategia es conocimiento

El aprendizaje más importante en una economía de mercado, sin el cual todo otro conocimiento es irrelevante, es aprender a ser valioso en el mercado; la estrategia es en el fondo encontrar valor en el mercado y sitio en el mundo. Cuando Drucker decía que el propósito de un negocio era permanecer en el negocio, se refería a que mientras se permanezca en el negocio, se puede encontrar la siguiente mutación. Igual que en la biosfera, en la econosfera la extinción es para siempre; visto así, el capitalismo es una carrera contra el tiempo entre caja y aprendizaje: mientras se tenga caja se puede hacer la siguiente mutación favorable. El mejor ejemplo de eso es la historia del resurgimiento de Apple. Cuando Jobs volvió, para ser CEO, a la compañía le quedaban pocos meses de caja e iba camino a la extinción. En un ejercicio clásico de estrategia competitiva Jobs redujo la línea de productos y los canales para enfocarse solo en la Macintosh y su segmento de consumidores y fanáticos que más lo valoraban; este reenfoque sirvió para comprar tiempo en esa carrera infernal entre caja y tiempo. Con ese tiempo se logró la mutación clave: el iPod.

Las mutaciones tanto en la biosfera como en la econosfera conectan presente y futuro. El iPod era muy afín al ADN de Apple como quiera que era bello, entretenido, artístico y personal como los Macbook, pero era una mutación ajena, en el sentido en que era una entrada al negocio de la música y a la cancha de la electrónica de consumo puro que antes dominaban jugadores como Sony y, era también, el primer producto móvil (más que portátil, antecediendo la siguiente gran mutación). Con la entrada a la música y, a la movilidad, el iPod le permitió a Apple cambiar su ruta evolutiva, que lo llevó eventualmente al Smartphone en 2007. El resto es historia. Como sugería Kierkegaard, la vida solo se puede entender hacia atrás pero hay que vivirla hacia adelante.

No obstante, cuando uno lee la entrevista con Rumelt<sup>[24]</sup> del 2003, mucho antes de que los puntos se pudiesen conectar, usando el mismo lingo que Jobs<sup>[25]</sup> utilizó para describir su vida en su famoso discurso, es claro que después del iPod no había ningún plan. Simplemente se esperaba The Next Big Thing. El iPod fue la mutación clave y se dio porque la compañía

estaba maltrecha pero viva. Todavía tenía caja. El capitalismo es una carrera contra el tiempo entre caja y aprendizaje y el aprendizaje es cualquier mutación favorable y oportuna a la Teoría del Negocio. De la misma forma se puede ver la innovación. Innovar es crear nuevo valor. Una innovación, es en esencia una mutación favorecida por la econosfera y por eso la estrategia en el fondo siempre ha sido acerca de innovación en la medida en que es la búsqueda de valor en el mercado. Cuando la gente habla de estrategia de innovación, una de las dos palabras sobra.

# Aprender no es capacitarse

¿Aprenden o no las organizaciones?, ¿Qué es aprendizaje organizacional? y ¿Cómo aprenden las organizaciones? Son preguntas existenciales que se remontan a los trabajos seminales de Herbert Simon y otros científicos de la computación y el control, quienes primero entendieron a las organizaciones y la economía como procesadores de información. Peter Senge, ya mencionado en la introducción, en un libro divulgativo en los 90, habló de la quinta disciplina, y junto a muchos de sus colegas de esa época puso desde ese momento el tema en el centro de la conversación. Hoy en medio de la cuarta revolución industrial y con la evidente ubicuidad de la tecnosfera y de los startups es difícil no reconocer que la econosfera se está acelerando y que esa aceleración en últimas implica que el aprendizaje se está acelerando. Ya se empieza a oír hablar de la irrelevancia de los títulos universitarios, el fin del credencialismo académico, en un mundo de conocimiento acelerado por un lado, o por otro lado del efecto Flynn, descubierto accidentalmente por un psicólogo neozelandés que analizaba longitudinalmente pruebas de inteligencia del ejército americano a sus soldados y que ha sido corroborado en muchas otras poblaciones, que sugiere el incremento secular del IQ en la población mundial. Esto produce paranoia y hace que la mayoría de las organizaciones busquen acelerar su conocimiento buscando placebos alrededor de los cuales hay industrias enormes que vienen en forma de seminarios, entrenamientos, workshops, educación ejecutiva, universidades online y aceleradoras que producen una gran angustia existencial y donde la mayoría terminan cediendo a modas por esta paranoia y presión social que describimos. Recordemos que aunque entrenamiento, capacitación, educación, ciencia y tecnología son todas palabras de vanguardia, muy atractivas contra las que es difícil tener algún sentimiento negativo, no son sinónimo de aprendizaje.

# Redefiniendo el aprendizaje organizacional

Estamos en la Era de la competitividad. Desde que Porter<sup>[26]</sup> escribió su clásico, la palabra competitividad se impuso en el vocabulario de todo el mundo. A pesar de su uso y especialmente, de su abuso, la palabra competitividad no ha sido bien definida. Existe por ejemplo una gran confusión con productividad e incluso eficiencia. Lo único claro es que en el centro de cualquier definición tiene que estar la palabra mercado. Propongo la siguiente definición, que es la que he utilizado a través de mi vida como consultor y, me ha servido muy bien: competitividad es la capacidad que tiene una organización de prosperar sometida al mercado. Esta definición captura la esencia y aleja toda confusión, por ejemplo, no es la definición de productividad. El imperativo de la competitividad es el que hace que la estrategia sea el desafío más importante de cualquier organización. Es la estrategia la que resuelve el acertijo de si podemos someternos al mercado y prosperar o, si sometiéndonos, vamos a desaparecer. La estrategia es el antídoto para no perecer bajo el imperativo de la competitividad; sin estrategia no hay un destino, puede sobrevivirse por un rato, pero esa vida no es vida.

Todos los problemas de competitividad tienen su raíz en el déficit de aprendizaje. Cuando una compañía no logra ganar en el mercado y por ende no puede crecer, es porque como organización no ha aprendido algo. Las compañías tratan de resolver ese déficit con entrenamiento, tecnología, buenas prácticas motivadas por la presión social que hay en la industria del cambio y mejoramiento exacerbado en esta época de cambio rápido, mal llamada a mi manera de ver como la cuarta revolución industrial. Desafortunadamente las compañías mejoran en el mejor de los casos, pero no aprenden. Además, como lo veremos más adelante, no prosperan en el mercado pues terminan padeciendo convergencia competitiva. De nuevo, nuestra TEE es un framework ideal para abordar este problema y prescribe que:

1. Aprender es romper un paradigma acerca de la Teoría del Negocio.

2. El paradigma sólo se puede romper cuando se contrastan dos Teorías del Negocio a través de dos paradigmas fundamentales: uno vigente y otro emergente recientemente explícitos.
3. La Teoría del Negocio Emergente surge anclada a un resultado emergente que estaba previamente oculto.

A la luz de lo anterior queda claro que mucho de lo que se promueve como aprendizaje organizacional puede caer más bien dentro de las definiciones de capacitación, entrenamiento y mejoramiento pero no es aprendizaje organizacional. Competitividad vista bajo la TEE es la capacidad que tiene una organización de romper un paradigma en su Teoría del Negocio de manera oportuna. En una compañía como Monitor, en la vanguardia de la estrategia, nos predicaban que la estrategia era «Informed Choice and timely action». Siempre sentí que algo fundamental faltaba allí, lo que faltaba era un «timely Breakthrough». En ausencia de un breakthrough no va a surgir la información que ponga a la nueva Teoría del Negocio a competir con la actual para que se desencadenan oportunamente los choices. Es difícil escoger algo distinto sino se ha visto previamente algo distinto. Nadie es capaz de hacer un hard choice, informado por la evidencia correcta y actuar oportunamente sino ha visto algo que no había visto, si no ha visto su negocio con nuevos ojos. Aprender es ver el viejo negocio con nuevos ojos. Este es el desafío central de cualquier problema de estrategia, el resto es táctica. Solo se puede crecer rentablemente si se es capaz de hacer este tipo de rupturas cuando todavía se tiene caja. Una organización competitiva es, en esencia, una organización capaz de romper oportunamente paradigmas de negocio residentes en su Teoría del Negocio. Es tan sencillo o complicado como eso y esto aplica a todos los sistemas vivos que están sometidos al algoritmo evolutivo.

Por eso no existe la organización eterna, todas al final desaparecerán del mercado. Igual que la vida, que no está en riesgo a pesar de que todos los seres vivos son efímeros, el mercado no está en riesgo a pesar de la enorme y creciente mortalidad de las empresas. El índice Dow Jones hoy no contiene ninguna compañía que estuviese vigente hace 100 años y sin embargo representa mucha más riqueza. Todas las organizaciones mueren porque llega un día en que ya no pueden competir y son desechadas por el algoritmo evolutivo y ese día en que no pueden competir, llega en últimas porque hubo algo que no aprendieron oportunamente. Este algo es un

paradigma desventajoso que hace su ecuación de valor incompatible con el mercado y que trágicamente no alcanzó a romperse cuando todavía tenía caja y, por ende, tiempo para actuar en otra dirección evolutiva. Esta sentencia inexorable no nos debe llevar al fatalismo o al cinismo, ni debe despojarnos de la iniciativa, de la misma manera que la certeza de la muerte propia no hace que la vida pierda sentido e intensidad, sino que nos lleva mas bien a valorarla y disfrutarla más. La estrategia emergente no es antídoto a la mortalidad de las organizaciones, pero sí es la forma de extender una trayectoria valiosa, creciente y rentable en el gran circuito de valor que es el mercado, por el mayor tiempo posible. Algo así como la longevidad con calidad de vida, que es nuestro mayor anhelo como personas. Además en las organizaciones, a diferencia de nuestras vidas individuales, se puede mantener la juventud e incluso recuperarla.

# Volviendo a ser Startup

Los startups tienen muchas desventajas y por eso tienen una mortalidad tan alta cuando se comparan con una compañía establecida, pero tienen también una gran ventaja y es que su Teoría del Negocio es explícita en el comienzo y, en esa línea, están más listos para ver la exposición al mercado como un experimento del cual se aprende más que de un veredicto. Por eso, la estrategia emergente es un proceso natural para ellos; son como los bebés recién nacidos que saben nadar al nacer y después se les olvida. Los startups saben de estrategia emergente y después lo olvidan, pierden el instinto y empiezan a planear. Las compañías establecidas tienen entonces que recuperar el instinto de la estrategia emergente y la clave de este proceso es enfocarse en conectar lo que se hace a los resultados emergentes. Todo empieza en reconocer que los resultados emergentes no fueron buscados y por eso mismo rara vez han sido medidos. No hacen parte del consenso de métricas que se miden ni de los sistemas de navegación corporativos que, como podemos sospechar, trabajan todos para el plan platónico, el ritual de presupuesto o los sistemas de dirección del status quo. Las nuevas reglas de funcionamiento de las startups, como que lo importante no es la idea sino la ejecución, y que por tanto el equipo es un mejor predictor de éxito que la idea, tanto así, como cuando se habla de la necesidad de enamorarse del problema y no del modelo de negocio (estrategia en neolingua de startups) para concluir que este se debe pivotar rápido desde un mínimo viable, son todos en últimas, principios de estrategia emergente en juego descritos en lingo de startup.

Si la estrategia es una práctica y si tiene que ver con lo que se hace y no con lo que se declara, ¿quiere esto decir que no hay lugar para la reflexión?, ¿el tema es un constante proceso de hacer y descartar? y, como se dice hoy en el mundo de la innovación, la clave es cometer rápido los errores e iterar. Creo que los startups son el caso más nítido en donde la estrategia es emergente. Cuando una corporación lenta y pesada quiere parecerse a un startup en últimas lo que quiere hacer, pero no sabe cómo hacerlo, es desechar el modelo de planeación estratégica y adoptar un proceso de estrategia emergente. Como veremos, la coalición crítica es clave para que

una organización pesada y ritualista empiece a recobrar el instinto de la estrategia emergente.

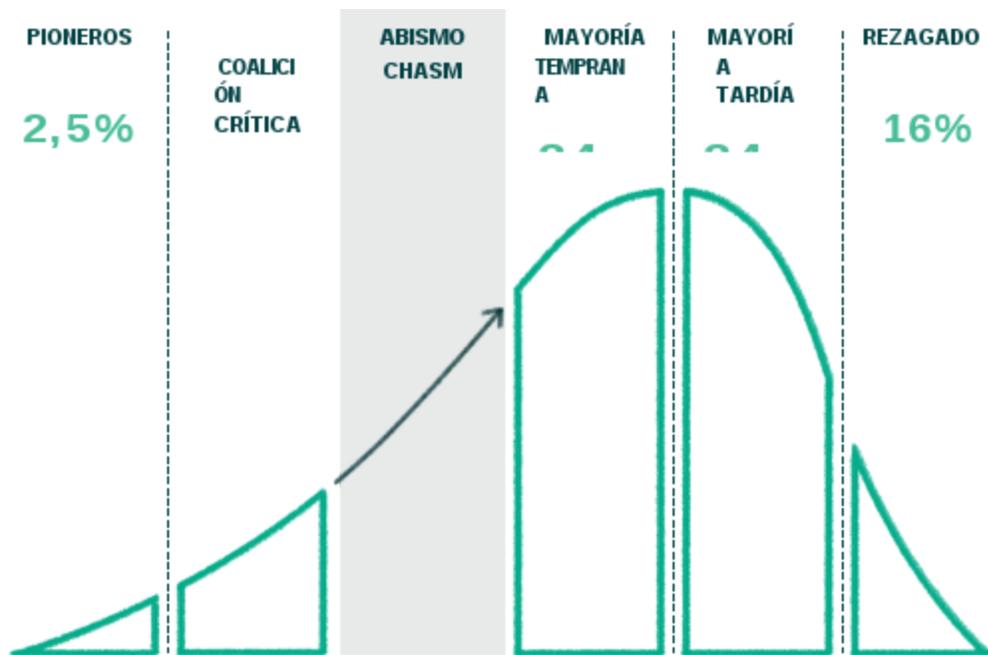
# Diseñando la Coalición Crítica para la Conversación Estratégica

Para que los resultados emergentes se visibilicen y se traigan al centro de la conversación estratégica el primer paso es que la conversación sea genuina y potente y esto depende críticamente en elegir los participantes adecuados. La primera diferencia entre la estrategia y la planeación estratégica empieza en con quién se hace. La mayoría de las iniciativas de planeación estratégica son jerárquicas y, en ellas, el pensamiento se hace a nivel del comité de gerencia, incluso a veces, en la junta directiva o en un pequeño grupo alrededor del CEO. La planeación estratégica es un proceso elitista en su pensamiento, que después busca ser socialista en la implementación, generando así una incoherencia fundamental. Nuestro modelo empieza por identificar un concepto que se llama la coalición crítica; este es un grupo pequeño para que se pueda mantener una conversación que no se degrade en un formato de presentación pero suficientemente diverso para representar el Iq colectivo de la organización; que incluya simultáneamente poder y potencial al interior de la organización; que tenga tradición y novedad y que contenga una masa suficiente de liderazgo distribuido que asegure que el resto de la organización los seguirá.

En últimas el cambio organizacional es en esencia un proceso en el que una masa crítica de líderes (no un líder) se mueve en una dirección y es seguida por el resto. Una buena metáfora de cómo la coalición crítica precede y jalona al resto de la organización sería a través del símil de como se difunden las innovaciones en los mercados. Asimilando la mutación en la estrategia al interior de una organización con la «adopción» de un nuevo producto en el mercado. Geoff Moore<sup>[27]</sup> mostró este modelo con una gráfica que nosotros llamamos el armadillo (página 101). La coalición crítica es ese segmento de la organización en donde, si la mutación ocurre, predice la adopción en el resto de la organización. Si la coalición ve algo que no había visto y actúa en consonancia, la organización la seguirá; la definición básica de un líder es, aquel que tiene seguidores, una coalición de líderes tendrá a la organización como seguidora y esto de entrada descarta a los usuales: el CEO con su comité de gerencia, su área de

planeación o de estrategia y unos delegados de la junta. Tampoco es una muestra democrática de la organización; la democracia no es un buen modelo para definir cómo una organización debe dirimir sus desafíos y construir su futuro.

Cuando una coalición queda bien definida, la conversación fluye. Una coalición crítica es la clave para que haya diálogo y razonamiento productivo, de lo que hablaremos más adelante. La razón por la cual una buena coalición crítica es una precondition para la conversación estratégica es que por diseño se convierte en un antídoto para las tres falacias identificadas por Mintzberg y mencionadas en el segundo capítulo. Recordemos que esas son las falacias de la predicción, independencia y formalización que corroen los fundamentos de la planeación estratégica. Empecemos por notar que la mayor parte de lo que una organización sabe no está en su conocimiento explícito en las bases de datos, como muchos adherentes a la escuela de los «hechos son todo» proclaman. Según Takeuchi y Nonaka, la mayor parte del conocimiento de una organización es tácito<sup>[28]</sup>, es decir la organización no sabe lo que sabe. De esa manera, la coalición crítica conjura la primera falacia, pues al ser un contenedor de conocimiento tácito de la organización, no depende de predicciones del futuro sino más bien de revelaciones de lo tácito pues los resultados emergentes siempre son tácitos antes de emerger. Más aún y, por razones connaturales a la dimensión evolutiva de la estrategia, las cosas que han dado ventaja son más efectivas que las ideas sobre cómo obtener ventajas en el futuro porque han sido sometidas al riguroso proceso de la competencia evolutiva. Así las cosas, es más probable que algo que no sabemos que sabemos produzca ventaja, a que algo que sabemos que no sabemos la produzca. En lingo moderno, según Taleb<sup>[29]</sup>, la estrategia es antifrágil y convexa, por ende, es más conservadora que futurista.



El

## Armadillo

La coalición crítica, por su diseño, inmuniza frente a la falacia de la independencia. No hay unos pensando y otros haciendo o unos más importantes o que saben más o mejor que otros. El conocimiento tácito, de hecho, parte de lo que se hace y es por tanto inseparable de lo que se piensa. Por último, tampoco sufre la falacia de la formalización aunque esto es un poco más sutil. El propósito de la coalición no es escribir un plan cada vez más preciso y detallado sino más bien facilitar la mutación de la organización para poder actuar con más potencia en la dirección coherente con los resultados emergentes. La acción empieza en la coalición crítica y no espera la formalización de una élite dedicada a eso. Como en el modelo del armadillo, la coalición crítica cruza el abismo y lidera al resto de la organización. En el año 2001 estábamos en una sesión para el mayorista y distribuidor de combustibles más importante del país. La compañía era local y se había convertido en líder siendo local y aprovechando las rigideces de las tres compañías americanas tradicionales, Exxon, Mobil y Texaco; sin embargo, todo esto era una victoria pírrica pues cerca del 20 % del mercado lo representaba el combustible robado, por las bandas criminales que dominaban buena parte del país. Era evidente que en un negocio

regulado y de bajos márgenes era imposible competir rentablemente con combustible robado.

Después de muchas sesiones agotadoras, sin salida y sin ningún breakthrough y sabiendo que la mayoría de este combustible robado se daba en zonas lejanas a las grandes ciudades, medio país en ese entonces, le propuse al CEO traer a la coalición crítica a un par de personas de esas zonas olvidadas. En la primera reunión uno de ellos sugirió que la gasolina en esas zonas no se debería vender sino consignar y que si los tanques estaban llenos de combustible lícito era mucho más difícil para los irregulares llenarlos de combustible ilícito. Los financieros de la compañía protestaron, prueba de que habíamos tocado algo interesante. Después se descubrió que esta movida no causaba impacto financiero alguno y favorecía sobre todo a mi cliente que tenía la red más periférica y en esas zonas llegaba a tener el 70 % del mercado. Ante la desesperación, la idea se adoptó rápidamente y se empezó a consignar en estas zonas. El ilícito se redujo en un 80 % y el resto fue historia. Era imposible que sin el conocimiento tácito de esas personas pudiéramos haber construido una estrategia ganadora. No sabíamos que la organización sabía, pero los que sabían no estaban en la coalición crítica.

Una buena coalición crítica es inesperada. En la abrumadora mayoría de nuestros casos la coalición nunca había trabajado junta y menos en el desafío de la estrategia. Muchos de los miembros nunca han tenido sesiones con el CEO más allá de reuniones de reporte, o si las habían tenido, eran en rituales, reuniones y socializaciones, nunca en aspectos medulares. El hecho de que sea inesperada y que una conversación genuina se de solo entre pares crea un espacio para que surjan de una manera menos defensiva los resultados emergentes. Existe también entre los miembros una página en blanco, hay menos equipaje, menos historia. Todo esto favorece el desafío de ver el viejo negocio con nuevos ojos. En un sentido figurado, esta coalición crítica se puede ver como un médium a través del cual habla la organización. Colectivamente le da voz a la mente de la organización que nunca es escuchada más allá de la versión altamente editada del top management y sus brigadas de transformación y de los sistemas permanentes de mejoramiento continuo que están diseñados para buscar prácticas buenas y evitar prácticas malas cuando funcionan (pues la mayoría de las veces son simplemente un ritual).

# La conversación difícil: del razonamiento defensivo al productivo

La defensividad es legítima porque es humana, como decíamos, defender el status quo tiene sentido evolutivo y por eso nos causa tanta molestia cuando lo cuestionamos. Defender se siente bien y por eso evolucionan rutinas organizacionales para practicarlos. El problema radica en que es el mayor inhibidor del aprendizaje y por ende de la estrategia y competitividad. Chris Argyris en su artículo Teaching Smart People How to Learn<sup>[30]</sup> planteó la transición del razonamiento defensivo al razonamiento productivo como el desafío más fundamental para el aprendizaje organizacional. Argyris dedicó su vida al aprendizaje al interior de las organizaciones y en la última parte de su vida, su investigación se dirigió a estudiar el problema del aprendizaje alrededor de la estrategia, estudiando entre otras la interacción de los consultores con los clientes. Argyris concluyó que las organizaciones pasaban la mayor parte de su tiempo practicando razonamiento defensivo; este razonamiento se veía bien, pues se disfrazaba de experiencia, talento, amabilidad, disciplina corporativa e incluso se remuneraba a través de la promoción. Asimismo, descubrió que entre más arriba en la organización más defensividad sutil había y en la práctica los sistemas de gestión humana terminaban seleccionando, a favor de la defensividad, por un tema de afinidad. El corolario era que, a nivel de la alta administración y las juntas directivas, era paradójicamente en donde más defensividad había.

El razonamiento productivo no es acerca de ser amable y empático. No es acerca de poseer inteligencia emocional corporativa, aunque puede requerir de estas cosas. Con veinticinco años de práctica nosotros hemos desarrollado cinco principios que están en la base del razonamiento productivo y que practicamos con las coaliciones críticas de nuestros clientes. Sobra decir que estos principios hay que practicarlos y que toma una vida llegar a la maestría en ellos. Yo personalmente nunca he logrado ser más que promedio, pero así y todo, creo que el entrenamiento sistemático y consciente en ellos me ha hecho un consultor mucho más efectivo de lo que habría podido ser de otra manera.

1. Paridad: vea a todos los miembros de la conversación como un par legítimo, pero, todo el mundo también tiene una tasa de descuento. El consenso es sobre la acción y emerge de una conversación incluyente, no por democracia.
2. Explicitud: sea explícito y demande que otros lo sean.
3. Asuma sus sesgos: enfóquese en sus sesgos, no en los de la otra gente. Recorra su propia escalera de inferencia y desarrolle conciencia sobre cómo fue que formó sus opiniones (datos, opiniones de expertos, su propia experiencia, anécdotas, etc.).
4. Empatice por medio de sondeo activo: parafrasee, reinterprete pero no interrogue, ayude a otros a cumplir con el tercer principio.
5. Abraze las disonancias: entiéndase como legítima y como una señal de aprendizaje, no de fracaso. Enmarque la disonancia como una entrada al futuro para sublimar el dolor involucrado.

Utilizar estos principios sólo mejorará los chances de sostener la conversación difícil para superar la disonancia. No hay que llamarse a engaños sobre esto: superar una disonancia cognoscitiva es doloroso y difícil. El primer reto es que en efecto se active una conversación. Las organizaciones exitosas como las familias exitosas son lo que conversan. La conversación requiere superar la inconsciencia del ritual, el comité, la presentación corporativa en la que los gerentes hablan, pero no conversan. El segundo reto, es que se sepa de entrada que esa conversación va a ser difícil. Una conversación estratégica que no sea difícil, muy seguramente, no es estratégica. Stone et al, en *Difficult Conversations*<sup>[31]</sup> describen tres fases de una conversación difícil que pasan por ¿qué pasó? y ¿cómo nos sentimos? para culminar en ¿qué vamos a hacer al respecto? Estas tres fases coinciden con lo que hay que hacer para superar la disonancia.

## ¿Qué pasó?

El resultado emergente activa el ¿Qué pasó? Este proceso empieza a mostrar que esto, que no habíamos buscado, para bien o para mal tuvo que ver con lo que hicimos, no con lo que declaramos: incuestionablemente pasó y está pasando. Uno de los grandes retailers de mi país nos contrató a comienzos de la década para un ejercicio de estrategia. El CEO un hombre brillante, informado y carismático, presidía juiciosamente la conversación sobre su coalición crítica. En algún momento le hice notar que su compañía le quitaba cada vez más metros cuadrados al negocio más rentable; el típico resultado emergente que encontramos en nuestra lucha contra el sonambulismo de la planeación. Esta compañía era un retailer que, con gran paranoia, buscaba las mejores prácticas de la industria del retail y ciertamente practicaban el mantra de «El éxito en la venta al detal está en el detalle»; ese «detalle», se les había pasado. Después de cuestionar fuentes de datos y métricas, así como condiciones de estacionalidad, el CEO y su coalición finalmente aceptaron que había una deriva en la que el negocio más rentable estaba perdiendo metros cuadrados.

## ¿Cómo nos sentimos?

El CEO y su coalición empezaron a sentir el dolor, esto era doloroso en dos vías. Por un lado, el negocio al que le estaban quitando metros, había sido el negocio con el que el fundador había empezado sus exitosas tiendas y, por otro lado, implicaba que algunas creencias prevalecientes en la industria global de retail, importadas por los nuevos dueños, como que el negocio necesitaba pocas marcas a las que además les podía imponer onerosos términos de negociación, no funcionaba en el retail textil en Colombia. Esto está acentuado además porque los nuevos dueños no eran retailers textiles en el mundo. Es importante no evitar el dolor máximo de la disonancia o, en palabras de Senge, no desplazar la carga. Nuestro cliente empezó a dar señales de su incapacidad de superar la disonancia cuando nos dijo: «Son los nuevos dueños (una gran cadena internacional que había obtenido el control unos años antes), ellos nunca han entendido este negocio bien».

El CEO tenía razón en que los nuevos dueños no conocían este negocio. De hecho, en los siguientes años, el negocio cada vez más dominado por la agenda global de sus dueños y preparado para una batalla global que nunca se materializó, fue crecientemente sometido por muchos competidores locales que fueron deconstruyendo sus negocios uno a uno; sin embargo, esto mostraba que el dolor y la carga había sido desplazada de nosotros al nuevo dueño, que no se iba a superar la disonancia y no iba a haber aprendizaje genuino y, por ende, acción. Ellos, no los dueños o la junta directiva eran los únicos que podían actuar sobre su realidad, pero esto no se logra si no se supera la disonancia. Recientemente, han decidido ellos mismos deconstruir aquel negocio que es, entre otras, el único que todavía no ha sido vulnerado. No hay nada más agradecido que un core business; sin embargo ocurrió quince años tarde frente al momento en el que lo vieron y no pudieron superar la disonancia. En la carrera contra el tiempo y después de haber sido desafiados por competidores enfocados en todos los negocios que crecieron a expensas de este, vuelven a su core ya más por desesperación, que por inspiración. En ese momento y a pesar de haber visto los números, el CEO desplazó la carga y mostró que la disonancia fundamental no se iba a superar. Todo cambiaría para mejorar y estar a la vanguardia, pero en esencia, seguiría igual.

## ¿Qué vamos a hacer al respecto?

Después de ese dolor máximo, si se ha logrado no evitarlo o desplazarlo, se entra en la última fase de la conversación difícil. ¿Qué vamos a hacer al respecto? Lo primero es que se empieza a desvanecer la Teoría del Negocio vigente y se empieza a ver el mundo a través de la nueva Teoría del Negocio. Las nuevas preguntas, implicaciones y oportunidades empiezan a llenar el vacío. La coalición crítica empieza a moverse y a hacer cosas distintas que empiezan a reforzar esa nueva teoría. Cuando José Alberto Vélez y su equipo, después de haber aceptado que Argos ya jugaba en Estados Unidos y, por ende, la reestructuración recientemente hecha para manejar Colombia era incongruente se sintieron seguramente mal. Además, la filial que había hecho la entrada a Estados Unidos era una en la que había habido serios problemas de gobernabilidad y buena parte de sus directivos fueron removidos. Aceptar que eran estos directivos los pioneros de ese resultado emergente lo debió haber hecho muy difícil; sin embargo, cuando Vélez y su equipo se interesaron en quién compraba su cemento y cuánto costaría comprar un cliente de esos para integrarse hasta el concreto, mostraron que habían superado el dolor que sentían y decidieron hacer algo distinto.

En los momentos más difíciles de la disonancia, en donde el dolor es más agudo y el riesgo de evitar, desviar o calmar es más grande, hay una técnica que yo llamo la técnica del sucesor. La clave es preguntarle al CEO o a la coalición crítica ¿qué creen ustedes que van a hacer sus sucesores si a ustedes los remueven de sus cargos mañana? Esta pregunta tiene la ventaja de que los hace por un momento pasar a la fase tres sin sentir dolor, pues están contestando en representación de unos entrantes hipotéticos y no de ellos. Esta fue la famosa pregunta que Andy Grove<sup>[32]</sup>, en ese momento VP ejecutivo de Intel, le hizo a su jefe Gordon Moore cuando la compañía estaba atrapada en el negocio de memorias magnéticas y sometida por la competencia asiática. Había una pequeña parte del negocio, los microprocesadores, que era muy rentable pero muy pequeña. Cuando estaban a punto de que los fondos dueños de la compañía los sacaran de sus cargos, Grove le preguntó a Moore, ¿Gordon qué crees tú que van a hacer nuestros sucesores cuando finalmente nos echen?, Moore después de

pensarlo, le contestó, «Ellos se saldrían de memorias magnéticas y apostarían la compañía al microprocesador». Grove le replicó entonces, «¿Y por qué no hacemos lo mismo nosotros?» La compañía eventualmente hizo eso y se activó una de las mayores creaciones de valor de la historia del capitalismo. Sobra decir que Moore y Grove se volvieron inmensamente ricos como resultado de haber superado la disonancia.

Las organizaciones tienen una mente que no coincide con la de sus miembros, ni es una agregación simple de ellos, sino que es una propiedad emergente. Cuando se habla de aprender, se habla de ver con nuevos ojos la realidad a través de una nueva Teoría del Negocio. Este reenmarcamiento se ancla en un resultado no buscado que está escondido en la piscina de datos y que debe hacerse emerger. En nuestra experiencia estos resultados siempre los había visto algún individuo en la organización, solo que la organización no los había visto. Aquellos individuos en el pasado y dentro de los mecanismos de dirección rituales de la organización han planteado el resultado no buscado, algunas veces con vehemencia. La organización literalmente no los ha visto por todo lo que hemos argumentado. Sus sistemas de información no fueron diseñados para ver el resultado no buscado, el resultado no buscado conflictúa con su Teoría del Negocio y no hay una Teoría del Negocio alternativa, además, la Teoría del Negocio está tácita y nadie ha reenmarcado las dos, pues los comités son para administrar y seguir presupuestos. A los disidentes les dicen cosas como «buena idea», «súper interesante», «no estamos listos» y «sería bueno verla más adelante», entre otras.

La organización tal y como lo argumentamos ha logrado defenderse, en cambio, cuando este resultado no buscado ha emergido al interior de una coalición crítica —por fuera de los mecanismos tradicionales de dirección de la organización— y se ha conectado a una Teoría del Negocio alternativa, que desafía la Teoría del Negocio vigente, y además también se ha hecho explícita al interior de esta coalición, entonces entramos a la fase final en la que se determinará si hay aprendizaje o no. Para esta fase necesitamos equipar a la coalición crítica con una alternativa al razonamiento defensivo inercial y penetrante, que es el hábito más fundamental del status quo. La práctica de los principios de razonamiento productivo, en la conversación al interior de la coalición crítica son el

ingrediente para la que se logre al final el aprendizaje que es la génesis de la estrategia.

# Grandes mensajes del capítulo

- La estrategia solo se puede construir al interior de una coalición crítica que hay que convocar antes que todo; esta coalición debe ser una buena muestra del Iq colectivo de la organización. Ni elitismo ni socialismo.
- El primer paso es hacer explícita la estrategia de la organización a través de una conversación al interior de la coalición crítica.
- Solo el razonamiento productivo al interior de la coalición podrá superar la defensividad.
- Aprender es superar la disonancia: una vez el viejo negocio se ve con nuevos ojos, se ha iniciado la transformación, la mutación.
- Este aprendizaje es el preámbulo del choice.

# Capítulo 6: Estrategia es Escoger

“You are your choices”: Séneca

## En la econosfera como en la biosfera

De nuevo, la biosfera es un bello teatro para entender la esencia del concepto de estrategia. Cuando una especie ha sido moldeada por presiones competitivas —evolutivas—, a lo largo de eones, se puede inferir que no hay ningún órgano o característica que no hayan sido moldeadas por estas presiones. Por ejemplo, un pico largo en un pájaro con seguridad ha significado un importante costo para la especie que la posee. Estos costos son explícitos en forma de mayor energía y necesidad alimentaria, mezclados con muchos costos ocultos, en su forma de vida que al final también podrían llegar a asimilarse a mayores costos alimenticios, que es la moneda de pago en la biosfera. El sometimiento a las presiones evolutivas y el hecho de que haya sobrevivido apuntan a una sola lógica y es que estos costos evidentes deben haber sido compensados por una importante ventaja.

Si no hubiera habido ventaja en tener un pico largo, si solo fuese costo y no ventaja, la probabilidad de que este diseño de pájaro hubiera llenado un espacio en el ecosistema y sobrevivido sería básicamente cero. En la biosfera no hay ninguna mutación que no tenga una lógica competitiva de costo y recompensa evolutiva. Veremos que en la econosfera tampoco. Jared Diamond en su fascinante libro<sup>[33]</sup> nos enseña cómo el Homo sapiens, el tercer chimpancé, muta a partir de los otros dos chimpancés —sus parientes evolutivos más cercanos— a través de una tripleta de mutaciones secuenciales, pero mutuamente reforzantes, que lo ponen en la ruta evolutiva hacia el sapiens. Este chimpancé muta primero para convertirse en un bípedo erecto, condición que le permite soportar el sol de la canícula africana, para poder ir por la carroña a horas en las que sus grandes predadores descansaban y evitaban la zona; esta fuente rica de proteína indujo al rápido crecimiento del encéfalo con un sistema nervioso más sofisticado que le permitió visión panorámica y las manos libres. Un cráneo más grande resultante del éxito en la ventaja proteica, terminó conflictuando con el proceso del parto, pues las nuevas dimensiones de la cabeza de los sapiens exigieron un cambio físico en el diseño de la pelvis de la hembra. Esto le creo un dilema evolutivo a la especie. Estancarse, rediseñar la pelvis de la hembra o alterar el proceso de gestación del sapiens.

Nuestra exitosa presencia en el mundo nos ha permitido entender que fue la tercera escogencia la que ocurrió y el Homo sapiens adquirió la neotenia, o gestación truncada, en la que se adelanta el nacimiento (algo parecido a lo que pasa en los marsupiales). De esta manera, un embrión humano es expulsado al mundo exterior a los nueve meses en forma de bebé para que termine su gestación fuera del vientre de la madre en el punto exacto en el que, más tiempo, impondría una inaceptable mortalidad a la hembra y en el que menos tiempo comprometería la supervivencia del embrión. Esta mutación de la neotenia permitió la creciente ventaja cognoscitiva del sapiens pero, le quitó gran flexibilidad a la especie humana, que quedó condenada a un largo periodo de educación, a la colaboración obligatoria del macho y la hembra que dio origen a la familia y a la restringida movilidad, que es la cuota inicial del eventual sedentarismo, que terminaría por exhibir el hombre moderno. Esta historia no pretende ser ningún sustituto a la lectura a profundidad de grandes tratados sobre este fascinante tema y sólo busca subrayar la esencia de los conceptos de escogencia, resultado emergente, recompensa, castigo y ventaja que están detrás de la historia evolutiva, pues la econosfera sigue las mismas reglas de la biosfera. Como en la supervivencia y evolución de las especies en la biosfera, la supervivencia y prosperidad de las organizaciones en la econosfera, comparte las siguientes características:

- Unas pocas —no una, ni muchas— escogencias (mutaciones) que se refuerzan mutuamente explican la mayoría de las ventajas competitivas y son la base de la supervivencia y prosperidad.
- Todas estas escogencias cuestan, imponen un castigo y confieren una recompensa. Si la recompensa es mayor que el castigo hay ventaja competitiva.
- La ventaja se torna en crecimiento, que cuando se agota, enfrenta a la organización a un nuevo dilema. La solución a este dilema es otra escogencia (mutación) que es imposible de anticipar pero que debe ser coherente con el presente. No hay ventaja en la regresión.

# La biología del mercado

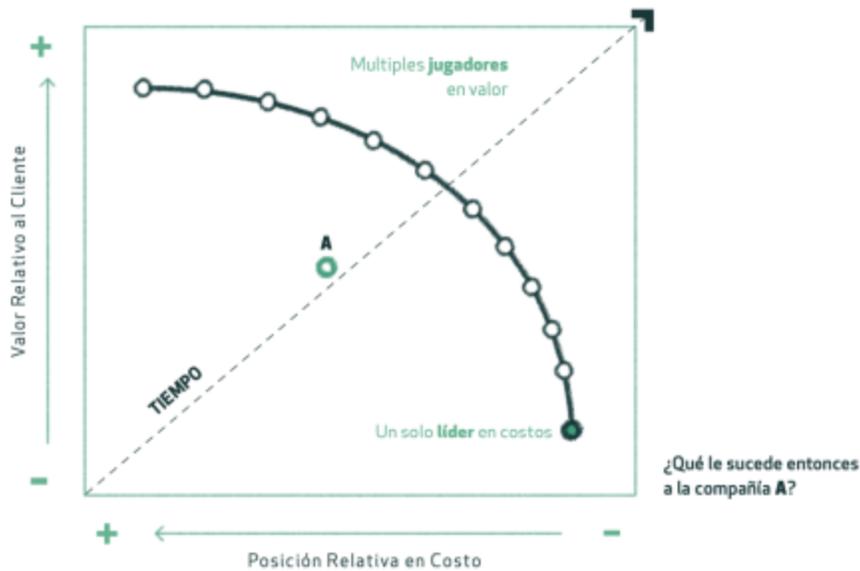
En 1996 Michael Porter publicó en HBR el artículo ¿Qué es estrategia? Este artículo fue lo más importante que escribió y vale reconocer que escribió varios libros, todos muy exitosos. Personalmente lo considero el manifiesto más importante y la génesis de la práctica moderna de la estrategia. Fue también la muerte filosófica de la planeación estratégica a pesar de que, como lo mencioné en los primeros capítulos, la planeación estratégica parece un zombi que sigue vivo en una gran cantidad de organizaciones. La frase más importante de ese artículo, del manifiesto de Porter, es «strategy is choice» y, por eso, la escogí para titular este capítulo. En una sesión en diciembre de 1995, con el equipo Latinoamericano de Monitor, Porter nos presentó las ideas que estaban detrás del artículo que saldría publicado un par de meses después. Mi mundo, como lo conocía hasta ese momento, cambió para siempre. Desde entonces me he preguntado el porqué Porter no convirtió en un libro su artículo. Más allá de sus libros previos, todos importantes, nunca había logrado llegar al corazón de la estrategia como en este texto. Definir que la esencia de la estrategia era el choice, hacer notar que el mundo del mejoramiento y, por ende la planeación estratégica, producía convergencia e inhibe el choice y, por esa vía entonces a la estrategia, concluir que el objetivo de la estrategia era la unicidad, constituyen la más grande revolución intelectual en la disciplina. Los mercados no se equivocaron, no en vano, es el segundo artículo más descargado de HBR en la historia.

Hasta ese momento se hablaba de que había dos formas esenciales de competir: el bajo costo y la diferenciación. Este era el mantra que el mismo Porter predicaba en su libro La ventaja competitiva, al punto de que la gente terminaba por concluir que había solo dos tipos de estrategia así esto no fuera lo que Porter mismo quiso comunicar. Esto llevaba a la idea de que había dos estrategias genéricas básicas para cualquier organización, lo que terminaba convirtiendo el concepto en una caricatura o tautología. Nosotros nos enfrentábamos constantemente a este desafío cuando los clientes, agotados después de una profunda catarsis acerca de esta supuesta escogencia fundamental, nos contestaban que ellos creían que eran simultáneamente jugadores de bajo costo y diferenciados. En ese momento

no sabíamos si reír o llorar. Escoger y, más importante, renunciar, es difícilísimo en cualquier escenario sobre todo si la escogencia es artificiosa y mal planteada. Aunque es cierto que los clientes en países que no habían estado expuestos a competencia internacional, ni a un capitalismo desarrollado, tendían a ser toderos, particularmente renuentes a escoger, les gustaba —y les gusta— mucho más escoger todo; de todas maneras, era inocultable que había algo fallido en este modelo pues ni los más iluminados podían hacer —esta supuestamente fundamental— escogencia. Era una caricatura, pues no podía ser que la estrategia se redujese a escoger entre dos posiciones o era una tautología en el sentido de que, entonces, la estrategia era en el fondo acerca de cómo se diferenciaba una compañía. Esta disonancia nos acompañó a través de los primeros años de evangelizar a clientes en nuestro país.

En una economía de mercado solo las compañías en la curva viven. Porter lo llamaba la frontera de productividad, pero a nosotros nos parece mucho más conveniente llamarla la frontera de competitividad, porque además, la estrategia tiene que ver todo con competitividad y no con productividad. De hecho la productividad en esta visión es más una consecuencia de la competitividad que una precondition de ella, este último error muy común y muy sutil, eternamente presente en el diálogo público/ privado cuando las empresas piden protección al gobierno para mejorar su productividad y hacerse más competitivos en el futuro.

La frontera de la competitividad



La gráfica anterior es nuestra versión de la idea seminal de Porter con algunas modificaciones fundamentales. El mercado en esta idealización está compuesto por dos ejes en los que una empresa se compara contra el resto del mercado de manera simultánea en sus posiciones relativas en costos (eje X) y valor (eje Y), la frontera constituye el mercado actual. Una frontera de competitividad en la que están seleccionadas todas las firmas vivas, todavía vigentes —no eliminadas por la selección competitiva— porque tienen una combinación única de valor y costo relativo, están vivas porque no existe ninguna ecuación de valor que las domine simultáneamente en costo y valor. Porter ha sido acusado de producir modelos que no tienen en cuenta la dinámica intrínseca del capitalismo. Su modelo de cinco fuerzas, por ejemplo, estudia a fondo la estructura presente de la industria pero no da ideas sobre las discontinuidades de la industria que, para gente, como Rumelt o Christensen es en donde la estrategia debería enfocarse. Así mismo, Christensen a través de su concepto de la innovación disruptiva, como el único motor del crecimiento de largo plazo, en el que las fronteras de industria son cada vez más difusas, cuestiona la canónica definición de industria de la mayoría de los modelos de cinco fuerzas. Nuestra reinterpretación de este modelo puede conciliar estas visiones.

Primero y, para incluir un elemento dinámico, imaginemos que la frontera de competitividad se mueve con el tiempo. Este movimiento secular y lento inducido por el cambio tecnológico y cuyo efecto es un aumento de la

productividad micro —a nivel de la industria como un todo— mueve la curva hacia afuera, aumentando la productividad general de la industria para todos los participantes en el mercado. De aquí tal vez la idea de Porter de llamarla frontera de productividad, lo que para nosotros es un concepto que planteado de esta forma termina por confundir pues, como ya lo dijimos, es la consecuencia de la dinámica competitiva y no su causa. La curva se mueve hacia afuera y las posiciones relativas en la curva no se alteran, hay que mejorar para seguir en la curva, pero eso no es estrategia. El avance de esa curva nos enriquece a todos. Una especie de horizonte de eventos del mercado, que es el presente vivo, separa a un archivo fósil de estrategias al interior de la curva de un futuro todavía no alcanzado en el exterior. Todo lo que queda afuera son estrategias todavía no descubiertas por algún empresario y, todo lo que queda dentro de la curva, es el cementerio de estrategias superadas y por ende dominadas por una u otra de las posiciones vivas en la curva.

Por otro lado, hay un movimiento discontinuo y ocasional sobre la frontera misma. Por ejemplo, un disruptor cada cierto tiempo desplaza al líder en costos a través de una innovación de modelo de negocio como la llama Christensen; una estrategia nueva en la curva de competitividad que entra por debajo, lo llamaría Porter. Lo anterior captura perfectamente la esencia de que al liderazgo en costos no se llega por mejoramiento, desde ninguna parte de arriba de la curva, sino que se entra por diseño desde la parte de abajo. Lo que Christensen bautizó como diseño de un nuevo modelo de negocio y que hoy se abusa al llamarlo innovación disruptiva en general. También puede entrarse desde arriba descubriendo posiciones de valor nuevas por la parte de arriba de la curva más asociadas a la innovación de profundización o incluso segmentando de nuevo la curva al crear una posición distinta en la curva previamente inexistente.

En general la innovación corporativa alarga la curva o le cambia su geometría, mientras que la innovación colectiva de toda la econosfera, la mueve lentamente hacia afuera. Este modelo reinterpretado dinámicamente logra una síntesis, muy necesaria, como lo anticipamos entre Porter y Christensen que confirma que estrategia e innovación son conceptos inseparables y que los dos pensamientos son totalmente compatibles en esta teoría unificada de la estrategia. La diferencia de las dos visiones es pues,

una falsa dicotomía propiciada por los que venden modas o por los que en el fondo solo saben de titulares y no de principios. También corrobora nuestro punto anterior de que hablar de estrategia de innovación es una redundancia. Es muy importante esta síntesis para conjurar la mala idea de que hay unas reglas de la estrategia para compañías tradicionales y otras para startups.

Así como las leyes de la física funcionan universalmente en cualquier cuerpo, las leyes y principios de la estrategia operan en cualquier organización, independientemente de su tamaño, industria o juventud. Son regidas por acción, emergencia, aprendizaje y escogencia y, como veremos, actúan sobre espacios de beneficios existentes en el mercado, convirtiéndolos en valor y sobre espacios de capacidades, convirtiéndolos en capacidades distintivas. Esta visión de la estrategia concuerda perfectamente con la del proceso estratégico que construimos en los primeros capítulos. La Estrategia Emergente, vista como una hipótesis que el mercado válida, como una carrera contra el tiempo entre caja y aprendizaje. Las compañías en carrera son las que están en la frontera; las de adentro son las que ya la perdieron, es decir, se quedaron sin caja y, las de afuera, son las que todavía no están corriendo porque aún no existe un empresario que las haya puesto a correr.

# **El líder en costos es el primer líder en valor**

La idea central de esta curva es que hay muchas posiciones distintas en el mercado y una sola de ellas logra su distinción a través de precios bajos. Sólo hay un precio más bajo, esa es su diferenciación o, mejor, su forma de ser distinta. Para que esta posición pueda estar en la frontera de competitividad, tiene que ser la de más bajo costo. La geometría convexa del modelo de Porter comunica nítidamente ese imperativo. El líder en costos es el único que puede tener altos márgenes y los mas bajos precios. Esto parece trivial pero es algo que confunde a la mayoría de la gente, que confunde al líder en costos con bajos márgenes. El secreto es tener bajos precios y altos márgenes y el modelo sugiere que solo hay uno que lo puede hacer y para poderlo hacer se enfrenta a escogencias radicales. No se puede llegar a ser el líder en costos en una industria a base de mejoras e incrementalismo o, a base, de buscar grandes volúmenes que diluyen costos. El gran mensaje es que esta posición como cualquiera otra se esculpe en el mercado a través de escogencias difíciles. Porter plantea el ejemplo más memorable de liderazgo en costos con su clásico ejemplo de Southwest: vuelos directos en una industria dominada por hubs and spokes: un solo tipo de avión que reduce la flexibilidad y aumentaba la vulnerabilidad de una flota; un alcance doméstico en una era de alianzas internacionales, eran todas ellas escogencias seguramente muy difíciles y que además se apartaban de la sabiduría convencional de la industria, pero son ellas el secreto del liderazgo en costos de Southwest en el mercado aéreo de Estados Unidos.

Cada una de ellas producía una recompensa. Por ejemplo, los vuelos directos permiten operar en aeropuertos secundarios más baratos y evitar costos de congestión y, cada una de ellas, impone también un sacrificio; los vuelos directos quitaban frecuencias y acceso a los grandes aeropuertos. Estas escogencias, todas conjuntamente consideradas, forman una red de escogencias, nosotros lo asimilamos como un ADN, que si logra coherencia, es decir, si la recompensa total supera al sacrificio total, entonces resulta en una ventaja que se debe manifestar en un flujo de caja

superior. Tener una ventaja de caja no basta si ésta no es sostenible. En el capitalismo, la mayoría del valor está en el futuro. Esta ventaja de caja sólo es ventaja competitiva si se puede sostener. ¿Cómo logra Southwest la sostenibilidad de esa ventaja? Empecemos por entender que sostenibilidad e inimitabilidad son lo mismo en estrategia competitiva. Si algo es imitable la ventaja es insostenible. Esto ha confundido por igual a practicantes y analistas y los ha llevado a la falsa conclusión de que no hay ventajas sostenibles y por eso la única ventaja es la velocidad para cambiar y poder adaptarse más rápido a cualquier cambio, lo que produce paranoia y más grave aún, convergencia competitiva. Todos corremos cada vez más rápido hacia el mismo lugar.

El lector ya debe imaginar a estas alturas que el secreto de la inimitabilidad no es la velocidad de cambio, sino la dureza del choice: su sacrificio implícito. El choice es el secreto de la estrategia porque es el secreto de la inimitabilidad y por ende de la ventaja sostenible. Son esos choices, internamente coherentes y externamente incompatibles para mis competidores, los que hacen mi estrategia inimitable y mi ventaja sostenible. Una teoría de estrategia que no explique profundamente la ventaja nace muerta y, allí estuvo, el genio de Porter. Eso es lo mínimo que tiene que explicar. La Estrategia es, en últimas, la ciencia y práctica de cómo construir y sostener ventajas cuando competimos. Jugando solitario nadie necesita estrategia. Como ya lo dijimos, la estrategia puede existir sin estrategia pero no sin competencia. La competencia es la fuerza natural y penetrante que el mercado aplica a cualquier entidad para destilar su valor o eliminarla. American Airlines no puede operar con vuelos directos, ni con un solo tipo de avión, ni solo en Norteamérica. Eso destruiría la compañía y por eso tiene que resignarse a no imitar a Southwest. La escogencia clave es la que me produce coherencia a mi e incoherencia a mi competidor. La ventaja competitiva, una ventaja que genera caja sostenible, no está en ninguna escogencia en particular sino que emerge de la interacción coherente de todas ellas. Igual que en la historia de como el sapiens logró ventaja competitiva en la pradera africana.

Esas escogencias, de cuya coherencia interna y efecto conjunto surge la ventaja competitiva, conforman el equivalente a un genoma, a un ADn. Y todos sabemos que el ADn es una marca de unicidad. La estrategia se

convierte, entonces, como lo sugiere Porter, en la construcción de una posición única en el mercado e incompatible con las de los competidores. Y la esencia de este desafío está en escoger. En resumen, Southwest es única y esa unicidad le permite tener precios bajos, altos márgenes y estar sólidamente en la frontera de la competitividad. El costo de estar en la curva fueron hard choices. El ejemplo de Southwest tiene un último corolario antes de que lo despedamos. Southwest es hoy una aerolínea enorme, probablemente la más grande de Estados Unidos y eso puede llevar a pensar, siguiendo la lógica tradicional, que por tener el mayor volumen tiene ventaja de costos; es decir confundir la causa con el efecto.

No creo que haya una mayor trampa lógica en el mundo de la estrategia ni una que sea mayor culpable de los problemas competitivos de la gran mayoría de nuestros clientes. Southwest prueba, de hecho, lo contrario: el costo del bajo costo, así visto, no es el gran volumen sino el alto foco.

Todas las compañías en la frontera de competitividad están altamente enfocadas en algo, lo que quiere decir que están desenfocadas en el resto de las cosas. Esta conclusión es lapidaria y sin embargo elude a los mejoradores continuos, el costo del liderazgo en costos, como el de cualquier otro líder en la curva es el alto foco y el alto foco no es otra cosa que hard choice. El liderazgo en costo como cualquier otro se consigue a expensas de un alto foco.

## N-1 Líderes en valor restantes

El mercado es, entonces, un plebiscito de valor en el cual un solo jugador puede ser valioso a través de los bajos precios. No hay subcampeones en bajos precios. ¿Qué queda entonces para los otros? El modelo predice que todos los otros jugadores que están en la frontera de competitividad tienen que ser valiosos de manera distinta al bajo precio; nosotros los llamamos competidores en valor e incurrirán en costos agregados relativos al líder en costos, y por ello, para estar en la curva tendrán que producir un valor agregado que compense y supere el costo agregado en el que incurren frente al líder en costos. Solo aquellos que puedan agregar valor más allá del costo agregado podrán estar en esa curva.

Vale la pena anotar que esto destruye dos mitos, que son centrales, en el mundo fallido de la planeación estratégica. El primero es la idea de que en el mercado el más eficiente va a ganar, con esta idea se cometen la mayoría de los crímenes corporativos, se justifican las peores inversiones y se contribuye a la creciente convergencia competitiva en la que vivimos. Es cierto que el líder en costos es el más eficiente en el sentido absoluto de la palabra y también por estar en la curva es un ganador. Lo que no es cierto es que esa sea la única forma de ganar. Todos los otros jugadores en la curva son «ineficientes» en costos en el sentido absoluto de la palabra pero no lo son en el sentido relativo de la palabra que es el único sentido que interesa en los dominios de la estrategia. El resto de los jugadores en la frontera son ineficientes absolutos pero son eficientes relativos. El costo agregado es más que compensado con el valor que el mercado les reconoce.

El segundo mito que queda destruido es la idea de que un mercado está constituido por un líder y (n-1) seguidores. Este mito ha sido muy costoso cuando se define la estrategia como el proceso de mantenerse como líder, si la compañía es ese líder, o como la carrera a desplazar al líder por todos los otros; el cóctel perfecto de convergencia y juego suma cero. Este modelo plantea que un mercado es la coexistencia dinámica de N líderes: todos son líderes. La única forma de sobrevivir es siendo líderes de su propia unicidad en el mercado. Imperativos como la participación de mercado, que la mayoría de las veces es la participación del volumen no del valor, pierden

relevancia y son incluso síntomas de problemas fundamentales de estrategia competitiva; nosotros lo llamamos la trampa del volumen y nunca es una buena noticia. También sugiere porque valor y crecimiento van juntos como lo veremos a mucha más profundidad en el octavo capítulo. Los mercados no crecen mucho, el crecimiento rápido y sostenido siempre tiende a ser de segmentos. Estos  $(n-1)$  líderes tendrán que ser distintos entre sí. De hecho, a nivel general, y es aquí en donde se resuelve la vieja falacia de las dos estrategias genéricas: lo que hay en realidad son  $N$  estrategias distintas y no solo dos: una (1) de liderazgo en costos y  $N-1$  de valor.

Si no fuera así, es decir, si hubiese un par que son iguales en valor y distintos en costos el más eficiente lo eliminaría en el mercado y en el improbable y altamente hipotético caso de que los dos sean clones idénticos, desaparecen ambos de la curva pues tendrán que competir entre ellos en una espiral de precio que los va a llevar a la extinción en una guerra de atrición que les quitara la caja. La estrategia es la construcción de una posición única e incompatible con los demás, más que la búsqueda de una posición ideal es la conclusión inescapable de este modelo. Para llegar a la frontera de la competitividad nadie puede ser distinto de la misma forma. El principio de exclusión biológica, el principio de Gause, funciona aquí y, por esto, nosotros lo llamamos biología del mercado. Si dos compañías tienen la misma propuesta de valor al mercado, gana la más eficiente. Se tiene que lograr la distinción eficiente. Todas las compañías en la frontera de la competitividad son valiosas porque son únicas, pero son también las más eficientes creadoras de este valor y, para crear la distinción más eficiente en esa curva, la escogencia vuelve a ser el secreto. Una red de escogencias internamente coherentes, muy parecida a lo que vimos con Southwest, determinará que la distinción se pague en el mercado —que sea efectiva—, que sea eficiente —que el valor supere al costo— y por último y tal vez lo más importante, que sea sostenible. De nuevo, son los choices y no la velocidad intrínseca de adaptación, lo que explica esto.

Los jugadores en valor, los  $(n-1)$  que no pueden competir en precios, llegan a la curva por un proceso igual de intenso en hard choices. Antes de continuar es bueno ver un ejemplo de lo que nosotros llamamos competir en valor. Uno de nuestros clientes en la industria fiduciaria estaba enfrentando crecientes presiones en sus márgenes cuando competía por el volumen de

negocio de los grandes jugadores corporativos, las grandes agencias del Estado y los grandes patrimonios de personas. Ese juego, cada vez, requería más recursos para cubrir a estos clientes de las cuatro ciudades más grandes del país y requería de crecientes volúmenes de activos financieros bajo su manejo para compensar sus bajos precios. Todos sus competidores en ese mercado eran más grandes o eran parte de bancos más grandes. Desde el holding emanaba una TDn que aunque tácita exigía que fueran cada vez más eficientes y que aumentaran su participación de la torta de los activos bajo manejo. Se hablaba poco de márgenes y la presión hacia la baja en comisiones (sus precios en esta historia) se asumía como algo inexorable y sobre lo que no tenían ningún control. Los precios (comisiones) cada vez más se definían por subastas inversas en la que participaban la mayoría de los jugadores del mercado.

Un nuevo CEO llegó con la misión de recuperar la compañía y nos contrató para que le ayudáramos. En las conversaciones que tuvimos con ellos y siguiendo los principios de la TEE rápidamente entendimos que la compañía jugaba en los segmentos mencionados de grandes volúmenes y allí no ganaba. El resultado emergente surgió cuando descubrimos que la compañía ganaba en las ciudades secundarias, allí conquistaba los grandes patrimonios locales fácilmente sin reducir sus comisiones y como resultado era muy rentable. Nos dimos cuenta de que estos clientes, que de todas maneras tenían patrimonios significativos, eran mucho menos sofisticados y exigentes que los de las grandes ciudades: eran mucho más leales en la relación y valoraban la cercanía e incluso el hecho de que la compañía era propiedad de un gran empresario del país al que admiraban, respetaban y veían como garantía de seguridad y éxito, una suerte de marca. Una vez superada la disonancia la compañía fue entonces capaz de elegir, ser cabeza de ratón y no cola de león, como dice el aforismo y reorientó su organización a ser grande en ciudades secundarias. Una vez se alcanzó esta coherencia la compañía recuperó la senda del crecimiento rentable y se ha hecho cada vez más única en ese segmento. Y una vez se organizó para esos mercados y pudo actuar masivamente en ellos al liberar recursos de las ciudades en las que no ganaba, descubrió también como ocurre siempre, que ese segmento que todos los grandes y ellos mismos habían subestimado, era mucho más grande que lo que se pensaba desde los dogmas de industria convencionales y convergentes de los gerentes que

vivían en la capital. De hecho, algunos de los patrimonios bajo manejo en algunas de esas ciudades han sido tan inesperados que se ha vuelto un hábito descubrir a estos ricos ocultos que los han bautizado los vecinos millonarios en las ciudades secundarias.

# A brave new world of hard choices

A partir de 1996 y después de nacer de nuevo en el mundo de la estrategia dediqué los siguientes años de mi carrera a desarrollar una práctica para evangelizar a mis clientes, como ocurre siempre que uno nace de nuevo. Evangelizarlos acerca de que la estrategia es escoger y poner en práctica la disciplina de escoger; empecé a descubrir que si bien era de por sí exigente, a nivel intelectual, el ver a la estrategia como la disciplina para enmarcar y ejercer escogencias en el mercado era aún más exigente emocionalmente. Dice el evangelio que los demonios también saben que entre saber algo intelectualmente y poderlo practicar en la vida, hay un gran abismo. En el mundo del choice una cosa era saberlo y otra practicarlo. Responder a cómo hace una organización para escoger empezó a emerger como el verdadero problema, el problema más profundo y difícil. De alguna manera los primeros capítulos hasta acá han sido acerca de esta pregunta. La pregunta menos estudiada, ciertamente la pregunta que ni siquiera Porter hizo. Si la estrategia es escoger, ¿cómo es que las organizaciones logran escoger y por ende practicar la esencia de la estrategia? Nuestra crítica a la planeación estratégica es, a fin de cuentas, una crítica a la incapacidad que tiene la planeación estratégica de producir choices. Los ejercicios de planeación estratégica de las compañías producen objetivos, iniciativas, proyectos, indicadores pero casi nunca producen un choice y, por ello, nunca serán estrategia.

El punto de partida para abordar este desafío es entender que los choices no se planean: mas bien se diseñan, se construyen, se revelan y, sobre todo, se practican. Es allí donde la planeación estratégica es una contradicción en términos. La escogencia es el momento culminante de la estrategia, sólo accesible si se practican los tres principios del proceso de la TEE. Primero, partir de la acción, la estrategia es lo que se hace; segundo, emergencia, un resultado no buscado emerge y crea un conflicto entre dos Teorías del Negocio, y tercero, aprendizaje, la nueva Teoría del Negocio desplaza a la anterior superando la disonancia. Solo en ese punto se logra convocar el capital emocional de la organización para ejercer un hard choice. Una vez haya choice habrá ventaja, valor y crecimiento. Los problemas de implementación y ejecución de los que se quejan los practicantes del mundo

de la planeación estratégica no son otra cosa que la manifestación aguas abajo de falta de choice; la naturaleza conspira para evitar que se implemente lo que carece de choice.

# Escoger es renunciar

Escoger es muy difícil, es de hecho altamente existencial y de alguna manera angustiante, por eso la gente lo evita. Desde que fundé Breakthrough definí que nuestro propósito no era hacer análisis o recomendaciones estratégicas para nuestros clientes; tampoco seríamos un validador de decisiones para los CEO y juntas directivas, no seríamos un proveedor de datos e incluso metodologías. Todo esto, importante como puede ser, se lo dejamos a nuestros competidores. Nosotros decidimos que nuestro propósito era catalizar hard choices en los clientes. Estoy redundando con la palabra hard pues los verdaderos choices son todos hard, pero lo hago para reforzar el punto de que el primer paso para hacer un choice es la total claridad de que va a doler; si no duele, con seguridad no es un choice: todo choice implica sacrificio. Evitar el dolor es uno de los grandes móviles de la conducta humana, por ello, evitar los hard choices está alambrado en nuestro sistema nervioso y nuestros genes. Y, para eso, nuestra mente tiene excelentes rutinas defensivas, por ejemplo, resolver un problema fácil, parecido al verdadero, en vez del verdadero problema, más difícil. Conocido como el sesgo de la conjunción es una de las formas como el sistema 1 de pensamiento rápido nos engaña, tal como nos enseñaron Kahneman y Tversky<sup>[34]</sup> en su trabajo seminal.

La mente corporativa, que también posee un sistema 1 rápido y defensivo, nos lleva a resolver un problema fácil, planteándonos un pseudo choice. El pseudo choice busca que sintamos que hicimos un choice, cuando no lo hicimos, que hagamos un choice indoloro para poder seguir con la vida normal de la organización. Este viene típicamente planteado de la siguiente forma disfrazada:

- Escoger todo.
- Escoger más adelante cuando sea conveniente.
- Mejorar para no tener que escoger.
- Escoger lo bueno y evitar lo malo.

El Síndrome de escoger todo es, según lo he podido confirmar en mi práctica, el más usual. El mejor ejemplo ocurre en casos de segmentación.

El cliente logra entender a nivel intelectual que en esos segmentos se requieren propuestas de valor distintas e incluso capacidades distintas; sin embargo, no ve la necesidad de escoger uno u otro sino que supone que puede ganar en todos y, entonces, escoge todos. Este tipo de pensamiento viene embebido en una lógica de planeación, de mejoramiento que plantea en esencia que con esfuerzo, disciplina y organización se puede ganar en cualquier parte. Viene también atado a una concepción fundamentalmente errónea de que si una compañía quiere ser grande, por definición, tiene que ser una suerte de competidor universal que participa en todos los segmentos. Los grandes retailers y los bancos tienden a manifestar este síndrome en gran medida. Un banco local, cliente nuestro, tenía demostrada ventaja en un par de segmentos: uno en el mercado empresarial y otro en el mercado de personas. El banco exhibía en cada uno de estos segmentos una participación tres o cuatro veces más alta de la que tenía en cada uno de los mercados (empresas y personas) considerados en su totalidad. Después de un gran esfuerzo que involucró un profundo reenmarcamiento y un exigente proceso de aprendizaje, la administración logra comprometerse con la idea de ganar en esos segmentos, uno en cada uno de los mercados mencionados y concentrar sus recursos y organización allí, solo para ver sus esfuerzos coartados por la holding que crecientemente los empujaba a buscar el mercado completo porque así lo hacían los dos bancos más grandes del país.

La gente que «escoge todo» finalmente no escoge nada. Y esto lo hacen porque en el fondo creen que existe una estrategia ideal en su industria a la cual se deben aproximar. La estrategia se convierte en una carrera para ver quién llega primero a esa posición ideal, en el fondo de esta mala idea, están muchas otras que varían desde pensar que la estrategia es acerca de copar al competidor o simplemente participar en el mercado en vez de ganar hasta la idea sencilla de que el volumen es el secreto de la eficiencia. El segundo síndrome se da cuando una organización decide que la escogencia es interesante pero inoportuna. Aquí el problema es una gran confusión entre estrategia y táctica. La estrategia es atemporal; las conveniencias temporales no son nunca estratégicas. Una táctica hace sentido por un tiempo y después deja de hacerlo; una estrategia es permanente. Por eso es difícil imaginarse que algo permanente tenga sentido después y no ahora. Esta mala idea viene también acompañada de la

idea de que la estrategia es acerca de cosas nuevas que vamos a hacer o lograr y que no tiene que ver con el presente, que la estrategia es acerca de deseos y aspiraciones que están en el futuro, más bien, la estrategia es acerca de ser dueño de nuestro futuro desde el presente. También se da con frecuencia la idea de que la estrategia requiere, por definición, nuevas inversiones y que, entonces, se deben acometer cuando estén los recursos.

En el fondo de este síndrome está la defensividad de la organización a la verdadera implicación de una escogencia que universalmente incluya la mutación de la organización. Las implicaciones de organización son las que hacen inconveniente la estrategia para los que padecen este síndrome. Nuestro cliente en la industria de grasas encontró inconveniente separar los cuatro negocios estratégicamente distintos que habíamos descubierto en la estrategia y por temores burocráticos decidió activar solo tres y el cuarto manejarlo desde la organización del negocio más grande. Diez años después sólo los que tenían su propia organización habían prosperado y los otros dos estaban estancados. En ese momento se dieron cuenta de que habían perdido una década de crecimiento rentable y en la práctica habían ahorrado rentabilidad. Solo a la luz de esa evidencia tuvieron el coraje de hacer el hard choice y crearon la nueva organización que terminó siendo un bastión de crecimiento en la siguiente década. I

El tercer síndrome pone en colisión directa a la planeación estratégica con la estrategia. Cuando una organización cree fundamentalmente en el mejoramiento continuo como la fórmula para prosperar —esto ocurrió con mucha frecuencia en los años 90 en Estados Unidos y en las siguientes décadas en Latinoamérica— la organización entra en un ciclo de superioridad moral en donde todo se puede mejorar con la diligencia y disciplina organizacional requerida. La necesidad de escoger se inhibe y empieza a asociarse con falta de disciplina y hasta con pereza. Si se puede mejorar en todo y si el secreto para ganar es mejorar, ¿para qué escoger? Las compañías que padecen este síndrome tienen el virus de una enfermedad que probablemente las va a matar. Las compañías que ganan premios de calidad rara vez ganan en el largo plazo y más bien estos premios son precursores de problemas más adelante. Varios ganadores del premio más importante de mejoramiento en EE.UU. —premio Baldrige— entraron más adelante en problemas grandes y un par incluso se quebraron.

Estas organizaciones sufren de muerte por mejoramiento. Hay dos tipos de organizaciones que son muy proclives a este síndrome. Las primeras son las compañías que producen commodities o las que participan en mercados regulados. Estas organizaciones parten del hecho de que no pueden hacer mucho en el mercado y por ende su estrategia termina siendo acerca de buscar la eficiencia. Cuando uno les pregunta, su respuesta es más o menos «nuestra estrategia es ser eficientes». Craso error pues la estrategia siempre es acerca de hacer hard choices en los ejes en donde se compete, que no siempre es donde se vende. Estas empresas muchas veces confunden al comprador por el cliente por el cual compiten. La mayoría de las empresas que confunden estrategia con eficiencia tienen en el fondo al cliente equivocado. Es el caso típico de las compañías mineras, todas parecen en un nivel general, ser vendedores de commodities. Cuando los precios están altos todos ganan y cuando los precios están bajos solo los muy eficientes ganan; sin embargo, todo eso depende de una definición trivial de que el cliente es el que compra el mineral, por ejemplo, una refinería sería el cliente de una petrolera bajo esta visión del mundo. No obstante, en una minera el verdadero cliente es la comunidad local, regional o nacional que deja extraer el mineral. Bajo esta óptica, surge entonces el verdadero desafío competitivo: la compañía que gana ya no es la mejor o más eficiente, no por lo menos en el largo plazo y empiezan a emerger varias formas distintas e incompatibles de hacerse valioso para ese cliente.

El último síndrome es tal vez el más penetrante: organizaciones que piensan que pueden quedarse con la recompensa del choice y sin su sacrificio. Obviamente si uno piensa que se puede lograr la recompensa de una estrategia sin el sacrificio terminará pensando que se puede ganar en todo el mercado. Y, en efecto, los que padecen estos síndromes algunas veces los padecen todos juntos. Estas organizaciones piensan que los choices del mercado en el lado de la demanda están disociados de los choices del lado de la oferta. Es decir, que del lado del mercado se debe ser valioso y del lado de la oferta se debe ser eficiente. Algo así como una aerolínea que busque ser low-cost en sus operaciones y de alta conveniencia y servicio superior en el mercado.

El retailer que ya mencionamos en otro capítulo definió su negocio como una serie de formatos que cubrían todos los segmentos del mercado, no veía

necesidad de escoger ninguno y se veía como un competidor universal, aunque pretendía servir todos sus formatos desde la misma gran plataforma logística de alto volumen, con más o menos los mismos proveedores y, en general, con las mismas capacidades genéricas comparadas. Sobra decir que este cliente lo único que logró al pretender desacomodar la recompensa del sacrificio fue una gran vulnerabilidad en todos sus formatos. En los siguientes años, jugadores que hicieron choices coherentes entre el lado de la demanda y de la oferta se quedaron con los negocios uno a uno. Este cliente sufre el síndrome de que, no escoger, es escoger diluirse cuando otros sí escogen.

En resumen, las organizaciones que padecen uno u otro de estos síndromes padecen en el fondo de una profunda ingenuidad estratégica. Aun cuando llegan a entender a nivel teórico, que una estrategia involucra un choice, suponen con simplismo que la estrategia es escoger cosas buenas y descartar las malas. Creo que esta es la circunstancia intelectual más común de los pseudoestrategas. Yo los he llamado con cariño los mejoradores continuos. El mundo de la estrategia sería trivial y aburrido si fuese acerca de escoger el beneficio sobre el perjuicio. La estrategia es algo muy distinto. Estrategia es acerca de escoger entre cosas, todas probablemente buenas. Tal vez este sea un buen momento para plantear una definición precisa de qué es una estrategia competitiva, esta es nuestra definición:

*Un conjunto, internamente coherente de escogencias, integradas a través de todo el negocio; unas acerca de cómo crear valor y, otras, de cómo capturarlo y que colectivamente hacen a esa organización única en el mercado.*

Algunas personas llamarían esta definición modelo de negocio en lingo

moderno. Creo que, modelo de negocio, no es nada distinto a una estrategia y ha sido simplemente un neologismo particularmente usado por el mundo de las industrias provenientes del mundo de la tecnología de la información.

## **Visualizando el rango de choices posibles**

Todas estas incapacidades prácticas de escoger, sobra decir, se presentan porque no hubo un reenmarcamiento efectivo de las dos teorías del negocio, con sus respectivos paradigmas fundamentales en conflicto y esto bloqueó el proceso de superar la disonancia. Cuando no se logra escoger y, por tanto renunciar, es en el fondo porque no se aprendió: no se superó la disonancia cognoscitiva. Por eso les digo a mis clientes que la fábrica del choice es siempre un breakthrough. Las siguientes preguntas ayudan a las organizaciones a enmarcar y ejercer choices genuinos.

# Pruebas de choices genuinos

- ¿Existe un contrario plausible?
- ¿Existen competidores que han hecho otros choices?
- ¿Qué se sacrifica?, ¿Qué duele?
- ¿Cuál es la recompensa de ese choice?
- ¿El espacio de escogencia está solo en el lado de la demanda o de la oferta?

# Grandes mensajes de este capítulo

- El momento cumbre de la estrategia es el choice: es el vínculo entre el aprender y el hacer en la trinidad de la TEE.
- Los planes estratégicos rara vez derivan en un choice.
- Un choice siempre tiene recompensa y sacrificio; sin sacrificio no hay choice.
- La pregunta clave no es si un choice es bueno o malo sino si es coherente o incoherente.
- Si el choice no se plasma en la organización seguramente es un pseudo choice.
- Sin aprendizaje (mutación en la Teoría del Negocio) el choice es imposible.

# Capítulo 7: La Esencia de la Estrategia es el valor

“Price is what you pay, value is what you get”: Warren Buffet

El conflicto más importante del último siglo ha sido el choque entre el colectivismo y el capitalismo. Ha costado millones de víctimas y ha estado detrás de la mayoría de las guerras; esto lo sabe todo el mundo y miles de libros se han dedicado al tema. A pesar de la gran diferencia filosófica y moral y, sobre todo práctica de ambos sistemas, siempre me ha llamado la atención que ambos dan una definición similar de la función objetivo de una actividad económica. El colectivismo habla de plusvalía en donde el capitalismo habla de utilidades; son básicamente lo mismo. La diferencia del capitalismo y el colectivismo radica en que, en el primero, el dueño de las utilidades debe ser el empresario pues es el mismo de su propia iniciativa, el que toma los riesgos movilizando el capital, mientras que en el colectivismo, la plusvalía es del trabajador a quien se la quita injustamente el capitalista por la vía de una explotación. Evidentemente, el capitalismo resuelve el problema de incentivos de manera superior, si nos atenemos al éxito del sistema, al crear más prosperidad para más gente que el sistema colectivista que produce estancamiento y pobreza. Si la economía es la ciencia de los incentivos, el capitalismo es una solución superior. Caso cerrado.

Sin embargo, la similitud en ambas definiciones de la función-objetivo causan sospecha. Tal vez ahí radica parte del problema histórico del capitalismo en la competencia política vs el colectivismo. La caricatura capitalista que hace el colectivismo parte de allí: la preponderancia en la conversación política de la distribución de riqueza sobre su creación, que sólo como discusión, ha tendido a ganar el colectivismo y que parece no decaer a pesar de su sistemático fracaso, tiene que ver con eso. ¿Será que el problema radica ahí, y va más allá de la diferencia sobre quién es el dueño legítimo de esa función objetivo (plusvalía/utilidades)?

# El elefante en la tina

Son los economistas neoliberales —con su idea de que el capitalismo es superior al colectivismo por su eficiencia— quienes han terminado de definir un tinglado en donde la distribución de la riqueza termina siendo más importante que su creación y por esa vía han favorecido la aparente victoria política —porque cautiva o enamora mayorías— del colectivismo. Son estos mismos economistas tecnócratas, refugiados en oficinas de planeación económica de democracias occidentales, promoviendo la eficiencia como el cáliz del capitalismo a través de la regulación activa de los mercados, quienes de nuevo han promovido industrias con convergencia competitiva que en la práctica terminan funcionando como no se lo habrían soñado los más acérrimos colectivistas. Buena parte de los problemas en industrias como las de los servicios públicos (e incluso, a riesgo de tener que escribir un tratado para defender o explicar, la enorme industria de la salud) terminan siendo resultado de esto.

En el fondo, la mayoría de los sistemas de competencia regulada parten de la misma visión marxista de una riqueza finita a la que le agregan solo el argumento de la asignación eficiente del capital. Muchas veces cuando he tenido que interactuar con reguladores, agencias de planeación o de desarrollo locales o centrales encuentro una cantidad de puristas económicos, moralmente superiores, convencidos de su rol, pero que en el fondo creen que los mercados que regulan ya están creados y lo que falta es un regulador. De otro lado, la mayoría de los ciudadanos, que en su día a día son capitalistas no saben el porqué lo son o, por lo menos, no entienden porqué funciona tan bien. De hecho, ¿qué hay más eficiente que una economía de pocos productos, de alta repetición y predictibilidad en donde lo poco que hay les sirve a todos por igual? Suena bastante colectivista la eficiencia y por ello defender el capitalismo como un sistema de eficiencia superior a la hora de asignar los recursos sigue siendo tan discutido. Hablar de eficiencia en un sistema económico puede ser tan opaco como hablar de eficiencia en un sistema biológico ¿Es una selva tropical, más o menos eficiente, que un bosque de coníferas? ¿La selva tropical produce más diversidad biológica que el bosque de coníferas pero es más eficiente? Si lo es, ¿es eficiente en términos de qué?

## Es el valor, idiota

El capitalismo es superior porque está organizado alrededor del valor, no de las utilidades/plusvalía. Los capitalistas antes que maximizadores de utilidades son buscadores de valor: las utilidades son importantes no en sí mismas sino porque señalan que hay valor permitiendo que la caja fluya hacia ese valor. El capitalismo es un sistema de información totalmente distribuido que le señala, a cada agente individual y a sus competidores, áreas de alto valor para que el capital se mueva hacia allá; el capitalismo es un flujo que deja señales a su paso en unos stocks de capital. Estos stocks and flows conforman un sistema termodinámico abierto, es decir uno en donde el intercambio de materia, energía e información permite evolución y complejidad; la econosfera y la biosfera son casos particulares de sistemas termodinámicos abiertos. Decíamos entonces que en la econosfera los flujos son más importantes que los stocks y es el valor, el determinante de los flujos a todo nivel, desde los consumidores, pasando por firmas, industrias y terminando en los Estados en donde la mayoría de las veces el flujo pierde su gradiente de valor. El capitalismo es un algoritmo que hace fluir caja hacia lo valioso, escalando lo valioso y ventajoso y extinguiendo lo no valioso o desventajoso.

Cuando el algoritmo no funciona no hay flujo hacia el valor: el sistema pierde la habilidad de intercambiar con el mundo exterior y se estanca y decae. Ese es de hecho, el sello de todos los sistemas termodinámicos abiertos. Por ejemplo, el estancamiento rápido y furioso de Venezuela es un caso de texto de esta predicción de la economía como un sistema termodinámico abierto, pues en 20 años de distorsión del intercambio con la economía global, pasó de ser el país más rico de Latinoamérica, a uno de los más pobres. Una prueba tangible de que el stock del capital no dura mucho si la economía no puede fluir hacia el valor. El flujo hacia el valor es la esencia del capitalismo. Las utilidades/plusvalía son señales de captura del valor y no de creación de valor. No se puede capturar lo que no se ha creado; por ello el debate entre los colectivistas y los tecnócratas inconscientes, acerca de quién es el dueño de las utilidades o la plusvalía, es un debate secundario y en él tiende a ganar el disfraz altruista del colectivismo sobre la cara sin maquillaje del individualismo necesario en el

capitalismo. Este hecho es cada vez más evidente no sólo en culturas más colectivistas como en Latinoamérica, Oriente Medio y algunas partes de Asia sino crecientemente en Estados Unidos. Los tecnócratas inconscientes son parte del problema y no de la solución al plantear un debate que el capitalismo siempre pierde.

Solo con Schumpeter empezó a generarse la conciencia de que definir la economía, de forma simplista, como la disciplina que estudia la mejor forma de asignar los recursos escasos en un sistema, para la búsqueda de la prosperidad colectiva, es una definición miope. Lo más importante que la economía debe explicar, no es cómo se compite en un mercado una vez éste existe, sino mucho más importante, cómo ese mercado llegó a darse. Asumir que el mercado existe, darlo por creado, ha sido el peor error de los que creemos en la superioridad del capitalismo. El capitalismo es verdaderamente superior al colectivismo no en cómo asigna los recursos un mercado vs un Estado, sino que va mucho más allá, pues explica cómo un mercado emerge como resultado del algoritmo capitalista. La creación destructiva de un mercado nuevo que desplaza a uno viejo, todos los días, es el verdadero secreto de la superioridad del capitalismo. Los que creemos en el mercado y, por ende en el libre flujo del capital para crear prosperidad colectiva, debemos redefinir la arena y marcar la cancha conceptual en donde se da la batalla y esto empieza por definir valor de una manera mucho más profunda que la actual. Si el valor es la señal para movilizar el capital, señal de la cual dependen el dinamismo y el éxito del sistema capitalista inventado en Occidente, necesitamos una definición mucho más nítida de esa señal.

*Creo que desde la estrategia se puede contribuir a este proceso pues la esencia fundamental de la estrategia es el valor. No existe la estrategia, como disciplina, sin una poderosa y nítida definición de qué es valor.*

# **El valor es la esencia del algoritmo capitalista**

El valor es la dimensión fundamental del capitalismo y por tanto de la competencia y la estrategia. Por ello, sin una adecuada definición de qué es valor es imposible practicar la estrategia. El problema es precisamente que no hay para las organizaciones una adecuada definición de valor. En el resto de este capítulo argumentaré que la entidad más importante ha estado oculta o simplemente mal definida y que esto no se limita a la todavía sustancial porción de personas que niegan la superioridad del mercado en las toldas colectivistas sino, mucho peor, que es prevalente en buena parte de los que creemos en el mercado.

Practicar la estrategia es imposible sin una adecuada definición del concepto fundamental que rige el algoritmo evolutivo que domina el mercado. El capitalismo es un algoritmo que en últimas hace que el capital fluya hacia donde hay valor. Este algoritmo se aplica a la econosfera como el algoritmo evolutivo darwiniano se aplica a la biosfera. De hecho, es el mismo algoritmo básico, y que opera sin necesidad de control o planeación central: depende en su esencia de la selección basada en competencia y asegura que la caja fluya hacia lo más valioso, eliminando lo desadaptado (desventajoso) al reducir los flujos de caja y escalando lo adaptado (ventajoso) premiándolo con flujos de caja. Esa ventaja, hemos argumentado, es emergente y no es planeada deliberadamente sino que emerge del choque de la organización con el mercado. La econosfera no es más que el subconjunto de la biosfera en donde un animal eminentemente simbólico ha impuesto una función de selección distinta. En la biosfera se compite por y, se crece, basado en energía/biomasa; en la econosfera se compite por y, se crece, basado en valor. Igual que en la biosfera, a partir de este algoritmo simple y mucho tiempo de corrido operando en la econosfera, ha permitido el surgimiento de un mercado, el equivalente a la vida en la econosfera, cada vez más complejo y diverso, y lo ha logrado en horizontes de tiempo muy cortos. Desde la Revolución Industrial hacia adelante, en el curso de 250 años, ha surgido una econosfera en la que se ha

creado el 97 % de la riqueza humana, es decir en el 0.01 % de nuestra historia como especie<sup>[35]</sup>.

Si nos atenemos a las lecciones de la evolución aplicada a la econosfera podemos extraer los siguientes principios para utilizarlos como base de una definición más potente de valor que las organizaciones puedan utilizar en la práctica:

- El valor se puede crear: a diferencia de la energía el valor es infinito, por eso, poner un gran énfasis en cómo se distribuye o se compite por él inhibe la discusión sobre su verdadera naturaleza y poder.
- El capital fluye hacia el valor: en este proceso abandona lo no o menos) valioso en un proceso continuo de destrucción y creación.
- El mercado en competencia determina lo valioso.
- El mercado premia al valor con caja y por esa vía invita al creador de ese valor a crecer.

# El valor cobra vida en un espacio de beneficios

En un mercado siempre hay dos lados, si no hubiera dos lados el algoritmo evolutivo no podría correr, es decir, no podría seleccionar por valor en un lado y premiar con caja por el otro lado. Desde la escuela neoclásica nos han dado una versión cruda de esto, donde se supone que los productores llevan al mercado productos, que los clientes escogen en competencia perfecta seleccionando por esa vía a los productores eficientes como ganadores. Esto, obviamente, hace parte de la gran narrativa limitada en donde el mercado es fundamentalmente un mecanismo para asignar eficientemente recursos. Esta mala idea heredada de la microeconomía clásica impregna la mayoría del pensamiento sobre estrategia y competencia que se utiliza en el mundo empresarial.

El primer problema fundamental de esta narrativa es la idea de que los clientes compran productos. La fisicalidad nos ha hecho cometer este error. Es decir, como los productos son visibles, las facturas son visibles y además son las que van a la contabilidad, entonces son todo lo que hay. Es una especie de éter dentro del cual existimos y que nos impide ver más allá de él. Este supuesto lleva, por ejemplo, a buscar el valor en el producto con todas las limitaciones a las que conlleva y, también, a suponer que el costo de algo debe explicar su valor o incluso que más valor necesariamente viene precedido de más costo. De hecho, la gente cotidianamente habla de precios y costos indistintamente y esto no se limita a consumidores que pueden ser disculpados de la imprecisión semántica, sino que, quienes se refieren a ello son a diario los gerentes dentro de sus conversaciones. En mi práctica veo frecuentemente a clientes interesados en los costos de sus proveedores, no en sus precios. Esto ha llevado, en últimas, a la guerra de atrición que es el mejoramiento, a la convergencia competitiva que denunciaba Porter y en general a que el capitalismo sea visto como un mecanismo voraz y sin fin de reducción de costos y deshumanización.

Para salir de esta trampa intelectual hay que entender que los clientes realmente no compran productos: en el fondo los clientes contratan beneficios que esos productos les permiten obtener. Es en esos beneficios

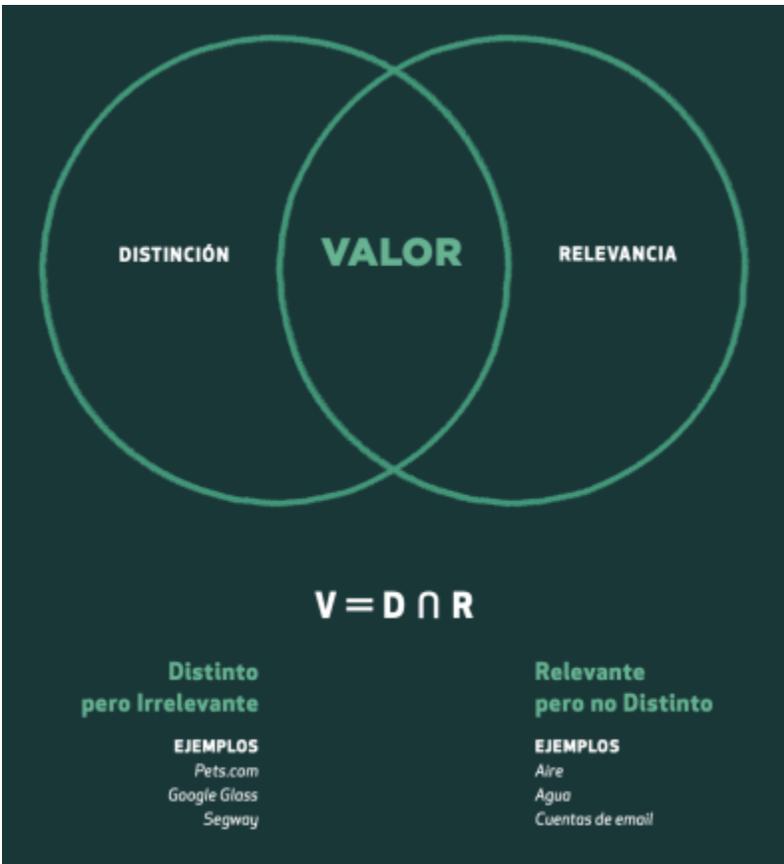
en los que hay que buscar la definición de valor que estamos buscando. Esta visión de un espacio en el que se contratan beneficios más allá de los productos, que están detrás de ellos, explica mejor muchos de los aspectos que el modelo tradicional de producto, competencia suma cero y eficiencia no explica; para empezar, explica mejor el creciente peso de los servicios: el fenómeno que se conoce como la servitización de la economía. El crecimiento de la economía de servicios es evidente, entre más sofisticada es una economía, más grande es su sector servicios, pero aún más sutil, la economía de los productos en las cuentas nacionales ha disfrazado una economía de servicios que estaba por detrás. Sólo con el advenimiento de compañías como Uber nos dimos cuenta de que un carro era también una serie de viajes que contratamos con esa marca de vehículos y que nos vendían en forma de producto.

Por último, incluso las compañías clásicas de producto como Apple están cada vez más servitizando su negocio y su futuro depende totalmente de ello; lo que explica mejor el ascenso del software como la base fundamental de todas las funciones de producción. El software empezó siendo un producto, hoy es claro que en el fondo, es un servicio en continuo proceso de llegar a ser, como lo explica elegantemente Kevin Kelly<sup>[36]</sup>, con su ley inexorable del becoming: el software está en un constante proceso de llegar a ser, el software está siempre en un proceso permanente de desarrollo mientras opera. Esta visión explica también de manera superior la creciente importancia de las marcas; en algún momento se pronosticaba, por los mismos que ven al mercado como una máquina de eficiencia económica, que las marcas iban a desaparecer dejando solo unas pocas megamarcas. La verdad es que las marcas de todo tipo están proliferando, la gente las usa cada vez más y tal vez son las megamarcas las que tienen mayores desafíos: en mercados más fragmentados las one brand companies están teniendo más dificultades que los multibrand.

Si vemos a las marcas como certificados de valor en un espacio de beneficios se explica mejor el por qué hay cada vez más marcas y no menos, y por qué son cada vez más centrales como activos de las organizaciones. Incluso, se está hablando de marcas personales y que estas son más resistentes que los productos. Lo anterior, permite concluir porque es una mala idea hablar de atributos (una característica más natural a los productos) que de beneficios, pues es en un espacio de beneficios donde

una marca logra dejar una impronta en la mente del cliente. En resumen, la servitización, softwarización y marcarización de la economía son todas predicciones de una teoría que sugiere que el mercado es en realidad un gran espacio de beneficios menos visible, proyectado en un espacio de productos, servicios y transacciones más visibles, pero es solo eso, una proyección de una realidad superior. Creo que la mejor definición que acoge estas observaciones es entender que los clientes contratan marcas por los beneficios que estas les proveen.

El valor, entonces, hay que construirlo en un espacio de beneficios, tratarlo como un servicio y comunicarlo con una marca. Este modelo parece ser mucho más compatible con la realidad de hoy. Explica por un lado, la infinitud del valor que a su vez explica el crecimiento permanente y sin pausa, aunque con ciclos, de la economía, pues el espacio posible de beneficios es infinito. Hay más beneficios posibles que tecnologías o productos y esto en parte explica el éxito de largo plazo del capitalismo. Explica la importancia de las marcas y por qué cada vez hay más y no menos marcas. Toda organización exitosa en un mercado termina con marcas así no las haya planeado. El mercado crea las marcas, de él emergen. En otras palabras, las marcas son muy importantes para dejarlas a los publicistas, e incluso, a las áreas de mercadeo, pero lo más importante, muestran que la fuente última de valor está en el espacio de beneficios y por ello el valor es infinito.



Desde esta perspectiva y a estas alturas de la argumentación, es posible aventurarse en una definición potente y nítida de valor:

*El valor para un cliente es el subconjunto de beneficios dentro de un espacio de beneficios que son simultáneamente relevantes para ese cliente y suficientemente distintos*

*de los beneficios que lograría con los competidores.*

Cuando les mostramos a nuestros clientes esta definición la conversación estratégica fluye y las conclusiones prácticas son siempre potentes. Queda claro partiendo de esta definición que el valor requiere mucho foco. Que son muchos los beneficios posiblemente relevantes para un cliente pero que son muchos menos los beneficios distintivos y que sin ellos no hay valor. Queda también claro que el valor es relativo, no absoluto. Es relativo en dos dimensiones: por un lado depende del cliente que valora lo relevante, distintivo y, por supuesto, lo simultáneamente relevante y distintivo para un cliente puede no serlo para otro, el valor existe en la perspectiva del cliente.

Por otro lado, la dimensión de distinción es relativa a las alternativas competitivas pues depende con cual competidor nos comparamos. Por ejemplo, un competidor puede ser distinto en un beneficio irrelevante para un cliente, lo que no constituye valor para ese cliente que en cambio si lo sea para otro.

El relativismo del valor explica el problema fundamental del colectivismo, pues los colectivistas creen que el valor es absoluto. Esta premisa falsa en sus fundamentos es lo que explica su fracaso, más allá del problema de incentivos que ocurre en su captura y que históricamente se ha establecido como la explicación de la superioridad del capitalismo. Es decir, al ser el valor absoluto e igual, debe ser repartido justamente. Esto lleva entonces al siguiente error en la cadena, que las cosas valgan lo que cuestan, independientemente de quien las valora. Se pierde la relación del valor total como la tensión entre valor y precio. Al perderse, el precio se vuelve entonces el costo total, que incluye la plusvalía con la que se remunera al trabajador. En el colectivismo se elimina el valor de entrada, al eliminarse su origen, en quien expresa la preferencia, para quedar condicionado por el que lo produce. Esta es su tragedia y, por eso, sin señal de valor solo se puede producir estancamiento o crecimiento no rentable. Sobra decir que no solo ocurre dentro del colectivismo como sistema, sino tristemente todos los días dentro del capitalismo a través de las empresas que pierden su orientación al valor.

# El valor se materializa en una propuesta

La mayoría de las organizaciones luchan con la definición de lo que es su propuesta de valor en el mercado. Creo que la propuesta de valor al mercado es el elemento más importante que una organización debe hacer explícita, es la base de su razón de ser y es una parte fundamental de toda estrategia competitiva. Muchas organizaciones no tienen una propuesta de valor explícita al mercado y muchas de las que la logran hacer explícitas no pasan la definición mínima de una propuesta de valor y terminan siendo no más que una lista de atributos y características. En muchos casos, tal vez en la mayoría, terminan siendo una herramienta táctica de apoyo comercial, pero no hacen parte de la esencia de la estrategia competitiva de la organización; de esta forma, termina no impactando como la organización se organiza y actúa, que es la esencia de la estrategia como proceso emergente.

En el proceso de definir su propuesta de valor, las organizaciones cometen muchos errores; para empezar, creen que una propuesta de valor se da agregando atributos y características, muchas de ellas, empujadas por el avance continuo de la tecnología. Estas organizaciones, además, piensan que incluir más atributos es mejor que hacerlo menos; aunque estas características algunas veces están detrás de un beneficio, no son ellas en sí el beneficio. Por ejemplo, una olla puede tener un antiadherente de última tecnología pero este antiadherente puede estar detrás de varios beneficios relevantes —el arroz no se pega—: puede ser uno si compite en un espacio donde las demás ollas no poseen antiadherentes, o puede ser el antiadherente que dura más o incluso el antiadherente que no termina en tu estómago. En otras palabras, el mismo antiadherente puede estar detrás de tres beneficios cuya relevancia y distinción simultánea pueden variar dependiendo de quien los valora y frente a qué alternativas competidoras los valora. Este es un buen ejemplo de que así no parezca a primera vista los espacios de beneficios son más ricos que los espacios de atributos.

La mayoría de los clientes tienen una visión errónea pues han sido educados en un contexto de producto y tecnología de producto. Una vez logran trascender este contexto y ver el espacio de beneficios enorme que se les

abre, de alguna manera nacen de nuevo y se les facilita entrar en una discusión de estrategia. Entender la sutil conexión que planteamos de que el valor y las marcas están profundamente conectados y que el mercado es, en el fondo, un plebiscito de propuestas de valor en el que los clientes marcan sus preferencias a través de marcas, no hace sorpresivo que la mejor definición de lo que es una propuesta de valor provenga de un experto en marcas. Inspirado en esa definición de marca, de David Aaker en su obra clásica<sup>[37]</sup>, pero reconociendo que la marca no es el valor sino solo su certificado, la siguiente es la definición que hemos desarrollado en Breakthrough para este importante concepto.

*La propuesta de valor es la afirmación explícita de los beneficios funcionales, tácitos, emocionales o sociales que son simultáneamente relevantes al cliente y distintos a la competencia y que inducen la preferencia a contratar esa marca.*

Recordemos que los clientes no compran productos; esto es lo que parece que hacen, en el fondo los productos o los servicios son las capacidades que activan los beneficios que son los que en últimas se contratan o consumen. La propuesta de valor nunca es el producto. Los productos son capacidades, algunas veces distintivas, que soportan el beneficio. El mismo antiadherente, como lo dijimos, está detrás de varios posibles beneficios cuyo valor dependerá de quien contrata nuestra propuesta de valor y, simultáneamente, de con quien nos compara; en otras palabras de nuestros competidores relevantes en el espacio de beneficios frente a ese cliente. Una propuesta de valor, entonces, combina un qué; el valor encapsulado en los choices en ese espacio de beneficios que aseguran relevancia y distinción y un a quién, es decir el choice de quién es ese cliente a quién va dirigida la propuesta que se presume maximiza el valor (para quién es altamente relevante y claramente distintiva), también llamado como foco de mercado o segmento. Estos choices son la base de una estrategia competitiva. Si la estrategia es choice, la propuesta de valor es la cuota inicial de esos choices. La propuesta de valor es una definición existencial. No es todavía una estrategia competitiva para lo cual faltaría entender por qué esta propuesta se puede construir con ventaja competitiva o no, pero sin ella no hay estrategia competitiva. Sin una definición explícita de cómo el valor fluye de la organización al mercado para eventualmente ser

compensado por caja, toda estrategia competitiva sería vacía. La esencia de la competitividad es la búsqueda de valor en el mercado.

## ¿Quién es el cliente?

Como decíamos anteriormente, la propuesta de valor determina algunos de los choices fundamentales que conforman una estrategia competitiva, el más fundamental de esos es quién es el cliente. En nuestra experiencia hemos visto que el mayor sonambulismo que las organizaciones padecen se da alrededor de la pregunta de ¿Quién es su cliente? Hay muchos paradigmas profundos que causan este sonambulismo. El primero es tal vez que las organizaciones no tienen claro que el verdadero cliente en la mayoría de las organizaciones está oculto y hay que hacerlo emerger. Este cliente está oculto dentro de clasificaciones exhaustivas, muchas veces mal llamadas segmentaciones. Las organizaciones en la lucha entre lo tácito y lo explícito, vital para que surja la estrategia emergente, terminan asumiendo de manera simplista, que el cliente es el que me compra o el que podría comprarme o incluso el que yo aspiraría a que me compre. Nosotros hemos aprendido en nuestra práctica que estos rara vez son los clientes; si estamos hablando de estrategia, es decir de ganar y crecer. Por esa razón, y en algo tan evidente y presumiblemente bien definido, ¿Qué se entiende por el cliente? hemos tenido que apelar a una definición de cliente, mucho más sutil, pero necesaria:

*El cliente es aquel agente en el sistema de valor (uno solo) cuya preferencia es clave para que la organización prospere.*

Ilustremos con un ejemplo. Una importante organización en el mundo de los muebles tenía dos divisiones: una enfocada en vender muebles a crédito a los clientes de más bajos ingresos, invisibles para los bancos y el secreto era poder aprobar créditos con plazos que los bancos por su regulación no podían otorgar; otra, orientada a los clientes que sí eran visibles para los bancos y por ende para los cuales el crédito no era tan definitivo y más bien eran mucho más sensibles a productos potentes muy bien exhibidos donde se enfocó en servir con una combinación de producto y almacenes. Estas dos divisiones, con esos dos tipos de clientes distintos, estaban en la esencia de su Teoría del Negocio vigente. A pesar de ser la organización líder en el mercado estaba empezando a estancarse en su región core. La organización era muy disciplinada y rica en datos sobre sus clientes y estaba respondiendo

al desafío a través de segmentar en gran detalle los comportamientos de compra y pago de los dos negocios, para desarrollar productos cada vez más específicos, así como paquetes y esquemas de financiación cada vez más especializados.

Nada de esto parecía funcionar. Cuando empezamos la conversación de reframing utilizando datos de alto nivel y no el detalle de sistemas comerciales y, sobre todo, cuando lo integramos a las variables de crecimiento y rentabilidad de la compañía nos dimos cuenta de que ambas unidades de negocio hacían el Pareto de su rentabilidad en un solo cliente, que era el mismo para ambas divisiones y que además era distinto al cliente que declaraban servir explícitamente y en el cual enfocaban sus esfuerzos organizacionales. Este cliente, el verdadero, era visible para los bancos pero a pesar de ello, parecía subservido por ellos, pues valoraba el crédito especializado en muebles pero no porque no tuviera otras fuentes de crédito, es decir ya estaba bancarizado, sino que no las copaba en muebles y al mismo tiempo buscaba productos de alto valor que representaran muy bien la inversión de su dinero —eran simultáneamente más ricos y sensibles al precio incluso con financiación—. Este cliente era uno solo y no dos y, por ello, como resultado emergente cuestionaba la Teoría de Negocio en su esencia, pues no parecía haber dos negocios sino uno solo, y además aparecía como el dominante a través de todas las tiendas exitosas; no así en las tiendas con problemas, y por eso se podía colegir que su preferencia era la verdadera clave del crecimiento rentable. Finalmente era evidente que ese cliente, el verdadero cliente de la compañía, si seguimos nuestra definición, era subservido por los esfuerzos de las dos divisiones. Esto cuestiona profundamente la propia Teoría del Negocio en dos aspectos cruciales: por un lado, desafía la existencia de dos negocios distintos —uno de crédito y otro de retail— y por otro muestra que el cliente no correspondía al foco de ninguno de los dos negocios. Era por este desenfoque que la compañía no crecía.

Al momento de definir el cliente estos son los errores más comunes:

- El cliente es todo el que me compra.
- El cliente es a quien le facturo o el cliente es el canal.
- El cliente son todos los segmentos.
- El cliente es el que está de moda.

- El cliente es el del futuro, el que todavía no he podido atender.
- El cliente es en donde consigo más volumen.

Estas son algunas de las muchas formas en que una organización se puede equivocar. Los que padecen del primer paradigma erróneo creen que cualquier comprador que compre sus productos es su cliente. No hay duda de que un comprador es un comprador, pero ¿es un cliente? Hay muchos compradores ocasionales y circunstanciales cuya preferencia no es clave para el futuro del negocio. Está bien que compren, de hecho a toda compañía con un cliente claro se le producen adherencias de otros compradores que no son sus clientes. Muchos de ellos compran por el reflejo del éxito de la organización frente a su cliente pero no son ellos el cliente a convencer. En muchas familias las marcas clave están disponibles en la alacena porque algunos de los miembros de la familia son clientes de ellas y las familias, como un todo, terminan comprándolas. Pero sería un error pensar en que la familia y no el miembro individual es el cliente.

El segundo es aún más común y es de alguna manera ser víctima de lo fácil. Como una gran mayoría de compañías venden a través de canales y a ellos les facturan, terminan, por sustitución y facilismo, pensando que son ellos sus clientes. Este paradigma termina por llevar a la organización a dirigir su propuesta de valor al canal y esto paradójicamente le quita valor frente al canal, pues el verdadero cliente, el único que realmente podría valorar la propuesta y pagar por ella, queda desconectado del circuito. Además, los canales tienden a valorar sólo precio y plazo más allá de la rotación que es, en últimas, resultado del valor al verdadero cliente. Por esa vía los que padecen este síndrome terminan compitiendo en precio y desconectados de un sistema de valor internamente coherente, quedan subordinados al canal y pierden su valor asimétrico frente a él para quedar como meros recursos tácticos; esta ha sido la historia de la mayoría de las marcas que han terminado por facilitar el tránsito de los canales a marcas privadas o blancas.

El tercer síndrome, conectado con el problema de no escoger y pensar que los mercados se segmentan para cubrirlos y no para ganar en ellos, ocurre cuando tenemos muchos clientes cada uno perteneciente a un segmento. Esto es platonismo puro y duro y de esto en la era de la big data cada vez hay más. La organización ayudada con caracterizaciones cada vez más elaboradas, complejas y algunas veces simplemente inverosímiles que

perfilan múltiples clientes, proceden a construir propuestas de valor para cada uno. Esta complejidad termina en dos escenarios, que son ambos malos: un catálogo complejo de variedades alrededor de una propuesta de valor fundamental que complica la comunicación del valor o, peor aún, una complejidad de productos y sistemas de servicio que por la vía de los costos ocultos crean ventas no rentables. Este síndrome se presenta más en organizaciones orientadas a la venta, al crecimiento de la primera línea o con departamentos de mercadeo publicitarios y promocionales sobre todo en compañías en las que estrategia, finanzas y mercadeo tienden a estar ensilados.

El cuarto, son organizaciones inseguras en las cuales el cliente prioritario cambia cada año al vaivén de las modas comerciales, tecnológicas o a los ritmos de la industria en las que participan. Se presentan como una forma de mantenerse vigente a la vanguardia y se venden con la idea de que la única realidad es el cambio y que el secreto de una compañía está en su velocidad de adaptación a circunstancias cambiantes. Son algo así como compañías que vibran con el oleaje del mercado en el que están pero sin un sentido claro de dirección y terminan ignorando a su verdadero cliente muchas veces por mucho tiempo para su propio bien. A veces se redescubren y sufren rápidas transformaciones por la naturaleza emergente de la estrategia. Una variante del problema anterior son las que ni siquiera tienen un cliente dinámico sino que más bien están enfocadas en un cliente, típicamente muy exigente y complejo, que les va a demandar todas las cosas que a ellos les gusta hacer y eventualmente determinará su futuro. Este cliente mítico nunca se manifiesta enteramente pero la organización lo sigue esperando y preparándose para él; los perfiles de estos clientes son muchas veces internamente incoherentes pero eso no impide que existan platónicamente en la mente. Entre otras cosas, la incoherencia interna, que en parte explica que nunca se materialice, contribuye a la expectativa por su eventual llegada. En muchas industrias, por ejemplo en la banca, están a la espera de este cliente universal de la multibanca que va a requerir todos los productos que ellos han preparado y sin pensar que ese cliente ya está servido superiormente por otras alternativas, de tal manera que el día que se manifieste es probable no los vaya a necesitar, o peor aún, que ese cliente no exista o va a ser servido por todo el mundo en una pesadilla de convergencia competitiva. Nada de esto pueden ver quienes tienen este paradigma.

Por último y tal vez en el síndrome más común, están los que creen que el cliente son los que generan más volumen. El lector que me ha acompañado hasta acá debe imaginarse ya lo mala que es esta idea. Casi nunca en mi práctica de más de 25 años he visto una organización que gane más donde vende más. Las organizaciones ganan en áreas mucho más estrechas del mercado en donde venden. El Ebitda, por ejemplo, que en muchos negocios —no en todos— es un buen indicador de que se está ganando es mucho más sensible al precio que al volumen para la mayoría de las compañías. La ilusión del volumen es el mayor enemigo a la hora de confundir jugar con ganar y esto sobre todo ocurre porque vender mucho y sin ventaja es mucho más fácil que vender bien. Según lo enunciamos en capítulos anteriores, la trampa del volumen es muy perversa y profunda y parte de supuestos fundamentales y erróneos de microeconomía y contabilidad, que están profundamente arraigados en las mentes de los gerentes y en sus sistemas de información y control. Hablaremos más de este síndrome en la parte final de este capítulo y en el próximo, pero basta decir que buena parte de las causas de la trampa del volumen tienen que ver con la mala idea de pensar que mi cliente es a quien más le vendo.



# **La trampa del volumen**

A esta altura el lector debe estar muy convencido, si todavía me sigue, de que la escogencia de quién es el cliente es existencial en estrategia y muy vulnerable a paradigmas equivocados y profundos. Pero tal vez, el mensaje más importante es que es una escogencia implícita que emerge como todo, en la estrategia, y que invita a hacerse explícita, que solo es fácil de revelar si se piensa en ganar y crecer rentablemente, que lejos de estas exigencias se oculta y se desdibuja y que además suele estar en sitios inesperados del mercado.

# La ecuación de valor

La pregunta fundamental de quién es el cliente no debe llevarnos a ser orientados al cliente; este es tal vez uno de los errores más frecuentes en estrategia competitiva. Las compañías orientadas al cliente, que creen en que el cliente sabe lo que quiere, que el cliente siempre tiene la razón, a la del famoso Selfridge<sup>[38]</sup> quien popularizó esta última frase, terminan siendo sometidas por las compañías orientadas al mercado. El cliente es la escogencia pivotal de una propuesta de valor que como hemos visto le da vida al valor a través de combinar beneficios simultáneamente relevantes y distintos; sin embargo, eso no quiere decir que el cliente conscientemente sepa valorarlo, entienda bien el porqué lo valora, esté listo a pagarlo y sobre todo pueda pagarlo. Las organizaciones orientadas al cliente ignoran esto, ignoran que los clientes no quieren espontáneamente pagar el valor y que sin ello la estrategia sería incoherente. Las organizaciones orientadas al cliente terminan con problemas crónicos de rentabilidad, terminan malentendiendo la relatividad del valor y sustituyéndolo por el absolutismo de las peticiones de los clientes, lo que las lleva a una incoherencia entre el valor y el costo que termina por erosionar la caja y restringir el crecimiento y el circuito del valor.

Las organizaciones deben ser orientadas al mercado no al cliente. Esta sutileza puede ser difícil de discernir para un novato, pero es esencial para un estrategia emergente; para empezar, las organizaciones orientadas al mercado saben quién es su cliente y quién no lo es —es decir, no creen que el mercado sea su cliente—. Saben el porqué ese cliente las valora y saben que ese valor es relativo a los competidores, en otras palabras, saben el porqué son relevantes y qué los hace distintos. Tienen una propuesta de valor internamente coherente con el cliente y externamente incompatible con sus competidores y para llegar a eso han tenido que hacer hard choices. Por último, saben que el valor en un mercado está regido por esta ecuación fundamental que nosotros llamamos la ecuación del valor.

## ECUACIÓN FUNDAMENTAL DEL CAPITALISMO

$$V_T = \frac{V_{RC}}{P}$$

### CONVENCIONES

$V_T$  = Valor Total

$V_{RC}$  = Valor Relativo al Competidor

$P$  = Precio

Esta ecuación simple como parece es el pilar del crecimiento rentable y tiene unos corolarios muy claros:

- El valor es la esencia de la competencia, todas las estrategias viven del valor. A los clientes los tiene sin cuidado los costos. Ésta, además, es la esencia del capitalismo: el mercado es un plebiscito de valor, es un ciego que solo entiende de valor y no le interesa quién lo produce.
- El valor tiene dos caras y por ambas se puede crear valor: se puede aumentar el numerador o se puede reducir el denominador. En cualquier escenario el mercado lo someterá a crear valor por alguno de los dos mecanismos.
- Si usted no está compitiendo en el numerador, entonces ya está compitiendo en el denominador, no hay salida. Les digo a mis clientes que si no se está construyendo una propuesta de valor para el cliente entonces ya se está compitiendo en precio.
- Cualquier camino que se use requiere mucho foco. El volumen es resultado del valor, no ponga la carreta delante del caballo.
- Se puede ganar desde el numerador o desde el denominador siempre que se busque coherencia. La mayoría de las organizaciones no entienden esto y esa es la esencia de los problemas de competitividad.
- Escoger uno de los dos caminos está en sus manos y no en las del mercado. Usted escoge su destino: usted escoge si va por el numerador o el denominador; uno escoge su cliente y usted escoge todo lo que necesite para mantenerse coherente.

## **Las Cuatro “C” del valor**

Antes de terminar este capítulo sobre el valor y su rol protagónico en la estrategia quiero dejarles este framework que ha ayudado a muchos de nuestros clientes a entender el valor y construir estrategias competitivas potentes desde el valor, para que sea fácil de memorizar lo bautizamos como las 4C (ver gráfica página siguiente).

# LAS CUATRO

**C**

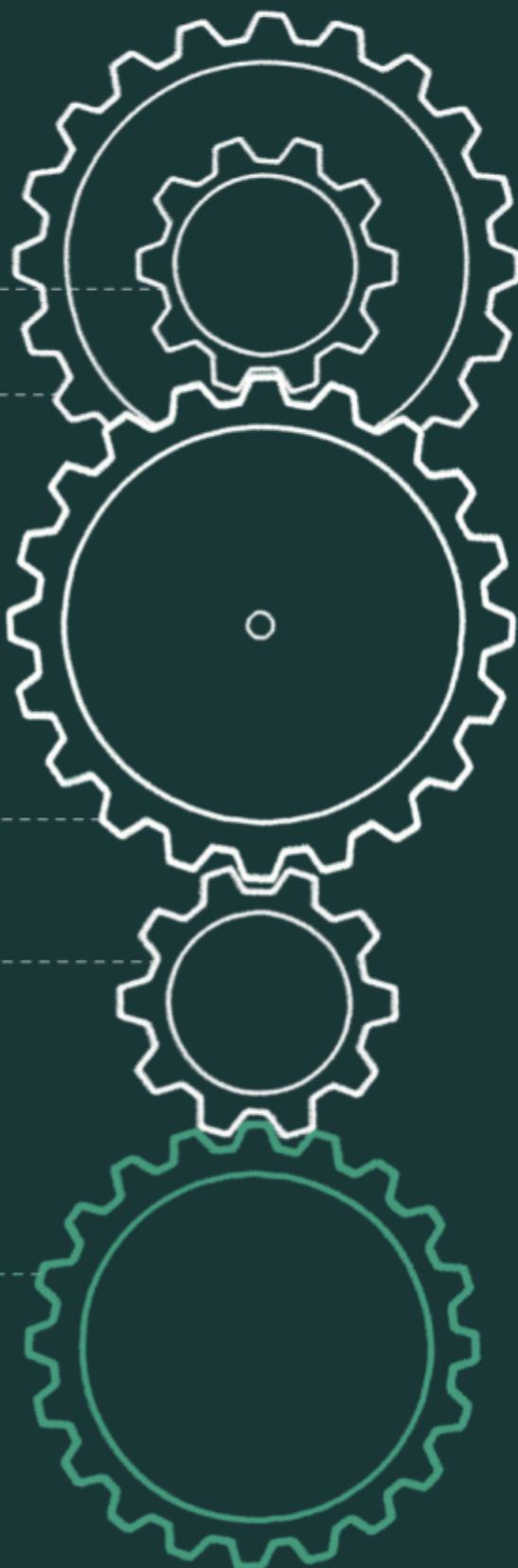
CREER

CREAR

COMUNICAR

COBRAR

**VALOR**





# Todo empieza por creer que el valor existe

Somos lo que creemos. El mayor problema para confiar en el valor y dejar que su estrategia gire en torno y se nutra del valor está en creencias equivocadas que tenemos acerca del valor. Creemos, por ejemplo, que el valor ya ha sido creado y competimos por él, esto desafortunadamente, lo creen muchos capitalistas, lo predicen reguladores estatales y académicos e incluso los promotores de la sostenibilidad ambiental. Este principio de que el valor es un parámetro por el que competimos febrilmente, es como ya lo dijimos, una de las razones por la cual se caricaturiza al capitalismo como un sistema que eventualmente se autodestruirá, nada más distante de la realidad: el valor es infinito y la mayoría del valor no se ha creado. Nadie hace 10 años se habría podido imaginar la cantidad de valor que se descubriría a través de la interacción del internet con la movilidad y con tecnologías de búsqueda y localización que crean enormes posibilidades inéditas de valor.

Si no se cree en el valor en el fondo no se puede creer en el dinamismo y superioridad del capitalismo y en su creciente capacidad para superar las peores profecías que constantemente se hacen sobre su futuro. Las sociedades que no creen en la infinitud del valor terminan atrasadas, en conflicto y relativamente pobres, les pasa igual a las organizaciones que no creen en la infinitud del valor: se estancan, sobreviven y oscilan pero no logran crecer rentablemente por períodos largos. Al no creer en la infinitud del mercado y al verlo ajeno, son organizaciones que tienden a orientar su talento al mejoramiento, cumplimiento y eficiencia, tienden a ser dominadas por optimizadores más que por creadores y, por vendedores, más que por desarrolladores de mercado.

## **Y que por ser infinito se puede crear**

Una vez se trasciende la visión finita del valor la conclusión natural es que el valor se puede crear. Estas organizaciones empiezan a ver el mercado mismo no como un sitio exógeno, en el que participan y compiten, sino como una entidad que ellos mismos crean todos los días. Tal y como decíamos en el capítulo anterior todos los jugadores de valor son líderes, ninguno es seguidor. La visión de líderes y seguidores es típica de la gente que no cree en o no entiende el valor. Una vez todos los jugadores de mercado son líderes de su propio valor entonces no siguen a nadie, están todos en territorio no explorado y se ven así mismos como creadores de su propia realidad en el mercado. Todos sabemos que el capitalismo valora el futuro y desdeña el pasado. Cuando uno compra una acción el precio refleja las expectativas y consensos del mercado ese día; el pasado ya pasó y el valor está atado a unas expectativas de ganancias. Números como el P/E L o el PEG o el EV/cashflow le señalan al inversionista, el valor de ese futuro con respecto al presente, pero no son más que especulaciones acerca de un futuro incierto en el que el inversionista espera que la compañía en la que invierte descubra nuevo valor y eventualmente lo capture.

# Estrategia, mercadeo e innovación

En las organizaciones exitosas la estrategia se impone a las demás áreas (mercadeo, operaciones, ventas, finanzas) sin que necesariamente exista un cargo de estrategia y, en el resto, típicamente, en donde tiende a haber cargos de planeación estratégica e incluso los llaman de estrategia, esta área termina sometida a todas siendo un área de análisis y apoyo del área o áreas con verdadero poder. Estas organizaciones terminan cada una siendo infeliz a su manera dependiendo del área que se imponga: las dominadas por ventas tienden a ser grandes y poco rentables; las dominadas por operaciones son eficientes según alguna medida operacional de eficiencia con bajos costos pero también con bajos márgenes; las dominadas por finanzas son rentables en el corto plazo pero sufren estancamiento y baja potencia en el mercado, y las orientadas por mercadeo tienden a ser muchas veces organizaciones dinámicas, más futuristas que realistas en las que la estrategia queda secuestrada en el futuro y en el lado de la demanda.

Uno de mis mentores decía que la mayoría de los problemas de estrategia competitiva son en el fondo problemas de mercadeo, creo que se equivocaba aún con buena intención. Si bien es cierto el valor reside del lado de la demanda donde el algoritmo capitalista ejerce la primera presión selectiva también lo es que la estrategia no es solamente acerca del lado de la demanda. El lado de la demanda es el área de autoridad del mercadeo genuino cuando se practica bien, pues la mayoría de las veces, cuando se practica mal, se confunde simplemente con publicidad, promoción o simple novelería pseudo innovadora; esta es tristemente la condición en la que viven la mayoría de las áreas de mercadeo. La estrategia competitiva, es superior al mercadeo, pues es acerca de hacer choices coherentes que conecten el lado de la oferta y la demanda. La ventaja no está en ninguno de los dos lados sino en su coherencia; de esta manera queda redefinido (subordinado) el rol del mercadeo de simplemente dirigir el proceso de crear demanda por los beneficios relevantes y distintos (valor) así como comunicar ese valor al cliente, a hacerlo desde las capacidades de la organización en la que tenemos ventaja, la verdadera coherencia. La estrategia rige al mercadeo y le recuerda que no hay valor sin ventaja y que no existe ventaja absoluta ni universal que sea sostenible.

La conclusión es que todos los problemas de estrategia competitiva tienen dilemas que se podrían catalogar como de mercadeo, pero la estrategia trasciende al mercadeo o, mejor aún, lo contiene. La estrategia es una disciplina holística, pues la ventaja competitiva es una propiedad emergente que no reside en ningún choice individual sino en la unicidad y coherencia de todos ellos, algunos de los cuales están en el lado de la demanda y requieren áreas de mercadeo potentes para revelarse y activarse. La misma subordinación debe ocurrir en las áreas de innovación y en las áreas digitales. La búsqueda de nuevo valor en el mercado (innovación), mucho del cual se puede revelar o construir con capacidades digitales, son temas de la estrategia y no de una disciplina diferente. Hoy en día se habla de la innovación como si fuera una disciplina distinta a la estrategia. Académicos, consultores, practicantes y el público en general hablan de conceptos como estrategia de innovación. Sufren el síndrome de ponerle un apellido a algo que no está bien definido para ellos con el propósito de definirlo. Drucker define la innovación como la consolidación de un nuevo producto o servicio exitoso en el mercado. Esta definición me gusta mucho sobre todo por su última parte: la innovación sólo es innovación si es exitosa en el mercado, lo demás serían novedades, no innovaciones.

Si hay estrategia de innovación entonces ¿qué sería la estrategia a secas sin ese apellido? Sería un ejercicio sólo acerca de comunicar y capturar valor, caería en la trampa colectivista de que el valor ya está creado. Muchas organizaciones en la práctica creen en eso y están organizadas así. Si el lector está todavía conmigo estará de acuerdo en que la estrategia es inseparable del valor, su esencia es el valor y por ello la innovación, la creación de nuevo valor en el mercado, siempre ha sido central a la verdadera estrategia y no puede ser una disciplina distinta o un área independiente. Estrategia es acerca de creer en el valor como objetivo central del trabajo humano, de crearlo ya sea descubriéndolo, revelándolo o construyéndolo, de comunicarlo y eventualmente cobrarlo. No hay por ende estrategia de innovación distinta a cualquiera otra estrategia, como no hay estrategias digitales separadas de una estrategia. Igual que las áreas de mercadeo, las emergentes áreas de innovación y las áreas digitales deben ser subordinadas a la estrategia competitiva sin necesidad de apellidos. Indudablemente se puede aumentar el input de los especialistas en estos temas dentro de la conversación, se pueden reorientar esfuerzos, y acelerar

iniciativas pero en últimas todas se deben subordinar a una sola estrategia que dirima las cuestiones esenciales de identidad, valor y ventaja.

# Comunicando el valor

El siguiente error frecuente que cometen quienes creen en el valor, habiéndolo revelado o construido a través de una ecuación de valor explícita, es no comunicarlo. Como decíamos anteriormente, los clientes son agentes que reaccionan a una ecuación de valor buscando su maximización. Ese valor se construye con una mayor potencia en el numerador o un menor precio. De hecho, los clientes están simultáneamente programados para buscar el mayor valor en el numerador y menor precio en el denominador. Es un algoritmo básico y local del cual emerge toda la complejidad de la econosfera: los sistemas complejos exhiben gran complejidad a partir de la agregación de reglas locales básicas y simples. Los clientes dejados al vaivén de su naturaleza buscarán conseguir el máximo valor en el numerador al menor precio posible en el denominador simultáneamente. Si la organización creadora del valor no interviene explícitamente para comunicar el valor y ganarse el derecho a fijar su precio, los clientes conseguirán alto valor a bajo precio; como en la fábula del alacrán y el sapo, esa es su naturaleza y no es su culpa.

El valor no comunicado inhibe la fijación del precio y destruye el circuito de valor. Los jugadores de valor necesitan fijar un precio alineado con el valor que están dando, para que todo el sistema tenga coherencia y se pueda invertir entonces en crear más valor y el circuito del valor no se rompa. Para poder alinear el precio con el valor, de lo que hablamos en la última parte de este capítulo es necesario que, más allá de crear el valor, este se comunique; valor que no se comunica es imposible de capturar. Todo comunica valor, tácita o explícitamente. La fuerza de ventas, la activación en el punto de venta, la disponibilidad en unos u otros canales, el empaque, la información asociada, la postventa, entre otros. Los jugadores de valor deben evitar hablar de precios. Solo deben utilizar «su tiempo al aire» para hablar de valor; si hablan de precios ya empiezan a perder. Como en la famosa metáfora de que si quieres que alguien visualice un elefante dile «no pienses en un elefante», de la misma manera, cuando se habla de precios se piensa en precios bajos. Sólo los líderes en costo deben hablar de precio en su propuesta de valor. Eufemismos como precios justos, precios

económicos o mejores precios sólo contribuyen a poner la atención del cliente en el denominador y no en el numerador.

Las marcas son pivotaes en la comunicación del valor; las marcas son certificados de valor. Mucha gente confunde esto y cree que las marcas per se son el valor, como lo decíamos antes, todo valor en el mercado produce una marca. Las marcas, como la estrategia, siguen en su creación un proceso emergente, es decir, emergen del valor y no se crean deliberadamente. Que los clientes compren marcas es la prueba más fehaciente de que el valor es la esencia central de la estrategia y del mercado, por ello la existencia de algún valor de marca es la evidencia más importante de que se está compitiendo en valor.

# **Error de tipo 1: No comunicar el valor ya creado**

Muchas organizaciones llevadas por el platonismo y la moda ignoran el valor vigente que tienen y cometen el error de no comunicarlo. Hace poco una marca de esparcibles nos consultó que estaba teniendo problemas de crecimiento; en sus hipótesis buscaban beneficios distintivos como el origen natural de sus ingredientes y la apelación a una vida más rural y bucólica pero habían perdido de vista que más del 80 % de su demanda se daba al momento del desayuno. Esta era una marca de ocasión de consumo, más que de tipo de ingrediente, habían lanzado hacía poco una extensión de marca apelando a una región del país en la que el consumo en el desayuno era particularmente intenso y tuvo un gran éxito del que no eran totalmente conscientes. Descubrimos que usar la marca para hablar explícita y masivamente de sabor al desayuno, más que diluirla en múltiples ocasiones ya que la relevancia disminuye, estaba en la esencia de los problemas de crecimiento. Lo que una marca alcanza a comunicar dentro del gran ruido de mercado (lo que los tecnólogos llaman signal to noise) es cada vez más escaso y hay que dedicarlo al valor. En el caso de esta marca el valor provenía de la distinción en el desayuno, más allá de eso se perdía relevancia o distinción; menos es más.

## **Error de tipo 2: Comunicar valor no creado**

Los que creen que las marcas existen antes del valor o, que se pueden crear con base en la publicidad, antes de entrar al mercado cometen el error de comunicar valor no creado. En el 2003, ETB y EPM, las dos telcos locales de capital estatal, decidieron entrar a competir por el «provocativo» mercado de la telefonía móvil. Construyeron una alianza estratégica con la idea de que la nueva compañía de la cual eran socios en partes iguales no tuviera ninguna relación operativa con los socios y buscaron los «mejores» asesores en cada tema. Se decidió que la marca fuera OLA y que se hiciera una entrada parecida a la que los asesores acababan de acompañar exitosamente en Brasil. Allí la marca era OI, que en portugués, significa Hola. La compañía hizo la entrada más exitosa que se ha hecho en ese mercado: consiguieron casi el 10 % del mercado en menos de seis meses y OLA ganó ese año el concurso anual de la mejor estrategia de marca en Colombia. Se decía también que había sido la más exitosa entrada de un nuevo jugador al mercado móvil en la historia de cualquier país.

Todo esto empezó muy bien pero terminó mal. La compañía tuvo que ser capitalizada antes de terminar su primer año y los socios, jugadores estatales tuvieron que buscar un socio estratégico, básicamente, para que los rescatara. Cuando este socio entró, abandonó toda la estrategia y en los siguientes dos años finalmente se quedó con la compañía, no sin antes marchitar la marca que había ganado los premios, para cambiarla por otra; el equipo gerencial que presidió esta aventura fue todo despedido o renunció en los siguientes dos años. ¿Qué pasó acá? ¿por qué una marca tan exitosa fracasó? ¿qué tiene esto que ver con lo que estamos discutiendo? El primer error es que la marca exitosa era en el fondo exitosa porque vendía a \$30 cuando los demás vendían a \$200. La marca hablaba de una cantidad de innovaciones (novedades) como facturación por segundo cuando la gente la compraba por su precio bajo: era una marca falsa, no había marca: había una estrategia de alto valor a través de bajísimos precios. Más allá de eso era el caso clásico de confundir estrategia con mercadeo o ignorar el lado de la oferta. Vender a \$30 cuando uno tiene que

utilizar una red de otro, que además era de un competidor, que le cobraba \$100 por interconexión podía dar lugar a una bonita historia de mercadeo puro pero a una pesadilla financiera como en efecto ocurrió.

# El valor debe ser capturado sistemáticamente

El ejemplo anterior es también útil para ilustrar la importancia de la última fase del valor: su captura. Mucha gente confunde precios con costos, ya decíamos en ejemplos anteriores que la gente habla de modelos de bajo costo cuando en realidad quiere hablar de bajos precios. Esto lleva a que mucha gente, incluidos inversionistas, confundan bajos costos con bajos márgenes. Cuando la aerolínea chilena LAN compró a la colombiana Aires, el periodista más importante de temas de opinión de Colombia invitó al nuevo CEO a hablar del futuro y le preguntó de entrada si pretendían mantener el modelo de bajo costo de Aires ahora que eran los dueños. El CEO le contestó que Aires nunca había sido una aerolínea de bajos costos sino de bajos precios (alto costo) y por eso había terminado en problemas y vendida. La coherencia entre el precio y el valor, llamémosla coherencia de captura y, la coherencia de precio y costo, llamémosla coherencia de sostenibilidad, son los dos test ácidos finales de una estrategia y sólo emergen en el momento de la captura del valor.

El precio, el denominador de la ecuación de valor, es también indirectamente, el numerador de cualquiera que sea la ecuación de captura. El pricing es la decisión esencial del proceso de captura del valor y sin embargo es un área en que la mayoría de las organizaciones dedican poco ancho de banda y conversación. Esto tiene muchas causas, por un lado, lo ven como una fase más del proceso de presupuesto y no como la fase final y decisiva de su conversación estratégica y esto tiene raíces profundas.

En la mayoría de las escuelas de administración, así como en la mayoría de los cursos de administración para otras profesiones, se dedica mucho tiempo a hablar de costos. En mi caso, por ejemplo, nunca tomé una clase formal de pricing y tuve que sufrir por lo menos tres de costos embebidos dentro de contabilidad gerencial y finanzas. Tampoco se hablaba de precio en mercadeo mucho más allá del modelo clásico de las 4 P, un modelo básicamente táctico y desconectado de la ecuación de valor en el que el precio es solo una de las P ignorando que es el vínculo central que hace coherente a una estrategia con una organización.

Por último, la idea de que el imperativo del capitalismo consiste en ser cada vez más eficiente para poder competir en precios, pues estos los impone el mercado, es una de las creencias más perversas y difundidas y actúa como una radiación de fondo en la consciencia de todos los jugadores del mercado y ha terminado por hacer del precio un parámetro, una restricción para muchos o incluso una variable táctica (para defenderse en el corto plazo) pero no el protagonista central que está en las dos dimensiones de la estrategia. El precio es una variable clave (un choice), la única que conecta la demanda con la oferta (hasta aquí tienen razón los economistas neoclásicos) pero lo importante es que es la variable fundamental que conecta la creación de valor con su captura. El precio se debe fijar de tal manera que maximice la captura de valor para poder reinvertir en más creación de valor. El revenue management ha sido una disciplina que ha hecho carrera en los últimos 25 años y que ha luchado contra muchos de los errores que cometen las empresas en pricing. Empezó en las industrias de servicios intensivos en capital como aerolíneas, cruceros, hoteles e incluso telecomunicaciones y ha sido aplicada con menos éxito y generalidad fuera de estas áreas. Nosotros creemos que la mayoría de sus fracasos han sido porque se vuelve una herramienta táctica y no estratégica, pero guarda entre sus principios muchas de las claves para tener un proceso potente de captura de valor que cierre el ciclo del valor. Vamos a cerrar este capítulo prestando ciertos elementos del RM y conectándolos a nuestros principios de valor. De hecho, nuestra definición de captura de valor en la estrategia emergente es la siguiente:

*La captura de valor es el momento de verdad de una organización, donde se busca maximizar la caja disponible de la organización, con la cual poder crear más valor futuro, a través de cobrarle el precio adecuado, al cliente adecuado, por el valor adecuado, en el momento adecuado.*

Para lograr esto tenga en cuenta los siguientes principios:

- No busque precios universales ni trate de alcanzar un volumen que le produzca la máxima utilización de su planta, estas son formas seguras de dejar dinero en la mesa.
- Defina la medida más precisa de caja para su organización, esto puede variar dependiendo del tipo de industria; casi nunca es ingreso.

- Mire a los costos como resultados de choices tácitos o explícitos. Sepárelos entre evitables y hundidos. Asegúrese de que todos los costos hundidos, no solo las depreciaciones y las amortizaciones implícitas en el cálculo del Ebitda, están descontadas de su medida de caja.
- Entienda los impactos en la caja a diferentes combinaciones de P/Q. Construya curvas de Iso-caja para calcular la sensibilidad de la caja a estas combinaciones.
- Entienda sus costos primero como todos fijos en el corto plazo y después como todos variables en el largo plazo.
- Vea el precio como su decisión no como una imposición del mercado. Descarte precios basados en costos o basados en el competidor y enfóquese en su ecuación de valor.
- Defina todos los choices que están detrás de su propuesta de valor y entienda los costos que inducen estos choices (costo del valor). El costo del valor debe ser la prima mínima de precio sobre el precio más bajo para mantener coherencia.
- Reserve su valor para los clientes que lo valoran. Encuentre cómo discriminar los clientes que más lo valoran a través de variables que usted controle (patrones de reservas, horas de uso, envases y marcas). Para el resto vaya al punto siguiente.
- Balancee la demanda con el precio primero. No busque optimizar fábricas sino mercados.

Con una mezcla de estos principios de captura de valor usted asegurará tener la mayor caja disponible para invertir en más creación de valor y contribuir a ese círculo virtuoso que llamamos capitalismo, malentendido incluso por sus más egregios practicantes. Para mantener presente las 4C hay que practicarlas permanentemente y harán de su organización un cocreador y a todos los participantes, empleados, proveedores y accionistas, beneficiarios de ese gran ciclo del valor.

# Grandes mensajes de este capítulo

- El valor es ilimitado: se da en un espacio de beneficios y es el combustible del crecimiento.
- El valor relativo superior o el bajo precio son las únicas formas de crear valor al cliente. El último (bajo precio) sólo lo puede hacer sosteniblemente el líder en costos.
- El valor es la interacción entre los beneficios relevantes al cliente y distintos de la competencia. Lo valioso es apenas un subconjunto de lo relevante.
- El valor sólo se propaga si se comunica y se cobra.
- Las organizaciones ganadoras todas son orientadas al mercado. No confunda orientado al mercado con orientado al cliente. No confundir mercadeo con estrategia
- En las organizaciones orientadas al mercado, la estrategia está por encima de todas las áreas y es presidida por el CEO. Cuando algún área domina por encima de la estrategia esto se hace a expensas de la orientación al mercado.
- Cuando hay áreas de estrategia, esta es una señal de que la estrategia no reina y está subordinada en la práctica a otras áreas.

## Capítulo 8: Estrategia es acerca de ganar

“Cuando las reglas de un juego muestran que no se puede ganar, los señores de Inglaterra cambian las reglas”, Harold Laski

En el mundo, más allá de Estados Unidos, el fútbol es un deporte universal. Tal y como lo hizo Kasparov en el ajedrez, el fútbol es un gran sistema para conversar sobre estrategia. El fútbol es un deporte terriblemente complejo en el sentido de que cualquier equipo puede derrotar a cualquier otro en una buena tarde y, sin embargo, sólo seis países han ganado la copa del mundo antes de 1998 y desde entonces sólo ha habido dos nuevos campeones. El fútbol ecualiza a los países: Estados Unidos el más poderoso país del mundo o Japón o China tienen equipos bastante promedio y están estancados hace muchos años a pesar de invertir enormemente en ellos, mientras que Uruguay un pequeño país suramericano, con una economía muy pequeña y sin masa crítica con un poco más de tres millones de habitantes ha ganado dos mundiales y es habitual participante en las finales de los mundiales; por eso es un mundo ideal para hablar de estrategia.

# Identidad para ganar

Las grandes potencias del mundo futbolístico tienen una profunda identidad futbolística que se mantiene a través del tiempo y que cuando se traiciona produce dolorosas derrotas. Los italianos son genios para defenderse, practican el catenaccio desde los años 30, siempre juegan así, ganen o pierdan. No se despeinan ni en el más intenso de los finales. Los brasileños exhiben un fútbol de toque preciso, alegre, colectivo y potente. Los alemanes son una máquina perfecta que transita fluidamente de defensa a ataque, fríos y potentes. Los argentinos, igual que su país, arman sus equipos alrededor de algún genio/caudillo descomunal que es típicamente el mejor futbolista del mundo. Los uruguayos juegan un fútbol de pundonor, de underdog, de fuerza y garra como si su única forma de destacarse fuese el fútbol. Incluso los dos nuevos miembros de esa élite llegaron allí una vez construyeron su identidad y también hoy por hoy han ganado siendo ellos mismos. Francia, un equipo de colonias en medio de Europa, como una nueva revolución francesa de égalité y fraternité con talento de tierras calientes pero organización europea igual que en su economía; la selección Bleu no debería funcionar en teoría pero funciona en la práctica. Por último, España, con el mejor fútbol colectivo construido con españoles y algunos inmigrantes latinoamericanos que juegan juntos desde la infancia en las mecas futbolísticas de Barcelona y Madrid con un nivel de coordinación que sólo se consigue conviviendo por mucho tiempo.

## Mentalidad o por qué no

Mi país en cambio es un caso aparte. Hemos lentamente conseguido ser un país cuyo ranking está entre el top 10 y el 20 del fútbol mundial y vamos en ascenso. Nuestros jugadores ya son relevantes en las ligas europeas y somos el tercer país latinoamericano más exportador de futbolistas detrás

de Brasil y Argentina. Sin embargo, y a pesar de nuestro potencial, nunca ganamos nada. Cuando llegamos a una ronda intermedia del mundial (cuartos de final es lo más lejos que hemos llegado) el país se paraliza y todos sabemos subconscientemente que no vamos a llegar mucho más lejos. Nos preparamos psicológicamente para las explicaciones arbitrales, las conspiraciones internacionales dentro de esa mafia cuasi legal que es la FIFA, o las lesiones de jugadores clave, para preparar nuestra explicación, nuestra rueda de prensa de perdedores. Lo importante es que todos sabemos en el fondo de nuestras almas que vamos a perder y empezamos a pensar en si tenemos equipo para la próxima eliminatoria. Nosotros siempre vamos al mundial a jugarlo lo mejor que podamos pero nunca a ganarlo. Es tan evidente nuestra trampa de mentalidad que al equipo lo reciben multitudes sólo con que pase de primera vuelta en el mundial. Incluso uno de los padres del fútbol colombiano planteó que perder era ganar un poco. Ser un colombiano aficionado al fútbol y obsesionado con la estrategia es una tortura inimaginable que signó mi vida. Ha sido también una importante fuente de lecciones.

## ¿Qué es victoria?

Argentina, tal vez el país más futbolístico del mundo, ha destilado mucha sabiduría práctica desde el fútbol. Le tengo una gran envidia en su capacidad futbolística pero también en la capacidad de filosofar desde el fútbol, la que más me gusta es una que reza: El fútbol es un deporte donde para ganar hay que hacer un gol más que el rival. Parece una perogrullada pero ilustra un gran mensaje. Nuestros equipos casi siempre olvidan eso. Logramos incluso imponer nuestra mentalidad a técnicos argentinos. En el pasado mundial (Rusia) el equipo colombiano dirigido por un técnico argentino salió a empatar con Inglaterra. Esto era de por sí muy difícil y para ello jugó a la inglesa durante 85 minutos. Al final logró empatar para perder en la definición por penales. La envidia la resumo en que los argentinos siempre salen a ganar y algunas veces pierden mientras que nosotros salimos siempre a no perder y algunas veces ganamos. Como hincha colombiano del fútbol y consultor en estrategia he aprendido con lágrimas la diferencia entre jugar por jugar y jugar a ganar. Esa lección me ha servido en mi vida como consultor pues ahí empiezan los problemas más fundamentales en la estrategia.

La mayoría de las organizaciones juegan por jugar, en estas organizaciones se trabaja duro, se exige al máximo, se sufre, se compite con intensidad y se mejora continuamente, como en un exigente entrenamiento. Ciertamente se invierte y se aspira a llegar al siguiente nivel. Se traen gerentes de otras partes (que serían los equivalentes a los entrenadores) y se adoptan nuevas tecnologías pero nunca se gana. Si la mayoría de los equipos de fútbol salen a jugar y no a ganar en un deporte donde para ganar solo hay que hacer un gol más que el rival, una definición de victoria nítida y simple, ¿cómo será en el mundo empresarial en el que no es tan claro qué es ganar? De hecho, puede ser bastante opaco. Von Clausewitz<sup>[39]</sup> decía que la definición de ¿qué es victoria? es la más importante que se debe hacer antes de entrar en guerra. Aunque el mercado no es una guerra, no es suma cero y no es acerca de eliminar al rival, el mantra de Von Clausewitz aplica en general al mundo de la estrategia. Así como en el mundo militar es devastador si se entra a una guerra para la que no se ha definido qué es ganar; como le ocurrió por ejemplo a Estados Unidos en Vietnam donde a pesar de todo su

poderío militar enfrentando a un enemigo inferior, terminó perdiendo pues este enemigo si la tenía clara: es igual de devastador en el mundo empresarial.

En mi país recientemente firmamos un acuerdo de paz totalmente lesivo para los intereses del país. La contraparte ganó todo. El Presidente ganó el premio Nobel y el país, como un todo, perdió. A pesar de esto mucha gente todavía cree que se logró la paz. Es un caso clásico de opaca definición de victoria porque nunca nadie definió qué era la paz. ¿Cómo se sabe que se ha conseguido la paz? Por ejemplo, democracias como Estados Unidos están en paz a pesar de que tienen enormes problemas de violencia. Si el narcotráfico sigue pero los líderes más viejos de una guerrilla están en el congreso, ¿es eso paz? El problema de los acuerdos de paz es que es muy fácil engañar a todo el mundo con una opaca definición de victoria. La paz es etérea, por eso las guerras definen victoria

como la eliminación de la capacidad de lucha del contrincante, que una vez incapaz de luchar se enfrenta a una rendición/armisticio que lo incapacita para hacernos daño. El objetivo de ninguna guerra es lograr la paz.

Esa sería una opaca definición de victoria y está detrás de la gran mayoría de intervenciones poco efectivas de entidades como la ONU. Un ejército no sale a buscar la paz, sino a reducir a su enemigo para que no le pueda hacer daño. Un equipo de fútbol sale a hacer un gol más que su rival.

¿A qué sale entonces una organización en un mercado? ¿A ser la mejor? ¿A ser la más grande? ¿A maximizar el retorno sobre el capital invertido? En el mundo empresarial necesitamos una definición más nítida de qué es victoria para que la estrategia sea una práctica productiva. Es claro que ninguna de esas definiciones de victoria es correcta y sin embargo son las que dirigen inconscientemente a la mayoría de las organizaciones. A las organizaciones les ocurre mucho esto: entran a negocios porque sus competidores entraron, o porque el negocio es bueno según los analistas o porque está de moda. La mayoría de las veces plantean esto como un imperativo estratégico, una suerte de contradicción en términos, pues ante un imperativo no hay nada que escoger. Así las cosas, como la estrategia es acerca de escoger, si no hay nada que escoger difícilmente el tema es estratégico. Recordemos la

confusión que hay entre importante y estratégico. El hecho brutal es que muchas veces las corporaciones multinegocio, que son la mayoría (más sobre esto más adelante) participan en negocios donde no ganan y donde tienen poco chance de ganar. Juegan por jugar y lo hacen de manera sonámbula.

¿Qué es, entonces, victoria en el mundo de la econosfera? ¿Qué es ganar en un juego que como dijimos no es suma cero y en el que definir victoria es mucho más opaco que en juegos de suma cero como el ajedrez, el fútbol o la guerra? —en los dos primeros así el juego pueda terminar en tablas los campeonatos se definen para que haya un solo ganador al final—. Victoria en la econosfera es, como en la biosfera, acerca de prosperar. Más específicamente, podemos definir prosperar como crecer rentablemente por periodos largos de tiempo. Esto, sin embargo, da origen a dos desafíos distintos pero complementarios que le dan mucho más nitidez a la definición de victoria del crecimiento rentable. Estos se pueden resumir cómo ganar para crecer.

Si se crece sin ganar el crecimiento es generalmente no rentable, muchas organizaciones caen fácilmente en esta patología. De otro lado, si se gana y no se crece, lo mejor suele ser devolverle al accionista los recursos que no se puedan reinvertir en el ciclo del valor. Esto es lo mínimo y muchas empresas no lo hacen por profundos problemas de agencia. La mejor estrategia en ausencia de una estrategia ganadora es repartir dividendos; sin embargo, y a pesar de que esta es la mejor forma de evitar el crecimiento no rentable es al final de cuentas estancamiento. El capitalismo es un flujo virtuoso en su esencia en el que el capital sigue la señal del valor; si ese capital no puede fluir, eventualmente habrá desplazamiento al fluir el capital por circuitos de valores alternativos, por ejemplo, de competidores que crecerán relativamente desplazando a la organización incapaz de crecer y produciendo en el largo plazo irrelevancia. El que no crece decrece: los mercados son implacables, se equivocan en el corto plazo pero no en el largo. El crecimiento rentable y vibrante de largo plazo se valora con grandes múltiplos, lo siguiente que se valora es la rentabilidad consistente y la captura de valor así como la disposición a devolver capital vía dividendos. A los mercados no les gustan las recompras de acciones o les gustan mucho menos porque son indicadores de compañías valiosas que no están pudiendo crecer.

# La trampa del crecimiento

Antes de entrar en las dos dimensiones de ganar, es importante recordar, que los diferentes análisis hechos a través de diferentes eras, e incluso con diferentes perspectivas, por ejemplo desde los M&As tanto como desde los analistas generales de mercados de capitales han arrojado una misma conclusión lapidaria: solo alrededor del 25 % de las organizaciones empresariales crecen rentablemente por periodos largos de tiempo, por décadas, por ejemplo, lo que quiere decir que alrededor del 75 % de las organizaciones en cualquier momento del tiempo son perdedoras cuando la victoria se define como la acabamos de definir. Estas conclusiones han sido bastante estables independientemente de la perspectiva con la que se hacen o la década en la que se hicieron. Si el crecimiento en el capitalismo es un imperativo y si el crecimiento rentable tiene una tasa de éxito de alrededor del 25 % definido, por periodos tan largos como una década, entonces esto se convierte en una trampa. Porter<sup>[40]</sup> la define como la trampa del crecimiento pues en respuesta a este imperativo las organizaciones terminaban por crecer mal, por crecer de manera no rentable.

Estas presiones promueven convergencia competitiva, que ya veíamos en otros capítulos, es el enemigo del valor y explican también el bajo éxito de las fusiones y adquisiciones donde muchas compañías terminan por confundir crecimiento con adquisiciones y, finalmente pero no menos importante, esta presión por crecer está sobre todo detrás del síndrome de jugar por jugar y no jugar para ganar. La razón es simple: entrar a un nuevo negocio o a una nueva geografía es relativamente fácil; ganar en un nuevo mercado o en una nueva geografía es otra cosa. Así, la presión del crecimiento, hace que la mayoría de las organizaciones se sobre extiendan a mercados o geografías en las que sólo juegan deteriorando la potencia general de la organización y, peor aun, comprometiendo su core. Es allí en donde los dos problemas complementarios pero distintos de la estrategia se conectan para mal. Las organizaciones que se sobre extienden no sólo no ganan en los nuevos espacios donde juegan sino que quedan vulnerables en su core y comprometen el negocio central. Es por eso que las compañías que crecen mal terminan sufriendo un contagio en el core que termina por comprometer su supervivencia; rara vez una organización es derrotada en su

mercado core si no ha ayudado previamente un creciente drenaje de recursos hacia las áreas de convergencia y baja ventaja, cuando las cosas malas pasan, pasan en ambos niveles.

Es este el momento oportuno para definir los dos niveles. El nivel más alto lo llamamos estrategia corporativa y el nivel subordinado lo llamamos estrategia competitiva. El tránsito de las dos, lo que Porter llama el triangulo de las Bermudas —presumo por la facilidad de desubicarse y eventualmente perecer— está en la esencia de jugar a ganar. Una profunda conciencia de sólo jugar cuando se va a ganar y no simplemente jugar por jugar es la clave del tránsito exitoso. Pero antes de hablar del tránsito entre los dos niveles necesitamos una definición precisa acerca de qué es cada uno y, especialmente, por qué están separados. La separación de ambos niveles está en el centro de la práctica efectiva de la estrategia, es decir que el 25 % de organizaciones exitosas en crecimiento rentable, se destacan del resto precisamente acá: en separar la estrategia corporativa de la estrategia competitiva para aumentar la conciencia de sólo jugar juegos que se puedan ganar de tal manera que la estrategia competitiva, sea entonces, el proceso en que se gana en cada mercado en el que se juega.

# Estrategia Corporativa: parándose en la cancha

Uno de los problemas fundamentales de porqué las organizaciones juegan por jugar y no juegan a ganar empieza porque están promediadas en varios juegos sin darse cuenta. En un capítulo anterior hablábamos del promedio estratégico como uno de los mayores obstáculos a la práctica de la estrategia y una de las mayores oportunidades de reframing que se da en cualquier ejercicio potente de estrategia. En los deportes olímpicos hay varias competencias que consisten en lograr el mejor promedio a través de varias disciplinas; el decatón es el más conocido, son diez pruebas que incluyen carreras, saltos y lanzamientos de objetos y que se supone coronan al mejor atleta, al más completo de los juegos. Sin querer subestimar a estos atletas, los ganadores del decatón son muy rara vez especialistas de alguna de las pruebas y, en general y a pesar de la dificultad y esfuerzo, son poco memorables. Definen medallas pero no son deportes trascendentes que quedan en la retina del público.

Los atletas más famosos son invariablemente los que ganan los 100 metros, o el salto alto, o el salto con garrocha, bastante más ganadores y memorables (seguramente también ricos en patrocinios) que el ganador de esas pruebas dentro del decatón. Asimismo ocurre con las organizaciones que participan en muchos negocios. Muchas veces son jugadores mediocres en varios negocios, la mayoría de las veces tienen un negocio en el que ganan y desde el cual han hecho excursiones a varios negocios en donde no lo hacen. En promedio se ven grandes e incluso sólidos, reclaman muchas veces estar diversificados frente al riesgo pero manejar esos negocios es muy exigente, tiene mucha complejidad, requiere pericia de la misma manera que ser más o menos bueno en diez disciplinas del atletismo olímpico, pero en esencia son organizaciones condenadas al crecimiento no rentable o al estancamiento.

De nuevo el fútbol es aquí una gran metáfora. En el fútbol se habla de parar el equipo en la cancha; la mitad de un partido se gana parando al equipo bien en la cancha, explotando sus ventajas relativas al rival a través de la dinámica del tiempo del juego. Si el equipo sale mal parado casi con

seguridad perderá tiempo, energía y cederá ventaja al rival que si está razonablemente bien parado tendrá estos dos elementos críticos a su favor y los utilizará psicológicamente para ganar. Los técnicos eligen en donde quieren jugar el partido de acuerdo con sus ventajas frente a ese rival y después seleccionan los jugadores para lograr superioridad: preparan y entrenan el partido que quieren jugar. Por eso se dice que en el fútbol sin mediación de errores catastróficos gana el equipo que le impone su juego al otro; el juego se empieza a imponer por la forma como el equipo se para. De la misma manera lo hacen las organizaciones y lo primero que tienen que definir para tener chance de transitar a la estrategia competitiva de forma exitosa es despromediar identificando cuáles de sus negocios son negocios estratégicamente distintos: NED. Esta definición es sutil y tiene tres características que la definen de manera no trivial y que se constituye en un antídoto para no terminar jugando por jugar pero que la mayoría de la gente tiene grandes problemas en entender. Un NED debe ser un negocio distinto, independiente y estratégico.

Lo primero es que sea un negocio distinto. Muchas compañías confunden negocios con actividades o negocios con capacidades (el negocio es la planta). También ocurre que hay negocios que están para defender otros o para empaquetarse con otros y por ende no tienen vida propia pues ganar en ellos está subordinado a ganar en otros. Un NED es distinto si para ganar en él hay que tener una estrategia suficientemente distinta a cualquier otro negocio del portafolio de la corporación. Esto tiene tanto de arte como de ciencia y depende críticamente de la corporación que está haciendo la definición. Para una corporación y en una estrategia corporativa, por ejemplo una compañía de marcas de consumo, un negocio de chocolate y un negocio de café pueden ser el mismo negocio, mientras que para una compañía de aceites un negocio de aceites de marca y un negocio de aceites de marca blanca pueden ser distintos. Todo depende del ojo del espectador y es una discusión totalmente individual, propia e incluso identitaria para cada organización. No hay configuraciones ideales o generales. En últimas, lo que implica para la primera es que la estrategia competitiva será la misma o muy parecida para productos de café o chocolate y en la segunda la estrategia competitiva será distinta a pesar de que son el mismo producto. Como veremos más adelante las diferencias en capacidades distintivas son la clave para que una corporación de negocios

se configure de una u otra forma. "Capacidades distintivas" distintas deben llevar a negocios distintos, pero la tentación del promediaje y la falsa licencia de la afinidad lleva a que esto muchas veces se ignore.

En los ejemplos anteriores la primera organización agrupa café y chocolate bajo el mismo negocio porque en su identidad de mercadeo y distribución las capacidades clave son las mismas; en el segundo ejemplo la compañía de aceites las separa porque las capacidades distintivas de ir al mercado con el mismo producto son diferentes. No hay respuesta correcta. Es arte y ciencia. Pero una forma fácil de extraviarse en ese triángulo de las bermudas es olvidar que se configura (para en la cancha) para ganar. Un NED debe ser también independiente. El mayor error en estrategia corporativa, la mayor fuente de promediaje y complejidad se da cuando uno o varios negocios existen para defender otros. Es, además, el síntoma de que los dos procesos centrales de estrategia —ganar y crecer— están mezclados de manera impropia creando problemas de gobierno. Cuando los mismos gerentes que tienen los derechos de decisión para presidir sobre la estrategia competitiva —el proceso de ganar— tienen facultades de entrar a otros negocios la mayoría de las veces terminan entrando a negocios para «proteger competitivamente» a sus negocios originales y termina todo en una destrucción de valor en ambos frentes.

Estos nuevos negocios a los que entran son muchas veces capacidades mas no negocios, productos sustitutos donde no tiene ventaja, complementadores de portafolio y, lo más popular hoy en día, modelos de bajo costo de los negocios originales. Entran motivados por la razón incorrecta: proteger a un negocio en el mercado (no ganar) y terminan enfrentando muchas contradicciones, todas las cuales, se cobran en crecimiento no rentable y están detrás de la mayoría de los casos del 75 % de corporaciones fallidas que todos los días salen en las noticias. La más trascendental es la incoherencia fundamental entre ganar o proteger. El ejemplo clásico y hoy por hoy más común, se da cuando una compañía lanza un modelo de bajo costo de su negocio original. Los modelos de bajo costo logran el bajo costo a través de operaciones muy enfocadas, ricas en choice que diseñan una operación internamente coherente y totalmente distinta a la de los jugadores incumbentes. Esta operación nueva es tan enfocada y distinta a la operación original que no hay ninguna sinergia en ella proveniente de la otra.

Por ejemplo, un retailer de hard discount que utiliza pocos proveedores profundos con un número muy limitado de referencias (3000+) tiene muy poco que compartir con el negocio original que maneja (30.000+). Así las cosas se llega a la contradicción de que si el modelo de bajo costo es ganador no ayuda y si ayuda no es ganador. En cualquiera de los dos se produce desventaja corporativa: se diluyen recursos en problemas distintos a ganar en el mercado, en el caso de que no ayude o no gane (lo más probable) e incluso en el caso de que se descubra una estrategia ganadora valiosa en el mercado puede ocurrir que la corporación no sea buena dueña de ella. Sin embargo, todos estos son síntomas. El problema real es la falta de independencia en la configuración corporativa. Ningún negocio debe defender a otro porque entonces son el mismo negocio. Por último, un NED debe ser estratégico. Hemos dicho anteriormente lo peligroso de definir que un negocio es estratégico y hemos advertido sobre el peligro para el crecimiento rentable de definir entrar a ciertos negocios nuevos como imperativos estratégicos. Cuando a uno le plantean que un negocio nuevo es estratégico generalmente lo que viene es una licencia para destruir valor y diluir recursos y energías en cosas de moda, hasta que más adelante se pueda salir de ellas cuando ya hayan pasado.

Esto definitivamente no es lo que queremos plantear con la condición de que un NED debe ser estratégico. Un negocio es estratégico, si para la corporación dueña, ganar en ese negocio es existencial. Es decir, si no puede no ganar y mantener su identidad y potencia en el largo plazo. La identidad aquí es clave para conjurar todas las falsas tentaciones de los negocios estratégicos. El choice que hace al negocio estratégico y no imperativo proviene de la identidad: un negocio puede ser estratégico para un dueño y no serlo para otro. La mejor forma de plantearse esta pregunta más allá de la obvia, de masa crítica en el portafolio de negocios, es la de ¿Qué pasa si no ganamos en ese negocio?, teniendo mucho cuidado de que en efecto sea de ganar y no meramente de estar.

La configuración es la elección clave en una estrategia corporativa como quiera que enmarca a la estrategia competitiva parándose en la cancha a ganar. Así las cosas, una corporación de negocios debe tener tantas estrategias competitivas como los NED defina y son los NED los que aseguran que siempre se salga a ganar. El estratega corporativo es el equivalente al director técnico, que para al equipo de forma que el juego sea

ganable y no desperdicie recursos en áreas donde no va a ganar y, el estrategia competitivo, sería en este paralelo el equipo que es el que juega a ganar una vez ha sido parado de esa forma. Estrategia corporativa es, entonces, partiendo de la configuración, el proceso que una organización multinegocios sigue para organizarse en el crecimiento rentable a largo plazo y en ese sentido contiene a la estrategia competitiva, pues es imposible organizarse para el crecimiento rentable sino se gana en los negocios.

### CORPORATIVA VS. COMPETITIVA



# Estrategia competitiva: ganando en el mercado

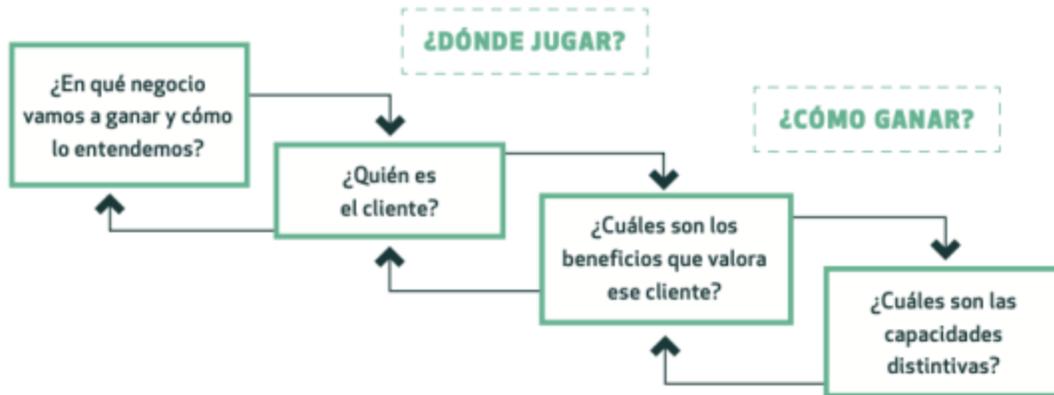
Una vez la estrategia corporativa define el negocio en el que vamos a ganar se transita al dominio de la estrategia competitiva. ¿Qué es ganar en el negocio en el que estamos? y ¿cómo se gana? son preguntas aguas abajo que conforman la estrategia competitiva. La estrategia se confunde mucho con la táctica tal y como argumentamos en los primeros capítulos. En la planeación estratégica la táctica se ve como la implementación de la estrategia o también como el quehacer de corto plazo que responde a la estrategia de largo plazo. Nada más erróneo. La estrategia es acerca de ganar y la táctica es acerca de no perder, de defenderse. En los juegos de suma cero (ciertamente en el fútbol) a veces se puede ganar no perdiendo, jugando al error del rival; sin embargo, en un juego de suma positiva como el mercado ni siquiera eso es posible: quien no sale a ganar está condenado a perder.

Ganar una competencia en el mercado es algo muy distinto. Ganar es ser valioso en el mercado. Puede haber muchos ganadores en un mercado, la clave es que todos sean distintos a su manera, que todos estén contruidos sobre un secreto, que todos sean líderes en el sentido de que no miren hacia los lados o sigan a alguien. Esto es muy difícil de practicar y la mayoría de los mercados terminan con unos pocos jugadores grandes, tres o cuatro, que compiten mayoritariamente por volumen y una cantidad de seguidores atrapados en la mitad. Una vez se ha definido, por la estrategia corporativa el juego que vamos a ganar, lo que sigue es aplicar el mantra de competir en valor. Estrategia competitiva es acerca de ganar en el mercado, ganar en el mercado es acerca de ser valioso y para ser valioso hay que ser único. La búsqueda de la unicidad activa una cadena de choices internamente coherentes. Una buena forma de visibilizar esa cadena de coherencia es a través de una cascada de escogencias. Roger Martin desde sus épocas de consultor en Monitor utilizaba el modelo de cascada popularizado muchos años después en su best-seller *Playing to win*. Más que un modelo de implementación de una estrategia lo que la cascada transmite es la importancia de la coherencia. Es una cascada de coherencia entre diferentes

ejes de choice que la cascada comunica nítidamente. Así como se muestra coherencia en el paso de lo corporativo a lo competitivo, se muestra coherencia en el interior de cada uno de los niveles.

Una Estrategia competitiva para nosotros es capturada en su esencia por esta cascada cuyo nivel superior emana de la estrategia corporativa.

## JUGANDO PARA GANAR



Lo que se muestra es que la cascada impone unos choices que se pueden leer aguas abajo o aguas arriba porque todos en últimas se condicionan. La definición de en qué negocio vamos a ganar activa la siguiente pregunta de quién es el cliente. La respuesta a esta pregunta es un choice que sin embargo debe ser coherente hacia arriba, con la pregunta de en qué negocio vamos a ganar y, hacia abajo, con la pregunta de qué es lo que ese cliente valora. Por último, la construcción de ese valor debe ser coherente con las capacidades distintivas de la organización. Ganar es ser valioso en el mercado de forma sostenible y una cascada de choices es tal vez la mejor forma de hacerlo explícito.

# **De la ventaja competitiva a la ventaja corporativa**

Ha quedado claro que la estrategia corporativa le define la cancha a la estrategia competitiva, la enmarca para que ella resuelva el desafío competitivo aguas abajo. Pero también ha quedado claro a través de las cascadas que los choices son mutuamente condicionantes hacia arriba y hacia abajo. La pregunta es, entonces, ¿cómo condiciona la estrategia competitiva a la corporativa?, ¿cómo emerge la ventaja corporativa desde la ventaja competitiva? Veremos que, para variar, el proceso es emergente como la estrategia en general y es así como el devenir competitivo de forma no planeada abre ejes de crecimiento y zonas de ventaja para que la estrategia corporativa opere sobre ellos. La concomitancia de ambas estrategias es tan importante como su separación.

## **Ganándose el derecho a crecer (o los tumores también crecen)**

Ganar en los negocios core como base del crecimiento rentable ha demostrado ser uno de los principios fundamentales de la estrategia corporativa. Algo así como un mandamiento. A nivel práctico invita a crecer desde la caja y no hacia la caja, desde la rentabilidad y no hacia la rentabilidad. Esto confunde a mucha gente que bajo el paradigma del volumen piensa que el crecimiento es una forma de resolver dilemas competitivos o de resolver problemas de costos y eficiencia. A nivel biológico, sugiere que las mutaciones más interesantes están más cerca de las posiciones que hoy ocupamos y no a grandes distancias evolutivas. Las zonas de mutación ventajosa tienden a estar cerca, no lejos. Pero tal vez lo más sutil, es que los grupos empresariales son propiedades emergentes de los negocios core y no al revés. En el origen siempre hubo un negocio potente a partir del cual surge más adelante el grupo capaz de ganar en más de un negocio. De la ventaja competitiva surge el «capability oculto» que origina un grupo empresarial y de la estrategia competitiva surge la corporativa y de allí la concomitancia de los dos bucles.

## Revelando capacidades ocultas

Adrian Slywotzky<sup>[41]</sup> postuló cómo el uso de activos ocultos era clave para crecer cuando los mercados no crecen. Ideó un sistema —una taxonomía— para identificar activos ocultos y potenciar el proceso de desarrollo de negocios. Nosotros hemos practicado estos conceptos con mucho éxito al punto de que creemos que no usarlos en un ejercicio de estrategia corporativa es una torpeza y, muy seguramente, un indicador de que la corporación objeto del ejercicio va a caer con alta probabilidad en el 75 % de las víctimas de la trampa del crecimiento. Como todo esfuerzo intelectual, el de Slywotzky empieza con una buena taxonomía de activos ocultos que con la práctica se vuelve más sucinta y accionable. Desde estos antecedentes, a nosotros nos gusta hablar de capacidades ocultas y no de activos ocultos pues las corporaciones más que portafolios de activos son portafolios de capacidades. Retenemos la palabra oculta porque estas capacidades no están explícitas en los balances contables y son ignoradas. Esto, además, las enmarca dentro de nuestra visión general de la estrategia como un fenómeno emergente. Las capacidades ocultas emergen del éxito en el mercado de los negocios core, no se pueden comprar y en cambio una vez han sido reveladas, reconocidas en ese proceso emergente, se convierten en herramientas para profundizar ese mismo core a la vez que plataformas para construir nuevos negocios, es decir, se vuelven un eje central del crecimiento.

Las capacidades ocultas pueden ser capacidades residentes en la organización —competencias esenciales como las llamaba Prahalad<sup>[42]</sup>— pero pueden también surgir de la interacción de la organización con el mercado. Posiciones de mercado, ventanas al mercado, adyacencias de marca, asimetrías de información caerían dentro de esta última caracterización. Las capacidades ocultas, uno de los ejes en nuestro modelo de los 7 ejes de crecimiento (página 186), son además, el paso más concreto para transitar exitosamente de la ventaja competitiva a la corporativa y es un ejercicio que tiene el beneficio de ser muy iluminador y potente tanto para el presente como para el futuro.

# **Estrategia Corporativa: la segunda dimensión del foco**

La ventaja competitiva es un concepto natural a la estrategia competitiva, no así a la estrategia corporativa. Hay un porcentaje no menor de corporaciones que ganan en más de un negocio y su ventaja parece extenderse más allá de los negocios originales. Estas organizaciones parecen tener ventajas que trascienden los negocios por un lado pero que sin embargo no se convierten en can-do-all strategies ni caen en la trampa que suficiente capital, disciplina organizacional y buen talento permiten ganar en cualquier cancha. Es decir, ganan en más de un negocio y lo hacen sistemáticamente pero no ganan en cualquier negocio. ¿Qué tienen entonces? ¿Qué es ese je ne se quoi que las tripula y les permite explorar el mundo sin perder el foco necesario para la ventaja? La estrategia corporativa ha sido una disciplina plagada de modas. En la búsqueda por resolver el problema del crecimiento se ha oscilado desde el conglomerado diversificado que prevaleció en los 70, seguido después por la era de las correcciones y las reestructuraciones de los 80 hasta llegar a los 90 cuando gracias al comienzo de la globalización y la digitalización muchas corporaciones empezaron a poder manejar operaciones internacionales con gran detalle y, sin necesidad, de distribuidores o intermediarios permitiéndoles tener negocios mucho más enfocados y profundos a través de múltiples geografías.

Hoy en día los grupos altamente diversificados incluso a través del Private Equity están de salida. La reciente caída de GE y su salida de las listas de las compañías más valiosas, es la marca del fin de la era, de los grandes holdings diversificados, incluso en GE en donde mantuvo cierto foco a través de la aplicación del mantra de Jack Welch, célebre presidente ejecutivo de GE en los 90's, que proponía que si no se podía ser primero o segundo en el mercado, se debía salir. El tiempo demostró que GE no era buen dueño de muchos de sus negocios, empezando por los financieros. En los últimos 10 años hemos vivido el ascenso de dos nuevos tipos de gran corporación. Por un lado, los grandes fondos de Private Equity, que han acumulado grandes capitalizaciones y algunos de ellos (otros no tanto)

exhiben grandes niveles de diversificación iguales a los de los grandes holdings de los 70. Que estos grupos pasen, en el largo plazo, las pruebas ácidas de estrategia corporativa está por verse. Entre ellos se dan tasas de éxito aún peores que en el mercado considerado como un todo y los que parecen tener éxito por periodos largos de tiempo no parecen hacer nada distinto a comprar bien, reestructurar rápido sin que se vea agregación de valor recurrente y largo plazo, y especialmente salir oportunamente. Tal vez el costo de la diversificación lo mitigan con la temporalidad en la propiedad y entonces no hay diversificación exagerada porque no hay ventaja/desventaja permanente. Las recientes dificultades del fondo 3G y de Berkshire and Hathaway con la compra de Kraft-Heinz son una prueba de que estos ejercicios sufren de los mismo desafíos fundamentales de los casos de los 70, tal vez sin los excesos y opacidad de esta época.

El segundo tipo es la estrategia corporativa de las nuevas supertech. Amazon, Facebook y Microsoft, parecen haber inaugurado una nueva era de crecimiento en múltiples negocios que desafían a nivel superficial los límites de la ventaja. Esta licencia diversificadora debe ser entendida profundamente para no hacer falsas generalizaciones o terminar decretando el final de los límites de la diversificación. Para empezar, estas compañías son plataformas, un nuevo concepto con pocos antecedentes históricos — bancos y canales de televisión—, compañías con mercados de dos o varios lados, que producen monopolios naturales desde el lado de la demanda. Una vez una plataforma cierra, es decir se vuelve un monopolio desde el lado de la demanda, tal como lo predice la ley de Metcalfe, una nueva aventura dentro de la plataforma tiene mucho más chance de viajar bien hacia el nuevo negocio. Por ejemplo Facebook compró Instagram por muy poco dinero y lo escaló muy fácilmente por sus ventajas monopólicas. Cuando Snapchat, por ejemplo, no se quiso entregar, lo replicó muy fácilmente, cosa que habría podido hacer con Instagram si no le hubiesen vendido.

Muchos de los negocios nuevos no lo son en el fondo y más bien se convierten en capacidades del negocio core. ¿Whatsapp o Instagram son negocios distintos o capacidades del ecosistema de Facebook? ¿Amazon Air o incluso Whole foods son un nuevo negocio, o más capacidades que se acumulan en Amazon Prime para continuar cerrando la plataforma? Una lógica nueva más que el fin de los límites a la diversificación parece ser lo

que está en juego. Pareciera que a nivel de las supertechs la estrategia corporativa, más que olvidada o ignorada deliberadamente por alguna suerte de nueva era y nuevas reglas, está siendo practicada con la visión moderna de que todas las corporaciones sean ellas digitales o no deberían practicarlas. La estrategia corporativa de las supertechs se debe ver más bien como la acumulación sistemática y de largo plazo de capacidades distintivas, internamente coherentes y no simplemente de negocios supuestamente sinérgicos que pretendan buscar meros efectos de diversificación de portafolio para el inversionista final. Los números absolutos de estas entidades (8/10 más valiosas en capitalización de mercado) así como su evolución dinámica y tasas de crecimiento parecen avalar esta visión. La estrategia corporativa plataforma que practican las supertechs no es, entonces, el fin de los principios que rigen la ventaja competitiva y el crecimiento rentable, sino más bien, una implicación moderna de esos principios a un concepto económico nuevo, la plataforma o el mercado de varios lados.

# Identificando el foco de la estrategia corporativa: el Tema Dominante (TD)

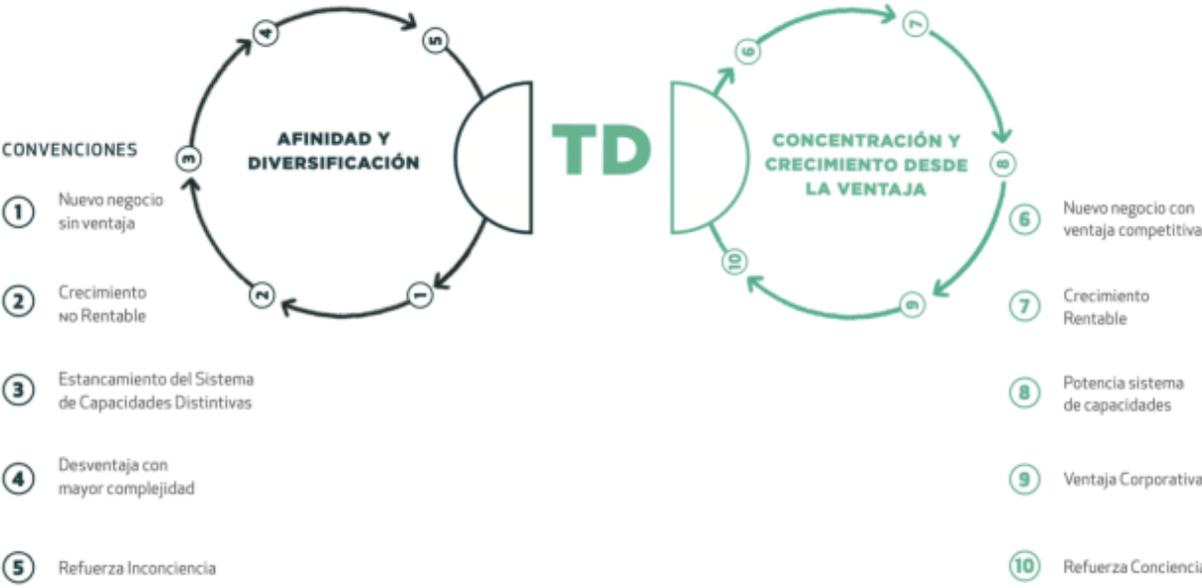
Los principios fundamentales, entonces, se mantienen en operación y se ignoran a riesgo del que los ignora. Como ya vimos, rigen también a los nuevos grandes jugadores de Private Equity y las supertechs. Estos principios permiten transitar el triángulo de las Bermudas entre la estrategia corporativa y la estrategia competitiva y lo cumplen quienes logran estar en la minoría que consigue crecimiento rentable de largo plazo.

El punto de apalancamiento clave que determina si esta gráfica es un círculo virtuoso o vicioso está en la tensión inherente de mantener el foco durante el tránsito de un negocio a varios negocios. La estrategia corporativa no puede ser una licencia para desenfocarse y esto está detrás del 75 % de organizaciones que fracasan practicándola. La estrategia corporativa debe ser más bien un nuevo foco que emerge más allá del negocio original y guía el crecimiento. Este foco es más sutil y elusivo pues no proviene directamente del mercado. Es decir, no es un segmento o una tecnología o una geografía aunque puede tener alguna conexión con cualquiera de esas dimensiones, pero no por ello es menos real. La estrategia corporativa debe ser tan enfocada como la competitiva y por ello es tan mala idea hablar de estrategia de diversificación: la estrategia siempre es acerca de concentrarse en áreas de ventaja.

Esa entidad que mantiene el foco a través de varios negocios y resuelve la contradicción aparente la llamamos un tema dominante. Las corporaciones que crecen rentablemente por periodos largos y terminan entonces, en el club de ese 25 % de practicantes exitosos de la estrategia corporativa, tienen varios negocios, no sólo uno, de tal manera que no tienen un foco en un negocio solamente pero se mantienen enfocados pues los negocios en los que ganan tienden a tener un tema común que los aglutina, un tema dominante que les da membresía en la corporación y por ende identidad, que le permite a la corporación transferirles ventajas que les ayuden a ganar en el mercado haciendo a la corporación un buen dueño y probablemente el mejor dueño de ese tipo de negocio.

Este tema dominante hay que revelarlo, los lectores que han seguido la argumentación del libro se imaginarán que el tema dominante es emergente. Como hemos argumentado, toda corporación de negocios empieza como un negocio exitoso, uno solo, de cuyo éxito puede surgir un grupo de negocios. El hecho de que esté oculto no lo hace menos real o poderoso. Más bien, cuando se revela y se hace explícito empieza a ser una herramienta potente para buscar el crecimiento rentable.

Para empezar, una vez revelado el Tema Dominante se convierte en un elemento definitivo para guiar la estrategia corporativa hacia adelante, empezando por la exploración de nuevos negocios que es el área que engendra todos los problemas de crecimiento rentable. La entrada vía adquisición o desde ceros a negocios en los que la corporación no tiene ventajas es la forma como la mayoría de las corporaciones han diluido capital, perdido potencia y eventualmente, incluso, han comprometido sus exitosos negocios originales. Rara vez una compañía es eliminada del mercado por un competidor nuevo, incluidos los competidores disruptivos que, como se sabe, son más bien creadores de nuevos mercados. La mayoría de las veces las corporaciones crecen mal, se apalancan, comprometen su core y por esa vía entran en declive competitivo. La estrategia corporativa y la estrategia competitiva están conectadas virtuosa y viciosamente.



## **TEMA DOMINANTE**

"Origen en recursos naturales, intensidad en capital en sectores básicos que requieren licencia social"

"Marcas superiores en sabor basadas en lácteos larga vida"

"Desarrollo de infraestructura lineal en países emergentes"

"En la confluencia de lípidos y marcas"

"Marcas líderes (1, 2), productos a base de agua, distribución intensiva y masiva"

"Negocios que mejoran los espacios para una mejor vida"

# El fit con el tema dominante y las cuatro pruebas del crecimiento

En el proceso de desarrollo de nuevos negocios uno de los procesos centrales de la estrategia corporativa —y por tanto de cualquier holding moderno— es en el que se decide el futuro de un grupo empresarial. Siempre es bueno recordar que el 75 % de las firmas fracasan en este proceso, lo que debe ser suficiente para dedicarle el mayor ancho de banda, la mayor conversación y el talento adecuado. No se debe ahorrar en esto si no se quiere terminar ahorrando flujo de caja en el largo plazo. Hablaremos más de este tema en el último capítulo. Cuando se evalúa un negocio nuevo desde la perspectiva de un grupo, el negocio debe superar por encima de la duda razonable cuatro pruebas. Estas pruebas son: costo de entrada, fit con el portafolio, valor agregado corporativo y mejor dueño. Como veremos enseguida, todas las pruebas son más fáciles de entender a la luz de un tema dominante explícito. Asimismo, si un nuevo negocio tiene fit con el tema dominante, tiene mucho más chance de superar a nivel práctico estas pruebas y por eso mismo de ser una plataforma de crecimiento rentable de largo plazo. El Tema Dominante es un buen predictor, mucho mejor que grandes planes con detalladas proyecciones, para guiar a la corporación en la práctica de las 4E del proceso de desarrollo de negocios: exploración, experimentación, escalamiento y explotación.

Nuestra experiencia es que los holdings rara vez se hacen estas preguntas y, más bien, presionados por la trampa del crecimiento, se embarcan tempranamente en detallados planes de integración y sinergias, en los casos de crecimiento por adquisición, o en detallados planes de negocios para entrar a un nuevo mercado. De nuevo es el triunfo del platonismo de la planeación estratégica sobre la estrategia emergente que la mayoría de las veces termina con crecimiento no rentable y dilución del capital de los accionistas. Crecimiento de moda o de hula-hula del que están llenos los periódicos y revistas de negocios todos los días. Empecemos por la primera, el costo de entrada: esta prueba busca que los costos incurridos para entrar al mercado, explícitos y ocultos se comparen con la recompensa de ganar en el mercado. Habiendo dicho esto, es obvio que entender los costos ocultos es algo que no se hace cuando se está en la trampa del crecimiento y que ganar

típicamente se confunde con participar o vender. El espíritu de la prueba es precisamente que muchos nuevos negocios cuando se someten a estas pruebas ácidas no las pasan y no deberían ser considerados, esto incluye el costo de una adquisición con su respectiva integración, que de nuevo y por vías diferentes ha demostrado tener tasas de éxito similares al famoso 25 % del que hemos venido hablando. Cuando un negocio tiene fit con un Tema Dominante explícito del grupo empresarial, es decir, con el foco de la corporación, hay mucho más chance de que esta prueba se supere exitosamente en la práctica. El fit con el Tema Dominante con casi total certeza hará más barata la entrada, a la vez que hará que la probabilidad de ganar sea más alta, en ambas, opera a través de la ventaja y capacidades distintivas que el negocio consigue o depura por su membresía a la corporación.

La segunda prueba: fit con el portafolio. Se determina si el nuevo negocio les agrega valor a los negocios existentes directamente o a través de la corporación vía el refuerzo de una capacidad corporativa. Si un nuevo negocio no refuerza el core muy seguramente lo deteriora. Este es un viejo error que se comete en crecimiento: canibalizar el core, casi que deliberadamente para buscar recuperar esa renta en un negocio nuevo. A pesar de las muchas recomendaciones de canibalizar los negocios antes de que el mercado lo haga, la idea es mala así suene heroica y esté a la moda, pero rompe con uno de los principios fundamentales del crecimiento: el imperativo de profundizar el core como primer paso del crecimiento rentable. Un nuevo negocio que deteriora el core es casi con certeza una proposición para el crecimiento no rentable. Esto no se debe confundir con una capacidad nueva, si en el fondo lo que estamos desarrollando es una nueva capacidad, distinta a las que tenemos en el core, el tema debe ser evaluado entonces de manera diferente y debe incluir el costo de desarrollar la capacidad e impacto en la evolución del core simultáneamente. Wholefoods más que un nuevo negocio para Amazon constituye un grupo de capacidades distintivas nuevas de logística de última milla, de clientes premium para Amazon Prime que impactan en los negocios core de Amazon. Confundir nuevos negocios con nuevas capacidades es un error común y fundamental en M&A.

Cuando en el fondo lo que se está comprando es una capacidad que está inmersa en un negocio, incluso cuando se adquiere un nuevo negocio, se

debe pagar lo que el negocio vale como negocio en curso y se debe sacar gratis el efecto de cualquier capacidad distintiva del nuevo negocio en el panorama de los negocios core. Ese es el secreto de la mayoría de los grupos que practican exitosamente los M&As como mecanismo de crecimiento y con seguridad es este principio lo que hace, que por la vía orgánica o la vía de los M&As, terminen por estar en el club del 25 %. Aquí, de nuevo, un fit con el tema dominante asegura que el efecto del nuevo negocio sobre el core sea positivo y no canibalice. Al conectarse con el tema dominante hay un gran chance de activar capacidades del core que se refinan o que las capacidades nuevas tengan mayor chance de sinergia con ese core. El Tema Dominante es una especie de membrana que filtra la econosfera a favor de la corporación.

La tercera prueba: valor agregado corporativo, es recíproca a la anterior y es también la base de la cuarta. Es en últimas la práctica del principio «si no puedes hacer el bien, por lo menos no hagas el mal», que es para variar, tal vez el error más común que se comete en crecimiento orgánico o adquirido. Para empezar y dentro de las presiones de la trampa del crecimiento, los CEO y sus áreas de desarrollo tienden a confundir ventaja con afinidad. En estrategia la afinidad no interesa, sólo interesa la ventaja. Las holdings tienden, vía la afinidad temática, a sobreestimar sus ventajas en una nueva cancha (industria) y sobre todo a desestimar las desventajas que poseen en ese nuevo ambiente. Nutresa, la compañía de más tradición, más grande (de marcas) de alimentos en Colombia y un importante jugador en Latinoamérica ha crecido a través de adquisiciones que le han permitido expandir su huella geográfica; sin embargo, la ausencia de un Tema Dominante suficientemente identitario, más allá de «somos una compañía de alimentos» la puede llevar a zonas de crecimiento no rentable.

En los últimos años, por ejemplo, ha incursionado en comidas fuera del hogar, en particular a través de la adquisición del grupo de negocios de hamburguesas como El Corral, una hermosa y creciente compañía con 35 años de historia. Tres años después y luego de haber salido de algunas marcas en desarrollo, El Corral se ve estancado. Las «ventajas» heredadas del grupo Nutresa no parecen estar ahí y en cambio algunas de las desventajas si se ven en juego. Ha habido una gran proliferación de entrantes, con productos superiores, de naturaleza local inspirados en el modelo de Shake-Shack que están llevándose a los consumidores juveniles y

dejando a El Corral atrapado en la mitad entre los McDonalds abajo y estos competidores arriba. Los números muestran un estancamiento que indica incumplimiento de la tercera prueba y posiblemente crecimiento no rentable. Detrás de esto, está en últimas la ausencia de un Tema Dominante potente. «Compañía de alimentos», incluso «marcas de alimentos» es una definición muy amplia, no produce ni identidad, ni ventaja y, ciertamente, tampoco potencia. Por último y, tal vez, la más ácida de todas: la prueba del mejor dueño. Un grupo empresarial exitoso, que crece rentablemente por períodos largos de tiempo debe ser el mejor dueño de los negocios en los que participa. De hecho, que gane en ellos tiene que ver con buena «dueñez». Uno de los mayores errores en estrategia, que hemos tocado en capítulos anteriores, es creer que los negocios son buenos o malos y que, entonces, la estrategia corporativa es acerca de escoger los negocios buenos, típicamente los que están de moda y salir de los negocios malos. A nivel profundo la estrategia corporativa es un ejercicio de dueñez. Los negocios no son buenos o malos; más bien, los dueños son buenos o malos dueños del negocio. La buena dueñez sobre un negocio es un ejercicio de largo plazo y organización. En una interesante conexión con el mundo financiero, si una holding no es la mejor dueña de un negocio, o mejor aún, si hay evidencia de un mejor dueño, pues es difícil juzgar la dueñez absoluta, estaría en el mejor interés de los accionistas y ojalá por tanto de los gerentes en ausencia de problemas de agencia: venderle al mejor dueño el negocio que estaría en capacidad de pagar por el negocio más de lo que el vale en manos del actual e inferior dueño. Así las cosas, la buena dueñez y la creación de valor al accionista van de la mano.

De nuevo, y para cerrar el argumento, el fit con un Tema Dominante ayuda a superar esta prueba en la práctica. Si un nuevo negocio tiene fit con el Tema Dominante de un grupo y si éste es específico e identitario debe ser porque el negocio tiene importantes conexiones con el grupo que pueden constituirse en ventaja y que no tiene con otros. Por ello, sólo podrían ser mejores dueños grupos con un Tema Dominante aún más conectado al nuevo negocio que podrían, en el caso de una adquisición, pagar más por él, y en el caso de una entrada en verde, desarrollarlo con menos recursos o en menos tiempo. Todo esto es mucho más probable que en negocios donde no hay fit. El Tema Dominante es, entonces, el nuevo foco. El foco emergente de la estrategia corporativa a partir del devenir competitivo de los negocios en los

que el grupo gana. Su revelación, identificación y sobre todo su uso como guía de la estrategia corporativa es clave para el crecimiento rentable.



Un buen Tema Dominante provee identidad, que es un insumo clave para el crecimiento. Así como en los individuos alcanzar una sólida identidad es un prerrequisito para crecer, en las organizaciones ocurre lo mismo. Crecer sin identidad es una forma segura de crecer no rentablemente. Cuando un tema dominante es muy amplio, laxo o incluso inexistente, es decir, cuando el Tema Dominante es algo como: «entramos a negocios nuevos y atractivos», lo que en últimas hay es una gran falta de identidad. A través de la identidad un buen Tema Dominante permite explorar el mundo inteligentemente sin perecer en el intento. Igual que la membrana separa la delicada complejidad de la célula del mundo en caos, un buen Tema Dominante separa la organización del mundo en general y las mutaciones que superan ese filtro tienen mucho más chance de ser productivas que en su ausencia. Mutar ventajosamente, en un mundo peligroso, es mucho más accionable desde la identidad que provee un nítido y potente Tema Dominante.

Un buen Tema Dominante guía y nutre la construcción de capacidades distintivas y la estrategia es, en últimas, una moneda de dos caras en donde una de ellas, el lado de la oferta si se quiere, es un reservorio de capacidades. El Tema Dominante sugiere ¿qué capacidades nuevas son coherentes con las actuales y por ende pueden agregarse a la base de la cascada haciéndola más robusta e inimitable? ¿Es, por ejemplo, Wholefoods un portafolio de capacidades nuevas para Amazon? ¿Son coherentes? ¿Qué tanto estresan la organización? Esas son las preguntas que un buen Tema Dominante ayuda a contestar y que son cruciales para el crecimiento rentable. Un buen Tema Dominante, por último, moldea a la organización a través de visibilizar las capacidades estratégicas corporativas, es decir, las que son comunes a los negocios pero que son distintivas en sus mercados. En este sentido corrige la tendencia en las organizaciones a enfocarse en lo común y no en lo ventajoso. Así, un Tema Dominante es una fuente de identidad, coherencia y, finalmente, potencia en el mercado. El Tema Dominante se convierte entonces en el centro de la Teoría del Negocio en el nivel de estrategia corporativa. El modelo de la Teoría de la Estrategia Emergente aplicado al nivel de estrategia corporativa y su interacción con el nivel competitivo luciría como el gráfico de las páginas 182 y 183.

Se ve claramente que todo grupo empresarial es el resultado de algún éxito en un negocio core original. Ningún grupo surge en el vacío como grupo y sería altamente sospechoso si lo fuera. Es por esta razón que los grupos empresariales hechos a base de compras por jugadores del mundo del Private Equity tienden a tener retornos inferiores que el promedio del mercado. La estrategia corporativa es ella misma una propiedad emergente de la estrategia competitiva y es la conclusión natural de aplicar la Teoría de la Estrategia Emergente en este contexto. Y de nuevo plantea un modelo más realista sobre cómo se han originado la mayoría de los grupos empresariales.

# Revelando el Tema Dominante

Las entidades emergentes —debe ser claro para el lector— no se planean, no se tornan en aspiraciones (es decir, una compañía no puede aspirar a unas capacidades ocultas pues ya no serían ocultas) y más bien se deben revelar desde la convicción de que existen. Nadie busca lo que cree que no existe. Cuando un grupo exhibe ventaja en negocios distintos a través de largos periodos de tiempo es mejor pensar en que existe un Tema Dominante que da ventaja al grupo, así no sea evidente, que simplemente pensar en que el grupo es muy bien administrado y por ende capaz de ganar en arenas muy diversas. Dice el aforismo que cuando uno pone un gerente bueno en un negocio malo (o mejor en un negocio donde no se tiene ventaja) el que mantiene la reputación es el negocio porque el gerente la pierde rápidamente. Nosotros creemos que el Tema Dominante es el protagonista central de la Teoría del Negocio a nivel corporativo y que lo primero que tiene que hacer es explicar el éxito de esos negocios cuya diversidad asumimos y cuyo desempeño exitoso atribuimos a magia gerencial. Explicar antes que predecir debe ser el primer test al que se somete un Tema Dominante.

Una vez hay convicción sobre esto, lo que sigue es en un proceso de conversación con una coalición crítica, revelarlo a través de un proceso mayéutico. Nosotros utilizamos el test de Collins, que fue desarrollado para identificar los secretos de las compañías que perduraban o las que tenían rápidas y poderosas transformaciones. En ambos casos nosotros creemos que lo que hay en juego es un potente Tema Dominante que se hace explícito y más potente y por eso creemos que el método de Collins es tan efectivo para revelar el Tema Dominante de una corporación. Se buscan ideas y rasgos que caigan simultáneamente en la respuesta a tres preguntas: ¿Qué nos emociona como organización? ¿En dónde somos referentes en nuestro mercado? Y ¿En dónde hemos tenido rentabilidad superior? Los elementos que caen en la intersección de esas tres preguntas y que además aplican a todos los negocios actuales, tienden a ser ellos directamente el Tema Dominante o manifestaciones muy cercanas del mismo.

# Visualizando los ejes del crecimiento

Una vez los tres elementos del tránsito de lo competitivo a lo corporativo se han surtido y, por ende, el riesgo de desenfoque y ulterior crecimiento no rentable se ha disminuido es posible visibilizar todos los ejes que se pueden utilizar para crecer. Estrategia es el encuentro de la ambición y el foco. Una vez se asegura foco en el tránsito a través de un sólido core desde el cual se crece, unas capacidades ocultas pero ahora visibilizadas y emergentes y un Tema Dominante que nos enfoque en áreas en las que el grupo tiene ventaja, se puede entonces ver el panorama completo.

Nosotros hemos encontrado que las organizaciones pueden crecer a través de cada uno de estos ejes posibles. No conocemos ninguna organización que los use todos y de entrada creemos que eso impondría una enorme complejidad organizacional que casi con certeza llevaría a crecimiento no rentable. Más bien, los casos exitosos que conocemos usan a fondo uno o dos ejes de crecimiento. Es decir, se deben inspeccionar todos los ejes pero se deben escoger un par de ellos para desarrollar una agenda vibrante de crecimiento. No se crece más porque se exploren más ejes. Así las cosas, el siguiente modelo es un sistema para entender y reflexionar sobre los ejes antes de comprometerse con uno u otro.

# 7 EJES

## EL MODELO DE LOS SIETE EJES DE CRECIMIENTO

- 1 RE-CONFIGURAR**  
Repensar en qué negocios estamos o cómo los entendemos
- 2 RE-SEGMENTAR**  
Encontrar los focos de mercado donde podamos ganar
- 3 CAPACIDADES OCULTAS**  
Capacidades que residen internamente y que apalancan el crecimiento
- 4 INTERNACIONALIZAR**  
Ampliar el alcance geográfico con los mismos posicionamientos
- 5 CAPABILITY M&A**  
Adquirir una capacidad para la ventaja
- 6 INNOVACIÓN DE PROFUNDIZACIÓN**  
Nuevos productos en los negocios existentes
- 7 INNOVACIÓN DISRUPTIVA**  
Nuevas necesidades, mercados y usos (BM)

# Grandes mensajes de este capítulo

- La Estrategia es acerca de ganar más que simplemente de jugar.
- El choice más fundamental es no jugar en estructuras de industria en las que no se tiene ventaja. Las mayores causas de crecimiento no rentable se originan aquí.
- Ganar es primero acerca de ser valioso en el mercado y coherente con la ventaja. Sin ventaja no se puede ganar sosteniblemente.
- Ganar es también poder crecer una vez se es valioso. Ningún problema competitivo se resuelve creciendo. La mayoría de las veces el crecimiento es la consecuencia natural de ganar en el mercado y su ausencia un primer síntoma de debilitamiento de la ventaja.
- La estrategia competitiva y corporativa deben ser tratadas diferentemente pero de forma integrada. La ventaja y el crecimiento son conceptos distintos pero altamente complementarios.
- La estrategia competitiva es acerca de concentrar capacidades distintivas de manera ventajosa en un mercado, mientras que la estrategia corporativa es acerca de revelar, nutrir y aplicar capacidades distintivas a través de varios mercados
- En estrategia corporativa el objetivo es desarrollar la capacidad distintiva y, el recurso limitado, es el ancho de banda del dueño, mientras que en la estrategia competitiva, el foco es el segmento del mercado y el recurso escaso es la capacidad distintiva del dueño.

## Capítulo 9: Estrategia es acerca de construir capacidades distintivas

“El crecimiento saludable no surge en el vacío, más bien es el resultado de la demanda creciente del mercado por las capacidades distintivas de la organización” Richard Rumelt

Alejandro Magno, un símbolo de la estrategia militar y tal vez el más reconocido estrategos de la antigüedad, era famoso por una gran determinación que terminaba imponiéndose a las circunstancias. Desde el nudo gordiano que cortó de un espadazo (rompiendo las reglas) pasando por el sitio de Tiro donde invadió una isla haciendo un dique en el mar con los materiales de la ciudad abandonados por quienes se habían fortalecido en la isla, hasta el bloqueo de todos los puertos del Egeo para evitar una batalla naval en la que era inferior y llevarla a la tierra donde finalmente la ganaría, le permitieron crear un imperio, el más grande que ha existido, que resultó efímero pues era un gran militar y un mediocre estadista. Lo que es claro es que la combinación de un hábito de eliminar restricciones autoimpuestas (el nudo debe ser desamarrado, la isla debe invadirse desde el mar) acompañado de una gran determinación y paciencia, lo hicieron el militar más exitoso de la antigüedad.

En tiempos modernos y en la arena empresarial, Jeff Bezos me recuerda a Alejandro Magno. En poco tiempo ha creado un imperio económico y comercial que lo ha convertido en el hombre más rico del mundo. Partió de una idea muy básica que seguramente se le había ocurrido a mucha gente — por ejemplo en mi país— simultáneamente, con Amazon, en 1994 unos muchachos lanzaron libreria.com que estuvo por un rato como la Amazon en español. Bezos creó la compañía más valiosa del mundo en un período de 25 años. La visión con seguridad era muy distinta a la del resto de jugadores similares que surgieron en esa época. Seguramente desde la marca misma —Amazon— había una aspiración mucho más allá de los libros, un apetito expansivo, una jungla de exuberancia y complejidad. Pero incluso gente así de ambiciosa hubo en la fiebre de los dotcoms. Ni la idea de una tienda de libros por internet, ni siquiera la idea de una tienda de todo era algo muy especial en ese momento.

Con seguridad, Bezos tuvo mucha suerte y estuvo en el lugar adecuado, pero lo que lo pone en una clase aparte y que tiene todo que ver con el tema de este capítulo es su consistente, paciente y determinada pasión por ir construyendo capacidades al interior de Amazon. Amazon, sin perder foco y potencia, guiada por un claro tema dominante, en la mitad de un sistema único de capacidades físicas y digitales que la hacen el jugador más físico del mundo digital y el más digital del mundo físico, ha terminado por construir un acervo de capacidades distintivas, que la hacen cada vez más invulnerable y le han permitido una enorme amplitud de categorías y geografías. En esto incluso ha tenido que educar a los mercados de capitales que muchas veces cuestionan la constante reinversión de la caja en la construcción de más capacidades y la acusan de ser un negocio condenado a la baja rentabilidad.

Amazon mas bien, con su particular métrica de flujo de caja que no favorece la rentabilidad de corto plazo, ha reinvertido sistemáticamente toda su caja favoreciendo un crecimiento que más que de ingresos o volumen puro, es de capacidades y que sobra decirlo le otorgan un gran potencial de largo plazo. Los múltiplos de valoración cercanos a 100 veces ganancias muestran que los mercados creen más en el futuro de Amazon que en su presente, pero sus recientes ganancias en captura y rentabilidad muestran también que las valoraciones son compatibles con lo que la compañía puede capturar en el mercado. Una compañía gigante con ritmo de startup, que tiene clientes, empleados e inversionistas fieles. Una compañía con un servicio al cliente único, con un sistema logístico único, con una diversidad de productos y proveedores y con una emergente armada de negocios originados en su «amazon marketplace» en el que hoy a través de AWS y continuando con su nuevo Amazon Search compite con algunas de las compañías más poderosas del mundo: Walmart en el primero, Microsoft en el segundo y Google en el tercero, mientras continúa creciendo más rápido que todas ellas sin perder su foco. Ese foco no es un negocio, más bien es la construcción de un sistema de capacidades distintivas que la hacen única frente a cada uno de esos competidores en cada una de sus canchas.

# Valor y ventaja

En el séptimo capítulo definimos el concepto de valor, así como su ciclo a través de las 4C. El valor en el mercado se convierte, a través de las 4C, en valor de compañías, en la famosa capitalización de mercado que representa el valor al accionista. Esa conexión entre el valor en el mercado y el valor de mercado está en la esencia del funcionamiento a largo plazo de los mercados de capitales. Las compañías valiosas en el mercado, cuando logran una ecuación de valor coherente y capturan valor al accionista terminan en el largo plazo con un valor de mercado alto, así pasen por épocas de ciclicidad y este valor no se reconozca del todo. El valor como la justicia termina por brillar. El mercado es un sistema para confesar la verdad, sobre todo acerca del valor. Una compañía, entonces, es valiosa en el mercado si un cliente, navegando dentro de un espacio de beneficios, encuentra sus beneficios relevantes y distintos. Si este valor, entonces, se comunica efectivamente y se comanda a un precio alineado con ese valor que además supera el costo total de caja de largo plazo, entonces el negocio generará caja que dependiendo de su consistencia y crecimiento hará que los inversionistas valoren más o menos las acciones de esa empresa.

El valor en el mercado es, entonces, una condición necesaria para que la empresa tenga valor de mercado, pero no es suficiente. Para que haya valor de mercado tiene que haber caja, ojalá consistente y creciente y para eso no basta con ser valioso en el mercado. Más bien, para eso se necesita que los recursos que la empresa utiliza en producir valor, así como la forma en que los despliega, cuesten menos que el precio que se recibe por un lado pero además y tal vez mucho más exigente, que no sean emulables por competidores, pues si lo fueran cualquiera podría entonces producir ese valor y por ende ya no sería distintivo y por tanto tampoco valioso. Es decir, el valor no existe en el vacío, no existe sin ventaja.

Warren Buffett, el oráculo de Omaha, popularizó en sus análisis el concepto de moat. Con su implacable y sencilla lógica, Buffett dice que le gusta invertir en negocios con moat. Moat es algo así como el foso que protegía de los invasores los castillos en la antigüedad, quiere en últimas decir, que las empresas que le gustan a Buffet, son difíciles de vulnerar, tienen

ventajas competitivas difíciles de imitar y sus negocios son difíciles de invadir. A Buffet nunca le gustó el concepto promulgado por analistas modernos, de que la ventaja competitiva es inherentemente efímera y que en esta era sólo se puede aspirar a tener ventajas temporales que hacen que la única ventaja sea la velocidad, o el agilismo como se denomina en neolingua corporativa. A mí tampoco me gusta, los negocios valiosos tienen ventajas sólidas y duraderas en el tiempo y si no se cree en eso, ni la práctica de la estrategia ni la inversión sistemática y a largo plazo serían disciplinas legítimas. Viviríamos en una gran paranoia competitiva, en un mercado totalmente eficiente con una especie de muerte termodinámica. No habría inversión en un mundo de igualdad de retornos o de utilidades contables no económicas. Buffett por eso sigue buscando marcas fuertes, ya no sólo Coca Cola una de sus inversiones preferidas, sino Apple su más reciente inversión, algo así como la Coca Cola de la nueva era.

El moat de Buffett no es otra cosa que la ventaja. Eso ya debe ser claro. La ventaja que protege el valor desde su origen primigenio en el mercado. Lo interesante es que si bien el valor está en el mercado y se manifiesta en los ojos y preferencias del cliente en un espacio de beneficios, la ventaja reside en las capacidades distintivas. Las capacidades distintivas son el corazón de la ventaja competitiva, son la causa raíz de que el valor sea valioso.

# Ventaja relativa y capacidades distintivas

La ventaja es un concepto relativo y no absoluto, depende del contexto. David parecía tener una gran desventaja en el cuerpo a cuerpo contra Goliath y siempre nos hacen ver la historia bíblica como un triunfo del débil sobre el fuerte. Sin embargo, David en el combate a distancia tenía ventaja relativa: era rápido y ágil, pequeño y por ende más elusivo, y era un gran lanzador de onda. David tenía ventaja relativa frente a Goliath en combate a distancia y lo que hizo que ganara fue que impuso ese tipo de combate a un jugador que se creía dominador y dueño de una ventaja absoluta. Nadie tiene ventaja absoluta por lo menos si hay algún dejo de estrategia en la contraparte. Como en la historia de David y Goliath, la ventaja relativa proviene de una capacidad distintiva. David tenía una capacidad distintiva en el lanzamiento de la onda y si pudiese llevar el combate allí entonces esta capacidad distintiva se convertiría en una enorme ventaja, relativa a Goliath en esas circunstancias de combate.

Este ejemplo<sup>[43]</sup> simple de la historia sagrada, arquetípico entre otras cosas de la lucha desigual, en el sentido de la intervención de Dios y la Providencia que nos enseñan a todos para mostrarnos que no hay batalla perdida, es también un gran ejemplo de la relación entre ventaja y capacidad distintiva por un lado, pero, aún más importante, de que las capacidades trascienden lo genérico y se vuelven distintivas a través del choice, de que escogencia y coherencia son la esencia de la ventaja. Enseguida, nuestra definición de capacidad distintiva:

*Una capacidad distintiva es una capacidad explícita u oculta, que a través de un hard choice se vuelve única, y se despliega coherentemente en una estrategia competitiva ganadora.*

Choice, nuestro viejo protagonista a través de todo este libro, es la sustancia que convierte una capacidad genérica cualquiera en una capacidad distintiva. No es la cantidad y masividad de la capacidad, ni su flexibilidad ni mucho menos su mejora constante lo que la hace fuente de ventaja sino su distintividad. Y su distintividad proviene universalmente de un hard choice. Es este hard choice, en últimas, el responsable de la disuasión de la

imitación. Más allá de la arrogancia y necedad de Goliath que habría podido evitar el combate a distancia y ganar en sus términos reconociendo que no tenía ventaja absoluta sobre David, lo cierto es que de poco le habría servido tratar de volverse más ágil o aprender a lanzar la onda en preparación para su combate. En el mejor escenario habría mejorado pero seguiría siendo inferior a David: recompensa en combate a distancia y sacrificio o penalidad en combate cuerpo a cuerpo producían las capacidades distintivas de David y viceversa las de Goliath.

El ejemplo clásico de Porter, de cómo Southwest Airlines irrumpió en la industria aérea ilustra el punto. Todas las aerolíneas tienen aviones, sólo Southwest en su contexto relevante tenía un sólo tipo de avión. Todas las aerolíneas conectan pares de ciudades, pero sólo Southwest lo hace con vuelos directos y sin conexiones, todas las aerolíneas usan aeropuertos pero sólo Southwest se limita a aeropuertos secundarios, todas las aerolíneas vuelan pero sólo Southwest se limita a vuelos cortos. La capacidad genérica la tienen todos, la capacidad distintiva la engendra un hard choice que recompensa ciertas circunstancias, bajo las cuales se eligió competir y castiga otras que ojalá sean aquellas en las que se escogió no competir o, por lo menos, en las que no se escogió ganar.

El caso de un hard discount como D1(David) frente a un competidor universal como el grupo Éxito (mayor jugador de retail en Colombia, Goliath) recrean la vieja historia de nuevo. El grupo Éxito, el retailer más grande de Colombia con múltiples formatos, cobertura nacional y la mejor posición negociadora con sus proveedores vs D1 un entrante, fundado por inmigrantes y sin vínculos con grandes jugadores internacionales, entrando greenfield a Colombia. La capacidad distintiva da ventaja relativa en un contexto y no en otro y se consigue a través de un hard choice. En su origen (puede que hoy haya perdido disciplina estratégica en su proceso de crecer) D1 trabajaba sólo con efectivo, con marcas blancas exclusivas de D1 y pocos proveedores (max 2 por categoría),

«cero» o «mínimo» servicio en el punto de venta, locales de menos de 500 m<sup>2</sup>, todos arrendados, menos de 1.000 referencias por almacén, mínimos o inexistentes parqueaderos. Su creciente red de almacenes, su sistema de inventarios, sus relaciones con proveedores, su bajo gasto operativo, todas

internamente coherentes son capacidades distintivas obtenidas a través de hard choices.

Éxito (Goliath) no tiene ventaja relativa allí. Sus capacidades distintivas sí existen pero no dan ventaja en el mercado que escogió D1. Grandes localizaciones de alto valor inmobiliario, gran variedad de productos y múltiples categorías, parqueaderos cómodos y múltiples medios de pago, son sin embargo inferiores en el mercado diario de baja transacción donde escogió ganar D1. Todos los intentos de Éxito para competir terminaron con victoria para D1 y dilución competitiva para Éxito. Los competidores universales no existen porque la ventaja universal y absoluta no existe. La ventaja competitiva reside en capacidades distintivas y estas se vuelven distintivas a través de hard choices: «No pain no gain».

# Coherencia

Las hard choices disuaden al competidor imitador, crean incompatibilidad externa como lo sugiere la definición de Porter al principio del capítulo. Esa incompatibilidad no es acerca de que un competidor estúpido y visceral no pueda hacer o vender lo que el ganador vende o hace, sino de que no puede ganar allí donde el otro gana. El competidor no es el que vende lo que yo vendo sino el que gana o puede ganar donde yo gano. Pero el efecto de la ventaja no termina allí. Las capacidades distintivas además de crear incompatibilidad externa deben ser internamente coherentes. Es la coherencia interna entre diferentes capacidades distintivas lo que produce la ventaja. El choice convierte la capacidad genérica en distintiva y, la coherencia entre las diferentes capacidades distintivas, produce la ventaja competitiva. Es decir, después de este gran periplo por el mundo de la estrategia emergente terminamos por concluir que el más elemental, pero muy poco entendido concepto de la estrategia, que no es otro que la ventaja competitiva, es ella misma una propiedad emergente de la coherencia interna de varias capacidades distintivas.

La ventaja, en últimas, es sólo una y su manifestación final consiste en la capacidad del sistema de crear valor en el mercado y convertirlo en caja. La caja es el certificado de existencia de la ventaja; la ventaja competitiva de Southwest o de D1: márgenes altos con precios bajos, característico de todos los líderes en costo que no reside en ninguna de las capacidades distintivas sino en todas juntas. Por eso, imitar sólo una no sirve imitarlas todas es un suicidio pues es renunciar a la identidad para converger tardíamente con un competidor en un mercado que él escogió.

*Estrategia es un conjunto coherente de choices, unos acerca de crear valor y otros acerca de capturarlo que conjuntamente hacen a la organización única y le permiten ganar en el mercado.*

# Ejecutar es construir capacidades distintivas

Un sistema de capacidades distintivas internamente coherente forma un ADN competitivo. Siempre me extrañó que Porter, en su paper clásico sobre qué es estrategia, no hubiera bautizado estos sistemas de actividades, como él los llama, como ADN competitivos. Tienen todas las características. En primera instancia son identitarios, producen ventaja a través de la exclusión competitiva en el mercado, es decir son inimitables parcialmente y si existiera un clon este tendría desventajas insuperables para llegar a ser: ¿por qué alguien invertiría en un negocio que quiere ser idéntico a otro y en ese sentido nunca será valioso? La visión de ADN es una visión más realista y práctica de cómo se practica la estrategia competitiva. Utilizando la fábula de Aquiles y la tortuga, podríamos decir que la planeación estratégica nos presenta al planeador estratégico como un Aquiles inmerso en una carrera de velocidad de cambio en un mundo de cambio constante en donde el objetivo es cambiar cada vez más rápido en una carrera hacia una posición ideal en el mercado, atrapado en una paranoia tecnológica que acelera todo; mientras que la estrategia emergente nos presenta al estratega como la tortuga, que a través de un proceso lento de mutación, emergente de la interacción con el mercado, practicando hard choices irreversibles y buscando la coherencia interna que simultáneamente dan la ventaja y la caja termina imponiéndose en el largo plazo.

No porque se corra más se va a ganar. El estratega es como un diseñador inteligente de un genoma en el mercado (es uno de los sitios en el que se rompe el paralelo puro entre la biosfera y la econosfera. Mis amigos biólogos disculparán este concepto que los ofendería profundamente en su disciplina) que a través de observación y hard choice, en una especie de juego de gallina ciega del mercado, dice frío, tibio o caliente a través de la caja y diseña progresivamente un sistema de capacidades, un ADN ganador en la econosfera, uno que produce valor y crea las condiciones para crecer rentablemente. Esta visión es muy distinta a la que promueven los imaginarios colectivos inducidos por la PE, pero es un mejor modelo sobre cómo han emergido las organizaciones exitosas.

Herb Kelleher, quien murió recientemente, con seguridad nunca imaginó ex-ante el bello genoma que Porter reveló sobre cómo ganaba Southwest, la aerolínea que él creó y con la que reinventó la industria de las aerolíneas como pionero del modelo conocido como de bajo costo. Kelleher seguramente no era consciente de ese genoma, de hecho, era famosamente escéptico de hablar de estrategia. Ese genoma, un clásico creado por Porter para enseñar qué es estrategia —y sobre todo qué no es— nunca habría podido ser articulado por Kelleher y menos ex-ante; de la misma forma como las abejas construyen panales pero no los saben diseñar ni tienen conciencia de lo que están haciendo, pues sólo saben ser abejas. Los empresarios exitosos saben mantenerse enfocados en un propósito y hacer los hard choices, la gran mayoría de las veces contraevidentes a la sabiduría convencional, que una vez sometidos al mercado surgen los sistemas coherentes de capacidades distintivas que engendran las organizaciones que después llamamos compañías exitosas.

El mercado creó a Southwest desde los principios de Herb Kelleher. Un estratega no debe tener su ADN competitivo claro antes de entrar a un negocio; más bien, y en línea con los preceptos de la estrategia emergente, debe tener un propósito y una Teoría del Negocio, que se plasmen en una serie de choices y un equipo para llevarla al mercado, pero sobre todo, receptividad para aprender en la carrera entre caja y aprendizaje, lo que el mercado eventualmente le invitará a mutar. En el caso de Kelleher la idea de vuelos directos, contraria a la moda prevalente en esa época de hub and spokes y el alineamiento en la compensación de tripulaciones para producir un servicio confiable y barato, fueron la base de este genoma que después el mercado ayudó a moldear y escalar.

Ejecutar, entonces, más que el drama de velocidad, intensidad y músculo de Aquiles, es la construcción paciente, sistemática, a largo plazo y en la ruta de la tortuga: no hay atajos, las capacidades distintivas se moldean a través de hard choices sometidos como el acero a la presión y la temperatura del alto horno, que es el mercado. Como Alejandro Magno en la toma de Tiro, Bezos en la conquista del e-commerce, o Kelleher en Southwest, un propósito claro, una disposición a construir un sistema de capacidades único con paciencia y continuidad, al hacer lo impensable, a través de hard choices internamente coherente y escuchando flexiblemente al mercado sin cambiar de propósito, son la esencia de la ejecución más que

del actuar intenso, febril y dramático que nos han vendido. Vísteme despacio que voy de afán decía otro famoso estratega militar.

# Grandes mensajes de este capítulo

- Sin ventaja no hay valor sostenible.
- Las capacidades distintivas son el secreto de la ventaja y, por vía indirecta, del valor sostenible.
- La distintividad en una capacidad se consigue con choice; las capacidades distintivas son incompatibles con la mejora continua.
- Las capacidades distintivas son simultáneamente coherentes con la estrategia de quien las tiene e incoherentes con las de sus competidores. Por ser tan selectivas requieren hard choices, con sus respectivos sacrificios y, son por ello, la esencia de la estrategia.
- Las capacidades distintivas y su acumulación coherente son la fuerza que organiza emergentemente a la organización.

# Capítulo 10: Estrategia es Organización

“La organización misma es el resultado más interesante de la estrategia”  
Henry Mintzberg

En la estrategia, lo que en últimas produce los resultados, no es lo que el CEO y la alta administración quieren, desean o declaran en sus planes estratégicos o sus redacciones de misión y visión, ni siquiera en sus Megas (metas grandes y ambiciosas). En estrategia típicamente se termina logrando aquello para lo que uno se organizó; la estrategia es aquella cosa para la que usted se organizó. Igual que en biología la estrategia de supervivencia de una especie está codificada en el diseño físico del organismo, por ejemplo, la estrategia de un colibrí de conseguir néctar de alta calidad y difícil acceso para sus competidores requiere un diseño de mínimo peso y máximo pico que a través del sostenimiento en el aire, con un aleteo muy rápido, lo obliga a obtener un suministro de néctar constante y de alta calidad, pues no hay mucho donde almacenar ya que perdería ligereza lo que al final, lo obliga a tener un pico largo, un cuerpo muy liviano y una gran capacidad de aleteo rápido para competir por el néctar de alta calidad sin el cual no podría vivir. Este argumento deliberadamente circular es el punto que quiero mostrar. Digamos que la Teoría del Mundo del colibrí y su diseño físico son dos caras de la misma moneda: la estrategia es ambas o ninguna.

Una de las falacias fundamentales de la planeación estratégica, es que el plan se convierte típicamente en acciones, tareas, iniciativas y se asume más o menos de manera general que la organización es como una navaja suiza que sirve para todo. En la planeación estratégica la organización se ignora y se asume que un plan con metas, asignación de responsables y presupuestos es todo lo que se necesita para llevar a cabo el plan. En el mundo de la planeación estratégica, el colibrí podría cambiar de objetivos y plan alimenticio y seguir siendo colibrí, o peor aún y para hacer el contraste más crudo, imaginémonos una paloma de iglesia a la que unos consultores la convencen de que los colibríes son los pájaros del futuro y, que por ende, le presentan una propuesta para convertirse en colibrí con base en las mejores prácticas del mundo de los colibríes: disciplina, tecnología, mejoramiento

continuo y una nueva cultura. Es jocoso, pero es en últimas lo que prescriben la mayoría de los planes estratégicos, como dicen por ahí, el chiste me lo sé con otros animales. Mintzberg tiene uno muy bueno en el que una consultora le plantea a una colonia de hormigas convertirse en abejas, pues hay un déficit de abejas en el mercado.

# TEE: hacia una Teoría Unificada de Estrategia y Organización

Siempre fui poco interesado en la teoría de las organizaciones en mi juventud. Estudié en el pregrado un par de cursos sobre organizaciones y tal vez otro en el posgrado que hablaba de las ideas clásicas, las teorías X, Y, y Z en el que exponían a autores como Fayol, Drucker o McGregor. Incluso fui alumno de Thompson y Rubinstein en su clásico curso de organizaciones; sin embargo, nunca logré interesarme mucho en el tema, lo encontraba un poco excesivo en el uso de psicología, ciencia que en ese entonces desdeñaba y todavía no había tenido las luces de Kahneman y Tversky. Incluso en mis estudios de teoría de la decisión, leí a Kahneman y Tversky y sus diferentes sesgos mentales y teorías de racionalidad acotada, sin en su momento, conectarlas mucho más allá de la disciplina misma de la teoría de la decisión que por su definición era una agregación matemáticas, estadística bayesiana, economía y algo de psicología.

Cuando inicié mi carrera de consultor, empecé a notar que se hablaba mucho de teorías organizacionales. Para ser franco, era una de las pocas cosas que había estudiado curricularmente de la que se hablaba al interior de las organizaciones. Era un discurso genérico, repetitivo, dogmático y dominado por áreas de gestión humana tripuladas mayoritariamente por psicólogos; no obstante, era real y empecé a sentirme como un impostor. Sería ese tema, que yo había desdeñado tanto, por encontrarlo muy psicológico y etéreo para la verdadera realidad de los negocios, el más importante. Y era mi poco interés y conocimiento de aquellas teorías áridas y, a mi manera de ver poco prácticas, un indicador de que tal vez no tenía la sensibilidad temática que esta profesión requiere. Me tranquilizaba cuando me acordaba de que algunas veces en clase lograba involucrarme un poco en el tema y hacer aportes interesantes pero en general se cernía sobre mí, alrededor del tema de las organizaciones, el síndrome del impostor en ese momento de mi vida, pues en mi trabajo reciente tenía que opinar, recomendar e incluso liderar a los gerentes en cambios a su estructura organizacional.

La buena noticia era que desde muy temprano en mi práctica noté que una estructura organizacional rara vez era efectiva si se dejaba como estaba en

un plan estratégico. El momento más dramático de esta sensación la tuve cuando muy joven todavía y dirigiendo ya el caso más importante de nuestra firma en Colombia, tuve que acompañar al CEO de ISA, Javier Gutiérrez, en una gran reestructuración de su organización como resultado de nuestro trabajo en 1995. Allí tuve que dedicar mucho tiempo a acompañar a Javier en la reestructuración de la compañía cuando mi caso, no incluía ese alcance. Ciertamente, más tiempo del que yo reportaba a mis cuarteles generales en Cambridge. Esto no tenía nada malo visto en la óptica de hoy, pero era casi un pecado en una firma de estrategia pura como nos enseñaban a nosotros en esa época.

Ayudar a un CEO de la compañía de transporte de energía más importante del país, que debería producir mucho orgullo a un consultor joven, no ocultaba el sentimiento de que todo este esfuerzo era por un lado remedial, es decir, todo lo que la estrategia no resolvió y, por el otro, el síndrome del impostor de que todo esto era largo y complicado porque tal vez yo no sabía mayor cosa del tema, no era un experto y, quizás, si le hubiera dedicado más atención, otra sería la historia. Todo cambió en 1999. Estaba navegando por la tienda de Amazon cuando vi que muchos ex colegas y colegas de ellos y, en general mucha gente con afinidad profesional e intelectual, ponderaban y recomendaban un libro llamado *Designing Organizations*<sup>[44]</sup> de un autor que hasta ese entonces yo no conocía. El extracto decía, parodiando a la película de Woody Allen, que el libro era un resumen ejecutivo de todo lo que uno quiere y debería saber y no se había atrevido a preguntar sobre organizaciones. Estaba diseñado para ejecutivos y practicantes y se podía leer en un vuelo costa a costa. La proposición era irresistible y la compré. Lo leí, en efecto, en un vuelo costa a costa y cumplió su promesa. Cambió mi vida de consultor y lo llevé a la práctica tempranamente, con uno de mis primeros casos en Breakthrough, mi firma. El framework resultó muy poderoso y me redescubrí en él. Es decir, entendí que mucho de lo que había hecho para ISA, tres años antes, no tenía nada de pecaminoso o remedial y era en efecto lo que el framework sugiere: como buen framework no era una metodología, personalmente las detesto, sino una serie de principios y preguntas con una teoría filosófica que las conectaba; era filosofía aplicada altamente accionable.

Empecé casi inmediatamente a aplicarla como cierre en los casos de estrategia desde mi firma a partir del año 2000. El modelo de terminar

nuestras intervenciones construyendo una agenda de transformación de la organización, alrededor del modelo, más que el plan de implementación típico de los casos de planeación estratégica, mostró ser coherente con nuestra filosofía y forma de trabajo además de muy potente para ayudar a los clientes a cambiar su realidad de forma práctica. Sólo más adelante conecté los puntos pues estos, ya lo sabemos, sólo se pueden conectar hacia atrás, entonces empecé a entender que trabajar en la organización no era remediar un caso de estrategia que no había logrado suficiente potencia, ni era tampoco entrar en la implementación alcahueta en la que están enfrascados clientes y consultores en una gran espiral de sobre y sub responsabilidad, sino que era completamente inherente a la estrategia, como la empezamos a entender. Nosotros lo volvimos un estándar de nuestra práctica y lo llevamos a más de 200 organizaciones en Colombia.

Como ya lo he mencionado, primero nuestros imitadores, pero después un poderoso voz a voz, hizo que la aplicación del modelo se generalizara en Colombia y así, que el diseño organizacional dejara de ser un área oculta y baja potencia de las áreas de gestión humana que poco se involucran en el liderazgo de la organización y que no se hacían alrededor de los desafíos existenciales de la estrategia, para convertirse en el centro de la agenda de transformación, presidida por los CEO y hecha con visión de década. Con el mensaje esencial de Galbraith, de que el diseño organizacional es una fuente última de ventaja competitiva, mensaje en el que creo, entonces contribuimos con nuestro granito de arena a la gran adopción del modelo de la estrella en Colombia, del que estoy seguro ha tenido mucha más aplicación e impacto que en países similares, pues muchas compañías que son clientes nuestros, muchas de ellas multilatinas surgidas en esta época de oro de Colombia, terminaron por viralizar la práctica. Hoy por hoy encuentro gran cantidad de instituciones públicas y privadas inaccesibles para nosotros que en vez de tener los típicos cuadros de misión y visión usan la estrella de Galbraith. Estoy seguro de que es un fenómeno altamente localizado en Colombia y que ha acompañado, así sea como actor de reparto, el gran ascenso de Colombia durante estas dos primeras décadas del siglo XXI. La mayor riqueza de un país es su capital empresarial y el capital empresarial está construido sobre organizaciones potentes: estrategia es organización. Después de haber utilizado y desarrollado nuestras propias mutaciones en la práctica, hemos desarrollado esta, nuestra versión del modelo de la estrella (página siguiente).

El sistema de incentivos y medición debe reforzar los **comportamientos deseados** que generen consistencia en el actuar con las escogencias hechas.

MEDICIÓN

Es necesario hacer un esfuerzo estructurado para difundir los **nuevos paradigmas** y adoptar **modelos mentales** que alimenten al proceso estratégico.

TALENTO

ESTRATEGIA

- Definir claramente en **dónde jugar** y **cómo ganar**
- Aclara **Escogencias** sobre qué hacer y más importante **qué no hacer**.
- Establece horizontes de crecimiento
- Fija una Meta Grande y Ambiciosa (MEGA)

CAPACIDADES  
DISTINTIVAS

Una organización es **una colección de capacidades distintivas** internamente coherentes y que todas han sido desarrolladas desde hard choices que soportan su propuesta de valor

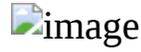
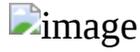
ESTRUCTURA

- La estructura debe asignar el **Poder** en los puntos necesarios para **soportar las escogencias** hechas.
- El poder se entiende como los **derechos de decisión** necesarios para **tomar acciones**.

# Estrategia y transformación empresarial

Una vez se entiende que no es que la estructura se alinee con la estrategia simplemente, que es un avance pero es insuficiente, sino que la estrategia es una trinidad de la Teoría del Negocio, la organización y la acción, como lo prescribe la TEE, el modelo de la estrella toma entonces un sentido aún más potente que el que el mismo Galbraith planteó explícitamente. La industria de la consultoría, aferrada a la TPE, históricamente disocia la organización de la estrategia. En la industria hay consultores de planeación estratégica y consultores de organización; en las grandes firmas, son áreas separadas y en las más pequeñas, son firmas distintas. Los clientes, que no han pensado mucho en el tema, pues esto se lo tienden a delegar a la industria de la consultoría, han aceptado estas especialidades que lo único que han hecho es reforzar la disociación de los dos conceptos artificialmente a favor de los consultores y sus apetitos implementadores, además de coartar los procesos de transformación naturales y emergentes que deben ser la norma.

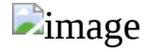
De lejos, los clientes a los que hemos impactado más y que terminan abrazando la estrategia como proceso emergente y por ende, ven al diseño organizacional como parte del sistema de aprendizaje-escogencia-acción, han tenido las transformaciones más potentes y evidentes en la única métrica que finalmente importa que es el crecimiento rentable de largo plazo. El mantra del modelo es entonces que toda Teoría del Negocio como parte de su devenir transforma la organización y toda transformación de la organización a su vez hace mutar la Teoría del Negocio.



# Diseñando organizaciones coherentes



El modelo de la estrella, con su invitación implícita al decisión-shaping, a lo que realmente invita es al diseño coherente de una organización emergente desde el mercado. El mercado es en últimas el que escala la organización si esta es valiosa, el CEO moldea este proceso trabajando sobre los vértices de la estrella, pero lo hace conscientemente. Ya hablamos de que la estructura no se optimiza en el vacío sino que la coherencia de estrategia y estructura es vital, pero nos quedamos cortos exigiendo coherencia solo a ese nivel, pues realmente, la coherencia debe estar en todos los niveles. Nosotros la llamamos, coherencia a nivel 5, pues obliga a que las cinco esquinas de aquella estrella (por eso he preferido llamarlo el pentágono y no estrella) tienen que ser coherentes. Es decir, al unísono, estrategia, estructura, capacidades, medición/incentivos y talento tienen que ser coherentes entre sí y no sirven optimizados en el vacío, lo que desafortunadamente es comúnmente promovido por la industria del mejoramiento continuo y las mejores prácticas, en esta era de paranoia en la que vivimos. Algunos tensores, más allá del primero de estrategia-estructura son pivotes de coherencia. El tensor estructura-incentivos es una área de errores comunes; si la estructura es la distribución de unos derechos de decisión y acción finitos, entonces, medir y sobre todo incentivar alineado con los derechos de decisión que aquel cargo posee es fundamental. Este principio tan básico es frecuentemente ignorado en los diseños organizacionales o, peor, desemboca en ejercicios aislados de diseño de sistemas de compensación variable en los que no se rediseña la organización coherentemente.



# Los tensores clave del diseño



Aunque el espíritu del modelo de la estrella, es el diseño coherente alrededor de los vértices, existen tres tensores claves entre pares de vértices que son por un lado los culpables de la mayoría de los errores grandes y también las mayores fuentes de coherencia y refuerzo.



# Estructura sigue a la Estrategia



Hay dos grandes errores comunes en el tema de la estructura. El primero, ya lo anunciamos, es pensar que la estructura es un mundo aparte de la estrategia: otra fase del plan, otro capítulo, otra área de experticias. Alfred Chandler planteó que la estructura seguía a la estrategia<sup>[45]</sup>; las estructuras organizacionales no existen en el vacío y por ende hablar de estructuras ideales es una falacia. A pesar de todo, esta práctica es promovida por la mayoría de las consultoras, que la hacen sutilmente a través del concepto de buenas prácticas o de palabras como clase mundial. Nada es más jocoso de ver que los anuncios de organizaciones de clase mundial. Chandler hizo una gran contribución anotando este novedoso principio aunque lo único que hizo fue traer a la econosfera el viejo principio de la biosfera. La forma sigue a la función, si un órgano es de alguna manera, por alguna razón será y esta razón no es otra que seguramente produce ventaja y ha sido esculpida por el tiempo.

La segunda, más sutil e insidiosa, es la de confundir estructura con organización. La gente tiende a pensar que cuando se habla de organización es sinónimo de estructura organizacional. De hecho, es común que cuando uno le pregunta a un gerente por la descripción de la organización él le acerque a uno un organigrama. Esta confusión está detrás de muchos problemas, entre otros muchos, la falta de potencia y continuidad en los esfuerzos de transformación y el ensilamiento del mundo de la estrategia y la organización en agendas separadas. La estructura, como bien lo ilustra el modelo de la estrella, es solo una de las palancas de diseño de una organización. Una vez se entiende que organización y estructura no son sinónimos, ni que la última existe en el vacío, conviene entonces que reflexionemos prácticamente sobre para qué sirve. La mejor forma para entender la estructura, separada de los procesos y de la escalera de datos,

información e incentivos —entidades con las que usualmente se suele confundir la estructura— queda entonces en el verdadero rol que es la distribución de derechos de decisión y derechos de acción a través de la organización.

En ese sentido, es mejor entenderla como una constitución política que define quién decide qué o, en otras palabras, cómo se reparte el poder al interior de la organización. El poder es finito, cuando alguna área tiene poder para algo, por ejemplo el área financiera para fijar los precios, quiere eso decir que las otras áreas no lo tienen, por ejemplo el área de mercadeo. Esta visión, de una constitución política, que reparte el poder finito a través de la distribución de derechos de decisión y de acción a través de la organización, explica mejor el porqué las discusiones de estructura son típicamente tan llenas de politiquería, generan tanta defensividad y son las mayores culpables del bloqueo en los procesos de transformación. El homo sapiens es un animal muy social y jerárquico, muy político para decirlo sucintamente, sensible al status y poder. Creo que aquí opera el complemento al principio de Pareto, en temas políticos se dedica el 80 % del esfuerzo o más para muy poco impacto en la transformación de largo plazo. Los CEO les tienen mucha pereza a estas discusiones por su defensividad inherente y porque les da miedo perder poder pero sobre todo status, por lo que tratan de pasar de agache. Uno de los más claros indicadores de que no va a pasar mucho se da cuando se dice que no es conveniente tocar la organización —queriendo decir la estructura— y que es mejor dejarlo para más adelante pues es invariablemente más conveniente.

A pesar de que la estructura no es organización, mi experiencia como consultor me ha enseñado que cuando esta no muta en un proceso de estrategia, es indicador temprano de que no se va a conseguir momentum y, peor aún, de que el proceso mismo puede tener profundas agendas políticas. Nosotros lo evitamos y por lo general detectamos tempranamente clientes cuya agenda es política y no verdaderamente estratégica y declinamos trabajar con ellos. Pero las veces que nos hemos equivocado en esta preselección hemos visto como la defensividad, a discutir cambios en la estructura, es un indicador de procesos de baja potencia. La estructura también, y por la misma razón, secuestra la imaginación de la gente que

muchas veces quiere pasar rápido por la estrategia para ver cómo va a quedar al final. Esta es una situación triste, muy común en las organizaciones altamente políticas, cuyo efecto es el bajo aprendizaje en el proceso estratégico y genera poco cambio o cambio cosmético en el que todo cambia para que nada cambie.

Pasa mucho en las entidades del Estado en las cuales la alta dirección tiene mucha más rotación que los mandos medios y estos últimos saben que van a seguir allí siempre; y que su calidad de vida está determinada por lo que logren obtener en estas constantes escaramuzas. Las entidades del Estado tienen que hacer planes estratégicos constantes y son los reyes del nunca jamás. Muy ocasionalmente se da una situación y un contexto en el que los líderes pueden activar una transformación de largo plazo y, cuando se da, ella misma debe crear un sistema de gobierno superior que no es otra cosa que el nivel superior de la estructura: la junta directiva y la asamblea de accionistas, que regula el poder de la alta gerencia, para poder actuar en beneficio de la organización. En los pocos casos en los que una entidad de origen estatal logra practicar la estrategia emergente los resultados son igual de dramáticos que en una entidad privada. El caso de ISA es un caso clásico. El ejercicio de estrategia de mediados de los 90 transformó a la organización desde la estrategia, tanto así que la compañía lideró su propia privatización a un modelo público-privado, que hasta hoy es la más exitosa transformación de un monopolio estatal en la historia de Colombia. ISA desde ese ejercicio se convirtió también en una de las multilatinas más importantes de Colombia y es la multilatina con la huella geográfica más importante en la industria de la infraestructura lineal. Este nivel de transformación de largo plazo solo se logra a través de la estrategia entendida como fenómeno emergente.

El último desafío cuando se trabaja en la estructura se da por la mala asociación que se hace en las mentes de muchos CEO, de que la estructura es un gasto a ser minimizado, porque es sinónimo de burocracia, que los lleva a un síndrome de anorexia en el que nosotros decimos jocosamente que terminan ahorrando EBITDA y no gasto. La estructura debe ser efectiva para lo que se quiere, ni más, ni menos. Si bien es cierto que por ejemplo abrir una nueva unidad de negocio, en un negocio que todavía no ha surtido su fase experimental en el mercado, es una licencia burocrática

con costo actual y futuro, cerrar unidades de negocio termina siendo más difícil que abrirlas y, por ende, lo mejor en estos casos es tener una sólida área de desarrollo de negocios que lidere los experimentos de tal manera, que reciban una estructura propia solo en el momento en que se decida escalarlos. También lo es, manejar dos negocios distintos con una sola estructura con la expectativa de minimizar gastos. Cuando esto se hace, el promediaje se termina pagando con mayores costos ocultos, de baja potencia en el mercado, oportunidades de crecimiento perdidas y complejidad innecesaria.

Nuestro cliente en la industria de aceite fue un caso típico. En un ejercicio en el que descubrimos que la compañía estaba en cuatro negocios y no en uno, como prescribía su TDN vigente así como la estructura funcional con la que operaban, la junta directiva decidió que a pesar de la claridad que había en la configuración emergente, cuatro eran muchos y tal vez nos limitaríamos sólo a tres. En la siguiente década los dos NED que recibieron tratamiento de unidad de negocio y construyeron organizaciones propias, empezando por una estructura que les otorgó los derechos de decisión necesarios para competir, ganaron y crecieron; el tres y el cuatro en cambio, malvivieron mediocrementemente promediados en el mercado. En una crisis de crecimiento y a la luz de resultados emergentes adicionales se decidió diez años tarde dotar al cuarto negocio de una organización propia empezando por la estructura. Los siguientes cinco años fue ese negocio el que respondió por parte significativa del crecimiento del grupo. Aprendimos y eventualmente actuamos pero perdimos la renta y el crecimiento de una década para siempre.



# Estructura/ Medición e Incentivos



Si la estructura es la constitución política que distribuye los derechos de decisión a través de la organización, la medición entonces es el compensador natural de la asignación de ese poder escaso a algún centro de responsabilidad, para que ese poder sea bien usado. En inglés hay una palabra distinta, accountable, que significa más que el equivalente en español de responsable y que sin embargo necesita en su acepción dos palabras del español: rendir cuentas. A quien recibe un poder le toca rendir cuentas vía una métrica. Esta es la esencia del alineamiento. Esta rendición de cuentas, puede ser acompañada por un sistema de incentivos, que incluye beneficios psicológicos, sociales y económicos, reminiscentes de Maslow.

El principio de subsidiariedad es la clave para el diseño coherente en este dipolo crítico. No se decide arriba nada que se puede decidir mejor abajo; no se confiere poder a nadie que no quiera rendir cuentas y no se deben rendir cuentas sobre áreas en las que no se tiene poder. Estos principios son frecuentemente violados en el diseño organizacional especialmente a través de sistemas de compensación variable equivocados. Como lo decía Buffet, se les paga o se les quita a los gerentes por ganar/perder la lotería. En otras áreas se abusa de un indicador, al que se somete todo y sufre los rigores de la ley de Campbell<sup>[46]</sup> que postula que un exceso de foco en una métrica lleva a su abuso o, incluso, al contrario se trata de medir todo al punto de que se diluye el poder y la responsabilidad. Las incoherencias en este dipolo están detrás de buena parte de los problemas seculares de crecimiento no rentable: métricas de participación de mercado, crecimiento de ingresos, EVA y hasta coeficientes de innovación han llevado a las organizaciones incoherentes a destruir valor. El mensaje es pocas métricas que están alrededor de ganar, con indicadores que se rotan cada cierto

tiempo para evitar el desgaste y el posible abuso, subsidiariamente distribuidas y compensando los derechos de decisión.

## Capacidades distintivas/ talento

Las capacidades distintivas son organizacionales y el talento es individual. Hay una gran confusión entre estos dos términos; el talento es una dimensión eminentemente individual, los individuos son los dueños del talento. Las organizaciones pueden reclutar el talento, desarrollarlo, desplegarlo pero no pueden separarlo de la gente. La base de talento de una organización reside en la gente. En cambio, las capacidades, sobre todo las distintivas, residen en la organización. Cuando son distintivas además, son resultado de un choice y es así como terminan siendo fuente de ventaja. Vistas así son propiedades organizacionales y no individuales: permiten típicamente hacer algo con ventaja a la organización y no son comprables. Las famosas core competences de las que hablaba Prahalad son buenos ejemplos de capacidades distintivas aunque no son los únicos. Lo más importante para ser coherentes al interior de este dipolo es entender que talento y capability no son lo mismo.

¿Cuál es entonces el vínculo y por ende el riesgo de incoherencia aquí? El riesgo es que las organizaciones piensen que comprando talento pueden comprar capacidades distintivas por un lado, llamémoslo el riesgo de la pereza, o que en el otro extremo no invierten buena parte de su talento individual alrededor de las capacidades distintivas. La mayor restricción al crecimiento es talento y no capital como agudamente lo han identificado muchos autores y como constantemente lo encontramos los consultores en nuestra práctica; sin embargo, la restricción no es de talento en el vacío sino de algún talento que limita el crecimiento de una capacidad distintiva. El talento se puede comprar, el capability no.

# Transformando la organización a través del desequilibrio

La estructura es por su propia definición la parte estable y formal de la organización. Reestructurar una empresa siempre se asocia a la reducción de personal y en general a eventos molestos que deben ocurrir muy ocasionalmente. A pesar de ello, los oímos cada vez más frecuentemente. Las compañías típicas se están reestructurando cada vez más rápido —una vez cada dos o tres años— y, en el sector público, casi que cada periodo de gobierno activa una reestructuración en las entidades del Estado. ¿Qué queda del concepto de estructura cuando se vuelve tan efímero? Los humanos tenemos una obsesión con el equilibrio; el equilibrio es una de esas palabras que tiene solo connotaciones positivas. Si a uno le dicen equilibrado lo están elogiando y si le dicen desequilibrado lo están seguramente ofendiendo. El equilibrio se busca en todas las esferas y obviamente las organizaciones no son ajenas a este sesgo.

La idea de una organización en equilibrio sin embargo es una mala idea, tanto o casi tanto, como la idea de un organismo vivo en equilibrio. La termodinámica enseña que la vida requiere desequilibrio termodinámico y que el equilibrio termodinámico coincide con la muerte. Igual que los seres vivos, las organizaciones exitosas deben permanecer en un desequilibrio dinámico que las mantenga vivas y en desarrollo. El crecimiento produce desequilibrio; las organizaciones, más allá de su estructura formal, tienen que operar en desequilibrio dinámico. El desequilibrio dinámico, más que el simple desequilibrio, es lo que les permite a las organizaciones en transformación navegar entre la caribdis de la inercia y la escila de la entropía, que son los grandes enemigos de la vida de cualquier organismo complejo y de las organizaciones humanas en particular. La inercia produce muerte por estancamiento y la entropía produce muerte por desorden y caos. Navegar entre estos dos promontorios evitando ser secuestrado por la organización del presente, pues todas las organizaciones son autooptimizantes y, existen para sí mismas, pero también sin caer en grandes ejercicios de una vez en la década, dramáticos, circenses,

tremendistas, hechos muchas veces al vaivén de los eventos externos o del ego de los líderes, es el goldilock de la transformación.

Galbraith, Collins y Drucker han redefinido el rol del CEO; como un decision shaper más que un decision maker el primero, como un relojero más que como un averiguador de la hora el segundo, y finalmente como un constructor de organización el tercero. Todos, sin embargo, se refieren a lo mismo: a que es el moldeado, desarrollo, nutrición paciente y de largo plazo de la organización, la responsabilidad fundamental del CEO. El CEO debería ser el chief organization officer, es el único cargo no delegable, es su razón de ser. El CEO es más diseñador que ejecutivo, pues un CEO puede ejecutar muy poco, ese debería ser el mantra. Incluso en ausencia de esta redefinición, la la figura del CEO puede que esté condenada a la extinción. Existen ya en el mundo experimentos hechos en grandes compañías de modelos holocráticos que funcionan bien recreando una estructura de mercado y no un comando y control al interior de las organizaciones. Un gran ejemplo de la literatura empresarial es el grupo Haier, uno de los líderes del mundo en manufactura de pequeños electrodomésticos. Mi visión, es que el CEO entendido como el catalizador de choices en el mercado y el diseñador activo de una organización —todo en medio de un proceso rico en aprendizaje y emergente— es el rol del CEO del futuro y es el que practican los grandes y muchas veces callados CEO de hoy. El trabajo de un CEO es construir la organización del futuro que todavía no existe, desde la organización del presente, que existe y cuyas presiones, premuras y dificultades le toca además administrar.

# Época de cambios o cambio de época

Mucha gente siente que estamos en una época de singularidad. La singularidad es un concepto importado de la física, más exactamente de Roger Penrose, premio Nobel de física 2020 quien fue además un cercano coequi- pero de Stephen Hawking. Como él, estudiaba agujeros negros y fue quien se dio cuenta de que en un agujero negro de alguna manera se rompían las reglas de la física, dejaban de funcionar de alguna forma. Los importadores del concepto al mundo de los negocios pretenden con esta metáfora sugerir que estamos aproximándonos, en virtud del acelerado cambio tecnológico, a una singularidad en la que las leyes económicas, sociales y políticas van a ser demolidas como en los huecos negros por una suerte de fuerza de gravedad tecnológica extrema. Dentro de éstas, en particular, piensan que de alguna manera las leyes acerca de cómo se forma y crece un negocio, cómo compiten y cómo se organizan, van a ser también aplastados por esta «gravedad tecnológica» singular. Los promotores de esta visión plantean que solo organizaciones exponenciales y súper ágiles van a tener algún chance de sobrevivir a la singularidad, y que quienes lo logren tendrán una gran recompensa en forma de una gran riqueza.

Como heraldos de esta época hablan los casos de Google, Amazon y Netflix, todas ellas compañías exponenciales, inmensas, súper rentables y construidas muy rápidamente a través de leyes nuevas; estas nuevas leyes se dan a todo nivel según sus promotores. Cuestionan las definiciones más fundamentales de lo que es un producto, un mercado, una ventaja, una organización. Así como de todas sus variables de diseño; estamos en un nuevo día cero, en una refundación. Todo esto lo han empacado en conceptos como disrupción hasta el punto en el que el mismo Christensen<sup>[47]</sup>, quien lo acuñó originalmente, se quejaba de que es una palabra muy abusada y sacada de su contexto original o, lo han asimilado, a mandatos nuevos como el agilismo, la exponencialidad e innovación abierta y por ello parece reminiscente de la era de la calidad total en los 80 en la que la superioridad cultural no provenía de Silicon Valley como ahora, sino de Japón. En esa época, hace unos 30 años también se planteaba la inexorabilidad del éxito de Japón, que con unas reglas supuestamente distintas a la hora de competir, basadas en un contrato social distinto y

superior al de Occidente, iba a terminar por someter al capitalismo occidental.

Este nuevo contrato social incluía cambios fundamentales en las relaciones entre el Estado y mercado; capital y trabajo. Con conceptos como empleo para toda la vida o, incluso funciones objetivo distintas, pues se hablaba de que las compañías japonesas buscaban el crecimiento y no la rentabilidad, se decía que apalancadas en un mercado de capitales más benigno, basados en una gran propensión al ahorro de su gente y permitían un nuevo ethos colaborativo con el Estado en el que surgen unas nuevas entidades desconocidas en Occidente: los grandes keiretsus y zaibatsus desafiaban el concepto mismo de empresa que se tenía en Occidente. Iban incluso más allá y atribuían toda esta ventaja a la cultura proveniente de la filosofía confuciana de los japoneses que alimentaba su colectivismo intrínseco y su armonía social construida desde una estructura familiar distinta. Seguramente Japón tenía mucho de esto y algo estuvo detrás de su éxito, pero seguro fue tan o más importante para explicar su éxito en la postguerra, que pudo crecer libremente sin invertir en defensa después de la Segunda Guerra Mundial cuando recibió enormes ayudas de capital y acceso al mercado y la guerra que perdió de todas formas le permitió finalizar su transición tecnológica que venía desde la restauración Meiji, pero ahora orientada a fines pacíficos y democráticos, no militaristas.

Japón indudablemente fue una fuerza importante, pero lo importante es que no significó ningún fin de la historia. Sus técnicas de mejoramiento fueron lentamente difundidas al mundo y su crecimiento estelar se estancó a partir del final de los 90. Todos los profetas de un nuevo mundo impulsado por unas nuevas reglas fallaron. De igual manera, estamos hoy ante muchos cambios, que terminan por redundar en una mayor prosperidad colectiva, a través de una creciente productividad, que por mucho tiempo no se manifestó concretamente y que todavía no se compara con el advenimiento de innovaciones como la agricultura, la máquina de vapor o incluso la distribución eléctrica. Pero asumamos que esta cuarta revolución industrial está en curso y, que como las otras en ciclos de 40-80 años, va a generar, vía cambios en la productividad, una sociedad diferente a la que conocemos. Lo que es claro es que, como en su momento, durante el desafío Japonés, las reglas fundamentales de cómo funciona el capitalismo no cambiarán

fundamentalmente y muy seguramente no llegaremos a una singularidad en ese sentido.

El valor como esencia del capitalismo, el cliente como juez de ese valor, la caja como flujo que recompensa ese valor y como precondition del crecimiento seguirán siendo las reglas del algoritmo capitalista. De la misma forma, el rol de las organizaciones como las creadoras de ese sistema de coordinación humana, para crear crecientes circuitos de valor seguirá siendo la esencia del capitalismo, asimismo, estas organizaciones serán sometidas a competencia como imperativo existencial y bajo este yugo se determinará si crecen o no, si prosperan o decaen por períodos de tiempo, para eventualmente desaparecer, siguiendo las reglas de la biosfera/econosfera. Todo esto sigue y seguirá aplicando y no se vislumbra en ello un fin de la historia. Hemos mantenido a través de este libro que los principios de la estrategia no han cambiado y no van a cambiar, que muchas de las nuevas reglas que pomposamente se venden como esta nueva era no son tan nuevas y que más bien las compañías incumbentes las practican en sus inicios, pues toda organización fue algún día un startup y, después, las olvidan para entrar en un ciclo inconsciente de planeación estratégica. Más que adoptar las reglas de los startups deben volver a sus orígenes y practicar la estrategia emergente. Dentro de las reglas implícitas del capitalismo, que no van a cambiar y que más bien se han vuelto más estresantes para las compañías incumbentes en esta cuarta revolución industrial, está el imperativo del crecimiento. De nuevo la regla siempre ha existido, su imperativo siempre ha llevado implícita la trampa del crecimiento y los mercados de capitales actúan con una mano invisible, con una sabiduría de masas, tanto a la hora de imponer el imperativo como a la hora de disciplinar a quienes fracasan en el cumplimiento del mandato.

Peter Thiel es uno de los capitalistas de riesgo más exitosos del mundo y ciertamente el filósofo más profundo dentro de estos. Thiel como nosotros entiende que para lidiar con un contexto cambiante lo mejor es partir de unos principios bastante atemporales y tiene un principio fundamental desde el que piensa acerca del futuro: «Nadie puede predecir el futuro de manera exacta, pero sabemos dos cosas: va a ser distinto, pero debe estar anclado al mundo de hoy». Así pues, aunque estamos condenados a mutar o perecer, Thiel nos recuerda que tenemos agencia sobre el futuro y que mal haríamos en asumir cualquier versión oficial sobre este. Esta frase lapidaria

captura para nosotros la tensión fundamental entre presente y futuro a la que invita la estrategia emergente.



# Organizando el crecimiento rentable: La organización ambidextra



Cuando se entiende que estrategia es organización surge un nuevo imperativo: significa que a los líderes de una organización les toca construir una organización que no existe desde la que existe. Les toca administrar los desafíos competitivos de la organización de hoy, a la vez que construyen la organización de mañana. Esto siempre ha sido así, aunque en neolingua este desafío se llama hoy, la construcción de una organización ambidextra. En *The Alchemy of Growth*, Baghai y Coley<sup>[48]</sup> plantearon el concepto de tres horizontes para entender cómo se podía entender el crecimiento sostenido. Ellos como muchos otros antes y muchos después, notaron que el crecimiento de largo plazo sostenido por periodos largos de tiempo es la verdadera piedra filosofal del capitalismo y por ende de la estrategia empresarial. Después de estudiar muchas compañías propusieron a las organizaciones actuar paralelamente en tres horizontes: profundización, escalamiento y experimentación, con el fin de crecer a largo plazo. El concepto de horizontes caló entre el público y es hoy usado ampliamente en las áreas de innovación y desarrollo de negocio de

muchas organizaciones, ha sido también prestado por muchos frameworks de crecimiento posteriores. Nosotros hemos adaptado el concepto a cuatro horizontes, no a tres y lo hemos llamado el modelo de las 4E: explotar, escalar, experimentar y explorar. Otros modelos, han planteado también la necesidad de cuatro horizontes, como el de Osterwalder<sup>[49]</sup>.

Ahora bien, más allá de las 4E, creemos que hay una gran confusión acerca de para qué son los horizontes de crecimiento. He visto con sorpresa grandes debates dentro de los consultores de la nueva era alrededor de este concepto. Un discurso fundamentalista, típico de fanáticos a los que les falta profundidad y scholarship, sostiene que los horizontes no son compatibles con la era del agilismo, la exponencialidad y la singularidad. Creo que el problema es que pasan mucho tiempo con consultores californianos y en seminarios de este tipo, en los que sugieren que conceptos como dinámica de industria o posiciones en el mercado son muy estáticos para esta nueva era. Sufren el síndrome de Adán: creer que lo nuevo para ellos es nuevo para todos. Nosotros desde la publicación de *The Alchemy of Growth* vimos su potencial como concepto clave en la organización del crecimiento y lo conectamos a nuestro framework de la estrategia emergente. También vimos rápidamente la necesidad de un cuarto horizonte y llegamos a nuestro modelo de las 4E. En las próximas páginas quedará claro cómo lo usamos y esperamos dar luces sobre el debate, a nuestra manera, propicio para la gente que no entiende el concepto de horizontes o que persiste en que hay dos mundos distintos de la estrategia, uno para startups, y otro para compañías maduras.

Lo primero es que los horizontes son un concepto de organización y por eso los estamos discutiendo en este capítulo. Sirven para organizar el crecimiento, no son herramientas de ideación y dependen de la calidad de la ideación activa en la organización. A una organización mal liderada, con baja calidad de la conversación y baja potencia de poco le servirá organizar sus malas ideas por un sistema de horizontes. Lo segundo es que los horizontes son acerca de la acción y no de la planeación y por ello se integran tan nítidamente al modelo de la estrategia emergente. Más allá de eso, son acción paralela y simultánea. La mayoría de los críticos en el fondo no lo entienden: no son herramientas de planeación sino sistemas para organizar la acción de la cual emerge todo. Al no ser secuenciales riñen con el entendimiento de los planeadores estratégicos que padecen de la tara de la secuencialidad. Que un negocio esté en el horizonte tres o en el dos no tiene nada que ver con el tiempo pues hay acción simultánea. Lo que determina la pertenencia o no a un horizonte es la incertidumbre, y el tiempo en últimas, aparece como ya lo hemos planteado varias veces como el árbitro de ese plebiscito entre caja y aprendizaje. En tercer lugar,

nosotros también hemos llegado como ya lo dijimos a un modelo de cuatro horizontes que nemotécnicamente llamamos las 4E. Creemos que la mayor contribución intelectual de Baghai y Coley fue reconocer que la experimentación era central al crecimiento. Esto era un anatema en el mundo de la planeación estratégica, en ella se habla de proyectos e iniciativas, no de experimentos. En el perfecto mundo de la planeación si un proyecto falló fue por mala ejecución o planeación.

Desde el principio encontramos esta conexión profunda entre la estrategia como fenómeno emergente y los horizontes como concepto de organización. El capitalismo es un gran experimento en si mismo, donde el mercado escala lo valioso y confina o elimina lo que no. Nadie hace un experimento si no tiene incertidumbre. Aquí además la analogía de cómo funciona la ciencia es perfecta. En la ciencia se arranca con una hipótesis, alrededor de la cual se diseña un experimento que se «somete al mercado» de la comunidad científica y que si prueba su valor es adoptado y desplaza al conocimiento anterior. Los horizontes nos invitan a ver el capitalismo como un gran experimento, al mercado como un sistema de escalamiento y a la estrategia como un fenómeno emergente del choque de ese proceso de experimentación con el mercado y, por esa vía, al conocimiento como contingente y falible —y por ende inútil— para hacer planes estratégicos. El conocimiento no preexiste, sino que surge del choque con el mercado, por eso se dice que el único fracaso en un horizonte 3 es no aprender.

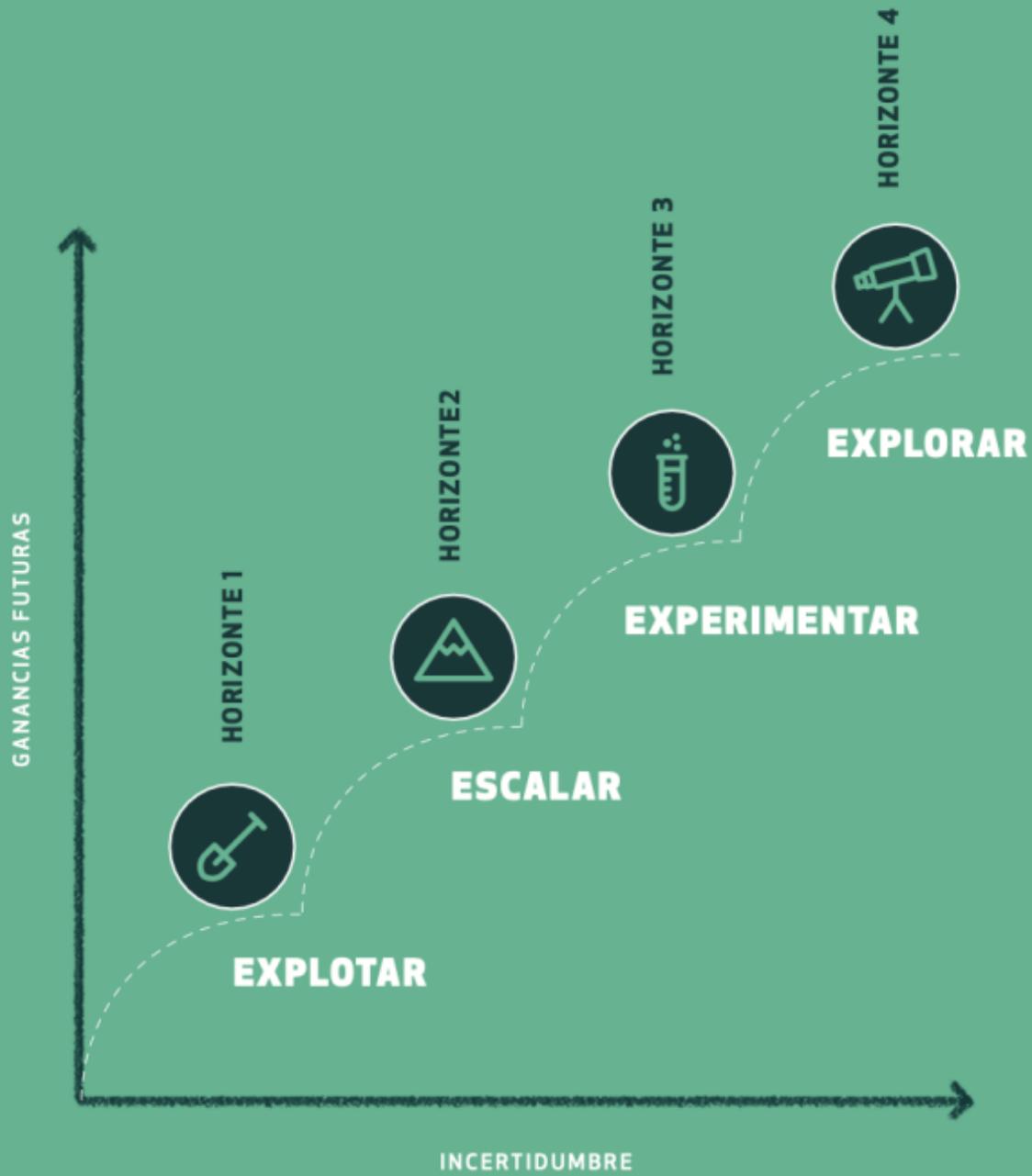
# Crecimiento, complejidad y organización fractal

Los horizontes deben ser vistos como entidades fractales y es allí en donde reside su poder como herramientas de organización. Los fractales son un concepto clave originado en las matemáticas y, en general en la ciencia de la complejidad, que ha mostrado que la complejidad emergente en el mundo y visible en casi todos los fenómenos desde la física, pasando por la biología hasta la economía y la sociología, son un fenómeno emergente que surge de leyes simples. Por ejemplo toda la complejidad económica observable en la econosfera parte de que los agentes del sistema buscan simplemente maximizar su utilidad y placer; la mano invisible de alguna manera. Toda la complejidad de un panal de abejas la construyen las abejas siguiendo reglas simples que entre ellas se comunican a través de feromonas. No saben que están construyendo un complejo panal, tanto como nosotros no sabemos que estamos construyendo un complejo panal denominado la econosfera. La matemática fractal y la ciencia de la complejidad están detrás de los fenómenos más interesantes de la realidad y se pueden reducir a que los sistemas complejos tienen propiedades emergentes que surgen del comportamiento simple, local y autoorganizado de sus partes (agentes). Creo que el lector que me ha acompañado hasta acá se imaginará el porqué los fractales aparecen en nuestra discusión sobre estrategia y organización o, si se quiere, estrategia y autoorganización.

Los fractales ayudan a organizar el crecimiento lidiando con la complejidad inherente sin crear una organización complicada — top-down— llena de reglas y en últimas frágil y poco adaptable. La fractalidad de los horizontes por ejemplo permite con muy poco ancho de banda de parte de una junta directiva por ejemplo, recorrer una organización a través de geografías, negocios, productos, canales y capacidades en una conversación inteligente y enfocada en una mañana. La arquitectura de crecimiento de una organización se puede visualizar de una manera comprensiva y limpia con tres o cuatro fractales, algo así como doble-clicks o muñecas rusas que mantienen la visión del todo. Para mostrar la potencia que tiene la fractalidad de un sistema de horizontes, para organizar la arquitectura de crecimiento de una organización —incluso una muy compleja— basta

acercarse a Amazon, tal vez una de las compañías más complejas e intrigantes del mercado. Nótese cómo en un sobrevuelo de cuatro horizontes temáticos (geografía, negocio, segmento y capacidad) concatenados en cuatro niveles se puede captar buena parte de la arquitectura de crecimiento (página 222), por lo menos la reportada públicamente en informes trimestrales.

Si esto sirve para organizar una conversación penetrante y precisa en una compañía como Amazon imagine lo que puede hacer por su organización. Los horizontes fractales permiten entonces manejar la complejidad, sin reducirla simplistamente, pero evitando que su complejidad abrume a la organización. La conversación estratégica es la primera víctima de la complejidad no manejada. El modelo de las 4E es una herramienta para manejar el desequilibrio dinámico inherente al crecimiento. En este capítulo explicamos en más detalle los horizontes y sus conexiones sutiles con la estrategia emergente.



**Fuente:** Baghai, Coley, White. *The Alchemy of Growth*, 1999.  
Adaptación The Breakthrough

# HORIZONTES

---



## HORIZONTE 1 Negocios centrales

**Enfocando / explotando** el negocio para hacerlo más coherente y único para convertirlo en una fuente de caja que financie el crecimiento de la Corporación.



## HORIZONTE 2 Negocios emergentes

**Escalando** con determinación cuando el experimento haya dado resultados contundentes que lo avalen. Rentabilidad es una condición.



## HORIZONTE 3 Opciones viables

**Experimentando** en el mercado para comprobar hipótesis con mínimo de exposición. Ser ambiciosos y creativos.



## HORIZONTE 4 Banco de ideas

**Explorando** sistemáticamente oportunidades atractivas dentro del TD para seleccionar las de mayor potencial.

## **El horizonte 4: Explorando desde un Tema Dominante**

El modelo de los tres horizontes nos pareció siempre incompleto y a otros grupos en el mundo también les debió haber parecido así. Casi todos llegamos a la misma conclusión: algo faltaba antes de la experimentación, se necesitaba un horizonte más. Desde una perspectiva de epistemología, es claro que no se plantea un experimento en el vacío sino desde una teoría; la estrategia emergente, de nuevo, es el modelo perfecto. La Teoría del Negocio, uno de los elementos de la trinidad de la estrategia emergente, es la clave para construir ese horizonte faltante; el experimento nunca es la pregunta, la pregunta precede al experimento. En ese cuarto horizonte, la Teoría del Negocio o un elemento central de ella debe ser protagónico. El mundo largo, ancho y peligroso debe ser explorado en el proceso de crecer rentablemente, igual que en cualquier aventura humana, incluso antes de comprometer recursos en un experimento, una organización debe explorar el mundo cambiante. Pero para explorarlo productivamente, con curiosidad y sin paranoia, con mentalidad ganadora, debe hacerlo desde una identidad clara asociada a sus zonas de ventaja. Muchos errores de crecimiento empiezan por fallas aquí: en el postmortem de los grandes errores la conclusión muchas veces es ¿qué hacíamos nosotros acá? Esto no somos nosotros y ¿a quién se le ocurrió?

Creo que el Tema Dominante del que hablamos en el capítulo anterior, es él mismo, una parte clave de la Teoría del Negocio de una corporación multinegocio, es la clave para filtrar el ruido, el sinsentido, el maremagnum confuso e intenso que nos presenta el mercado con su radiación de fondo que es simultáneamente omnipresente e inútil, pues no nos sugiere en donde tenemos ventaja, la que nos tienta a jugar por jugar y no a jugar con el chance de ganar. El Tema Dominante es a la organización lo que la membrana es a la célula: la clave de la

complejidad y la evolución reside en estar simultáneamente conec-

tado y protegido del mundo, para que se preserve nuestra identidad P Í

y ventaja de las fuerzas destructivas del mercado mientras permite T buscar oportunidades coherentes trayéndolas a la organización. Es en U últimas el mantra de conócete a ti mismo llevado al terreno moderno de O las organizaciones ambidiestras. El recurso finito que se utiliza en una D exploración es el ancho de banda de la organización, antes de empezar a I usar capital y por eso desde ella misma se debe ser selectivo. La conver- Z sación exploradora genuina y existencial y no el ritual de novedad de una vez al año en algún club, consume atención y ancho de banda de los ejecutivos clave. Por eso no vale la pena hacerla si no se hace saliendo a ganar y esto no se logra sino se hace desde la identidad y la ventaja. El Tema Dominante es esa síntesis.

El horizonte explorador, con un Tema Dominante claro permite entonces buscar a través de los ejes de crecimiento las ideas más interesantes, para depurarlas a través de la conversación al interior de la organización para así empezar ese proceso de alquimia que es el crecimiento. Una conversación que convoque el IQ colectivo de la organización y visualice los ejes de crecimiento desde un Tema Dominante nítido tiene un alto chance de presentar las zonas más prometedoras de mutación de la Teoría del Negocio, sin esto, se dan palos de ciegos o se activan procesos que pueden llegar a ser grandes destructores de valor. En la exploración para el crecimiento empieza la disonancia productiva. La exploración produce preguntas más que respuestas, pero preguntas productivas alrededor de la Teoría del Negocio.

# **El horizonte 3: Experimentando para el aprendizaje**

Cuando ha habido una exploración efectiva se puede entonces destilar una hipótesis que podemos llamar una hipótesis de crecimiento. Por ejemplo, mi negocio podría ganar en esta nueva geografía; con estas capacidades podría desarrollar un producto nuevo para ganar en este mercado o, podría, desarrollar este canal para llegar a clientes inaccesibles. En cualquier caso el resultado de la exploración son hipótesis concretas de crecimiento que tienen un chance alto de ser valiosas por lo que exploramos el mercado protegidos por nuestra membrana de identidad y ventaja.

El horizonte 3 parte de una hipótesis que altera la Teoría del Negocio explícita, que es acerca de crecimiento rentable para la organización y alrededor de la cual se tiene una incertidumbre fundamental y es por ello que se necesita experimentar. Este es el vínculo fundamental entre una sociedad capitalista y la ciencia. La ciencia funciona así, como un proceso constante de refutación de teorías para su remplazo por otras más potentes aunque ellas mismas también son contingentes, nunca finales que desplazan a los anteriores por evidencia experimental. El horizonte 3 es la clave del proceso de estrategia emergente a nivel corporativo, es decir, cuando de desarrollar nuevos negocios se trata para un grupo empresarial. Por ello el mayor error en el horizonte 3 es convertirlo en un área de proyectos que pierde la naturaleza fundamental del desafío que no es otra cosa que remover incertidumbres. El éxito del horizonte 3 es remover una incertidumbre: no interesa si es favorable o no, al remover una incertidumbre se potencia la Teoría del Negocio y eso es lo que realmente importa.

Las áreas de proyectos e innovación que hacen pilotos y proyectos sin determinar claramente las hipótesis y su conexión a una Teoría del Negocio explícita sufren la mayoría de las veces de sesgo confirmatorio y son culpables en buena parte de la incapacidad que tienen las organizaciones grandes de crecer rentablemente en el largo plazo. En la ciencia no hay desarrollo sin experimentación y nadie sabe de antemano el resultado de un experimento pues entonces no sería un experimento. De igual manera la

única manera en como una organización puede desarrollarse y crecer es experimentando. Mi experiencia es que la mayoría de las organizaciones hablan de experimentación pero no la entienden. No entienden que hay que poner capital en riesgo, que buena parte del diseño es calcular cual es el mínimo capital que permite hacer el experimento adecuado sin poner en riesgo el core y esto depende de la organización que está haciendo el experimento.

Asimismo, la obsesión con el mejoramiento y la ejecución que permea las organizaciones hasta sus juntas directivas hace que la experimentación se vea como una cosa de gente joven, o de científicos locos, lejos de las responsabilidades de un gerente. «Yo no quiero que experimenten con mi plata», siempre les digo que así no lo quieran y a nivel general el capitalismo ya es de por sí un gran experimento; siempre estamos experimentando con su plata, lo grave es que en ausencia de un sistemático y explícito horizonte 3, lo estaremos haciendo inconsciente y peligrosamente que es el verdadero riesgo para el accionista. El horizonte 3 es la forma de hacerlo explícitamente, a un riesgo tolerable y de una manera más rápida. Los experimentos terminan con una hipótesis, validada o refutada y con una Teoría del Negocio más robusta. El éxito de un experimento es el aprendizaje para bien o para mal. No se puede decir lo mismo de los proyectos corporativos de innovación o crecimiento que cuando se hacen como un plan secuencial, cuidadosamente controlado, terminan enquistados consumiendo recursos y creando complejidad por mucho tiempo. El horizonte 3 es el horizonte de la muerte y en un sistema vivo hemos aprendido que la muerte es la precondition de la vida.



## El horizonte 2: Escalando la organización



El horizonte 2 es el más visible en el crecimiento. En el largo plazo lo que determina si una organización crece vibrantemente por periodos largos de tiempo tiene que ver con si fue capaz de escalar un nuevo negocio o no, más allá de lo que se haya hecho explorando y experimentando, en los anteriores dos horizontes. El horizonte dos es en el que se compromete irreversiblemente el capital, ya no es el simplemente contingente sino el que compromete la supervivencia de largo plazo de la empresa, es el horizonte que eventualmente convierte oportunidades y aprendizajes en nuevos negocios core. Es también donde la Teoría del Negocio y la organización mutan efectiva y conjuntamente. Aquí es importante recordar que se conecta la estrategia competitiva y corporativa de manera sutil. La mayoría de los desafíos competitivos que terminan sufriendo las compañías, más que por acción de un competidor formidable, un disruptor incluso, tiene que ver con mal crecimiento. En el proceso de crecer, muchas veces las organizaciones diluyen o destruyen su capital invertido pero, peor aún, comprometen su core. El horizonte 2 es entonces el vínculo real entre la organización que somos y en la que nos estamos convirtiendo. Es el horizonte de la vida en el mercado, pues el mercado es en el fondo un sistema para escalar lo valioso y eliminar lo no valioso y por esa vía escalar lo ventajoso y eliminar lo desventajoso desde el lado de la organización.

Por ello solo se debe escalar lo que ha probado ser ventajoso. Los tumores también crecen. Y es allí que el horizonte 4 y el 3 juegan un rol fundamental al invertir ancho de banda, capital financiero y organizacional a cambio de revelar lo ventajoso. De la misma manera, una vez se ha revelado lo ventajoso el gran riesgo es no crecer. Alfred Chandler en su

obra maestra estudió el ascenso del capitalismo moderno entre 1870-1920 (tal vez esta vendría siendo la segunda Revolución Industrial si hoy estamos en la cuarta). En él describió como Estados Unidos, Japón y Alemania dominaron industrias claves como el acero, la química y la electromecánica a expensas del resto del mundo, incluida la declinante Gran Bretaña, y como esto, fue a través de la construcción de la gran corporación internacional cuyas capacidades organizacionales llevaron en últimas al ascenso del managerial capitalism, con administración separada de la propiedad que terminó por dominar desde allí. Chandler a quien cito a continuación, nos enseña que el escalamiento siempre ha sido el acto esencial del crecimiento económico y que no hay nada nuevo bajo el sol en ese sentido.

«The critical entrepreneurial act was not the invention —or even the initial commercialization— of a new or greatly improved product or process. Instead it was the construction of a plant of the optimal size required to exploit fully the economies of scale or those of scope, or both».

Aunque 100 años después ya no estamos en la era de las economías de escala, la producción masiva y la ventaja del costo unitario, es bueno recordar en cambio que sigue siendo el escalamiento, el horizonte 2, el acto empresarial por excelencia. Y tanto el éxito del escalamiento, como sus efectos más importantes se manifiestan en la organización. Las dos patologías fundamentales: escalar sin haber explorado y experimentado o explorar y experimentar sin nunca lograr escalar estaban profundamente grabadas en el diseño organizacional y en los hábitos que subyacen a la cultura de una organización. En el primer caso, la inconsciencia estratégica, que como hemos dicho permea la cultura de la planeación juiciosa y detallada, que no permite evitar la convergencia competitiva y que en últimas lleva a la trampa del crecimiento, produce este crecimiento sin derecho que se vuelve la mayoría de las veces tumoral. Compañías dominadas por grandes ejecutivos, por lenguaje financiero o por visiones inducidas desde afuera por áreas comerciales orientadas al cliente y no al mercado, o por ejercicios de planeación en las que los competidores son el centro del análisis, todos estos, son genes que preconditionan este tipo de patología. Esta es la patología más común.

La segunda, aunque menos común, también proviene del diseño y la cultura. Incentivos de innovación alrededor de premios o incluso de ventas de productos nuevos más que de impacto en la última línea, falta de compromiso y convicción de la alta dirección o simplemente falta de entrepreneurial management están detrás de esto. Lo importante es notar que el talento para escalar es muy escaso y por ello debe ser nutrido explícitamente. El horizonte 2 es el desafío más grande para la organización, donde se da el desequilibrio dinámico más profundo y en donde las restricciones de organización más allá de las obvias del capital son más que evidentes a pesar de que es aquí, en donde se invierte la tajada del león de los recursos para el crecimiento.

# El Horizonte 1: Explotando el core

Hablaremos brevemente del horizonte 1 pues ya hemos tocado el tema en el capítulo anterior y aquí solo lo reforzaremos. El horizonte 1, el core, es donde se gana el derecho a crecer. Es el hoy de la caja y por ende es la clave del crecimiento. Abandonar el core para crecer es el error más común de quienes crecen mal. Si una organización no tiene la redundancia para poder profundizar su core, simultáneamente con los otros muy desafiantes horizontes, entonces es preferible que explote el core. En la carrera entre caja y tiempo este será el menor de los males. En la biosfera es evidente que las mejores oportunidades de mutación para una especie están cerca a su hábitat y no lejos de él. En la econosfera les pasa lo mismo a las organizaciones. Esto no se debe confundir con el mejoramiento continuo. Es realmente acerca de enfocar las preguntas de crecimiento y todo el poder de los ejes en las áreas de cercanía.

En el core hay menos incertidumbre y más caja. Trabajando para la filial colombiana de Merck, una compañía con más de 360 años de historia, noté que por todos lados comunicaban un mensaje de 3 C's. Decían en cada reunión, cada pequeña decisión e iniciativa, a través de cualquier unidad de negocio y en cualquier geografía del mundo en la que participaban que querían que su gente tuviera en cuenta tres C's en el respectivo orden: conservar, cambiar y crecer. La idea era que siempre pensarán en todo lo que había que conservar primero y dedicaran la máxima prioridad, el tiempo inicial y la mejor conversación a conservar. Después lentamente y desde ahí pensarán en qué cambiar para entonces abordar la pregunta de dónde crecer. Es en últimas el principio de conservar el core y crecer desde él. Merck, una venerable anciana que ha existido como firma por más de 360 años, sobrevivió las guerras napoleónicas y las dos guerras mundiales que destruyeron su país de origen y sus mercados más importantes, perdió su filial americana, que fue confiscada por el gobierno americano después de la Segunda Guerra Mundial sin ser devuelta nunca, más tarde se convirtió en MSD, una compañía aún mas grande que Merck. Se mantiene todavía como una compañía controlada por la familia fundadora y continúa a la vanguardia del mundo. Conservar el core, mutar y crecer desde allí es el secreto de la longevidad corporativa.

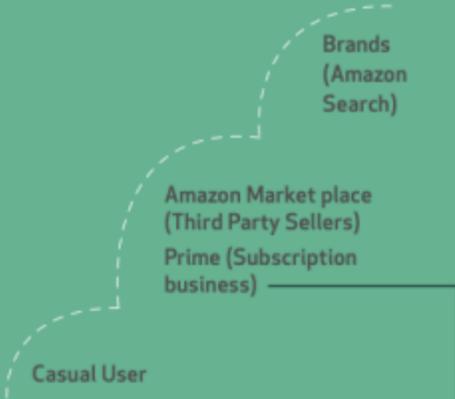
# Horizontes

## Detalle de los 4 Horizontes

### 1 HORIZONTES x NEGOCIO



### 2 HORIZONTES x SEGMENTOS



### 4 HORIZONTES x CAPABILITY



### 3 HORIZONTES x GEOGRAFÍA





# La cultura desayuna estrategia por las mañanas

Antes de despedir este capítulo, debe ser claro que la estrategia es organización y hay que hablar de la cultura. Será un paso breve desde las ideas centrales del libro porque es un tema alrededor del cual he reflexionado toda mi vida de consultor, pero uno en el que no ahondaré en muchas conexiones que tal vez pueden desarrollarse en otro libro. Tal vez desde el ascenso de Japón en los 70 y 80 no había habido un mayor interés en la cultura como la bestia negra detrás del éxito de las organizaciones. En esa época yo lo padecí, pues mi área de interés era la manufactura, y Japón era el país que la lideraba en los 80, y esa creciente superioridad de los japoneses se terminó explicando por su cultura superior. Se llegó a decir, como tal vez ya lo comenté, que la ventaja competitiva de Japón en manufactura se origina en su cultura nacional, no solo en Toyota, para poner solo el ejemplo de la compañía más importante de Japón. Se hacían viajes constantes a visitar empresas japonesas y se traían sus diversas metodologías; casi que había una por cada compañía. Muchas de sus palabras, como Kaizen, Kanban, Denso o Kachin, se occidentalizaron y volvieron parte de una religión de mejoramiento continuo.

Los círculos de calidad, el empleo para toda la vida y el cuidado de lo común se predicaron como una cultura de calidad total que se volvió el imperativo y la aspiración de todas las compañías que buscaban la excelencia en esa época. En Colombia estamos acostumbrados a que las ideas vengan siempre de afuera, la culturización japonesa era evidente cuando estaba yo terminando mis estudios de pregrado en Ingeniería Industrial y sufrí de cerca el embate del aculturamiento japonés. Pero era aún peor y más penetrante en Estados Unidos en donde hice mi doctorado a comienzos de los 90. Las compañías americanas se estaban japonizando rápidamente con el mismo sentido febril, con el que tal vez, todas las organizaciones con aspiraciones hoy se están californizando. Ya sabemos cómo terminó todo esto. Hoy muy poca gente habla de la ventaja cultural japonesa y se habla más de la californiana o china. En cualquier escenario, más allá de lo avanzados que podemos estar en la cuarta revolución

industrial ella ya conlleva una gran inseguridad cultural. Si los países van a terminar con embajadas de Facebook, Apple o Amazon, como algunos futuristas sostienen—creo haber leído que algún país de Escandinavia ya las han establecido— a nivel de las organizaciones estamos ya crecientemente expuestos a una gran proliferación de metodologías, libros y compañías consultoras dedicadas a la creación de una cultura para la cuarta revolución industrial.

Esta vez, y para hacer las cosas más complicadas, el ascenso de la economía digital ha creado una suerte de carrera armamentista por el talento que a diferencia de otras épocas en las que la experiencia era más valorada le ha dado un gran poder negociador a los jóvenes, quienes crecientemente deciden si se asocian o no a una compañía sobre todo por su cultura. Los consultores de cultura con razón —yo también lo haría—, están explotando esta inseguridad y carrera desenfrenada mientras venden sus productos como el verdadero secreto más allá de la estrategia. Citan a Drucker, con su famosa frase de que «la estrategia es importante pero la cultura se la come al desayuno». Podría bien ser que mi próximo libro me lleve a mi también a esa conclusión aunque no lo veo ocurriendo pronto. Si me han acompañado en la argumentación de este libro, verán que las siguientes premisas explican el porqué lo siento así.

*«Culture is not something you are, but something you do»<sup>[50]</sup>*

La cultura es como la estrategia un proceso emergente. Es decir, y contrario a lo que venden la mayoría de las compañías especializadas en cultura — igual que lo que hacen la mayoría de las especializadas en planeación estratégica e incluso en estrategia, pues han quitado la palabra plan de sus productos pero siguen vendiendo lo mismo—, no se puede hacer un plan de transformación cultural para llegar deliberadamente a una cultura deseada como lo venden la mayoría de estas iniciativas. Las transformaciones culturales planificadas igual que la planeación estratégica han sido ya practicadas con muy poco éxito por los países socialistas, Rusia, China y Cuba para citar los más conocidos, que emprendieron grandes revoluciones culturales que llevaron al genocidio y la hambruna. Los cambios culturales no se pueden planear pues son emergentes. La cultura no está en ninguna característica específica de la organización, sino más bien emerge del diseño coherente de esta última. Los colombianos, por ejemplo, tenemos

una gran transformación cultural cuando viajamos de Bogotá a Miami: en tres horas nos volvemos respetuosos de las leyes, mucho más tolerantes con el prójimo y empezamos a admirar el orden mucho más, sin necesidad de grandes iniciativas de cambio ni leyendo manuales o viendo videos de YouTube.

La gente también cambia sus conductas cuando cambia de organización. Por eso en el modelo de la estrella, la cultura misma es un epifenómeno (resultado emergente) de la interacción de todos los vértices y no de un vértice individual. De hecho, la gente utiliza indistintamente los conceptos de organización y cultura organizacional. Una organización potente en servicio al cliente o una organización con una cultura de servicio terminan significando lo mismo. Daniel Coyle ha escrito tal vez el libro más interesante sobre cultura, recomiendo su lectura concienzuda y menciono acá solo algunos elementos críticos para entender a la cultura como fenómeno emergente del diseño organizacional. A través de ricos ejemplos muestra como la cultura es una superinteligencia de la organización, un músculo que da ventaja a ciertos grupos y se la quita a otros, conecta el éxito y el desempeño a la cultura pero jamás plantea que una cultura se puede planear. Una de sus conclusiones más interesantes es que la cultura tiene poco que ver con el talento individual y es una propiedad de los grupos de gente mas no de los individuos.

La cultura es un músculo potente que faculta el desempeño de grupos y equipos (conceptos que usa indistintamente) pero no depende de la capacidad de contratar grandes talentos individuales, lo que de por sí debería quitarle esa presión a las compañías que buscan una cultura como herramienta para competir por talento. La gente se une o no a una familia de forma espontánea más que como un gran plan de identificación y llenado de habilidades. La buena noticia a estas alturas, para ustedes que han invertido unas horas leyendo este libro —comprándolo, por supuesto también— y para mí que invertí unos buenos meses escribiéndolo, es que las ideas de Coyle son emocionantes y perfectamente coherentes con la estrategia emergente. La mala noticia es que requieren mucho trabajo, son jardinería y no cacería, y sobre todo son una práctica. No se vuelve uno potente estudiando sobre cultura sino practicando sus tres principios en la vida diaria. Coyle plantea que las culturas fuertes que dan lugar a organizaciones exitosas, sean estas compañías, familias, equipos deportivos o

hasta bandas de ladrones, cumplen con tres principios fundamentales que podríamos llamar de afiliación entre el individuo y el grupo; el código secreto que produce grupos potentes a partir de individuos normales: construir un ambiente seguro, conseguir una vulnerabilidad compartida y establecer un propósito. En la parte final de este capítulo me aventuro a utilizar los tres principios del código de la cultura de Coyle para mostrar cómo estos principios pueden estar ya activos dentro del modelo de la estrella sin necesidad de alterarlo en su espíritu esencial.

La cultura es una propiedad emergente del diseño organizacional, pero es indudablemente acerca de la gente, acerca del people process como lo denomina Galbraith. Así, si nos enfocamos en las interacciones de ese vértice con las otras dimensiones, podemos explicar cómo los principios de Coyle están embebidos en esas interacciones lo que en últimas explicaría el porqué no hay un sexto vértice que se llame cultura sino que emerge del diseño de los cinco. El primer principio, construir un ambiente seguro: sentirse como en una familia, sentirse parte de. Nuestro cerebro social, buena parte de nuestro alambrado neuronal, está constantemente evaluando si se puede confiar o no, si un grupo es amigable o no, si hay fit. La cultura es lo que cuidamos juntos y el mayor interés de todo ser humano es cuidarse primero. Una organización en la que el poder está distribuido y se entiende como finito y, por ende escaso, del que fluyen recursos para construir capacidades distintivas en la organización, no individuales, donde no se cae ni en la sobrerresponsabilidad de los líderes mesiánicos, ni en la subresponsabilidad y apatía de las burocracias mecanicistas, es un sitio que da seguridad. Dónde hay un adecuado balance de la formalidad de una estructura y el dinamismo de un equipo y además hay un accountability entre derechos de decisión y medición, se logra un ambiente más seguro. La estrella de nuevo explica cómo una organización coherente se convierte un sitio seguro, que es uno de los principios de las culturas ganadoras.

Vulnerabilidad colectiva es el segundo principio: en una organización la medición y los incentivos están alineados con los derechos de decisión por un lado, y si además son compartidos, es más fácil comunicar a los miembros que estamos en esto juntos: no hay ganadores individuales de grupos perdedores. Además, como es claro que las capacidades distintivas no residen en individuos, sino en la organización, es más fácil sentir que todos somos vulnerables conjuntamente y que nos toca colaborar. La

colaboración y la cohesión son las bujías de la cultura. Se entiende entonces que los imperativos de esta era, el de la guerra del talento simultáneamente con la construcción de una cultura deseada 4.0, son contradictorios. Una cultura ganadora no es acerca de individualidades como lo muestra jocosamente Coyle en su ejemplo del desafío de los espaguetis: un equipo de niños de kindergarten derrotan a un equipo de abogados y a uno de MBA.

El tercer principio, la necesidad de un propósito nítido, fácil de entender y comunicar en la práctica: esto no le va a gustar a los expertos en planeación estratégica que tiene definiciones y metodologías para cada una de sus palabras: visión, misión, propósito, factores clave. No es momento ya de dar ese debate. Remítase el lector a los primeros tres capítulos para eso. Pero la esencia de mi argumento es que no conozco ninguna cultura admirable de perdedores. Desde la pradera africana nuestros antepasados se unían a grupos, a hordas para maximizar sus chances de sobrevivir, para cooperar en la cacería de animales más grandes. Ganar es uno de los propósitos centrales de la membrecía de un grupo y la estrategia es para eso. Por ello estoy convencido de que la estrategia, como parte de ese diseño coherente, es la parte fundamental del tercer principio en juego. La estrategia emergente: ganar y crecer desde el valor es el propósito que aglutina las culturas potentes.

En resumen, es difícil practicar la estrategia emergente y no terminar con una cultura fuerte y ganadora. Ambas parten de lo que se hace, no de lo que se declara o a lo que se aspira y de alguna manera coevolucionan y coemergen junto con la organización. Estoy seguro de que Mintzberg, el pionero de los principios de la emergencia, estaría de acuerdo en que estrategia, organización y cultura son todas emergentes y que emergen juntas en el éxito y se desvanecen juntas en el fracaso.

### Grandes mensajes de este capítulo

- Estrategia y organización son inseparables: son dos caras de la misma moneda.
- Organización no es estructura.
- La cultura, la organización y la estrategia son propiedades emergentes; coemergen juntas en el choque con el mercado

- El diseño organizacional coherente y emergente es una fuente de ventaja competitiva y crecimiento.
- Una organización amigable al crecimiento, requiere aceptar el desequilibrio dinámico que el mercado impone al chocar con él.

# **Parte Tres**

## **Epílogo y bibliografía**

### **Epilogo**

“Haz lo que puedas con lo que tengas desde donde estés” Theodore Roosevelt

# Estratega vs Líder de la Estrategia Emergente

La Estrategia Emergente es un manifiesto que redefine la estrategia como disciplina. Mucha gente que ha leído borradores previos de este libro me ha preguntado y otros me lo han pedido explícitamente, que plantee una reflexión de qué es ser un estratega a la luz de los principios de la estrategia emergente. Se han escrito muchos libros de estrategia y muchos menos sobre el estratega; sin embargo, los pocos han sido muy memorables. Desde Sun Tzu, Von Clausewitz, pasando por Kenichi Ohmae y más recientemente Cynthia Montgomery, en un libro que recomiendo pues de una manera lúcida plantea como la estrategia es el rol fundamental del CEO. En este último, Montgomery plantea nítidamente la indivisibilidad del liderazgo y la estrategia y como el estratega que, para ella, es sinónimo de CEO aunque no lo dice explícitamente, no puede delegar esta responsabilidad a nadie. Más allá de esto plantea los desafíos que emergen de enfrentar la organización al mercado para plantear las preguntas, sabiendo que en últimas, las respuestas residen en la organización así como las tensiones inherentes en este proceso como se ven desde la perspectiva del estratega. No obstante, y a pesar de su profundidad, en el libro de Montgomery el estratega queda sobrerresponsable de la estrategia.

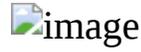
La primera implicación de la Teoría de la Estrategia Emergente es la de que no hay un estratega en este modelo. La coalición crítica sería lo más parecido al estratega e incluso la organización emergente a través de su devenir es el estratega en esta historia. Creo que en el fondo la pregunta que quieren que conteste no es la del rol del estratega sino más bien la del CEO en la Estrategia Emergente, la diferencia es sutil pero fundamental. Una vez se supera la idea de que el CEO es el estratega maestro de la organización, una vez se quita ese peso de encima, se empieza a entender el rol del CEO en la Teoría de la Estrategia Emergente.

En algún capítulo anterior hablábamos de los modelos holocráticos que se están explorando en los que se puede hablar de organizaciones sin CEO. Particularmente he tenido la experiencia de acompañar dos ejercicios donde no había CEO sino un liderazgo colegiado de dos en un caso y de cinco en

el otro, con mucho éxito. También acompañé un caso de un liderazgo colegiado en el que la organización eventualmente se fracasó. Creo que el rol del CEO es fundamental en la Teoría de la Estrategia Emergente pero no porque sea un estratega en el sentido histórico de la palabra, y tengo la convicción de que en el futuro los CEO efectivos deberán parecerse más a las características que aquí planteo. Así como la mejor forma de no ser sustituido por una inteligencia artificial va a ser no actuar como una, la mejor forma de ser un CEO que no desaparezca en la nueva holocracia, es abandonar la mentalidad del estratega maestro que interviene en su organización a través de un plan deliberado y sustituirlo por el del líder de un proceso de estrategia emergente, que no es lo mismo que un estratega. Estas características las voy a destilar en una serie de roles, que serán descritos en el resto de este epílogo. Va a quedar claro que los roles no son fáciles, nadie ha dicho que la Teoría de la Estrategia Emergente sea fácil, pueden de hecho ser aún más difíciles que los que se tenían para un estratega maestro clásico. La diferencia es que en estos roles, es la organización la que hace el trabajo pesado y no hay sobrerresponsabilidad del CEO, que es el defecto fundamental de la visión histórica del CEO estratega.

# **CEO como anfitrión de una coalición crítica**

El primer rol del CEO en la Teoría de la Estrategia Emergente es la de convocador y anfitrión de una coalición crítica. No voy a repetir las características de diseño de una coalición crítica, pero lo claro, basado en mi experiencia, es que el éxito de una coalición crítica depende mucho del entusiasmo, receptividad y genuino interés de construcción del CEO. La coalición crítica en nuestra saga es la muestra representativa más eficiente del IQ colectivo, no así de su poder. Solo el CEO puede mantener el espíritu de esta variable de diseño. Ya dentro del trabajo de la coalición, el CEO tiene que trabajar como anfitrión: que la gente se sienta segura y cómoda al interior de la organización, que se entienda el desafío que no es el de validar el pensamiento del CEO o ninguno de sus proxies, sino mucho más importante la existencialidad del desafío y esto solo lo puede asegurar el CEO, que haya paridad, desde el mismo CEO tanto que su jerarquía y experiencia deben quedar afuera de la coalición, a pesar de que el poder de convocatoria reside en últimas, en esos mismos elementos.



# Constructor de una cultura de conversación estratégica



La estrategia es una conversación permanente, penetrante y existencial. Es el CEO quien más influye en estas tres características. En un ambiente de razonamiento productivo el CEO rompe el ciclo de la sobre y la subresponsabilidad que caracteriza a la planeación estratégica y a los roles tradicionales del CEO como estratega maestro. Una cultura en la que todo es discutible y en la que se habla de ganar mas que de simplemente jugar, para mantener el espíritu existencial y en la que se hacen preguntas productivas más que difíciles y se escucha empáticamente con foco en entender y no en convencer. Una conversación que se mantiene activa y no se ritualiza en periodos artificiales y se celebra la estrategia con todas sus incertidumbres, complejidades y sobre todo con sus hard choices, que además no se asocia con tiempos difíciles. Muchas organizaciones creen que la estrategia es para las crisis y los problemas y así crean un ciclo perverso en el que nunca logran practicar la estrategia en su verdadera esencia y alrededor del gran desafío existencial del crecimiento rentable.

# Revelador de lo tácito

La Teoría de la Estrategia Emergente muestra que los elementos de la trinidad permanecen ocultos. Ni los CEO ni las organizaciones son muy conscientes de lo que están haciendo, de lo que están obteniendo, sobre todo de lo emergente ni mucho menos de la Teoría del Negocio que los tripula. Un ejercicio potente de estrategia es hacer explícito esto para poderlo hacer mutar más que inventarlo de la nada. Revelar conocimiento tácito, por la vía de la transferencia y socialización que se da al interior de una coalición bien construida es el pilar fundamental de un ejercicio de estrategia emergente y es el CEO el primer llamado a, de una forma sincera, hacer explícito su entendimiento en estos tres niveles con toda la precisión semántica, que se pueda, así como con toda la vulnerabilidad que genera.

# **Fiel de la balanza entre inercia y entropía, entre ambición y foco**

La Teoría de la Estrategia Emergente postula el desequilibrio dinámico como la condición de una organización en trayectoria de crecimiento rentable. El desequilibrio dinámico, como lo describimos, es una navegación entre dos promontorios. El CEO es clave no tanto para establecer una visión del destino sino para acompañar con las maniobras permanentes el timón que lucha contra estas dos condiciones. La inercia será el desafío más común que se percibirá frente a una mutación y la entropía lo será cuando se da el cambio por el cambio. Esta navegación de desequilibrios dolorosos y estabilidades puntuadas será la condición del crecimiento y será procesada primero en la coalición y después en el resto de la organización. El CEO como timonel del proceso podrá frenar momentos entrópicos y empujar en momentos de inercia desde su posición de liderazgo al liderar con el ejemplo.

# Membrana entre el sistema 1 y el sistema 2 de la organización

Como parte de los mecanismos de defensa del status quo la organización tratará de someter la estrategia a los presupuestos, justificando esto con argumentos de disciplina y operatividad. Los presupuestos y los sistemas de información son los últimos baluartes de la inercia y terminan por descarriar los procesos de estrategia emergente, condenándolos a prosperar sólo en tiempos de crisis cuando todos los mecanismos de defensa se relajan. Por ejemplo, muchas organizaciones pretenden manejar sus horizontes 3 con la disciplina presupuestal de un horizonte 1. Recordemos además que la falacia de la predicción golpea seriamente a los presupuestos, los presupuestos secuestran la conversación estratégica y la ritualizan. El CEO en decisiones como el tiempo, atención y precisión que requiere en el ejercicio de presupuesto, permite que estos trabajen para, o se sometan a la estrategia. En ausencia de un CEO consciente de su rol o, de una gran L

crisis, el presupuesto erosiona la estrategia emergente y en algunos casos puede llegar a bloquearla. Los frenos son para andar rápido, le predico a mis clientes, cuando los veo enfrentados a este riesgo. Pero para los efectos de lo que estamos discutiendo he aprendido que cuando el proceso de presupuesto bloquea o inhibe la estrategia emergente siempre hay un CEO débil, sensible al estatus con la intención soterrada de controlar el proceso de estrategia para salvaguardar su estatus.

Enmarcador de escogencias Implícito en la Teoría de la Estrategia Emergente está que las fuerzas de mercado, vía los resultados emergentes, moldean la organización inconscientemente y que este proceso se puede hacer mucho más potente y rápidamente a través de choices explícitos ejercidos desde la inteligencia colectiva. En ese sentido el CEO no hace los choices pero su rol es muy importante para reenmarcarlos al interior de la coalición crítica. Reenmarcamientos profundos acerca de en qué negocio ganamos, a qué jugamos y si somos líderes de valor o de costo son muy potentes cuando provienen del CEO o se activan en una conversación en la que el CEO ha participado activamente. El CEO no tiene que resolver los choices pero tiene un rol protagónico en que se hagan y en general en que el

resultado esencial del ejercicio sean choices, sobre todo, choices integrados y coherentes. El CEO en este modelo no tiene que proponer e idear los choices, lo que tiene es que dejarlos emerger, tiene que demandar que haya choice, no se debe transar por menos, sobre todo por los pseudo choices que se propondrán a través de la conversación para evitar los realmente difíciles; el proceso será más fluido si el CEO adopta este rol.

Recientemente un cliente en el sector hospitalario decidió que el choice más fundamental y doloroso era cerrar el área de urgencias. Una decisión difícilísima, que además hecha al interior de una coalición crítica llena de médicos humanistas que han hecho el juramento hipocrático, es aún más meritorio. La decisión había sido planteada por el chairman y en sus inicios recibió la renuencia de todos los miembros de la coalición crítica. Al final la coalición, con sus propias convicciones hizo el hard choice: el director médico me decía que su comando ejecutivo provino de lo que todos conjuntamente vieron al interior de la coalición y de cómo mantener las urgencias abiertas comprometía al hospital, que podían llegar a ser, así como sus ventajas más profundas. Eso fue cierto, pero también lo fue que en ausencia de un CEO explícito, el chairman fungiendo como el líder de la estrategia emergente enmarcó la decisión que eventualmente la coalición construyó. Por último el CEO es quien a través de un mindset de permanencia, profundidad y existencialidad en la conversación estratégica mantiene el espíritu del choice mostrando que choice engendra choice y que no hay choices terminales y es quien debe recordar constantemente lo que se gana con un choice por encima del sacrificio que impone la renuncia. El director médico del hospital les decía a sus pares en la coalición que se cerraban las urgencias generales para algún día poder invertir en un helicóptero para traer los pacientes que solo nosotros podíamos tratar desde cualquier área del país.

# Catalizador de escogencias

La figura del estratega militar que desde una colina en un campo de batalla hace las decisiones clave en una batalla para alzarse con la victoria nos ha marcado profundamente. Hoy es una caricatura, pero ya incluso en épocas relativamente recientes como las guerras mundiales del siglo XX, había sido ya muy cuestionado. Muchos escritores y filósofos que han ido a la guerra cuestionan que la guerra sea como la pintan. Más bien hablan de una gran confusión, un gran caos durante la mayoría de los momentos en los que nadie tiene realmente una perspectiva global ni un comando central. Se sabe que, a nivel macro, el ejército que representa al Estado más rico y mejor dotado termina imponiéndose y, a nivel micro, la lucha confusa de cada compañía por sobrevivir, determina la verdadera experiencia individual y psicológica de la guerra. Sangre, barro, nieve, lágrimas, tedio y coraje determinan la experiencia práctica de cada soldado más que la adherencia local a un comando central.

En el mundo de las organizaciones modernas la figura es también crecientemente una caricatura. La estrategia emergente como proceso nos muestra que la organización, vía resultados no buscados, manda señales del choque de la trinidad de la estrategia con el mercado. La coalición crítica hace emerger estos resultados y cuestiona la Teoría del Negocio, la disonancia se resuelve en un choice explícito que afecta la organización y permite actuar consciente y sistemáticamente alrededor del resultado emergente, el rol del CEO queda entonces claro. Ya hemos mencionado que es un anfitrión de esa coalición, un razonador productivo que acompaña la superación de la disonancia enmarcando los choices para llegar al momento del hard choice. Como lo hemos dicho, este afecta la organización. El hard choice lo termina haciendo la organización, que por su naturaleza autoperpetuante, utilizará todos los mecanismos para evitarla.

El CEO muchas veces es el último instrumento a través del cual la organización logra evadir el hard choice. El CEO en su rol de preservador de la organización, pero sobre todo respondiendo a sus propios miedos, impulsos y móviles de estatus, utiliza su poder formal para no hacer nada, favoreciendo al status quo, como siempre, esto está lleno de buenas

razones. El CEO como líder de un proceso de estrategia emergente debe exhibir, en el momento del hard choice, un rol de seguidor para responder a las conclusiones de la coalición crítica como un comando. Se ha escrito mucho de líderes, menos de liderazgo distribuido y aún menos sobre seguirazgo (followership). El CEO, una vez ha hecho el aprendizaje en el que supera la disonancia, se convierte en un seguidor del IQ colectivo de la organización y debe usar su poder y distinción para proveer momentum.

Debe deponer su sensibilidad al status que impide la vulnerabilidad colectiva y recibir el hard choice como un mandato ejecutivo de la organización. El director científico que me decía que solo le quedó claro que debía cerrar las urgencias, no cuando se lo dijeron en la junta directiva, sino cuando se lo dijo la coalición crítica con sus compañeros (todos sus subalternos en la organización formal) en medio de la conversación. El enemigo aquí será siempre la definición formal y jerárquica del CEO, su reporte y captura a la junta directiva, ajena la mayoría de las veces al IQ colectivo de la organización y con presiones de corto plazo y, sobre todo, la sensibilidad al status que es el verdadero móvil de muchos CEO en ese proceso de selección social que es una organización. Nunca es más cierto el aforismo de que el ego es el mayor enemigo, que en el momento del hard choice. Uno de mis clientes a quien le tengo una gran admiración me impresionó hace poco en un ejercicio de estrategia emergente para una de sus divisiones, en el que habíamos descubierto que en el país con costos logísticos mas baratos, la logística nos había terminado costando más porque nos habíamos salido de nuestra zona geográfica de ventaja como resultado de unas iniciativas de «eficientización logística» que él mismo había propiciado. Al ver en apariencia el paradójico pero brutal resultado emergente le dijo al líder del negocio: «Reversemos lo que tengamos que reversar, yo prefiero perder prestigio a que la compañía pierda plata». El CEO de un proceso de estrategia emergente no se debe ver a sí mismo como el estratega que hace un hard choice para que los demás lo sigan sino más bien como el arquitecto de la conversación que invocando la inteligencia colectiva define ese choice y a partir de allí se debe considerar como un mandato ejecutivo en el que debe ser el primer seguidor. Una vez el choice es nítido y sus implicaciones organizacionales entendidas el CEO es el primer acompañante. Es bajo esta óptica que logrará superar las propias disonancias que su status y la visión de sí mismo le imponen y que

inconscientemente serán secuestradas por el sistema 1 de la organización para perpetuar el status quo. Interesantemente la palabra status surge dos veces aquí: el síndrome de estatus del CEO, del que habla Coyle, es la primera línea de defensa del status quo de la organización para perpetuarse.



# Constructor de la organización desde la Estrategia



La estrategia emergente implica que, más que la organización ser un vehículo para la estrategia que lleva a la visión mecanicista en la que la organización es un hardware y la estrategia un software; metáfora que refuerza la planeación estratégica como paradigma; se vea más bien a la organización como una dimensión de la trinidad de la estrategia. Es una de sus tres dimensiones ontológicas fundamentales. El CEO es entonces un constructor de esa organización, el CEO no construye un negocio, más bien construye una organización que a su vez construye el negocio. La concomitancia de estrategia y organización en la estrategia emergente crea un rol muy distinto para el CEO. El CEO ya no es un administrador, un visionario y mucho menos un comandante sobre- responsable del destino de la organización sino un líder más, que en un proceso de liderazgo distribuido, activa una coalición cuya conversación sirve de médium a la inteligencia colectiva de la organización en la que coemergen la estrategia y la organización. La estrategia por su existencialidad es el desafío ideal a través del cual el CEO puede trabajar conscientemente en la construcción de la organización, tanto en su diseño formal, como en la cocreación de una cultura potente que lubrique la inteligencia colectiva. Es en la estrategia en donde es más fácil practicar —a pesar de lo difícil que es en general para un CEO practicar— los principios del código de la cultura.

La coalición crítica debe ser ante todo un sitio seguro para todos en el que la vulnerabilidad colectiva surge conjuntamente con los secretos de la organización. En el fondo en esa coalición, el líder puede lograr la alquimia de los dos códigos: el código de la estrategia y el código de la cultura. Usando de nuevo la metáfora de la célula que tiene 2 ADN distintos y

complementarios, el ADN del núcleo y el de la mitocondria: donde el segundo es más estable y aislado del mundo y le da energía al primero que es más dinámico y expuesto al mundo. De forma análoga, el código de la cultura lubrica, le da energía y hace prosperar el ADN de la estrategia, oculto en el diseño de la organización y que solo se expresa en el hacer.



# El balancing act de ser el líder de un proceso de Estrategia Emergente



Jim Collins<sup>[51]</sup> habla de los líderes nivel cinco, algo así como el máximo nivel en su ranking. La metáfora del líder que construye relojes precisos, no el que da la hora con precisión, combinado con el líder que es humilde a nivel personal y ambicioso con su organización. Podríamos decir que el líder que necesita la estrategia emergente es el nivel cinco de Collins y algo más, ese algo más deviene de no verlo individualmente como un estratega en sí mismo. La verdad no he conocido un CEO que tenga todas estas características completamente desplegadas y en ese sentido ellas conforman un ideal muy difícil de alcanzar. Pero todas ellas, unas en unos y otras en otros, y en algunos casos muchas de ellas simultáneamente, las he visto activas en los CEO más efectivos a la hora de practicar la estrategia. Hacer explícito lo que algunos de ellos hacen fue un proceso muy educativo para mí. Lo interesante es que más allá del estilo o la condición, pues los he conocido en compañías públicas, privadas, estatales y familiares, los he conocido ateos, cristianos, católicos, budistas, judíos y musulmanes y los he conocido callados y vocales, muy emprendedores y más corporativos, grandes comunicadores verbales y algunos poco claros, entusiastas y moderados, me ha llevado a la conclusión de que es lo que hacen al interior del proceso, no lo que son o su naturaleza, lo que termina por determinar su efectividad como líderes en un proceso de estrategia emergente.

Invariablemente he visto a los exitosos capaces de pensar en voz alta, capaces de escuchar atenta y empáticamente un día completo y en algún momento plantear explícitamente sus dudas y conclusiones, así como

remover un proceso o un ritual que choca con alguna conclusión emergente y tal vez lo más importante apostar sus carreras detrás de un hard choice. Los he visto seleccionar con cuidado una coalición crítica y subordinar sus agendas a la dinámica de la conversación. Los he visto sorprenderse con resultados emergentes y después de un rato elaborar sobre ellos y nunca los he visto concluir un ejercicio de estrategia con un estudio, para así activar una parálisis por análisis. Más allá de eso, los he visto abrazar la incertidumbre y la disonancia como parte de la vida y usar su capital político para romper la inercia. Esto es más loable cuando, como es el caso en la mayoría de nuestra experiencia, no había un riesgo inminente de quiebra. Al final del día, los he visto sobre todo a los más exitosos, convencerse ellos y su equipo de que la estrategia nunca arroja respuestas fáciles y nunca termina. Lograr continuidad en un proceso sin fin, cuando a uno lo miden en el corto plazo es tal vez la esencia del liderazgo efectivo y es la estrategia el proceso vital donde esto se tiene que lograr.

Apéndice: La Superioridad Epistemológica de la TEE sobre la TPE

“No hay nada más práctico que una buena teoría” - Kurt Lewin

Hemos argumentado a través de este libro que la planeación estratégica está muerta. Si se le aplican las pruebas ácidas a su naturaleza de teoría (Mintzberg, Popper, Kuhn) no pasaría ninguna. Calificaría como culto o ritual pero nunca como teoría. Hemos argumentado también, que la planeación estratégica sigue viva y creciendo, básicamente porque no hay una alternativa. Si bien es claro a partir de las ideas de Porter, sobre lo que es una estrategia y sobre todo lo que no es, que una estrategia debe engendrar antes que cualquier cosa choices, también lo es que no existe una teoría que haya conectado la pregunta de qué es estrategia con la pregunta de cómo una organización la puede construir.

Para construir una teoría en cualquier campo del conocimiento, tenemos que adentrarnos en la filosofía del conocimiento humano. ¿Qué hace a una teoría una teoría, antes de saber si es explicativa, predictiva, productiva y potente? ¿Que distingue a una teoría del resto de cosas que no son teorías? o peor aún que son pseudoteorías. Si queremos una teoría de la estrategia, la TEE, que desplace a la TPE, que como veremos ni siquiera llega a cumplir los requisitos para ser una teoría, necesitamos profundizar un poco

en la epistemología, la rama de la filosofía que aplica al estudio de cómo se construye el conocimiento humano y que en el fondo es una gran teoría sobre qué son las teorías. Por ser un poco más complicado lo deje para el apéndice, para que sólo los lectores más interesados lo puedan estudiar en más detalle; sin embargo, creo que es además de la parte más profunda del libro, la más importante pues en el centro de la TEE, yace la premisa de que la estrategia es en esencia conocimiento humano y, como tal a ella, deben aplicar los principios de la epistemología al mismo nivel que al resto del conocimiento humano y en particular a la ciencia. Acompañenme en este tour de force.

# Epistemología de la estrategia: más Popper y menos Prozac

Si partimos de la crítica de Mintzberg, podemos notar rápidamente que sus señaladas tres falacias son de naturaleza epistemológica. La epistemología específicamente, es la rama de la filosofía que trata sobre cómo se construye, válida y desecha el conocimiento humano. Si uno aplica los principios de la epistemología, que es en el fondo una metateoría acerca de qué es una teoría y cuáles son los métodos válidos para construirla, puede entender por qué las falacias condenan a la Teoría de la Planeación Estratégica como es practicada por la abrumadora mayoría de organizaciones en el mundo. Karl Popper<sup>[52]</sup>, tal vez el filósofo y epistemólogo más importante del siglo XX planteó la teoría del conocimiento contingente.

La esencia de su argumento es que el conocimiento humano es contingente y, como tal, solo se puede refutar, nunca probar; no hay teoría final. Mucha gente que presume de ser muy científica no entiende que el secreto de la ciencia es que no hay ninguna teoría final. La ciencia es una evolución de verdades contingentes nunca absolutas, como hemos argumentado a través de este libro, la relación entre estrategia y mercado tiene la misma dinámica.

Por ejemplo, la física de Einstein refutó a la newtoniana a altas velocidades y grandes distancias y masas; la física cuántica la refutó a nivel de partículas subatómicas y altísimas energías. Sin embargo, ninguna de las dos es la teoría final y de hecho ambas son incompatibles. Popper nos enseña entonces, que las teorías no son finales ni correctas, sino todas contingentes, en espera de que llegue una siguiente teoría más efectiva que las desplaza. Hay que empezar por entender ¿qué hace a una teoría más efectiva que otra? Desde la antigüedad esta pregunta ha desvelado a los filósofos. La primera respuesta fue el principio de la navaja de Occam, una teoría B desplaza a una teoría A si explica lo mismo que ella con menos supuestos. Este es un buen comienzo, pero es apenas un comienzo, pues lo que ocurre en la práctica es que la ciencia a través de experimentación —y

la práctica también de forma incremental— van acumulando evidencia nueva que va a desafiar cualquier teoría.

Así las cosas, podríamos generalizar el principio de Occam para volverlo más dinámico y proponer que una teoría B desplaza a una teoría A, si explica cosas que esta no explica y que si explican lo mismo, entonces remítase de vuelta a la navaja de Occam básica. Esto parece un algoritmo más certero sobre cómo avanza el conocimiento humano y es, de hecho, lo que rige el método científico, como lo demostró Popper. En la práctica, sin embargo, Kuhn demostró que el progreso científico seguía rutas aún más exigentes y menos simplistas, pues toda teoría es prisionera inconsciente de un gran paradigma que incluye un contexto profesional y social de los que la practican y hacen que una teoría no desplace a otra simplemente porque se cumplen las dos pruebas planteadas (Occam y método científico) sino, sobre todo, porque engendra preguntas y en general direcciones de investigación más prácticas y llenas de oportunidades para los «trabajadores» de la disciplina.

Por ello, Kuhn notó que los paradigmas en competencia coexisten por un rato y solo el nuevo desplazaba al anterior cuando una nueva «generación» de científicos construía sus carreras y un nuevo desarrollo profesional alrededor del nuevo paradigma. En otras palabras, los viejos científicos defensores del paradigma anterior realmente nunca lo cambiaban, sino que eran desplazados «profesionalmente» por jóvenes poseedores del nuevo paradigma. ¿Para qué sirven Popper y Kuhn en nuestra crítica a la Teoría de la Planeación Estratégica? ¿Qué tienen que ver unos filósofos de la epistemología con algo tan mundano y alejado de la ciencia como la validez o no de una teoría sobre los planes estratégicos? Resulta que tienen todo que ver, no solo para explicar por qué la Teoría de la Planeación Estratégica es fallida y sin esperanza sino mejor para sugerir lo que una teoría de la estrategia debería tener y, sobre todo, cómo debería funcionar. Empecemos por entender cómo la aplicación de los principios epistemológicos de Popper y Kuhn (de aquí en adelante P-K) demuelen el frágil edificio de la Teoría de la Planeación Estratégica, más allá de lo que había hecho Mintzberg, identificando las falacias sobre las que está construido. Para facilitar ese proceso es necesario plantear la TPE de forma explícita y sucinta pues P-K es un test que aplica para distinguir Teorías de Pseudoteorías. Procedamos entonces.

# TPE (Teoría de la Planeación Estratégica de las Organizaciones)

Esta teoría sugiere que una organización cualquiera debe articular un plan acerca de su futuro, este plan debe ser construido con datos e información del entorno, pública y verificable, combinada con información interna y precisa que debe ser plasmada en unas acciones e iniciativas ejecutadas con disciplina, que deben conducir a la organización al cumplimiento de sus objetivos estratégicos. La teoría predice que las organizaciones que hacen esto deben ser más exitosas que las que no lo hacen y, predice implícitamente, que el plan es ejecutable y que si no lo es, esto ocurre por déficits particulares de liderazgo, disciplina o método. Si hacemos el paralelo de cómo funciona la Teoría de la Planeación Estratégica como teoría, habría que hacer el paralelo de que el plan es una teoría, la ejecución del plan es un experimento y el resultado de la ejecución en el mercado es el veredicto del experimento. Visto así, entendemos con claridad los problemas epistemológicos de la Teoría de la Planeación Estratégica.

- Los planes no son refutables basados en la evidencia: existen en un universo platónico. Siempre se puede decir circularmente que el plan era bueno y la implementación mala. Esto es equivalente a plantear una teoría (el plan en este paralelo) alrededor de la cual es imposible hacer un experimento. El experimento es elusivo pues nunca se pudo hacer como el experimentador lo había diseñado. El plan nunca se pudo ejecutar como se concibió, reza la lápida de todos los planes estratégicos fallidos, que son casi todos.
- Por lo anterior, la ejecución del plan en el mercado, nunca coincide con el experimento que se quería hacer y por tanto con lo que el plan (teoría) prescribía. Es equivalente, a que una teoría se pudiese validar con cualquier experimento que se pueda hacer, no con el que se tenía que hacer. Esto termina en la práctica siendo equivalente a la falacia de la independencia, pues significa que no se puede separar la planeación de la ejecución.

- Los resultados siempre distintos a lo planeado en virtud de la falacia de la predicción generan revisiones a los planes (teorías), no preguntas hacia adelante. Es como si las teorías se cambiaran porque no se pudo hacer el experimento y no porque el experimento las refutó. No hay en ese sentido construcción de conocimiento superior. Ningún plan es mejor que otro plan si la implementación perfecta es imposible. La pseudo ciencia parece ciencia en la fachada, pero se caracteriza especialmente porque no hay progreso. La TPE no parece progresar, unos planes actualizan otros pero no se percibe progreso.

# La TEE como respuesta al problema del choice

La planeación estratégica pretende ser una teoría sobre cómo una organización puede construir una estrategia pero encierra una contradicción intrínseca: no puede producir estrategia, porque no engendra choice. Las preguntas de qué es estrategia (Porter) y cómo se construye una estrategia al interior de una organización, se pueden resumir en una pregunta de síntesis: ¿Cómo hace una organización para hacer choices? Para contestar esta pregunta se necesita una teoría unificada que vincule qué es una estrategia con cómo se construye al interior de una organización, que como hemos dicho no existe. La simplicidad de la pregunta no le quita la enorme profundidad. Se necesita una teoría para entender cómo las organizaciones hacen choices; si la teoría existiese, la implicación es entonces un sistema para activar la estrategia al interior de las organizaciones y, si ese sistema existiese, las organizaciones serían mucho más efectivas y el capitalismo funcionaría mejor.

El argumento central de este libro es nuestra propuesta de una teoría que contesta esta pregunta y por esa vía unifica el divorcio entre el qué y el cómo de la estrategia. Esta teoría la denominamos la Teoría de la Estrategia Emergente y sería el equivalente a un GUT (es decir una gran teoría unificada de la estrategia y la organización). La ausencia de una teoría con la ambición de contestar esa pregunta, es la que explica por qué la planeación estratégica a pesar de ser fallida sigue en aumento. La naturaleza detesta el vacío, en ausencia de una teoría profunda que conecte choices a organizaciones de forma práctica, la gente seguirá haciendo lo que sabe hacer. Nuestra experiencia es que en el duelo entre resultado y método gana el método y la gente seguirá ritualizando la estrategia en forma de planes, mientras no exista una teoría potente que conecte los dos conceptos y de la cual se puedan construir otros métodos.

# La TEE como la evolución de Teorías del Negocio

Para poder construir una teoría nueva, tal y como lo explicó Kuhn, no basta con la evidencia experimental, es decir, con responder o refutar viejas preguntas a la luz de nueva evidencia experimental, sino que requiere romper paradigmas fundamentales y que terminan por engendrar nuevas preguntas. La teoría de la relatividad, por ejemplo, explica resultados experimentales no explicados por la teoría de Newton, como el experimento de Michelson y Morley. Ese experimento muestra que la velocidad de la luz era un límite insuperable, independiente del marco de referencia desde el cual se midiera, haciendo innecesaria la búsqueda del éter (ese medio a través del cual supuestamente se propagaba la luz, pues todas las ondas se propagaban a través de un medio, que en el caso de la luz, nadie había podido observar). Este experimento probó que el éter no existía y que además no era necesario; sin embargo, eso no fue lo más importante que logró.

Lo realmente trascendental es que hizo necesario abandonar la separación del espacio y tiempo como entidades distintas y absolutas; ambas se volvieron más bien relativas, convergentes en una sola entidad e incluso emergentes, a partir del Big Bang que dio origen al espacio-tiempo. Newton nunca se hizo esa pregunta y siempre supuso que el espacio ha existido eternamente y, más aún, que el espacio y el tiempo eran entidades distintas. La teoría especial de la relatividad, entonces, no se recuerda como la que explicó el experimento de Michelson y Morley sino como el origen de una nueva era de preguntas desde una visión distinta del universo. La TEE desafía a la TPE de forma similar pues obliga a ver la estrategia misma como una teoría del negocio (TDN) y no como un plan. Cuando la estrategia se mira como una Teoría del Negocio, contingente siempre, se aplican a ella misma las reglas de Popper y Kuhn. Es decir, la Teoría de la Estrategia Emergente es una teoría de teorías, una teoría acerca de cómo evolucionan las Teoría del Negocio en su choque con el mercado. En síntesis parte de las siguientes premisas:

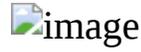
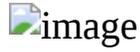
1. La estrategia es conocimiento: residente en la mente colectiva de una organización en forma de Teoría del Negocio. Este conocimiento existe de forma tácita.
2. No hay ninguna estrategia final; toda estrategia es una hipótesis. A todo lo que se puede aspirar es a una estrategia más efectiva que a la que desplaza.
3. El desplazamiento no se da solo por la superioridad intrínseca de una estrategia sobre la anterior, a la hora de explicar por ejemplo el crecimiento rentable de una organización, sino que además requiere que una coalición crítica de nuevos agentes, que al encontrarla más útil en el día a día, la terminen imponiendo. El proceso de adopción de una mutación en la estrategia es un proceso social. El conocimiento tácito se transfiere por socialización.

Estas tres premisas son entonces la clave del modelo de la TEE. La ejecución produce constantemente resultados no buscados inconscientes, que al emerger desafían una TDN, que también es tácita, sostenida en su base con algún paradigma fundamental oculto que dirige a la organización y a través de ella su hacer y que va a entrar en conflicto con un resultado emergente al producir una gran disonancia en la mente colectiva de la organización, que si logra superarse, determinará el desplazamiento de la TDN vigente por una nueva TDN coherente con el resultado emergente. Este proceso de aprendizaje organizacional precede al hard choice que eventualmente producirá una mutación de la organización, esta mutación organizacional es en últimas la que permite la ejecución de la nueva TDN, que se volverá la TDN vigente, seguramente haciéndose tácita, hasta el próximo resultado emergente donde el ciclo empieza de nuevo.

# La TEE y la epistemología de la estrategia

La Teoría de la Estrategia Emergente es pues una metateoría acerca de cómo teorías del negocio residentes en la mente de una organización se materializan en una organización que en su hacer choca con la realidad del mercado. De este choque se producen oportunidades de aprendizaje, que si se dan oportunamente, pueden alterar la teoría del negocio y hacen mutar la organización de forma que prospere en el mercado y crezca. Es en el fondo una teoría de selección natural de las organizaciones y su evolución en el mercado. La TEE predice que las organizaciones que practican la estrategia emergente superan a las que planean o a las que simplemente actúan inconscientemente sin un proceso de reflexión sobre el hacer que haga emerger lo tácito. Esta última afirmación es refutable ella misma, requisito mínimo para que una teoría sea legítimamente considerada una teoría de acuerdo con Popper y podrá entonces recibir el escrutinio de la comunidad de pensadores y practicantes y ser eventualmente desplazada por una superior. Esto en cambio no es posible con la TPE que como hemos argumentado es una gran tautología.

Además, por ser una teoría de teorías de negocio, el mecanismo interno de selección cumple con las condiciones P-K: predice también la acumulación de conocimiento superior en la forma de una serie de TDN's que con creciente superioridad terminan en la práctica aumentando los chances de crecimiento rentable de la organización que la practica. Este, no olvidemos, es el desafío central de la estrategia y donde se debe probar en últimas la superioridad de una teoría de la estrategia en las organizaciones sobre otra, en este caso, de la TEE sobre la TPE. Es decir si el mercado se ve como un gran experimento y, de hecho eso es lo que es, entonces la estrategia de cualquier organización es una hipótesis, que con la exposición al mercado se convierte en conocimiento nuevo, en un proceso permanente de refutación de conocimiento viejo. De esa manera la TEE, a través del choque de la trinidad estratégica con el mercado, que es su esencia, se convierte entonces en una suerte de «máquina de Popper».



# Bibliografía



1. Aaker, David A. *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*. Free Press, 1997.
2. Ackoff, Russell L. *Art of Problem Solving: Accompanied by Ackoffs Fables*. Wiley.
3. Anand, Bharat Narendra. *The Content Trap: a Strategists Guide to Digital Change*. Random House, 2016.
4. Argyris, Chris. *Teaching Smart People How to Learn*. Harvard Business Press, 2008.
5. Ariely, Dan. *Predictably Irrational: the Hidden Forces That Shape Our Decisions*. Harper, 2010.
6. Beinhocker, Eric D. *The Origin of Wealth: Evolution, Complexity, and the Radical Remaking of Economics*. Harvard Business School Press, 2006.
7. Berlin, Isaiah. *The Hedgehog and the Fox: an Essay on Tolstoys View of History*. Phoenix, 2014.
8. Bohm, David. *Thought as a System*. CRC Press, 2015.
9. Bossidy, Larry, et al. *Execution: the Discipline of Getting Things Done*. Random House Business, 2011.
10. Brandenburger, Adam, and Barry Nalebuff. *Co-Opetition*. Currency Doubleday, 1998.
11. Chandler, Alfred Dupont., and Takashi Hikino. *Scale and Scope*. 1994.
12. Cialdini, Robert B. *Influence: the Psychology of Persuasion*. Collins, 2007.
13. Coase, R. H. *The Firm, the Market, and the Law*. Univ. of Chicago Press, 2009.
14. Collins, James C. *Good to Great*. Random House Business, 2001.
15. Collins, James. *Built to Last Successful Habits of Visionary Companies*. Paw Prints, 2011.

16. COYLE, DANIEL. CULTURE CODE: the Secrets of Highly Successful Groups. RANDOM House BUSINESS, 2019.
17. Darwin, Charles. The Origin of Species. Vintage, 2019.
18. Dawkins, Richard. The Selfish Gene: Richard Dawkins. Oxford University Press, 1989.
19. Dennet, Daniel C. Darwin's Dangerous Idea Evolution and the Meaning of Life. Paw Prints, 2010.
20. Deutsch, David. The Fabric of Reality: towards a Theory of Everything. Lane, 1997.
21. Diamond, Jared M. The Third Chimpanzee: the Evolution and Future of the Human Animal. Oneworld, 2014.
22. Drucke, Peter. PRACTICE OF MANAGEMENT. ROUTLEDGE, 2017.
23. Drucker, Peter. "The Theory of Business." Harvard Business Review, Sept. 1994.
24. Drucker, Peter Ferdinand. The Executive in Action. Three Books on Management: Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles. HarperBusiness, 1996.
25. Drucker Peter. Adventures of a Bystander. Routledge, 2017.
26. Ferguson, Niall. The Ascent of Money. Penguin Books Ltd., 2012.
27. Fortey, Richard A. Life: an Unauthorised Biography: a Natural History of the First Four Thousand Million Years of Life on Earth. The Folio Society, 2008.
28. Galbraith, Jay R. Designing Organizations: an Executive Guide to Strategy, Structure, and Process. Jossey-Bass, 2002.
29. Gilder, George. Wealth Poverty. ICS Press, 1993.
30. Gilder, George. Knowledge and Power: the Information Theory of Capitalism and How It Is Revolutionizing Our World. Regnery, 2013.
31. Gladwell, Malcolm. Outliers: the Story of Success. Back Bay Books, Little, Brown and Company, 2013.
32. Goldratt, E. M., and John L. Cox. The Goal. Gower Publishing Company, Limited, 1993.
33. Goldratt, E.M. Theory of Constraints: What Is This Thing Called and How Should It Be Implemented?North River Press, 1990.
34. Gouillart, Francis J., and James N. Kelly. Transforming the Organization. McGraw-Hill, 1995.
35. Grove, Andrew S. Only The Paranoid Survive. Doubleday, 1999.

36. Hagel, John. "Unbundling the Corporation." Harvard Business Review, 1999.
37. Hamel, Gary, and Coimbatore K. Prahalad. Competing for the Future. Harvard Business School Press, 2010.
38. Hammer, Michael, and James Champy. Reengineering the Corporation: a Manifesto for Business Revolution. HarperCollins.
39. Harari Yuval Noah. Homo Deus: a Brief History of Tomorrow. Harper Perennial, 2018.
40. Harari, Yuval N., et al. Sapiens: a Brief History of Humankind. Vintage, 2019.
41. Hawking, Stephen W., and Kitty Ferguson. Quest for a Theory of Everything. Toronto, 1991.
42. Hayek, Friedrich A. von. The Road to Serfdom. Publisher Not Identified, 2014.
43. Hopp, Wallace J., and Mark L. Spearman. Factory Physics. McGraw Hill, 2012.
44. Isaacson, Walter, and Steve Jobs. Steve Jobs. Abacus, 2015.
45. Jensen, Michael. Foundations of Organizational Design. Harvard University Press, 1998.
46. Johnson, H. Thomas, and Robert S. Kaplan. Relevance Lost: the Rise and Fall of Management Accounting. Harvard Business School Press, 2007.
47. Johnson, Steven. Emergence: the Connected Lives of Ants, Brains, Cities, and Software. Scribner, 2004.
48. Kahneman, Daniel. Thinking, Fast and Slow. Farrar, Straus and Giroux, 2015.
49. Kasparov, Garry. How Life Imitates Chess. Arrow Books Ltd, 2008.
50. Katzenbach, Jon R., and Douglas K. Smith. The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization. Harvard Business Review Press, 2015.
51. Kauffman, Stuart. At Home in the Universe The Search for the Laws of Self-Organization and Complexity. Oxford University Press, USA, 2014.
52. Kim, W. Chan, and Renée Mauborgne. Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant. Harvard Bus Review Press, 2016.

53. Krugman, Paul R. *Peddling Prosperity: Economic Sense and Nonsense in the Age of Diminished Expectations*. W.W. Norton, 1995.
54. Kuhn, Thomas S. *The Structure of Scientific Revolutions*. The University of Chicago Press, 2015.
55. Levitt, Theodore. *The Marketing Imagination*. The Free Press, 1986.
56. Little, Jeffrey B., and Lucien Rhodes. *Understanding Wall Street*. McGraw-Hill, 2010.
57. Malkiel, Burton Gordon. *A Random Walk down Wall Street: the Time-Tested Strategy for Successful Investing*. W.W. Norton & Company, 2019.
58. Manfredi, Valerio, and Iain Halliday. *Alexander*. Pan Books, 2014.
59. Martin, Roger. "Changing the Mind of the Corporation." *Harvard Business Review*, 1993.
60. Martin, Roger, and A. G. Lafley. *Playing to Win*. 2013.
61. Micklethwait, John, and Adrian Wooldridge. *The Witch Doctors*. Mandarin, 1997.
62. Miller, Geoffrey. *Spent Sex, Evolution, and Consumer Behavior*. Penguin Books, 2010.
63. Mintzberg, Henry, et al. *Strategy Bites Back*. Financial Times Prentice Hall, 2005.
64. Mintzberg, Henry. "The Pitfalls of Strategic Planning." *California Management Review*, Oct. 1993, pp. 32–47.
65. Moazed, Alex, and Nicholas L.. Johnson. *Modern Monopolies: What It Takes to Dominate the 21st-Century Economy*. St. Martin Press, 2016.
66. Montgomery, Cynthia A. *The Strategist: Be the Leader Your Business Needs*. Collins, 2013.
67. Montgomery, Cynthia. "Creating Corporate Advantage." *Harvard Business Review*, 1998.
68. Moore, Geoffrey A. *Crossing the Chasm: Marketing and Selling Disruptive Products to Mainstream Customers*. HarperBusiness, an Imprint of HarperCollinsPublishers, 2014.
69. Nagle, Thomas T., and Müller Georg. *The Strategy and Tactics of Pricing: a Guide to Growing More Profitably*. Routledge, 2018.
70. Nonaka, Ikujiro. *The Knowledge-Creating Company*. Harvard Business Press, 2008.

71. POPPER, Karl Raimund. *The Logic of Scientific Discovery*. Hutchinson, 1959.
72. Porter, Michael E. *Competitive Strategy*.
73. Porter, Michael E. *The Competitive Advantage of Nations*. Macmillan.
74. Porter, Michael. "What Is Strategy." *Harvard Business Review*, Nov. 1996.
75. Porter, Michael E. "From Competitive Advantage to Corporate Advantage." *Harvard Business Review*, 2001.
76. Porter, Michael E. *Competitive Advantage*. Free, 2004.
77. Quinn, James Brian. *Intelligent Enterprise a Knowledge and Service Based Paradigm for Industry*. TPB, 2000.
78. Rappaport, Alfred. *Creating Shareholder Value: the New Standard for Business Performance*. The Free Press, 1986.
79. Reichheld, Frederick F., and Thomas Teal. *The Loyalty Effect: the Hidden Force behind Growth, Profits, and Lasting Value*. Harvard Business School Press, 2008.
80. Reichhold, Joseph, et al. *Lémancipation De La Vie*. Flammarion, 1996.
81. Roberts, Royston M., and Derek Barton. *Serendipity: Accidental Discoveries in Science*. John Wiley & Sons, 1989.
82. Rumelt, Richard P. *Good Strategy, Bad Strategy: the Difference and Why It Matters*. Profile Books, 2017.
83. Schwartz, Barry. *The Paradox of Choice: Why More Is Less*. Ecco, an Imprint of HarperCollins Publishers, 2016.
84. Shapiro, Carl, and Hal R. Varian. *Information Rules: a Strategic Guide to the Network Economy*. Harvard Business School Press, 2010.
85. Simon, Herbert Alexander. *Models of Bounded Rationality*. MIT Press, 1983.
86. Slywotzky, Adrian J. *Value Migration: How to Think Several Moves Ahead of the Competition*. Harvard Business School Press.
87. Slywotzky, Adrian J., et al. *How to Grow When Markets Don't: Discovering the New Drivers of Growth*. Warner, 2005.
88. Stone, Douglas, et al. *Difficult Conversations How to Discuss What Matters Most*. Portfolio Penguin, 2011.
89. Strassmann, Paul A. *Information Payoff: the Transformation of Work in an Electronic Age*. Free, 1985.
90. Taleb, Nassim Nicholas. *Fooled by Randomness: the Hidden Role of Chance in Life and in the Markets*. Random House, 2016.

91. Thiel, Peter, and Blake Masters. Zero to One: Notes on Startups, or How to Build the Future. Virgin Books, 2015.
92. Treacy, Michael. Double-Digit Growth: How Great Companies Achieve It - No Matter What. Portfolio, 2005.
93. Willink, Jocko. Extreme Ownership. Macmillan AUSTRALIA, 2018.

# Agradecimientos

Catalina, mi esposa a quien conocí en un caso de estrategia para Terpel, la compañía mas importante de combustibles de Colombia, en la que ella participaba desde la fundación que presidía; allí se enamoró de mis ideas y aunque nunca las había aplicado en una ONG, fueron el comienzo de nuestra gran conversación. Hoy en su carrera política, como congresista de Colombia, sigue siendo una practicante efectiva de La Estrategia Emergente y una fuente de inspiración y nuevas ideas desde un campo ajeno pero lleno de desafíos de estrategia.

A Clara Elena Serrano, madre de mis tres hijos mayores, mi socia y compañera en los años de formación como consultor y quien me recomendó ir a Monitor, el camino menos recorrido, donde todo comenzó.

A mis hijos Sebastián, Aura María, Alejandro Esteban y Juan Felipe quienes han tenido que convivir con el mundo de la estrategia desde muy jóvenes. Cada uno de ellos me ayudó en algún aspecto del libro. Son mi inspiración y cada uno desde sus áreas de interés y ventaja me han enseñado mucho de la estrategia y de la vida.

A Mark Fuller, el líder y fundador del Monitor Group y mi mentor. Es muy cierto que las influencias tempranas son clave en la carrera de cualquier persona, máxime en una tan especial como la consultoría. Tuve la suerte de ser discípulo de Mark, y en muy pocas sesiones me enseñó mucho de la profesión y, sobre todo de mí mismo. Mark fue un innovador con ideas revolucionarias sobre la consultoría y la estrategia. Creó una meca de talento en Monitor de la cual tuve el honor, y la suerte, de hacer parte en su época dorada y en donde confluieron pensadores como Michael Porter, Roger Martin, Chris Argyris, Joe Fuller y otros que me influyeron de forma definitiva y están detrás de la mayoría de las ideas de este libro.

A Carlos Antonio Espinosa, Antonio José Ardila, José Alberto Vélez, Jorge Mario Velásquez y Rubén Minski, que presiden grupos empresariales muy importantes. Ellos son practicantes disciplinados y promotores de ella a través de sus empresas; en las últimas dos décadas han consolidado y puesto en práctica las ideas de este libro.

A Bernardo Quintero, David Escobar, José Luis Arango, Luis Alberto Botero, Luis Fernando Castro, David Naimark, Felipe Arango, Ricardo Sierra, Mauricio Ossa, Carlos Mario Álzate y Héctor Sandoval quienes en sus carreras ejecutivas han trabajado con nosotros desde diversas organizaciones y han sido también fuentes de aprendizaje e inspiración desde su contribución intelectual, pero especialmente desde su exitosa gestión.

En Breakthrough, mi firma de consultoría, Sebastián Salazar, desarrolló la mayoría de las versiones modernas de los frameworks que se presentan en este libro, y me motivó a conectar las ideas de La Estrategia Emergente al mundo de los Startups, y al nuevo capitalismo mostrando que los mismos principios de La Estrategia Emergente rigen en ambos mundos. No hay reglas distintas de la estrategia en la nueva economía. Carlos Becerra hizo lo propio en la década anterior y merece mi mención y agradecimiento. Leonardo Ávila coordinó el equipo editorial que produjo este libro para que saliera a la luz; a Lina Rojas Narváez, editora, y Daniel Jiménez, quien diseñó el libro y su material gráfico.

Le agradezco también a algunos amigos especiales; German Botero, Gerardo Silva y Carlos Moreno fueron claves en motivarme a escribir este libro, me ayudaron a corregir y pulir muchos aspectos. Quedan eximidos de cualquier responsabilidad en la calidad del contenido que es solo mía pero les quedo agradecido por su ayuda en la lucha contra la soledad del escritor.

Por último, pero tal vez lo más importante quiero agradecer a todos mis clientes a través de casi tres décadas. Por su preferencia, su receptividad a ideas nuevas y especialmente su valor al enfrentar el mundo de la estrategia renunciando a la convencionalidad del Plan Estratégico y cambiándola por la revolución de La Estrategia Emergente. Son ellos finalmente quienes permitieron que esta teoría fuera emergiendo y sus principios se fueran destilando en el quehacer estratégico que construimos al interior de sus organizaciones.

Segunda Edición

14 de Febrero de 2022

- 
- [1] Gladwell, M. (2008). *Outliers: the Story of Success*. New York: Little, Brown and Company.
- [2] Senge, P. M. (1993). *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization*. London: Century Business.
- [3] Ackoff, Russell L. *Art of Problem Solving: Accompanied by Ackoffs Fables*. Wiley.
- [4] Porter, Michael E. (1998). *The Competitive Advantage of Nations*. New York: The Free Press.
- [5] 5. Término utilizado en el automovilismo para aludir a la parada que hace un vehículo durante la competición para cambiar los neumáticos, hacer reparaciones o ajustes mecánicos
- [6] Argyris, C. (1991). *Teaching Smart People How to Learn*. Harvard Business Press, 69 (3), 99-109
- [7] Martin, R. (1993). *Changing the Mind of the Corporation*. Harvard Business Review, 71 (6), 81-89.
- [8] Porter, Michael. "What Is Strategy." *Harvard Business Review*, Nov. 1996.
- [9] Mintzberg, H. (1993). *The Pitfalls of Strategic Planning*. California Management Review, 36(1), 32-47.
- [10] Cialdini, R. (2007). *Influence: the Psychology of Persuasion*. Collins.
- [11] James, W. (1975). *Pragmatism*. Cambridge: Harvard University Press.
- [12] Harari, Y. (2009). *A Brief History of Humankind*. Vintage Books.
- [13] Kuhn, T. (2004). *La estructura de las revoluciones científicas*. México: Fondo de Cultura Económica
- [14] Kahneman, D. (2011). *Thinking, Fast and Slow*. New York: Farrar, Straus and Giroux.
- [15] Harari, Y. (2009). *A Brief History of Humankind*. Vintage Books.
- [16] Dennet, D. (1995). *Darwin's Dangerous Idea Evolution and the Meaning of Life*. New York: Simon & Schuster Paperbacks
- [17] Dawkins, R. (1989). *The Selfish Gene*. New York: Oxford University Press
- [18] Dawkins, R. (1989). *The Selfish Gene*. New York: Oxford University Press

- [19] Sun Tzu. (2002). *The art of war*. New York: Penguin Books.
- [20] Chandler, A. (1990). *Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism*. Cambridge: The Belknap Press of the Harvard University Press.
- [21] Esta búsqueda se puede hacer a través de Google trends, seleccionando las palabras claves.
- [22] Rumelt, R. (2011). *Good Strategy, Bad Strategy: the Difference and Why It Matters*. London: Profile Books.
- [23] Johansson F. (2012). *The Click Moment: Seizing Opportunity in an Unpredictable World*. London: Portfolio Penguin.
- [24] <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/strategys-strategist-an-interview-with-richard-rumelt>
- [25] Jobs, 2005 Stanford Commencement Address <https://news.stanford.edu/2005/06/14/jobs-061505/>
- [26] Porter, M. (2008). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. The Free Press.
- [27] Moore, G. (2002). *Crossing the Chasm: Marketing and Selling Disruptive Products to Mainstream Customers*. New York: Harper Business Essentials.
- [28] Nonaka I. & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge- Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamic of Innovation*. Boston: Harvard Business Review Press
- [29] Taleb, N. (2012) *Antifragile: Things That Gain from Disorder*. New York: Random House.
- [30] Argyris, C. (1991). *Teaching Smart People How to Learn*. Harvard Business Press, 69 (3), 99-109.
- [31] Stone, D., Patton, B. & Heen, S. (2010). *Difficult Conversations. How to Discuss What Matters Most*. New York: Penguin Books.
- [32] Grove, A. (1996). *Only The Paranoid Survive. How to exploit the crisis points that challenge every company*. New York: Currency and Doubleday.
- [33] Diamond, J. (2014). *The Third Chimpanzee: On The Evolution and Future of the Human Animal*. New York: Hutchinson Radius.
- [34] Tversky, A., & Kahneman, D. (1983). *Extensional versus intuitive reasoning: The conjunction fallacy in probability judgment*. Psychological review, 90(4), 293.
- [35] Beinhocker, E. (2007). *The Origin of Wealth: Evolution, Complexity and the Radical*

Remaking of Economics. Boston Mass: Harvard Business School Press.

[36] Kelly, K. (2016). *The Inevitable: Understanding the 12 Technological Forces that will Shape Our*

*Future*. New York: Viking Press.

[37] Aaker, D. (1991). *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*. New York: The Free Press

[38] Harry Gordon Selfridge fue un magnate de negocios norteamericano que fundó la tienda de departamentos Selfridges.

[39] Clausewitz, C. (1977). On War. *The American Historical Review*, (82) 3, 608-623.

[40] Porter, M. (1987). From Competitive Advantage to Corporate Advantage. *Harvard Business Review*.

[41] Slywotzky, A., & Wise, R. (2003 ). *How to Grow When Markets Don't: Discovering the New Drivers of Growth*. New York: Warner Business Books.

[42] Hamel, G., & Prahalad, C.K (1994). *Competing for the Future*. Harvard Business School.

[43] Gladwell, M. (2008). *Outliers: the Story of Success*. New York: Little, Brown and Company.

[44] Galbraith, J. (2002) *Designing Organizations: An Executive Guide to Strategy, Structure, and Process*. J.R. Galbraith.

[45] Chandler, A. (1990). *Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism*. Cambridge: The Belknap Press of the Harvard University Press.

[46] Esta ley sugiere que mientras más utilizado sea un determinado indicador específico más abusado será y terminará siendo distorsionado hasta el punto que no será un buen reflejo del comportamiento que se quería medir

[47] Christensen, C. M., Raynor, M. E., & McDonald, R. (2015). *What is disruptive innovation*. *Harvard business review*, 93(12), 44-53.

[48] Baghai, M., Coley, S. & White, D. (1999)l. *The Alchemy of Growth: Kickstarting and Sustaining Growth in Your Company*. Texere, 2000. Orion Business.

[49] Osterwalder, A. (2004). *The Business Model Ontology a Proposition in a Design Science Approach*.

[50] Coyle, D. (2017). *The Culture Code: The Secrets of Highly Successful Groups*. Random House.

[51] Collins, J. (2001). *Good to Great*. Random House Business.

[52] Pooper, K.(1959). *The Logic of Scientific Discovery*. Hutchinson.



## About the Author

Alejandro Salazar Yusti es el creador de la Estrategia Emergente y formador de estrategias. Desde su firma consultora, Breakthrough, revolucionó la práctica de la estrategia en Colombia. Con su liderazgo intelectual más de 250 empresas (Argos, Celsia, Postobon, Odinsa) han construido estrategias corporativas potentes, que no solo las han transformado, sino que han contribuido al ascenso de las multilatinas Colombianas.

Ingeniero de la Universidad de Los Andes (Colombia) y MSc y PhD de Northwestern University (Evanston, Illinois). Sin embargo, su mayor escuela ha sido en la práctica ayudando a múltiples organizaciones a ganar en el mercado.

Read more at [Alejandro Salazar's site](#).