



Fabrizio Noboa S.

Director MBA Universidad San Francisco de Quito
Profesor de Estrategia
fnoboa@usfq.edu.ec

¿El ocaso de la estrategia?

Hemos presenciado recientemente olas de críticas desde diversos frentes hacia el capitalismo, la especulación financiera y la excesiva preocupación en la obtención de beneficios. La sociedad exige a las empresas mayor compromiso con el medio ambiente y con la solución de la pobreza. ¿Perdieron su norte las empresas al concentrarse en crear necesidades superfluas en lugar de satisfacer las básicas? ¿Quién es el último culpable de los escándalos corporativos que han sucedido en el mundo entero? Siendo la estrategia el arte que, por defecto, deben dominar presidentes ejecutivos y gerentes generales, parece prudente examinar su nivel de responsabilidad ante esta crisis. ¿Es posible que estemos presenciado el 'ocaso' de la estrategia?

Quizás en este empeño por asemejar el mundo empresarial al militar radican las limitaciones que enfrenta la estrategia en la actualidad: los conceptos dominantes no parecen dar todas las respuestas que los empresarios necesitan y desean.



No cabe duda que el término estrategia ha recorrido un largo camino desde que lo acuñaron los griegos hasta la actualidad. De hecho, al ser preguntadas por la definición del término, seguramente pocas personas mencionarían el tradicional:

'Stratos' = Ejército + 'Agein' = Conductor.

Desde hace más de 40 años el campo dominante de la estrategia ha dejado de ser el militar y ha pasado a ser el empresarial. Los escritos sobre estrategia militar de Sun Tzu y Carl von Clausewitz, si bien continúan siendo citados, han sido reemplazados por los escritos de Michael Porter y otros gurús de prestigiosas escuelas de negocios. La estrategia ha pasado a ser el 'campo de batalla' donde las empresas compiten por atraer clientes, emplean tácticas para derrotar a sus adversarios y diseñan planes de acción para preparar el enfrentamiento frontal. Quizás en este empeño por asemejar el mundo empresarial al militar radican las limitaciones que enfrenta la estrategia en la actualidad: los conceptos dominantes no parecen dar todas las respuestas que los empresarios necesitan y desean. Parece ser que la esencia del concepto de estrategia ha llegado a su ocaso y necesita replantearse.

Un breve recorrido histórico

La necesidad de pensar estratégicamente en el mundo empresarial tuvo sus inicios con las preocupaciones de Alfred Sloan al dirigir General Motors hacia 1930. Eran los años donde se volvieron comunes las grandes corporaciones, instituciones capaces de satisfacer las necesidades de mercados masivos que surgieron gracias al desarrollo de infraestructura como los ferrocarriles en los Estados Unidos. Antes de esta época, los mercados eran tan pequeños y fragmentados que las preocupaciones de las empresas que los atendían eran de menor complejidad. Desde entonces surgen conceptos clave de la estrategia como los recursos centrales (Barnard, 1930), la creatividad destructiva (Schumpeter, 1942) o la competencia distintiva (Selznick, 1957).

En este contexto debe considerarse la Segunda Guerra Mundial y su impacto en la gestión empresarial, al punto que académicos de la talla de Peter Drucker son llamados como consultores para ofrecer consejos, por ejemplo, en la gestión de Sears & Roebuck Co. El trabajo de este 'filósofo' austríaco es el primero en sistematizar la tarea del directivo y la gestión del negocio al hablar de la razón de ser de una organización, de su realidad interna y de su vinculación con la sociedad. Este trabajo enfatiza la importancia de pensar de manera proactiva, buscando generar un futuro deseado y construir una organización que perdure (Drucker, 1954).

.... La preocupación dominante de la estrategia, por tanto, se traslada del campo de la identidad, de la visión de futuro y de la adecuación al entorno, a la planificación del portafolio de productos.

... donde se cuestionan los modelos tradicionales de estrategia al concentrar el razonamiento en las acciones actuales de competencia y consumidores (océanos rojos) y se recomienda centrar la atención en mercados sin explorar y en los no-clientes (océanos azules). Vale la pena destacar también el modelo de orquestación estratégica, donde se critica el empeño por pensar estratégicamente desde los límites impuestos por la empresa (mis activos, mis clientes, mis oportunidades) en lugar de combinar legos de conocimiento dispersos en varios actores y crear modelos de negocio creativos basados en la colaboración.

... Cada moda viene con su receta, con su baúl de herramientas y técnicas estratégicas y su promesa de resultados. La desazón se siente cuando salta a la luz el hecho de que la recta está descontextualizada, el baúl de herramientas es incompleto y la promesa de resultados fue sobredimensionada. No hay 'moda' estratégica que se salve de estas críticas.

Estas preocupaciones se vuelcan al mundo académico donde profesores de Harvard Business School buscan ofrecer reflexiones sobre la manera de encajar, deliberadamente, las decisiones organizacionales con la situación del entorno y el desarrollo esperado en el largo plazo. Es cuando se popularizan el análisis FODA y los procesos de planeación estratégica (¿Qué quiero ser? ¿Cómo lo voy a conseguir?). Alrededor de 1960 los desarrollos tecnológicos multiplican las opciones de ofrecer bienes y servicios y las empresas se vuelcan hacia la diversificación. Surgen entonces preocupaciones puntuales sobre los mercados en los que una organización debe competir y aparecen las primeras matrices de productos: Ansoff (1965), la muy conocida del Boston Consulting Group (1970) o la menos famosa pero igual de popular matriz de unidades estratégicas de negocio de McKinsey (1968). La preocupación dominante de la estrategia, por tanto, se traslada del campo de la identidad, de la visión de futuro y de la adecuación al entorno, a la planificación del portafolio de productos.

Este giro se tornará más dramático aún, cuando consultores del Boston Consulting Group comienzan a cuestionarse por qué hay empresas que, en similitud de condiciones y recursos, obtienen mejores resultados económicos que los competidores. Sin quererlo, empieza la simplificación de la estrategia hacia la necesidad de ser mejor que el adversario y la obtención de mayores niveles de beneficio económico.

Hacia 1970, donde el mundo presencia altos índices de inflación y exceso de capacidad instalada por descensos en la demanda, Ford comienza a evaluar su apuesta por la gestión bajo el modelo de la curva de aprendizaje, al comprobar que una concentración en obtener los costos operativos más bajos lo dejó vulnerable frente a la estrategia de innovación de General Motors. Otras grandes empresas cuestionan el modelo de planificación del portafolio de productos al darse cuenta que el recurso estratégico clave de las empresas no es el financiero, "pongo dinero de este negocio y lo muevo a otro", como proponían las matrices de las consultoras norteamericanas. En este entorno, diversas investigaciones económicas comprueban que la rentabilidad de las empresas depende de la posición que ocupan en la industria donde compiten y de la estructura de ésta. Y es entonces cuando surgen contribuciones respecto al posicionamiento y a la respuesta estratégica a la estructura del sector, la estrategia ahora se concentra en buscar la manera de alterar dicha estructura en beneficio propio.

Son los años del 'boom' de la organización industrial y del estudio de las relaciones entre estructura de la industria y desempeño, que concluye afirmando que existen industrias que, por condiciones económicas innatas, son más rentables o 'atractivas' que otras. Estos descubrimientos

permiten a los académicos de Harvard hacer recomendaciones de política pública, no muy enfocadas a los intereses de los empresarios.

Quien transforma estas investigaciones en recomendaciones prácticas para la gente de negocios es Michael Porter, al desarrollar el modelo de las 'cinco fuerzas'. Su trabajo se concentra en apelar al sentido común, para identificar variables que reducen los niveles de rentabilidad de las empresas. Su modelo es recibido con agradecimiento en el mundo empresarial y sin lugar a dudas continúa siendo una referencia en el pensamiento estratégico actual. Sin embargo, desde su publicación en 1980 ha sido sujeto de diversas críticas, desde falta de validez estadística hasta privilegiar un análisis de tipo estático (una foto de la industria hoy). Porter siempre ha defendido su modelo y ha añadido progresivamente reflexiones que permiten interpretarlo desde una perspectiva dinámica. A su modelo de análisis sectorial de 1980 añadió cinco años más tarde el concepto de ventaja competitiva, estrategias genéricas y cadena de valor. Hacia 1990 reflexiona sobre estrategia internacional y competitividad de las naciones. Su contribución al campo de la estrategia es tan significativa que se ha convertido en el autor más citado y referencia necesaria para cualquier contribución posterior.

Durante la década de los ochenta, años de la revolución electrónica y de las computadoras personales, las recomendaciones para comprender el entorno y actuar en consecuencia se vuelven centrales en el pensamiento estratégico. Decisiones de diferenciación y liderazgo en costos, buscando eficiencias y consistencia en la cadena de valor, marcan la pauta del estilo de gestión empresarial, al punto de justificar éxitos o fracasos de iniciativas corporativas específicas. El razonamiento se sofisticaba empleando modelos avanzados de teoría de juegos, como el modelo de la red de valor desarrollado por Brandenburger y Nalebuf (1996), se llena de conceptos atractivos al oído pero cuestionados por su vaguedad en la interpretación práctica (como *core competence* o *strategic intent*) y acumula técnicas de eficiencia en las operaciones y análisis de competidores y clientes (como *total quality management*, *competitor profiles* o *strategic buyer relationships*).

Al baúl de herramientas, mapas, matrices y recomendaciones, hacia el año 2000 se añaden nuevos modelos de pensamiento estratégico que pretenden incluir la complejidad que añaden al mundo de los negocios unos niveles de globalización más altos, el internet, una mayor conectividad mundial, agresiva rivalidad y búsqueda de eficiencia en las operaciones. Especial mención merece el trabajo de Chan Kim y Renée Mauborgne, profesores de la francesa INSEAD (2005), donde se cuestionan los modelos tradicionales de estrategia al concentrar el razonamiento en las acciones actuales de competencia y consumidores (océanos rojos) y

se recomienda centrar la atención en mercados sin explorar y en los no-clientes (océanos azules). Vale la pena destacar también el modelo de orquestación estratégica (2007), donde se critica el empeño por pensar estratégicamente desde los límites impuestos por la empresa (mis activos, mis clientes, mis oportunidades) en lugar de combinar legos de conocimiento dispersos en varios actores y crear modelos de negocio creativos basados en la colaboración.

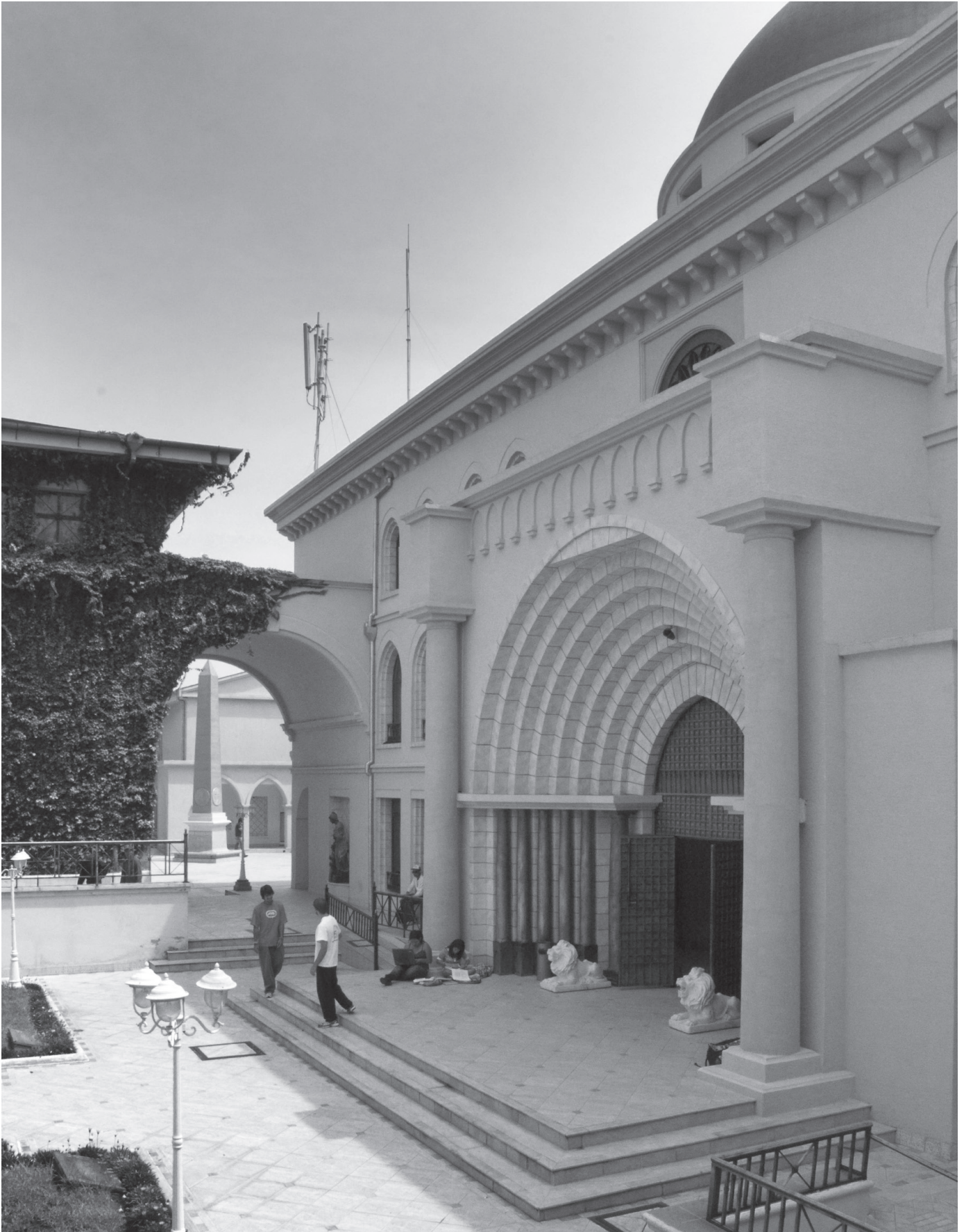
En los últimos años, donde hemos presenciado críticas hacia el capitalismo, la especulación financiera y las grandes multinacionales, no queda claro el camino para resolver los grandes problemas de la humanidad ni el papel de las empresas en ello, Porter pide un voto de confianza a la iniciativa empresarial con su modelo de valor compartido, que ha sido recibido con cierto escepticismo en el mundo de los negocios y todavía busca su espacio en el comportamiento directivo.

Es sorprendente comprobar la evolución histórica del concepto de estrategia. Su esencia ha pasado de la capacidad de ver el futuro, generar visiones inspiradoras e identidad para construir organizaciones que perduren a una obsesión por la eficiencia y la forma de derrotar al adversario. El mundo empresarial se ha vuelto un campo de batalla donde valen más los planes, las represalias, el manejo óptimo de recursos para enfrentar al rival. Donde casi todo vale para mejorar los indicadores financieros. Se ha vuelto el lugar donde escuelas de negocio del mundo entero compiten para descubrir la nueva receta universal que ayude a las empresas a resolver los desafíos que enfrenta. Y en esa carrera alocada, vertiginosa y abrumadora, pocos reflexionan sobre la razón de ser de la empresa y hacia dónde deben ser conducidas las personas que la construyen.

¿Por qué ha 'fallado' la estrategia?

Me he encontrado con más de un empresario en el país que piensa que el mundo de los negocios está lleno de modas que se suceden unas a otras. Cada moda viene con su receta, con su baúl de herramientas y técnicas estratégicas y su promesa de resultados. La desazón se siente cuando salta a la luz el hecho de que la receta está descontextualizada, el baúl de herramientas es incompleto y la promesa de resultados fue sobredimensionada. No hay 'moda' estratégica que se salve de estas críticas.

Empecemos por la planeación estratégica. Ya en 1980 empresas como General Motors, que se lanzaron con entusiasmo al modelo, comprobaron los riesgos y peligros de una excesiva planeación. En primer lugar, la organización presenciaba una división amenazante entre planificadores, gente cómodamente sentada en su escritorio lleno de datos, números e información disponible para analizar ten-



dencias, controlar y marcar objetivos, y los implementadores, gente en la línea de producción, en contacto directo con el cliente, en la vida real. Esta división no sólo partía de la falacia de creer que en una empresa hay personas que 'piensan' y personas que 'hacen', sino que implícitamente daba mayor importancia a los esfuerzos de análisis y síntesis frente a la intuición, a la reacción frente al entorno y a la flexibilidad. Por otro lado, los esfuerzos de planeación se cuestionaban porque generaron necesidad de destinar recursos a un departamento específico, cuando bien podrían dedicarse esos recursos en departamentos más críticos.

Los modelos de Porter tampoco han estado exentos de crítica como se mencionó anteriormente. Pese a que juega a favor del académico de Harvard el hecho de que, en opinión de profesores, consultores y empresarios del mundo entero, ningún modelo estratégico ha conseguido superar sus limitaciones, la realidad es que no consigue responder las dudas que enfrentan las empresas en la actualidad. Con modelos de negocios menos asentados en la estandarización, cada vez resulta más complejo 'encasillar' estas iniciativas en una estrategia genérica. ¿Qué tipo de estrategia emplea Facebook? ¿Google? Hasta para el caso de corporaciones como Walt Disney o CBS, resulta difícil argumentar si éstas emplean estrategias de diferenciación, liderazgo en costos o nicho. Estoy seguro que siempre habrá maneras de justificar la lógica del modelo de Porter y aplicarlo a cualquier situación ("el hecho de que no tenga estrategia genérica justamente demuestra los riesgos que enfrenta y su falta de resultados"), pero tengo la impresión de que cuando se 'forzan' más los argumentos, es cuando el modelo ha dejado de ser útil.

Similares reflexiones pueden hacerse de los modelos de calidad total, los perfiles de competidores, la construcción de redes de relaciones con clientes y proveedores, los modelos de gestión de conocimiento.... Casi todos descontextualizados, fragmentados e inconexos.

¿Por qué ha 'fallado' la estrategia? Porque hemos olvidado la razón de ser de las empresas, la respuesta dominante a la pregunta, ¿Por qué existen las empresas? es 'para crear riqueza', me parece insuficiente. No creo que sea incorrecto: toda empresa necesita obtener utilidades para mantenerse en el corto, mediano y largo plazo. Pero debe ser un fin intermedio. Incluso no debe ser el más importante. Tampoco es suficiente una respuesta del tipo 'las empresas existen para satisfacer una necesidad del cliente'. ¡La mayoría de las veces el cliente no sabe lo que quiere! Cuando uno lee la vida de Steve Jobs, es fácil darse cuenta que la prioridad en Apple, incluso durante su segunda etapa al frente de esta corporación, nunca fueron los beneficios, ni 'entender' al cliente. Su sueño era cambiar el mundo. Steve Jobs se preocupaba de la innovación, de poner en el mercado artilugios que generen una experiencia más atractiva al

usuario, de cambiar formas de hacer las cosas. De cambiar el mundo. Igual que Frederick Smith antes de fundar Federal Express (no olvidemos que corre la leyenda que Fred Smith no aprobó su maestría en una importante escuela de negocios porque su modelo era inviable según su tribunal de tesis). Igual que cientos y miles de visionarios en el mundo entero.

Es necesario cambiar el énfasis que damos a la razón de ser de las empresas. Éstas deberían existir para cambiar el mundo. Los gobiernos no lo van a hacer. Las ONGs llevan años intentándolo con relativo éxito. Las fundaciones y los organismos multilaterales tampoco han sido la respuesta. Es la hora y el espacio para las empresas. Pero para ello hay que abandonar el énfasis en los beneficios y en derrotar al rival. Hay que conectar mejor estrategia con innovación, creatividad, humanismo. Hay que replantear las herramientas. Da pena comprobar que muchas empresas en sus esfuerzos de planeación estratégica plantean visiones 'que podamos alcanzar' en lugar de visiones 'que cambien el mundo', 'que construyan el futuro que deseamos'. Muchos empresarios sostienen que en el mundo de los negocios es vital ser práctico, conseguir resultados. Dudo que Steve Jobs o empresarios de su talla dirigieran su comportamiento bajo esta premisa.

Creo que es la oportunidad de replantear la esencia de la estrategia. A fin de cuentas, volviendo al símil militar, creo que el mejor general no es el que conduce su ejército hacia la victoria, sino el que evita la guerra, el que construye la paz. En el campo empresarial, deberíamos definir estrategia como el arte de construir organizaciones que perduren en el tiempo porque cambian al mundo. A fin de cuentas, al ser humano le atrae más la idea de construir un mundo mejor que la idea de ganar más dinero.

¿Por qué ha 'fallado' la estrategia? Porque hemos olvidado la razón de ser de las empresas. La respuesta dominante a la pregunta, ¿Por qué existen las empresas? es 'para crear riqueza', me parece insuficiente. No creo que sea incorrecto: toda empresa necesita obtener utilidades para mantenerse en el corto, mediano y largo plazo. Pero debe ser un fin intermedio... Es necesario cambiar el énfasis que damos a la razón de ser de las empresas. Éstas deberían existir para cambiar el mundo.