

YOUR STRATEGY NEEDS A STRATEGY. How to Choose and Execute the Right Approach to Strategy.

M. Reeves; K. Haanes; J. Shina. – HBRP 2015 – BCG.

Comentario: Miguel A. Pero – Agosto 2015

Qué enfoque de formulación e implementación de la estrategia se enseña normalmente en los cursos de Administración Estratégica y también se emplea más frecuentemente o casi generalmente en la práctica? Con seguridad, la referencia a Marcos Conceptuales o Teóricos como: *Curva de la Experiencia*; *Matriz del BCG*; *Análisis de 5 Fuerzas*; *Perspectiva de la Firma Basada en Recursos y Capacidades*, los remitirán al pensamiento y enfoque dominante rotulado como “Clásico”. En este enfoque, las suposiciones principales son: el contexto o panorama de la industria en el que opera la empresa es uno estable, predecible, pero no controlable o modificable, no maleable por la empresa. Se asume como dado, por lo que la opción estratégica de la empresa es la búsqueda y consecución de una posición óptima y el logro de una ventaja competitiva sostenible vía escala (tamaño – costo), o diferenciación o capacidades. El flujo de pensamiento lógico es una secuencia de Análisis, Planeación y Ejecución (Optimización),

Los autores Reeves, Haanes, Shina, integrantes del staff de la reconocida consultora en estrategia, Boston Consulting Group, plantean sin embargo que el panorama de negocios actual es muy distinto al supuesto y considerado en el denominado enfoque clásico. Hoy, existe una diversidad y un rango muy amplio de panoramas de negocios, caracterizados por el acrónimo VUCA (en inglés, Volatile, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) con un elevado grado de dinamismo e incertidumbre, impredecibilidad y también importante (en algunos casos) maleabilidad o controlabilidad. Las fuerzas de cambio imperantes en el mundo de hoy: Globalización, avance acelerado de la tecnología y creciente interconectividad impactan significativamente creando incertidumbre, volatilidad en el contexto así como también oportunidades basadas principalmente en las tecnologías de conectividad de crear o moldear nuevos panoramas de negocios, con un rol central de plataformas o ecosistemas.

Dada la amplia diversidad de contextos y panoramas de negocios, Reeves, Haanes y Shina, establecen como premisa o marco de pensamiento que para que la estrategia sea exitosa, como medio para un fin, el logro de resultados, el enfoque de formulación e implementación (diseño y desarrollo de la arquitectura organizacional) debe ser consistente con el panorama de negocios o contexto, considerando al enfoque clásico como una de las categorías u opciones posibles y no la dominante o de base. Con esa premisa proponen una categorización o caracterización de los contextos o panoramas de negocios en términos de dos variables o dimensiones: **1) Grado de Impredecibilidad y 2) Grado de Maleabilidad** que resulta en las siguientes categorías u enfoques estratégicos.

- **Clásico:** Contexto Predecible – No Controlable.
Imperativo estratégico: Ser Grande.
Lógica de Pensamiento: Secuencia de Análisis → Planeación → Ejecución
- **Adaptativo:** Contexto Impredecible – No Controlable.
Imperativo estratégico: Ser Rápido.
Lógica de Pensamiento: Iteración de → Variar → Seleccionar → Escalar →

- **Visionario:** Contexto Predecible – Controlable.
Imperativo estratégico: Ser el Primero
Lógica de Pensamiento: Secuencia de Avisorar → Construir → Persistir
- **Moldeo:** Contexto Impredecible – Controlable
Imperativo estratégico: Ser Orquestador
Lógica de Pensamiento: Iteración → Involucrar → Orquestar → Evolucionar →
- **Renovación:** Contexto de Crisis
Imperativo estratégico: Ser Viable
Lógica de Pensamiento: Secuencia de Reaccionar → Economizar → Crecer.
- **Ambidestro:** Contextos Múltiples en que la empresa debe gestionar en simultáneo con sus correspondientes imperativos, elecciones y acciones estratégicas negocios que actúan en diferentes contextos, ya por su categoría de producto, región geográfica, función o etapa del ciclo de vida.

En sendos capítulos se desarrolla cada uno de los enfoques presentando la idea central, los principales conceptos y acciones inherentes a la formulación de la estrategia (Strategizing) y las implicancias para la ejecución (Implementation) o sea diseño de la Arquitectura Organización, considerando aspectos de: Gestión de la Información, Innovación, Organización, Cultura y Liderazgo. El desarrollo es ilustrado con ejemplos, casos, de múltiples empresas de variadas industrias y sectores.

Los autores como conclusión de la investigación empírica de base sostienen que muchas empresas fracasan en la formulación y ejecución de la estrategia por errores o equivocaciones en la apreciación del verdadero contexto en el que actúan y/o por una inconsistencia entre la estrategia formulada (válida para el contexto) y las prácticas de implementación.

Es justo mencionar que los autores y textos usuales o convencionales en Administración Estratégica, con énfasis previenen o advierten sobre que uno de los requerimientos para una estrategia exitosa es su encaje (fit) o consistencia de ámbito, externo, con relación al contexto externo (Fuerzas de Cambio, Presiones Competitivas, Factores Claves de Éxito) e interno con relación al contexto interno (Recursos y Capacidades – Fortalezas y Debilidades). Sin embargo el énfasis o el situacionamiento se hace mayormente en los denominados contextos Clásicos y Visionario, haciendo un tratamiento (si no lo omiten) más bien ligero y muy superficial de los ambientes correspondientes a las categorías de Adaptativo – Moldeo, de aquí que el texto de Reeves y otros constituya una particular y útil contribución al pensamiento de formulación e implementación de la estrategia con su más elaborado y estudiado tratamiento de los casos de Adaptación, Moldeo y Renovación.

El texto se recomienda como una conveniente lectura suplementaria a la bibliografía usual en los cursos de posgrado o MBA sobre Formulación y/o Implementación de Estrategias de Negocios.

Miguel A. Pero
Agosto 2015.

