



La estrategia y su ejecución en mercados disruptivos

La necesidad de dar respuesta a la velocidad de cambio en los mercados hace que, para muchos equipos directivos, la buena ejecución sea un desafío aún mayor que la formulación de una buena estrategia. Pero, ante una velocidad de cambio externa creciente, la mejor alternativa para mantenerse a largo plazo será responder con una velocidad de cambio interno de la misma magnitud

Luis Huete

Profesor de Operaciones, Información y Tecnología
en IESE Business School

Carlos Escario

Profesor adjunto en la University of Notre Dame - Mendoza
College of Business y *speaker* de Programas Internacionales
en IESE Business School

Somos espectadores, actores o víctimas de combates cuerpo a cuerpo entre modelos de negocio tradicionales en industrias como la del taxi, la distribución, el turismo o las líneas aéreas y nuevos modelos de negocio que desafían la viabilidad de empresas tradicionales, poniendo en el mercado propuestas de valor radicalmente mejores. Nuevos modelos de negocio que desbordan las barreras legislativas, las fronteras entre países y las segmentaciones tradicionales, desbancando, en muchos casos, a las empresas incumbentes que hasta ese momento dominaban esos mercados.

La estrategia, bien formulada, es el mejor mecanismo de alineamiento de las empresas con el mercado. La ejecución de la estrategia, por contra, se sustenta en un buen alineamiento interno para que no consuma un exceso de tiempo y de recursos.



La estrategia, bien formulada, es el mejor mecanismo de alineamiento de las empresas con el mercado. La ejecución de la estrategia, por contra, se sustenta en un buen alineamiento interno para que no consuma un exceso de tiempo y de recursos

Para muchos equipos directivos, la buena ejecución es un desafío aún mayor que la formulación de una buena estrategia. Ello es especialmente cierto en mercados con una alta velocidad del cambio, ya que las ventanas de oportunidad se van haciendo más estrechas.

Aquí se examina la cuestión de la estrategia y su ejecución en mercados disruptivos abordando tres temas:

- **Las seis batallas estratégicas** que un equipo directivo ha de vigilar
- **La dificultad “estructural”** de una correcta respuesta estratégica de los incumbentes cuando aparecen competidores disruptivos en sus mercados
- **La necesidad de una buena ejecución** para estar a la altura de la velocidad de cambio en los mercados.

Antes, hay que hacer referencia a una distinción estratégica de la que haremos uso y que aparece en el libro *The Rule of Three*, de los profesores Sheth y Sisodia¹. En el libro se afirma que las empresas tienen la doble opción de operar como generalistas (competidores en todas las gamas de productos y servicios del mercado) o especialistas (competidores de nicho) y que únicamente

tres o cuatro competidores pueden mantener una posición competitiva como generalistas.

En mercados maduros, estos tres o cuatro generalistas acaban acumulando entre el 40% y el 70% de cuota de mercado, cuota que mantienen, pese a su falta de capacidad innovadora, con la compra de empresas de tamaño medio con dificultades de algún tipo. Esas dificultades nacen de que esas compañías no han alcanzado el tamaño para tener la escala que les permita asumir costes competitivos, y, por contra, han perdido el foco que las hizo exitosas. También es frecuente que sus fundadores, o sus familias, o los inversores institucionales busquen monetizar su posición accionarial.

Empezaremos describiendo las seis batallas estratégicas que han de ser

vigiladas por los equipos de dirección para entender las oportunidades y riesgos que conllevan. Posteriormente, se analizarán las dificultades de los incumbentes para hacer frente a las disrupciones en sus mercados.

SEIS BATALLAS A LAS QUE PRESTAR ATENCIÓN

Aunque cada sector tiene sus peculiaridades, entendemos que hay un mínimo de seis batallas transversales que son relevantes para la mayor parte de las industrias y que, por tanto, deberían ser objeto de las conversaciones estratégicas de un equipo directivo. Conversaciones que, si se tornan frecuentes (por ejemplo, un *off-site* trimestral), tienen la doble virtualidad de enriquecer la visión estratégica del equipo y generar una cohesión del mismo alrededor de dicha visión.

Primera batalla

Hacer seguimiento de la lucha por las posiciones dominantes de los generalistas que compiten por volumen.

Entre los líderes por tamaño, los generalistas, se da una batalla por ganar cuota y aumentar tamaño a costa de otro líder. Un síntoma habitual es utilizar los precios en este combate cuerpo a cuerpo entre el primer y segundo competidor en tamaño, lo que suele generar la caída en una cierta irrelevancia del tercero o cuarto.

Un ejemplo lo encontramos en la secular guerra de precios entre General Motors y Ford, que concluyó con la relegación del tercero en tamaño, Chrysler, a una posición irrelevante en los años setenta. Otro ejemplo es la fusión entre los grupos químicos estadounidenses Dow Chemical y

Aunque cada sector tiene sus peculiaridades, entendemos que hay un mínimo de seis batallas transversales que son relevantes para la mayor parte de las industrias y que, por tanto, deberían ser objeto de las conversaciones estratégicas de un equipo directivo

DuPont, primera compañía y segunda del sector a nivel mundial, que en diciembre de 2015 acordaron su fusión con un valor de capitalización de 130.000 millones de dólares, reduciendo de cuatro a tres los generalistas en su mercado.

Un equipo directivo ha de observar y entender esta primera batalla por las oportunidades o desafíos que le pudiera suponer.

Segunda batalla

Prever la expansión de un operador de nicho a otros nichos. El posible fracaso de los generalistas cuando adquieren empresas de nicho.

La segunda batalla es la expansión de un operador de nicho a otros nichos adyacentes para ir construyendo un posicionamiento multinicho. >>>

>>> El vehículo más predecible para ejecutar esta estrategia es el de las adquisiciones. Es la estrategia de crecer convirtiéndose en una empresa multiespecialista, donde unidades de negocio muy especializadas conviven con una unidad de servicios compartidos. Las primeras aportan foco; la segunda, escala.

Una de las decisiones más importantes es la de integrar, o no, la empresa adquirida. A favor de la primera opción suele argumentarse la necesidad de capitalizar las sinergias y de exportar las ventajas del modelo de gestión de la empresa adquiriente. A favor de la segunda, los argumentos giran alrededor de no perder el foco de la empresa adquirida o las capacidades emprendedoras del equipo directivo de dicha empresa. Discernir qué pesa más es parte del trabajo de la Alta Dirección.

Cuando la adquisición de empresas de nicho se ejecuta por parte de generalistas, es habitual que estos últimos integren la empresa de una manera que acaba fagocitando las capacidades y cultura del adquirido, y ello genera, habitualmente, la pérdida del talento y de las capacidades competitivas que se pretendían integrar inicialmente. El resultado es una compra que destruye valor, en la que todos pierden salvo, económicamente, los socios que vendieron. Casos que nos vienen a la cabeza son Telefónica y la compra de Lycos y Endemol; o Banco Santander con la compra de Patagon, actualmente Openbank.

Los operadores de nicho que pretenden ganar tamaño, porque aspiran a convertirse en un generalista, corren el riesgo de adentrarse fatalmente en el “valle de la muerte”, donde se encuentran aquellas empresas sin escala ni foco. El valle de la muerte lo describía Bill Davidson en su libro *Breakthrough*² bajo la consideración de que un mayor tamaño económico no necesariamente implica mejores márgenes. Es decir, un contraejemplo de la lógica de más volumen implica mayores márgenes, o, dicho de otra manera, la relación entre cuota de mercado y cuota de beneficios no



Los operadores de nicho que pretendan ganar tamaño, porque aspiran a convertirse en un generalista, corren el riesgo de adentrarse fatalmente en el “valle de la muerte”, donde se encuentran aquellas empresas sin escala ni foco

es una relación lineal. Esa antigua lógica (lineal) no se cumple realmente, dejando a los competidores de la zona central en una situación comprometida, ya que no se benefician ni de la escala ni del mejor margen de los especialistas. Una situación de la que pocos salen indemnes y, habitualmente, un caladero para adquisiciones de los generalistas.

Para evitar la trampa del valle de la muerte, lo recomendable es crecer a través de nichos adyacentes, siempre y cuando se genere simbiosis por habitar en un nuevo nicho. Es decir, que posicionarse en el nicho B

hace a la empresa más competitiva en el nicho A y viceversa.

Tercera batalla **Seguir el pulso entre generalistas y especialistas.**

Una empresa es generalista cuando tiene muchos productos para muchos segmentos. Una empresa es especialista cuando tiene pocos productos para pocos segmentos. Por regla general, los generalistas ofrecen atributos de valor que son importantes para la mayor parte de los nichos; sin embargo, no los tienen al

mismo nivel de “excelencia” que los especialistas.

Para ilustrarlo con un ejemplo, en la industria del automóvil podemos identificar múltiples categorías competitivas: eficiencia energética, capacidad del vehículo, propuestas de seguridad, todoterreno, lujo, prestaciones, etc. Si analizáramos la industria según estos parámetros, comprobaríamos que los generalistas ofertan todos estos elementos a través de diferentes marcas, modelos o gamas, si bien no desarrollados con el nivel de diferenciación y especialización de los especialistas. Es decir: los generalistas cumplen razonablemente bien con casi todos los parámetros gracias a su amplia gama de productos; pero si buscamos el mejor automóvil según una única categoría, lo encontraremos, habitualmente, en una marca de nicho o especialista.

La tercera de las previsibles batallas en un sector es la de los generalistas

avanzando a posiciones de nicho ya ocupadas por especialistas, o viceversa. Nuestra experiencia es que esa es una batalla en la que los especialistas tienen las de ganar si son congruentes con su esencia de gestionar por margen y a través de un modelo de negocio especializado en hacer pocas cosas, pero hacerlas muy bien.

Cuarta batalla

Ponderar las oportunidades de conquistar los mercados adyacentes en la cadena de valor.

La cuarta de las batallas a librar es la expansión a mercados adyacentes de la cadena de valor de la industria en donde existan potenciales sinergias en costes o ingresos.

Uno de los ejemplos es el de UTi, empresa logística global que, operando en el sector internacional de operadores logísticos y expedidores de carga aérea y marítima, diseñó su estrategia de expansión a industrias adyacentes y conectadas en la cadena de valor, como los servicios de almacenaje y distribución de mercancías, la consultoría en cadena de suministros y la distribución de carga por carretera.

Otro ejemplo podría ser el de Tesla, que, como fabricante de vehículos eléctricos, ha ampliado sus competencias al sector de sistemas de almacenamiento de energía (o viceversa), entrando a competir en la industria de baterías y acumuladores que puedan ser utilizados, por ejemplo, en el mercado residencial.

Un equipo directivo ha de estar atento a estas oportunidades, monitorizar las mejores prácticas de sus mejores competidores y actuar con un punto de realismo, ya que la cercanía de la actividad en la cadena de valor no siempre es un factor que asegure el éxito en dicha estrategia de crecimiento.

Quinta batalla

Aprender de los esfuerzos por convertir al no cliente en cliente para aumentar el perímetro de los mercados.

La tercera de las previsibles batallas en un sector es la de los generalistas avanzando a posiciones de nicho ya ocupadas por especialistas, o viceversa

La quinta batalla apunta a la expansión del perímetro inicial del mercado. Es decir, a la conversión de no clientes en clientes, aumentando así el tamaño total del mercado. El esfuerzo de conversión de los no clientes conlleva actuar sobre los cuellos de botella que impiden su entrada en el mercado. Normalmente son el precio, el “acceso” a la industria, la complejidad del producto, la dificultad en su uso o la falta de afecto a la marca.

Uno de los ejemplos exitosos de conversión de no clientes es el de VivenDi y André Rieu en el mercado de la música clásica, que supo integrar a clientes con poder adquisitivo medio-bajo y a la población infantil en esa industria. Otro ejemplo es el Cirque du Soleil, que transformó la industria del circo convirtiéndolo en no clientes, como los padres o personas sin hijos, en clientes, y aumentando así el tamaño total del mercado.

El caso de las *startups* basadas en la economía colaborativa, como Uber, >>>

La última de las batallas estratégicas a la que prestar atención es el posible efecto de “vaciado” de un mercado, fruto de la creación de una nueva industria que absorbe y, por tanto, vacía los mercados adyacentes; lo que denominamos “agujero negro”

guos no clientes de ese servicio una importante fuente de ingresos. Algo similar ha ocurrido con las aerolíneas *low cost* o con las series televisivas de pago a través de plataformas como Netflix.

Sexta batalla
Evitar el riesgo de muerte por proximidad a un agujero negro.

La última de las batallas estratégicas a la que prestar atención es el posible efecto de “vaciado” de un mercado, fruto de la creación de una nueva industria que absorbe y, por tanto, vacía los mercados adyacentes; lo que denominamos “agujero negro”.

A finales del siglo pasado, el científico británico Stephen Hawking popularizó la teoría de los agujeros negros en su libro *Historia del tiempo: del Big Bang a los agujeros negros* (1988)³. Nos encontramos ante uno de los fenómenos astronómicos más misteriosos y fascinantes del univer-

so: una estrella comprimida, colapsada sobre sí misma hasta alcanzar densidades inimaginables. Un objeto con densidad casi infinita genera a su alrededor un tirón gravitacional enorme, absorbiendo todo lo que le rodea. Nada deja escapar, ni siquiera la luz; de ahí el “negro” en su nombre.

Esta teoría nos inspiró para describir la aparición de modelos de negocio que se alimentan y, literalmente, “vacían” de valor los modelos de negocio más tradicionales, de la misma manera que los agujeros negros se nutren de absorber la materia de los astros que se aproximan a su área de influencia. Tomamos la analogía del agujero negro para explicar los efectos que tiene sobre uno o más sectores la aparición de una nueva industria que “absorbe” o fagocita en su interior a las adyacentes, vaciándolas de contenido. Siguiendo con la analogía, uno de los requisitos para que el efecto suceda es que la densidad de prestaciones de los productos de esa nueva industria sea extraordinaria.

Un ejemplo de agujero negro es el de los smartphones, industria surgida tras el lanzamiento del iPhone en 2008, que, además de transformar el sector de la telefonía móvil, fagocitó, en buena medida, otras industrias adyacentes: agendas personales, reproductores de música, GPS, calculadoras, relojes, cámaras fotográficas, mapas, despertadores, brújulas, etc.

En el cuadro 1 se ve cómo el smartphone “vacía” sectores enteros, que en poco tiempo disminuyeron su tamaño e importancia. Apple se hizo con la mayor parte de la rentabilidad de la industria de los smartphones; industria recién creada y cuyos efectos en las industrias adyacentes han sido devastadores.

Una vez analizadas las seis batallas estratégicas a las que los equipos directivos han de prestar atención, se exploran las dificultades estructurales de los incumbentes para dar una respuesta adecuada a sus competidores disruptivos.



Antes se tratará el acortamiento de la vida de las empresas, cuya causa puede estar en la velocidad de cambio de los mercados y la dificultad para adaptarse a dicha velocidad.

LA DIFICULTAD “ESTRUCTURAL”: CUANDO APARECEN COMPETIDORES DISRUPTIVOS EN SUS MERCADOS

La aparición de nuevos modelos de negocio sustancialmente más poderosos tiene lugar a una velocidad de vértigo. Gana en los mercados quien tiene el mejor modelo de negocio y pierde quien tiene un modelo de negocio obsoleto.

Los datos que aporta Nadya Zhe-xembayeva⁴ avalan la tesis de la rápida obsolescencia de los modelos de negocio. Según ella, la duración media de una organización (desde que nace hasta que desaparece) a comienzos del siglo XX era de setenta y cinco años, de solo quince entre los años 80 y 2000 del siglo pasado y de unos efímeros siete años en 2015. Todo apunta a que esa duración continúa disminuyendo.

¿Por qué sucede esto? ¿Por qué Nokia, o cualquiera de las grandes compañías de teléfonos móviles, fue incapaz de adaptarse a la revolución del iPhone? ¿Por qué Kodak inventó la fotografía digital y, luego, decidió no transformar su modelo de negocio en torno a ella?

Clayton Christensen, en su libro *The Innovator’s Dilemma*⁵, sugiere tres razones:

1. Los productos o servicios disruptivos suelen ser **más simples y baratos** y, por tanto, aportan márgenes menores que los productos o servicios a los que aspiran sustituir.
2. Las tecnologías disruptivas suelen aparecer y empezar a comercializarse en **mercados que se están creando** y que, por tanto, o son insignificantes en tamaño, o no son los **targets** de las empresas incumbentes.
3. Los clientes más rentables de las empresas incumbentes no son los primeros en **adoptar los nuevos productos**.

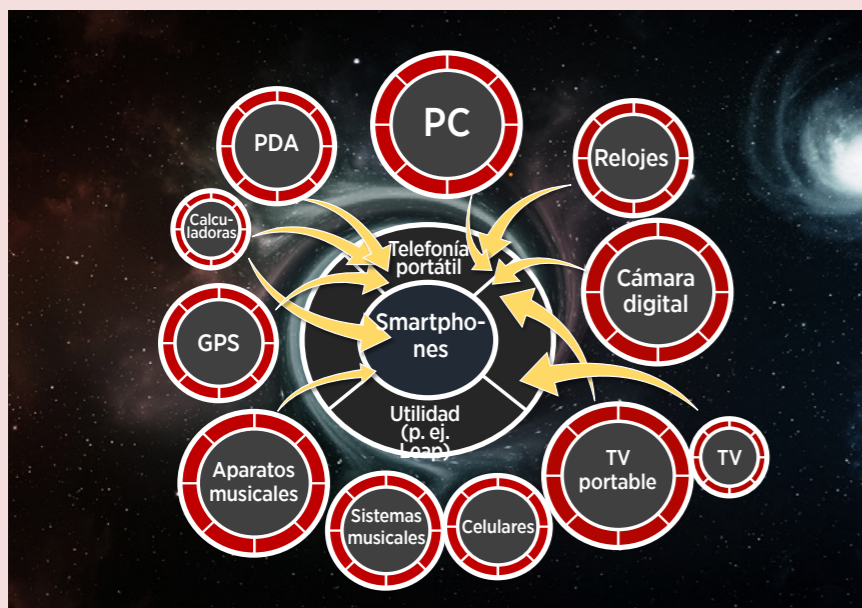
La aparición de nuevos modelos de negocio sustancialmente más poderosos tiene lugar a una velocidad de vértigo. Gana en los mercados quien tiene el mejor modelo de negocio y pierde quien tiene un modelo de negocio obsoleto

Esta dinámica, aunque entendible, puede llegar a ser perversa y ha de revertirse. Profundicemos en las razones que generan esa dinámica.

• **En primer lugar**, la gestión cotidiana de una empresa viene condicionada por las fuentes principales de obtención de caja: la que proviene de las operaciones (condicionada por los ingresos de los clientes actuales) y por los inversores, sean tanto de capital como de deuda.

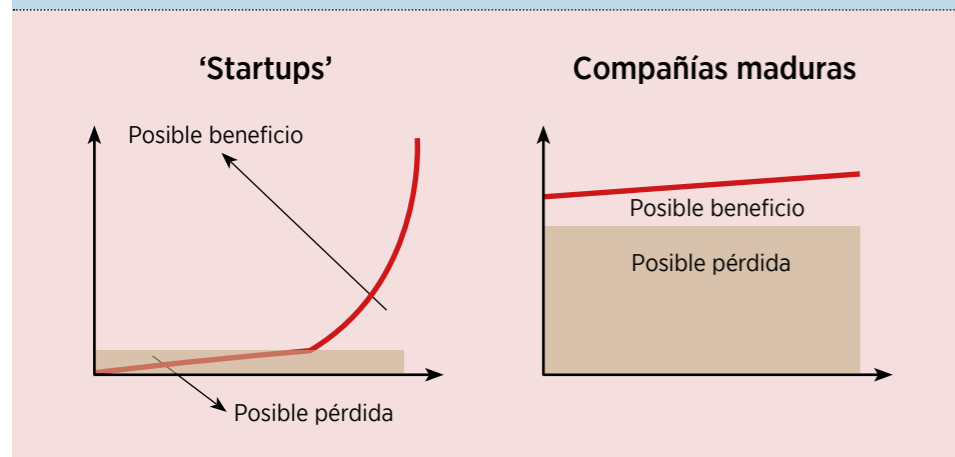
>>>

Cuadro 1. El “agujero negro” de los smartphones



Fuente: Carlos Escario

Cuadro 2. Las asimetrías riesgo-beneficio de las empresas 'startups' vs. maduras



La gestión cotidiana de una empresa viene condicionada por las fuentes principales de obtención de caja: la que proviene de las operaciones (condicionada por los ingresos de los clientes actuales) y por los inversores, sean tanto de capital como de deuda

>>> Los incumbentes se topan con dos frenos para modificar su modelo de negocio: los inversores, probablemente, penalizarán cualquier apuesta arriesgada, y la mayoría de los clientes actuales no estarán interesados en experimentar con el nuevo producto hasta que esté consolidado. La paradoja es que, con el tiempo, los clientes se interesarán en masa por el nuevo producto, pero será un competidor quien tenga la mejor oferta..., y los inversores penalizarán a la empresa por no haber invertido antes.

• **En segundo lugar**, el gestor de una empresa incumbente, cuando pondera la oportunidad de invertir en un

mercado nuevo, puede verse desincentivado por el tamaño a corto plazo del mercado emergente. Es un sesgo entendible, pero perverso: potenciales mayores retornos sobre una base relativamente pequeña (aunque creciente) son despreciables frente a ingresos más ciertos sobre una base de clientes muy grande.

Salim Ismail, en *Exponential Organizations*⁶ (ver el gráfico 2), sugiere que una de las causas subyacentes de la "ceguera" de los incumbentes es que el beneficio que genera una pequeña reducción de gastos en una compañía grande es una mejor inversión a corto plazo que destinar ese esfuerzo a entrar en un mercado nuevo. Así, una empresa con presión por mostrar resultados a corto plazo tiene mucho que "perder" al invertir en una innovación disruptiva: el dinero invertido en sí mismo y el coste de oportunidad de no invertir en opciones más "seguras" ligadas a su eficiencia. En consecuencia, la inversión disruptiva se valora como una alternativa con poco retorno relativo... y la posibilidad de canibalizar su mercado tradicional, fuente de sus ingresos actuales.

• **Un tercer elemento** que desincentiva a las empresas incumbentes a invertir en modelos de negocio disruptivos es la dificultad de medir con preci-

sión los mercados emergentes. En un mercado consolidado, se dispone de datos y ratios fiables del sector. Por definición, un mercado emergente no dispone de esos datos, que suelen determinar las decisiones de inversión en las empresas tradicionales.

• **Finalmente**, la inercia organizativa ayuda poco a las empresas incumbentes. Es decir, la tendencia natural a seguir haciendo lo que funciona, sin cuestionarse la vigencia futura del negocio o del mercado en sí. El contexto en el que se gestionan muchas empresas incumbentes prima el control sobre la flexibilidad, los beneficios sobre el crecimiento y el corto plazo sobre el largo plazo. Ello crea una inercia, por ejemplo, en hacer "robustos" los procedimientos internos de la compañía, en seguir haciendo lo que se hace mejor o lo que arroja mejores resultados... a corto plazo. No se puede obviar que los mecanismos de refuerzo de los directivos, en forma de su remuneración variable y su permanencia en el puesto, suelen estar ligados a entregar resultados, no a transformar.

Una vez examinadas las batallas de los mercados y la dificultad de dar

respuesta a los competidores disruptivos, queda explorar cómo adecuar la velocidad de cambio interno con la velocidad de cambio de los mercados.

LA NECESIDAD DE UNA BUENA EJECUCIÓN PARA ADAPTARSE A LA VELOCIDAD DE CAMBIO EN LOS MERCADOS

El cambio en los mercados ocurre sí o sí; es una variable exógena que se deriva de lo que ocurre en la tecnología, la regulación y los estilos de vida de los consumidores. El efecto en el equipo directivo debería ser la iniciativa activa y consciente de transformar las organizaciones para adaptarse a los cambios. En cierta manera, el cambio es una variable externa e independiente de la organización, y la transformación empresarial, la respuesta interna y consciente.

Hamel y Prahalad, en su libro *Competing for the Future*⁷, señalan que una gran parte de las organizaciones buscan la rentabilidad intentando maximizar un cociente conceptual: beneficio dividido por inversión, activos o capital. La tarea de reducir el denominador para incrementar el

retorno es tentadora. Este enfoque, aplicado en exceso, conduciría a un resultado igual a cero: lo que se aumenta gracias a la reducción del denominador se pierde en el numerador a largo plazo, porque, tarde o temprano, se evaporan los activos y las capacidades que acabarán generando los ingresos del futuro. Eventualmente, se llega a fabricar con la mayor eficiencia posible un producto que el cliente ya no quiere.

La velocidad del cambio interno requiere una buena visión estratégica y un equipo capaz de ejecutarla. Ello implica que en ese equipo confluyan las tres variables que crean milagros: saber, querer y poder transformar

Las acciones enfocadas solamente en el corto plazo y en reducciones de inversiones y recursos son un disparo al pie de la organización. Aunque las mejoras en productividad son necesarias, las acciones creativas para el aumento del numerador son las que sostendrán la empresa en el

largo plazo. Todas las operaciones de reconversión, reducción de costes, etc., tienen un recorrido limitado. El foco ha de ser mejorar el numerador construyendo nuevas vías de crecimiento sano.

Hay otro cociente al que sería bueno que los gestores prestaran su atención. En este caso, en el numerador aparece la velocidad de cambio de los mercados, y en el deno-

minador, la velocidad de cambio de la empresa. La velocidad de cambio externo incluye elementos como productos sustitutos, nuevas tecnologías, competidores emergentes, factores demográficos, influencia del regulador, propuestas de valor novedosas, modelos de negocio singulares, etc.

En el denominador, en este caso, el cambio interno, se incluyen elementos como el diseño organizacional, la coordinación interna, la cohesión de los equipos, la cultura, el compromiso de las personas, la gestión sana de conflictos, la habilidad para crear e innovar, el liderazgo, etc.

Sería importante que la gestión de este cociente permitiera que el resultado fuera menor que uno y que la velocidad de cambio interno fuera mayor o, al menos, igual que la externa. Cuando el resultado de este cociente es mayor que uno, la organización tiene una fecha de caducidad en el medio plazo.

La velocidad del cambio interno requiere una buena visión estratégica y un equipo capaz de ejecutarla. Ello implica que en ese equipo confluyan las tres variables que crean milagros: saber, querer y poder transformar. >>>



>>> Hay una serie de preguntas que solemos formular en nuestros procesos de apoyo a equipos directivos, para diagnosticar el ritmo de cambio interno y externo de la organización. Son preguntas incisivas, para que el equipo directivo se vea obligado a salir de la trampa operativa (su energía se destina 100% a cuestiones de corto plazo) y se cuestione el largo plazo estratégico mirando las tendencias de futuro.

Las preguntas que sugerimos que los equipos de dirección se hagan con una cierta frecuencia en sus *off-sites* estratégicos son las siguientes:

1. ¿Qué cambios es previsible que ocurran en el ecosistema en el que “habitamos” y cómo deberíamos anticiparnos a ellos para que nos beneficien a nosotros como empresa y a nuestros clientes? (pensemos en tecnología, competidores, economía, estilos de vida de los consumidores, ciclo de vida de los clientes, ciclo de vida de la empresa, etc.).

2. ¿Qué o quién puede crear una disrupción en el mercado? ¿Qué jugadores de industrias distintas a la nuestra pueden entrar en nuestra industria con un set de capacidades que les permita competir con ventaja? ¿Qué agujeros negros han ocurrido o pueden ocurrir en industrias colindantes?

3. ¿Cómo será la industria en la que trabajaremos en los próximos cinco años? ¿Qué nivel de madurez prevemos que tenga el mercado?

4. ¿Cómo se va a consolidar el mercado? ¿Cuál es el enfoque con el que queremos “jugar” en el juego de la consolidación del mercado?

5. ¿Cuál es el terreno en el que nos sentimos más cómodos? ¿Qué identidad tenemos? ¿Liderazgo en producto? ¿Liderazgo en costes? ¿Liderazgo en calidad del servicio? ¿Liderazgo en multicanalidad?

6. ¿Tenemos una visión compartida de adónde queremos llevar el negocio en los próximos 3-5 años? ¿Hemos traducido esa visión en proyec-



Estas preguntas son incisivas, para que el equipo directivo se vea obligado a salir de la trampa operativa (su energía se destina 100% a cuestiones de corto plazo) y se cuestione el largo plazo estratégico mirando las tendencias de futuro

tos transformacionales y en un buen seguimiento de estos?

7. ¿Qué cambios más importantes hemos de plantear en la propuesta de valor para que los segmentos con los que trabajamos sigan prefiriéndonos?

8. ¿Cuál es la calidad de la información que obtenemos de los clientes? ¿La usamos para mejorar nuestra actividad comercial? ¿Qué cambios debemos realizar en los canales con los que hacemos la venta y posventa?

9. ¿Tenemos operaciones y procesos internos de calidad mundial? ¿Tenemos una estrategia digital que nos permita transformar el modelo de negocio?

10. ¿Tenemos en el equipo directivo el *mix* de capacidades y la psicología que necesitamos para tener éxito durante los próximos cinco años? ¿Tenemos el *mix* de personalidades y estilos que necesitamos?

11. ¿Tenemos un ritmo de cambio dentro de la empresa similar al ritmo que se da en los mercados?

12. ¿Cómo de resiliente y de vulnerable es nuestro modelo de negocio? ¿Cómo podemos responder ante modelos sustitutivos? ¿Cómo podría nuestra organización disrupir?

13. ¿Qué esfuerzo estamos haciendo por crear un entorno innovador? ¿Miramos el negocio con nuevos ojos? ¿Utilizamos nuevas perspectivas? ¿Hacemos nuevas preguntas? ¿Descubrimos nuevas pasiones en nuestro equipo que pueden servir para proyectos innovadores? ¿Diseñamos nuevos experimentos que nos permiten acelerar el aprendizaje?

14. ¿Qué capacidad y “hambre” tiene nuestra organización para decidir y ejecutar ante un cambio radical en el entorno competitivo?

REFLEXIONES FINALES

La perspectiva de una velocidad de cambio exponencial en los mercados abrumba. Y esa sensación puede bloquear a los directivos de las compañías más tradicionales, arrojándolos en brazos de estrategias a corto plazo, el refugio de quien no sabe cómo anticiparse y ganar en el futuro.

Sin embargo, existe una alternativa más inteligente, más difícil e incier-

ta..., la única que puede sostener una compañía en el largo plazo: ante una velocidad de cambio externo creciente, responder con una velocidad de cambio interno de la misma magnitud.

La adecuada velocidad de cambio interno requiere más democracia y más dictadura en las empresas. Democracia para conectar el conocimiento disperso en la organización, crear grupos de reflexión estratégica con especialistas y dedicar tiempo a tomar decisiones estratégicas que conformen el futuro de la empresa. Y dictadura para que, una vez tomada la decisión, esta se ejecute de la manera más veloz posible.

Esto es posible cuando se crean culturas de colaboración en las que el respeto a la diversidad y la confianza en una razonable reciprocidad están presentes en el “ambiente que se respira.” Hay que poner coto a la pérdida de energía por falta de coordinación, típica de una cultura de silos. Hay que apostar por culturas de colaboración edificadas en la mejora de la coordinación y la confianza-respeto mutuo.

Los agujeros negros son una amenaza cierta para nuestras empresas, pero también una oportunidad única para conquistar nuevos mercados, diseñar nuevos modelos de negocio y ganar nuevos segmentos de clientes. Las empresas que más recursos podrían destinar a esos cambios son las que menos alicientes tienen para hacerlo. Hay que romper la inercia en las compañías líderes para que no perciban como mejor alternativa invertir en eficiencia de procesos en vez de en nuevas líneas de negocio. Las empresas con tamaño ganan en control y cumplimiento, pero pierden en flexibilidad y compromiso de sus equipos humanos. Una cosa no puede ser a costa de su aparente contraria.

La amenaza de los agujeros negros y el ejemplo de su efecto en empresas que lo fueron todo deberían ser un aliciente para que las compañías con más recursos revirtieran esa dinámica. Hay que dedicar mucha energía a

Hoy más que nunca necesitamos directivos que integren el pensamiento y la ejecución estratégica con la eficiencia interna; directivos que conjuguen el corto plazo con el largo plazo

pensar en el largo plazo; en la efectividad y en la eficiencia del largo plazo. Los directivos cuyo foco estratégico sea el corto plazo corren el riesgo de desconectarse de las necesidades cambiantes de sus clientes y de ejecutar estrategias oportunistas que generen relaciones antagónicas con la base de su clientela.

Hoy más que nunca necesitamos directivos que integren el pensamiento y la ejecución estratégica con la eficiencia interna; directivos que conjuguen el corto plazo con el largo plazo. ■

Referencias

1. Sheth, J. y Sisodia, R. *The Rule of Three: Surviving and Thriving in Competitive Markets*. Publishing Palgrave.
2. Davidson, B. *Breakthrough: How Great Companies Set Outrageous Objectives and Achieve Them*. John Wiley & Sons, 2004.
3. Hawking, S. W. *A Brief History of Time: From the Big Bang to Black Holes*. Publicado en España por Grijalbo, 1988.
4. Zhexembayeva, N. *Overfished Ocean Strategy*. Berrett-Koehler Publishers, 2014.
5. Christensen, C. *The Innovator's Dilemma*. HarperCollins Publisher Inc., 2011.
6. Ismail, S. *Exponential Organizations*. Diversion Publishing, 2014.
7. Hamel, G. y Prahalad, C. K. *Competing for the Future*. Harvard Publishing, 1994.