

Departamento: Gestión empresarial

Director: Antonio Núñez Partido

Área: Dirección estratégica

Alumno colaborador: Manuel Santiago López Domínguez

Revista revisada: Harvard Business Review; Sep 2003, Vol.81 Issue 9, p. 52

The quest for resilience

Autor: Gary Hamel y Lisa Valikangas

Resumen

El mundo, hoy en día, se ha convertido en un entorno turbulento que cambia a un ritmo mucho más rápido que el poder de adaptación que pueden lograr las empresas con respecto a ese entorno. Por ello es necesario poner en práctica una estrategia de flexibilidad y adaptación que haga frente a esos nuevos retos. La estrategia de flexibilidad tiene como objetivo básico la anticipación de los escenarios futuros de las actividades empresariales actuales y ello se apoya en cuatro desafíos básicos: cognitivo, estratégico, político e ideológico. Los planteamientos estratégicos tradicionales suelen fracasar debido a que dichas estrategias con el tiempo suelen ser duplicadas por otras empresas, pierden su carácter distintivo y finalmente su capacidad de obtener beneficios.

En un entorno inestable e impredecible como el actual la única ventaja estratégica segura es la capacidad de una empresa de reinventar de forma continua su modelo empresarial, el éxito empresarial nunca ha sido tan frágil y temporal como hoy en día, los desastres empresariales de los últimos años muestran como incluso las

empresas más asentadas tienen gran dificultad para mantener su tasa de beneficios y su presencia en el mercado. El problema no es tanto los cambios que se producen sino en el hecho de que dichos cambios se producen a tal velocidad y tienen tal magnitud que, contrariamente a lo que sucedía en épocas pasadas, dichos cambios no pueden ser anticipados.

Las estrategias tradicionales estaban basadas en unos conceptos sólidos que suponían la fórmula de éxito seguro, como una cartera de clientes leales, una marca conocida, acceso preferencial a los canales de distribución, etc., pero hoy en día han surgido una serie de amenazas como los cambios tecnológicos acelerados, cambios en los gustos del consumidor, regulaciones arbitrarias, alteraciones geopolíticas etc. que han roto el equilibrio tradicional e introducido un elemento de inseguridad e imprecisión hasta ahora desconocido en la actividad económica. Frente a esa perpetua inestabilidad ambiental la diferenciación de la empresa o el producto es un elemento imprescindible para lograr hacer frente a la competencia existente, dicha diferenciación solo puede conseguirse con una estrategia flexible y adaptativa.

La estrategia de la flexibilidad surge no como una necesidad para hacer frente a una crisis puntual sino como un sistema de anticipación continua que se ajuste a cualquier tipo de alteración del entorno y que intuya el cambio incluso antes de que este sea visto como algo necesario y obvio.

La búsqueda de una línea estratégica basada en la flexibilidad no puede partir de una recopilación de las “buenas prácticas” empresariales tradicionales sino de un deseo último que es la consecución de una mentalidad de “cero trauma” o “cero complejo”, frente a los anteriores planteamientos más conservadores de “cero defectos”, una estrategia que está sufriendo una metamorfosis continua tratando de construir su futuro más que defender su pasado. La organización que aspire a convertirse en una organización flexible debe de hacer frente a cuatro desafíos principales:

- Desafío cognitivo: La empresa debe de estar libre de cualquier tipo de sentimiento relacionado con la nostalgia del pasado o de la arrogancia del presente, estando totalmente abierta a la observación de los cambios que se producen en el entorno y cómo estos van a afectarle. Es un hecho que en muchos casos los gestores económicos ignoran, de una manera consciente o involuntaria, los signos de crisis o decadencia estratégica de sus empresas debido a esa tendencia inmovilista y complaciente que se origina sobre la base de los éxitos empresariales pasados o presentes. La gran ventaja de los recién llegados a cualquier actividad empresarial es que parten de una situación de “tabula rasa” y en ese sector competitivo “solo” tienen que reinventar esa actividad, mientras que los antiguos actores empresariales tienen primero que reinventarse a sí mismos antes de iniciar las innovaciones de su actividad.

Los métodos para lograr hacer frente a este desafío cognitivo exige que los directivos “desciendan” a aquellos lugares de la empresa donde primero ocurren

los cambios, reseñando el valor de la información obtenida directamente por el directivo frente a la información de segunda mano que puede recibir por los conductos normales; al mismo tiempo se debe facilitar la exposición de ideas por parte de aquellos segmentos que suelen ser olvidados a la hora de tomar decisiones.

Un cambio revolucionario en el proceso cognitivo de la toma de decisión empresarial es el abandono de la preeminencia de la información de segunda mano recibida a través de un sistema jerárquico de información que en muchos casos filtra, censura o descarta información que puede resultar mucho más acorde con la realidad y con las necesidades estratégicas de la empresa en ese momento.

- Desafío estratégico: La organización flexible debe de estar acostumbrada a generar continuamente alternativas a las estrategias establecidas que en un momento dado, más tarde o temprano, se convertirán siempre en estrategias obsoletas. Se debe partir de la idea de que cualquier estrategia inevitablemente acabará por entrar en decadencia. Uno de los principales peligros de las estrategias establecidas en el mundo empresarial es que de una u otra manera acabarán siendo copiadas y reproducidas, y ello se produce a un ritmo cada vez más rápido, y cuando se produce la convergencia de las estrategias seguidas en el mismo sector económico eso implica una reducción inevitable de los márgenes de ganancias y el inicio de la decadencia empresarial.

La realidad actual nos muestra que en una economía global y con un elevado grado de desarrollo tecnológico las nuevas estrategias empresariales se debilitan con asombrosa rapidez al tiempo que el cliente se ha convertido en el “enemigo” potencial de la empresa debido a su poder de elección y cambio, frente a los enemigos de antaño que eran los competidores, esta diversificación de los competidores u órganos decisores de las tendencias del mercado añaden incertidumbre al diseño de la estrategia.

- Desafío político: La política de la empresa debe de ser capaz de apoyar e impulsar la existencia de un amplio número de proyectos experimentales que puedan ser el germen de la empresa del mañana.

La variedad es un elemento imprescindible para la supervivencia de cualquier tipo de estrategia económica; las estrategias clásicas tendían a concentrarse en una serie de proyectos o productos “estrella” de grandes dimensiones que requerían una amplia financiación e hipotecaban cualquier otro tipo de proyecto futuro de la empresa; frente a esto, se ha comprobado la utilidad de poner en marcha proyectos-experimentos de media escala y bajo riesgo cuyo coste es mucho menor y cuyo desempeño global es mayor que el de exclusivistas y revolucionarios proyectos.

La realización de esos proyectos de experimentación e innovación no deben de realizarse en departamentos específicos o aislados del resto de la empresa sino que deben formar parte natural del entramado de la misma. Otro aspecto importante es el hecho de que la decisión de las líneas de investigación de la empresa debe de ser marcada por el mercado y no por decisiones jerárquicas ya que el mercado es el mejor distribuidor de las necesidades de recursos dentro de la empresa y las prioridades de inversión de la misma.

- Desafío ideológico: La renovación de la empresa no debe de orientarse a solucionar crisis coyunturales sino a la consecución de un cambio continuo que aproveche las oportunidades de cada momento.

La estrategia de optimización de la empresa seguidos por los planteamientos estratégicos de los últimos años solo pueden ser validos si no se produce ningún tipo de cambio fundamental en dichas empresas. El mundo actual de cambios continuos y acelerados demanda una flexibilidad estratégica que convierte en irrelevante los esquemas de optimización tradicionales.

En el mundo de la gestión empresarial persiste la idea de que las grandes corporaciones multinacionales no pueden alcanzar esa quimera de la flexibilidad estratégica o de “trauma cero”, debido precisamente a su excesiva dimensión que les confiere una actuación regida por una inercia interna muy difícil de alterar; sin embargo el autor entiende que la gran dimensión de algunas empresas puede ser el lugar apropiado para lograr una mayor variedad de perspectivas e innovación.

El futuro empresarial muestra que aquella empresa que logre comprender y dar sentido a su entorno será capaz de generar nuevas opciones estratégicas y podrá reestructurar sus recursos de una forma mas rápida que sus competidores, lo que le dará una ventaja competitiva fundamental, la cual es la única verdadera ventaja competitiva que persiste hoy en día en los tiempos de cambio que vivimos.

Conclusión

El cambio es el elemento definitorio de la realidad empresarial actual. Así, el único modelo estratégico con posibilidades de responder a ese cambio es la flexibilidad y adaptación continua y el abandono de los estáticos planteamientos tradicionales mas propios de periodos económicos simples, pausados y predecibles.