

Dirección Estratégica Innovadora

Manuel Carneiro Caneda

Dirección Estratégica Innovadora

Pero, ¿hay vida después de Porter?

netbiblo

Para comentarios sobre los títulos de esta serie:

bpocket@netbiblo.com

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA INNOVADORA

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra.

No está permitida la reproducción total o parcial de este libro, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito de los titulares del Copyright.

QR code es una marca registrada por Denso Wave, inc.

DERECHOS RESERVADOS 2010, respecto a la primera edición en español, por

© Netbiblo, S. L.

netbiblo

www.netbiblo.com

NETBIBLO, S. L.

c/ Rafael Alberti, 6 bajo izq.

Sta. Cristina 15172 Oleiros (La Coruña) – Spain

tlf: +34 981 91 55 00 • fax: +34 981 91 55 11

www.netbiblo.com

editorial@netbiblo.com

Miembro del Foro Europeo de Editores

ISBN: 978-84-9745-443-8

Depósito Legal: C-1095-2010

Directora Editorial: Cristina Seco López

Editora: María Martínez

Producción Editorial: Gesbiblo, S. L.

Impreso en España – Printed in Spain



¿Cómo se utiliza?

Si tu móvil no dispone de lector de códigos, descarga e instala de manera gratuita el más adecuado según tu teléfono.

Estas son algunas recomendaciones:

- Si se trata de un iPhone, I-nigma es una buena opción: www.i-nigma.com/Downloadi-nigmaReader.html
- Para modelos de Blackberry, puedes instalar Beetagg: <http://get.beetagg.com>
- Si el teléfono es un Nokia o similar prueba, por ejemplo, Kaywa Reader: <http://reader.kaywa.com>



Abre la aplicación y enfoca el código QR.



Al aceptar, se abrirá una ventana con el contenido del código.



*A mi amigo Juan Luis Castro, en agradecimiento;
y él ya sabe por qué.*

El autor



Manuel Carneiro Caneda

Doctor en Ciencias Económicas, Licenciado en Filosofía y MBA por el Instituto de Empresa, es Director de Medios de Castrosua y profesor de la Universidad Francisco de Vitoria. Ha sido directivo de EUROFORUM Escorial y de TCBnets, además de consultor y directivo en diversas multinacionales del sector de la consultoría. Especialista en Responsabilidad Social Empresarial, es autor de varios libros sobre este tema. Ha sido galardonado con los premios AEDIPE y Estudios Financieros CEF.

Prólogo

Quien escribe estas palabras podría considerarse como el paradigma del emprendedor carambola. Nunca hubiera pensado que acabaría convirtiéndome en eso, en un emprendedor. Y el autor de este libro es, en parte, culpable de ello. Él me hizo entender que había un motivo para aceptar esa responsabilidad y que me ayudaría a encontrar la motivación; que tenía las cualidades necesarias para adentrarme en el, *a priori*, complicado mundo de la empresa. Por otro lado, que era poseedor de un gran sentido común y que tenía las aptitudes para impulsar el desarrollo de lo que, en algún momento de esta obra, el autor refiere como intangibles; pero, sobre todo, que contaba con un gran interés por las personas así como el hecho de ser un convencido del trabajo en equipo.

Mis primeros conocimientos en ese mundo vinieron de la mano de los hermanos mayores de esa familia que constituye ya la colección Business Pocket y que ahora ve nacer a un nuevo miembro. Conozco a su autor, Manuel Carneiro, desde hace ya muchos años y siempre he admirado su capacidad de trabajo así como su formación humanística. Pero, sobre todo, valoro tanto el

espíritu positivo para consigo mismo como para con los demás, así como su capacidad para transmitir ilusión, algo sin lo que difícilmente un proyecto empresarial puede fructificar, por muy buena estrategia que se haya diseñado. Porque si algo sabemos ya es que en la esencia misma de lo que supone ser empresario, inciden, de manera significativa, dos de los conceptos sobre los que se centra este trabajo, la asunción de la incertidumbre y la inseguridad.

La empresa que dirijo es un buen ejemplo de lo que se trata en este libro. De una situación estable y fuerte en el mercado mantenida durante muchos años, con un entorno lineal y predecible, nos encontramos en otra en la que sólo en dos años concurren acontecimientos claramente asociados a lo que el autor desarrolla en el Capítulo 2: el azar y la suerte. Dichos acontecimientos afectaron a factores internos de capital importancia, unidos a cambios en, al menos, cuatro de las cinco fuerzas clásicas enunciadas por Michael Porter, cambios que, además, se han visto acelerados por la crisis presente. De todo ello resulta un escenario actual de suficiente complejidad que hace necesario establecer, tal y como se refiere en la obra, un nuevo horizonte y un rumbo distinto, donde resulta imprescindible definir los escenarios alternativos referidos por el autor. Y algo que considero fundamental en toda empresa, máxime si afronta una etapa nueva, que es la reflexión sobre sus errores, lo que nos permitirá variar el rumbo sin perder de vista el horizonte.

Especial interés tiene para mí la dicotomía crecimiento/rentabilidad, desarrollada por el autor en el Capítulo 3, debido a que, frente a la máxima comúnmente admitida que proclama que *"si no crecemos, retrocedemos"*, resulta de capital importancia conocer la dimensión adecuada de la empresa y dónde ha de considerar ésta, en mi opinión, no sólo las variables impuestas por el mercado sino también los factores que se encuentra en su esencia misma y en sus valores.

Finalmente, quisiera hacer referencia al último de los capítulos, el que se ocupa de la actualmente tan de moda innovación que, entiendo, sustenta hoy en día el interesante enfoque evolucionista

de la empresa desarrollado por el autor. Como él mismo describe, la innovación no es más que la creatividad transformada en resultados tangibles y que, sin duda, permite adaptarse al tiempo que a la empresa le toca vivir.

Como es bien sabido, la historia es una sucesión de ciclos, cada uno con sus rasgos propios y diferenciales. Creo que este tiempo, nuestro tiempo, necesariamente nos llevará a recuperar valores quizás denostados en otro momento, donde la cooperación, el concepto del ganar-ganar y el cuidado de la reputación permitirán a cada empresa marcar su propio tiempo. Eso sí, con el permiso del azar, aunque los defensores de la física cuántica no estén muy de acuerdo.

Querido Manuel, este nuevo trabajo sin duda nos ayudará a entender y manejar mejor “nuestro momento”. Gracias.

Juan Luis Castro Rodríguez
*Vicepresidente y Consejero Delegado
del Grupo Castrosua*

Contenido

	Introducción	15
	El modelo tradicional de la Dirección Estratégica de la empresa	
1.1	Introducción	17
1.2	El Análisis Estratégico.....	24
	CASO PRÁCTICO: La batalla de Maratón (21-IX-490 a. de C.).....	33
	Ejercicio 1: Cuestiones previas	36
1.3	La Síntesis Estratégica.....	37
	CASO PRÁCTICO: La batalla de Gaugamela (1-X-331 a. de C.)	45
	Ejercicio 2: Planteamiento del propósito estratégico de la empresa. Plantilla	48
1.4	La Aplicación Estratégica	49
	CASO PRÁCTICO: La batalla de Cannas (2-VIII-216 a. de C.)	53
	Ejercicio 3: Presentación de un modelo básico para la elaboración de un Plan Estratégico	58
1.5	¿Qué hay de nuevo en estrategia?	60
	Anexo. El Modelo de Generación de Capacidades Dinámicas	65



I CONTENIDO



Complejidad e incertidumbre en el mundo actual

2.1	Cambios producidos en la última década y media.....	69
2.2	El desafío de la Reina Roja	75
	Ejercicio 4: Nuevos conceptos desde el Modelo de la Complejidad para la Nueva Teoría Estratégica aplicada a las empresas	80
2.3	Lo improbable y la importancia de lo imposible.....	83
	Ejercicio 5: Análisis y Gestión de las Perturbaciones.....	90
2.4	De cómo Colón equivocándose, descubrió América.....	92
	Ejercicio 6: Reflexión sobre los errores.....	98
	CASO PRÁCTICO: El viaje del Endurance (agosto de 1914-agosto de 1916)	100



Dirección Estratégica Vanguardista evolutiva

3.1	La dicotomía crecimiento-rentabilidad	105
3.2	El enfoque evolucionista de la empresa	112
	Anexo. ¿Sabemos cuántas especies hay?	116
3.3	La Dirección Estratégica Vanguardista evolutiva....	119
	CASO PRÁCTICO: Nada debemos al cielo	122



Innovación en las organizaciones actuales

4.1	Creatividad organizativa	125
	Ejercicio 7: Número de ideas planteadas en los últimos tres años.....	129
4.2	Innovación en organizaciones.....	130
	Ejercicio 8: Utilización del Radar de la Innovación.....	135
4.3	Arquitectura organizativa innovadora. La "última navegación"	136



	Bibliografía	141
--	---------------------------	-----

Introducción

"La estrategia es el arte de usar correctamente el tiempo y el terreno. Me preocupa menos el segundo que el primero. El terreno se puede recuperar; el tiempo, no."

Napoleón

Una de las facetas de mayor interés en el mundo de la organización empresarial es la que corresponde a su concepción sobre el futuro así como a las especulaciones con respecto a la orientación del negocio. Es lo que denominamos la Dirección Estratégica de la empresa. En los últimos casi ya sesenta años ha primado una perspectiva en la reflexión sobre el rumbo de las organizaciones que llegó a convertirse en el paradigma de la planificación estratégica; es el denominado Modelo de la Dirección Estratégica de la empresa. Y este libro va de eso, pero también de algo más.

Los últimos acontecimientos de finales del siglo pasado y del inicio de este nos ponen sobre aviso acerca de lo complejo y hasta complicado que se ha vuelto nuestro mundo, sobre todo el empresarial. Y es por ello que resulta necesario revisar nuestra concepción sobre la idea y el modo de diseñar cómo será el futuro de las compañías. Y este libro va de eso, pero también de algo más.

Hemos tratado de reunir en esta obra las novedosas concepciones que, al socaire de esas "nuevas realidades" que han ido apareciendo, influyen en una orientación diferente sobre la dirección y la planificación estratégicas. Frente al ya consolidado Modelo de la Dirección Estratégica de la empresa, del cual partiremos como referente máximo, hemos recurrido al análisis



de la complejidad y la incertidumbre, tratando de encontrar en las nuevas orientaciones científicas y del pensamiento elementos para la reflexión. Frente a un modelo que podemos considerar fragmentado, analítico y racional, de tipo estático, lineal y previsible opondremos el interés por lo fluido, lo complejo, la casualidad y el azar, incluso el caos y la crisis o lo interactivo y la colaboración como modos de relación. Nos introduciremos en puntos de vista desde la multicausalidad, la coevolución o la emergencia y la importancia del error, desde el desorden y la aleatoriedad, lo altamente improbable e incluso lo imposible...; en definitiva, como está siendo, en estos momentos, la realidad que nos ha tocado vivir; a ella no resultan ajeno tampoco lo empresarial, ni mucho menos. Y este libro va de eso.

El acercamiento a lo que hemos titulado como Dirección Estratégica Innovadora lo realizaremos en cuatro capítulos. En el primero, revisaremos el modelo canónico actual de la Dirección Estratégica de la empresa para, en el segundo, ahondar en las nuevas situaciones con las que se encuentran las empresas y que albergaremos en el concepto de la complejidad. El tercero de los capítulos se apoyará en el referente de la biología que nos aporta el evolucionismo para, en el cuarto y último, tratar la creatividad organizativa, la innovación y las novedosas arquitecturas empresariales.

Utilizaremos mucho el recurso a la metáfora, modo de explicación muy querido en las Ciencias de la Complejidad, sobre todo la que corresponde a la navegación marítima. Los casos prácticos no serán de empresas pero lo parecerán y los ejercicios tratarán de ser con aplicación directa. No pretende ser este un libro programático sino descriptivo, ni tampoco definitivo sino generador de expectativas.

Por ello lo invitamos a “navegar en la complejidad” animándolo a coger el timón del barco para realizar esta travesía. Recuerde que, según un conocido adagio, sólo hay tres cosas que no vuelven atrás: la palabra emitida, la flecha lanzada y la oportunidad perdida. Esta es una de las pocas que le permitirán ver la empresa de otra manera, con otros ojos. Ánimo por tanto.

El modelo tradicional de la Dirección Estratégica de la empresa

“Confía en Alá, pero ata a tu camello.”

Proverbio árabe

1.1 Introducción

La orientación estratégica de una organización supone, fundamentalmente, lanzar lo más lejos posible una pregunta o una serie de preguntas sobre el futuro de la misma, pero desde el más inmediato presente. Siendo todavía más exactos y en palabras de Peter Drucker, uno de los más prestigiosos autores sobre la gestión empresarial, *“La planificación a largo plazo no es pensar sólo en las decisiones futuras, sino, más bien, en el futuro de las decisiones presentes”*. Especificar en qué consiste dicha orientación no resulta sencillo y, por ello, más que explicar la necesidad de prever los acontecimientos que el porvenir presenta para las empresas, lo vamos a ejemplificar con un relato.

El que a continuación reproducimos es obra de un genial escritor argentino, no tan conocido quizás como algún otro de sus compatriotas pero no por ello menos importante, Leopoldo Marechal. Verdadero clásico en la literatura de su país, es autor de una de las obras cumbres de la literatura en español, la novela



Adán Buenosaires, escrita en el año 1948. A él corresponde este “Primer Apólogo chino”.

“El maestro Chiang tenía un discípulo llamado Tseyü, el cual, sin abandonar sus estudios filosóficos, trabajaba como tenedor de libros en una manufactura de porcelana. Una vez Tseyü le dijo a Chiang:

- Maestro, has de saber que mi patrón acaba de reprocharme, no sin acritud, las horas que pierdo, según él, en abstracciones filosóficas. Y me ha dicho una sentencia que ha turbado mi entendimiento.
- ¿Qué sentencia? —le preguntó Chiang.
- Que “primero es vivir y luego filosofar” —contestó Tseyü con aire devoto—. ¿Qué te parece maestro?

Sin decir una sola palabra, el maestro Chiang le dio a Tseyü en la mejilla derecha un bofetón enérgico y a la vez desapasionado; tras de lo cual tomó una regadera y se fue a regar un duraznero suyo que a la sazón estaba lleno de flores primaverales.

El discípulo Tseyü, lejos de resentirse, entendió que aquella bofetada tenía un picante valor didáctico. Por lo cual, en los días que siguieron, se dedicó a recabar otras opiniones acerca del aforismo que tanto lo preocupaba. Resolvió entonces prescindir de los comerciantes y manufactureros (gentes de un pragmatismo tan visible como sospecho), y acudió a los funcionarios de la Administración Pública, hombres vestidos de prudencia y calzados de sensatez. Y todos ellos, desde el Primer Secretario hasta los oficiales de tercera, convenían en sostener que primero era vivir y luego filosofar. Ya bastante seguro, Tseyü volvió a Chiang y le dijo:

- Maestro, durante un mes he consultado nuestro asunto con hombres de gran experiencia. Y todos están de acuerdo con el aforismo de mi patrón. ¿Qué me dices ahora?

Meditativo y justo, Chiang le dio una bofetada en la mejilla izquierda; y se fue a estudiar su duraznero, que ya tenía hojas verdes y frutas en agraz.



Entonces el abofeteado Tseyü entendió que la Administración Pública era un batracio muy engañoso. Advertido lo cual resolvió levantar la puntería de sus consultas y apelar a la ciencia de los magistrados judiciales, de los médicos psiquiatras, de los astrofísicos, de los generales en actividad y de los más ostentosos representantes de la curia. Y afirmaron todos, bajo palabra de honor, que primero había que vivir, y luego filosofar, si quedaba tiempo. Con gran ánimo, Tseyü visitó a Chuang y le habló así:

— Maestro, acabo de agotar la jerarquía de los intelectos humanos; y todos juran que la sentencia de mi patrón es tan exacta como útil. ¿Qué debo hacer?

Dulce y meticuloso, Chuang hizo girar a su discípulo de tal modo que le presentase la región dorsal. Y luego, con geométrica exactitud, le ubicó un puntapié didascálico entra las dos nalgas. Hecho lo cual, y acercándose al duraznero, se puso a librar sus frutas de las hojas excesivas que no dejaban pasar los rayos del sol. Tseyü, que había caído de bruces, pensó, con el rostro en la hierba, que aquel puntapié matemático no era otra cosa, en el fondo, que un llamado a la razón pura. Se incorporó, dedicó a Chuang una reverencia y se alejó con el pensamiento fijo en la tarea que debía cumplir.

En realidad a Tseyü no le faltaba tiempo: su jefe lo había despedido tres días antes por negligencias reiteradas, y Tseyü conocía por fin el verdadero gusto de la libertad.

Como un atleta del raciocinio, ayunó tres días y tres noches, limpió cuidadosamente su tubo intestinal; y no bien rayó el alba, se dirigió a las afueras, con los pies calientes y el occipital fresco, tal como requiere la preceptiva de la meditación.

Tseyü estableció su cuartel general en la cabaña de un eremita ya difunto que se había distinguido por su conocimiento del Tao; frente a la cabaña, en una plazuela natural que bordeaban perales y ciruelos, Tseyü trazó un círculo de ocho varas de diámetro y se ubicó en el centro, bien sentado a la chinesca. Defendido ya de las posibles interrupciones terrestres, no dejó de temer, en este



punto, las interferencias de orden psíquico, tan hostiles a una verdadera concentración. Por lo cual, en la órbita de su pensamiento, dibujó un círculo riguroso dentro del cual sólo cabía una sentencia: “Primero vivir, luego filosofar”.

Una semana permaneció Tseyü encerrado en su doble círculo. Al promediar el último día, se incorporó al fin e hizo diez flexiones de cerebro para desconcentrarse. Tranquilo, bajo un mediodía que lo arponeaba del sol, Tseyü se dirigió a la casa de Chuang, y tras una reverencia le dijo:

- Maestro, he reflexionado.
- ¿En qué has reflexionado? —le preguntó Chuang.
- En aquella sentencia de mi ex patrón. Estaba yo en el centro del círculo y me pregunté: “¿Desde su comienzo hasta su fin no es la vida humana un accionar constante?”. Y me respondí: “En efecto, la vida es un accionar constante”. Me pregunté de nuevo: “¿Todo accionar del hombre no debe responder a un Fin inteligente, necesario y bueno?”. Y me respondía a mí mismo: “Tseyü, dices muy bien”. Y volví a preguntarme: “¿Cuándo se ha de meditar ese Fin, antes o después de la acción?”. Y mi respuesta fue: “ANTES de la acción; porque una acción libre de toda ley inteligente que la preceda va sin gobierno y sólo cuaja en estupidez o locura”. Maestro, en este punto de mi teorema me dije yo: “Entonces, primero filosofar y luego vivir”.

Tseyü no aventuró ningún otro sonido. Antes bien, con los ojos en el suelo, aguardó la respuesta de Chuang, ignorando aún si tomaría la forma de un puntapié o de una bofetada. Pero Chuang, cuyo rostro de yeso nada traducía, se dirigió a su duraznero, arrancó, el durazno más hermoso y lo depositó en la mano temblante de su discípulo.”

Sustituyendo la palabra filosofar por pensar, equivalente al fin y al cabo, podemos enunciar una de las dos primeras reglas del pensamiento estratégico, esto es, **primero se piensa y después se actúa**. La segunda de las dos reglas supone,



en definitiva, el desglose de la primera; para conformar dicho pensamiento, éste se articula en torno a dos conceptos; para ejercitar el pensar, en primer lugar se analiza y, en segundo lugar, se sintetiza. En definitiva, primero se piensa, analizando y sintetizando y, en consecuencia, se actúa. Este último paso, después del **Análisis** y de la **Síntesis**, es lo que denominaremos, **Aplicación**, vivir en el caso del apólogo de Marechal, la tercera parte de la segunda regla, remedando el conocido juego de palabras de Groucho Marx.

El Modelo de la Dirección Estratégica es lo que ejemplifica la primera de sus dos palabras, esto es, un modo de entender el futuro de las compañías y las organizaciones desde las decisiones presentes y que se fundamenta en la posibilidad de prever dicho futuro en función, primero, de la capacidad racional de adelantar los acontecimientos y, segundo, en la repetición de los mismos en los tiempos posteriores. Ello refleja una necesidad de raíz muy humana que consiste en considerar que los sucesos, una vez analizados debidamente, se comportarán según el resultado del análisis. Es, por tanto, un modelo de interpretación racional y conectada de los acontecimientos del porvenir. Frente a los avatares del destino, contra los caprichosos designios de la incertidumbre y el azar surge de manera ciclópea una lectura correcta del futuro basándose en el uso adecuado de la información. A mayor información menor será la incertidumbre y, por lo tanto, mejores decisiones se podrán tomar.

Este mencionado modelo es el comúnmente aceptado por la comunidad científica en economía y por parte de las empresas y las organizaciones como el correcto para su aplicación en las mismas. Y por ello, como construcción, podemos considerar sus otros dos elementos componentes:

- **Concepto de Estrategia:** bajo el cual se alberga, en primer lugar, la consideración de una orientación en el actuar futuro, el establecimiento de un fin, en un plazo estimado como aceptable, hacia el cual orientar el rumbo empresarial. En segundo lugar, el establecimiento del carácter multidimensional



que presenta la orientación estratégica, el cual afecta a todas las partes y componentes de una empresa. Y, por último, el manejo del criterio más adecuado para implantar una estrategia previamente meditada y pensada, la adaptabilidad, de tal manera que cualquier estrategia que se pretenda implantar en una organización ha de tener el carácter de ser plástica y moldeable. En definitiva, modificable.

- **Concepto de Dirección:** que se aplica al colectivo más implicado en la toma de decisiones estratégicas, es decir los equipos directivos. Dichos equipos han de contar con multitud de datos y de informaciones a la hora de diseñar de modo adecuado la estrategia más conveniente para una organización, contando no sólo con los aspectos de tipo externo sino también con los internos. De este modo, el actuar directivo ante la incertidumbre, mediado por el Modelo de la Dirección Estratégica, se plantea anclado en tres ideas conectadas y ya citadas: el Análisis estratégico, la Síntesis estratégica y la Aplicación de la estrategia.

En definitiva, el objetivo último de la Estrategia Empresarial no es otro que hacer que la empresa sea lo más competitiva posible gracias a un planteamiento racional y razonable de lo que ha de ser su futuro aunque concebido en el presente.

Realizando una primera incursión en el modelo, podemos considerar que este presenta siete pasos que, posteriormente, desarrollaremos con mayor detalle:

1. Determinación de los fines y misión de la empresa.
2. Análisis de los elementos del entorno externo.
3. Análisis interno y consideración de la posición competitiva propia.
4. Diseño de la estrategia a seguir así como del modo de aplicarla.
5. Evaluación y selección de las estrategias y tácticas más adecuadas.
6. Puesta en práctica de lo diseñado con anterioridad.
7. Seguimiento y control del planteamiento estratégico.



Asimismo, la Planificación Estratégica tiene diversos niveles, distinguiéndose al menos los siguientes:

- La estrategia corporativa o de la empresa en su conjunto.
- Las estrategias aplicables a cada Unidad de Negocio.
- Las estrategias funcionales de cada una de las áreas o funciones propias de una empresa: Finanzas, Comercial y Marketing, Recursos Humanos, Producción, etc.

Pero, así como el modelo cuenta con el conjunto de elementos ya mencionado, también se compone de un proceso conceptual para su implantación en el seno de las empresas. Dicho proceso supone:

- En primer lugar, y tal y como se ha mencionado ya, la determinación de que la responsabilidad del proceso de diseño e implantación de la estrategia recaiga fundamentalmente en los directivos. Por ello, los actores primeros son el Consejo de Administración, el Comité de Dirección y el *staff* estratégico correspondiente.
- En segundo lugar, un conjunto de razones que justifican dicho proceso y que consiste en:
 - ▶ El fundamento eminentemente racional de la Decisión Estratégica, basado en el acopio organizado de información, la apelación a la experiencia previa y el logro del éxito futuro basado en el adecuado diseño realizado en el presente. Si el proceso se realiza de manera correcta, el resultado resultará idóneo.
 - ▶ Una relación de conexión entre tres elementos: un planteamiento debidamente justificado, un diseño conveniente del Plan Estratégico y la determinación en el presente de los resultados futuros esperados. Así, lo que garantiza el proceso ya mencionado es la conexión entre el planteamiento, el diseño y los resultados. Y por ello, la base de la orientación estratégica se compone tanto de la coherencia como de la consistencia del Plan Estratégico diseñado y puesto en práctica con posterioridad.



- Y en tercer y último lugar, la consideración de todo este entramado como una correcta gestión empresarial con objetivos claramente económicos basados en una previsión racional de los acontecimientos futuros que permitirán a las compañías el logro de sus objetivos de crecimiento y rentabilidad. Es lo que la literatura del modelo denomina el enfoque managerial/económico, tal y como explicaremos más adelante.

Para el correcto entendimiento del Modelo de la Dirección Estratégica, el más extendido y usado en la actualidad, de tan tradicional convertido ya en un clásico, estructuraremos este capítulo en tres partes: el Análisis Estratégico, la Síntesis Estratégica y la Aplicación de la Estrategia, cerrándolo con un conjunto de consideraciones sobre el futuro presente de la Dirección Estratégica.

1.2 El Análisis Estratégico

En línea con lo ya expuesto, un planteamiento ordenado de la aplicación del Modelo de la Dirección Estratégica a una empresa principia con la determinación de la orientación empresarial y organizativa que ésta tiene. De este modo, se establece la denominada como misión de la empresa, cuyo concepto es el siguiente: la misión de la empresa supone su razón de ser como organización, una declaración de principios de cómo se presenta ésta ante la sociedad en general y a la propia comunidad empresarial.

La **misión de la empresa** representa la identidad de la misma, la expresión de su personalidad, tanto en lo que corresponde al momento actual como a sus pretensiones y aspiraciones de futuro. Resulta ser, en definitiva, la suma de todos sus objetivos así como la respuesta a preguntas tales como: ¿cuál es el fundamento en el ejercicio del negocio? o ¿a qué se dedica la empresa?



Desde este punto de vista, la misión bebe de las fuentes no sólo del ejercicio de la actividad empresarial, el *qué* del negocio, sino también de la manera de abordarlo, el *cómo* del negocio. Es, por tanto, un elemento identificador, que, aunque concebido de manera dinámica, tiene que mantener un alto grado de estabilidad puesto que se convierte en una característica propia de la identidad de la organización, una parte sustancial de la denominada “cultura de empresa”.

En consonancia con la misión de la empresa, surge otro concepto definitorio de la misma y es aquello que corresponde a la orientación futura de la empresa. Así como el Modelo de la Dirección Estratégica supone un camino a seguir, el horizonte, el planteamiento de llegada, lo aglutina la visión.

La **visión de la empresa** representa el reto o aspiración de logro, es decir, el punto de llegada que se pretende desde el presente. Por su parte, trata de responder a preguntas tales como: ¿a dónde se dirige la empresa? o ¿hacia dónde se encamina?

La misión y la visión están conectadas por medio de los **valores** de la empresa, los cuales suponen una declaración por parte de la misma sobre *de qué* modo se va a lograr implantar la misión y *con qué* medios se va a lograr obtener la visión. Todo ello en conjunto, misión, visión y valores suponen el denominado reto o **propósito estratégico**.

El **propósito estratégico** no es más, ni menos, que el resumen de los tres elementos mencionados puestos en conexión y que responde a la pregunta: en función de la situación presente, ¿dónde quiero que esté la empresa en el futuro y en qué condiciones?



Para que estas cuestiones no se queden en el mero ámbito del deseo y supongan aspectos concretos de la organización se precisa, por un parte, la asunción de todo ello, la cual sólo se logra a través de *compromiso*. Por otra, la personificación de dicho compromiso así como su conversión en bandera organizativa por parte del equipo de dirección de una compañía. Si aquellos que tienen en su manos el destino de la organización no muestran y demuestran implicación y creencia en el proyecto empresarial, difícilmente podrán arraigar en la organización estos altos y legítimos ideales.

Una vez concebidos tanto el planteamiento como la orientación empresariales, el Modelo de la Dirección Estratégica, en línea con su fundamento racional, pasa a interesarse por el entorno circundante a la empresa; es decir, el denominado **entorno externo**.

Por entorno externo concebiremos todo aquello que, aún siendo ajeno a la organización en su desempeño empresarial, la afecta de manera directa. Los niveles de análisis del entorno externo son dos: general y específico.

- **Entorno general:** el objetivo del mismo es identificar todos aquellos factores que desde una perspectiva integral e integradora, se aplican a la empresa en mayor o menor medida. Presenta múltiples dimensiones tales como la socio-cultural, la económica, la tecnológica o la político-legal entre otras, así como diversos niveles, como son el mundial, el área económica, el país, la región o la localidad. Existen métodos y herramientas de análisis del entorno general tales como el denominado perfil estratégico del entorno o el muy reconocido y utilizado método de escenarios o la prospectiva.
- **Entorno específico:** que es el conjunto de empresas/instituciones que desarrollan una misma actividad económica y que venden el mismo tipo de producto/servicio definido o concreto o una línea de productos/servicios similares o afines. Otras denominaciones para el entorno específico son las de industria, negocio o mercado y también presenta dimensiones propias



tales como las áreas empresariales de interés, los aspectos económicos, tecnológicos o legales así como todo lo concerniente al desarrollo operativo del propio negocio como tal. En el aspecto que más se centra el análisis del entorno específico es en el estudio de la competencia.

El **método de análisis** más reconocido en los ámbitos de aplicación al entorno específico del Modelo de la Dirección Estratégica es el denominado *Método de las Cinco Fuerzas* de Michael Porter. Publicado en un libro esencial en la bibliografía sobre estrategia escrito por el reconocido profesor de Harvard Michael Porter en el año 1980 (cuyo título es *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*), el método de las cinco fuerzas resulta ser una herramienta de suma utilidad a la hora de poder analizar el entorno externo específico en el que se mueve una compañía. Es de enorme aplicación también para los analistas de negocio o sectoriales que pretendan saber el grado de interés que tiene un tipo de mercado o de negocio a la hora tanto de incorporarse como de invertir en él.

El método plantea que en cada mercado, sector o negocio existen cinco “fuerzas” detectables que determinan, con su interacción, el nivel de competencia que en un momento determinado se produce en una industria concreta. Estas cinco fuerzas de carácter competitivo, esto es, que definen las posibilidades de obtener rentas superiores a las de los competidores, son las siguientes:

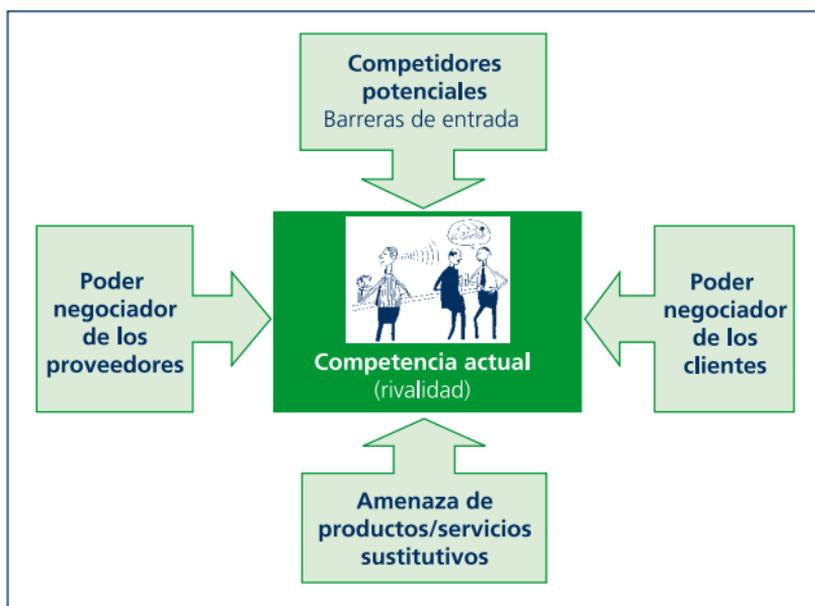
- Intensidad de la competencia actual.
- Intensidad de los competidores potenciales.
- Productos sustitutivos.
- Poder negociador de los proveedores.
- Poder negociador de los clientes.

Herramienta heredera del análisis DAFO (Debilidades y Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) en lo que corresponde al ámbito exterior, el modelo de Porter conllevó un gran avance



puesto que permitió expandir el ámbito de los elementos a considerar a la hora de analizar el entorno externo a una empresa; de este modo, estos pasaron de ser dos (amenazas y oportunidades) a ser cinco.

Figura 1.1. Método de las cinco fuerzas competitivas.



Fuente: Michael Porter (1980).

La herramienta de las cinco fuerzas supuso un gran hallazgo por parte de su autor y rápidamente se aplicó a todos los sectores y actividades empresariales. Actualmente es uno de los instrumentos de análisis más utilizado como ocurre también con el mencionado **análisis DAFO** (o *SWOT*, en su nomenclatura anglosajona). Pero hoy en día muestra ya ciertas limitaciones pese a su probada capacidad de evaluación de la posición competitiva. Dicho cuestionamiento proviene, en primer lugar, de ser una herramienta de análisis de corte estático; en segundo término, de que no prioriza alguna de las fuerzas como primarias o secundarias, puesto que



todas ellas tienen el mismo peso específico e igual valor; en tercer lugar supone un modelo de origen y corte industrial, aunque se aplicó en su momento al ámbito de los servicios, más propio de negocios del siglo XX que de los característicos del ya iniciado siglo XXI. Pero, en resumen, sigue siendo un meritorio y valioso apoyo analítico utilizado de manera recurrente.

En línea con el planteamiento antecesor y fundamento mismo, el análisis DAFO, el siguiente paso dentro del análisis lo constituye el **diagnóstico interno**. Este supone completar lo realizado con el entorno externo, tanto el general como el específico, así como abordar de manera más compleja el análisis de las fortalezas y las debilidades de una empresa. También en este caso el autor de referencia y creador del Modelo de Análisis Interno con un mayor reconocimiento sigue siendo Michael Porter. En una obra posterior a la anteriormente mencionada publicada de título *Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior* (1985), describe profusamente una herramienta de detección interna denominada cadena de valor.

La cadena de valor consiste en la desagregación de la empresa en las actividades básicas que permiten realizar la venta de un producto/servicio en mejores condiciones que la competencia. Cada actividad incorpora una parte del valor asociado al producto/servicio final y representa una parte del coste final total de dicho producto/servicio. De este modo, la tendencia final de la herramienta es saber qué genera valor y qué no genera valor final por lo que el cliente estará dispuesto a pagar el precio de nuestro producto/servicio y no el que le ofrezca la competencia.

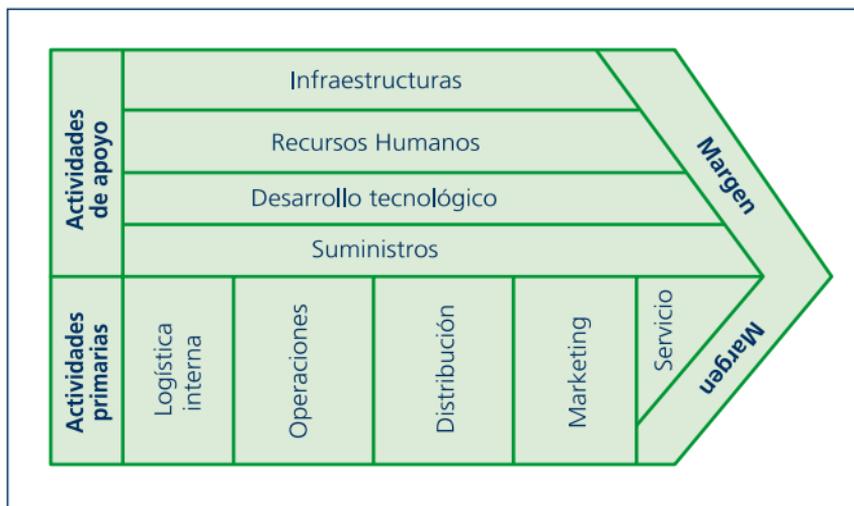
La mejor posición de una empresa frente a su competencia, es decir, su grado de competitividad, proviene, desde la perspectiva interna, de tres fuentes: del dominio que posea de las actividades básicas, del manejo de las interrelaciones entre las actividades y de la relación entre la cadena de valor propia con el resto de cadenas de valor, primordialmente con los proveedores y con los clientes. La ventaja competitiva o ventaja



que se adquiere en el ámbito de la competencia se obtiene por dos vías, y esta son la optimización y la coordinación de las actividades internas.

Llamamos así **sistema de valor** a la conexión entre las distintas cadenas de valor, las propias con las de los proveedores, de los clientes, del canal, etc.

Figura 1.2. La cadena de valor.



Fuente: Michael Porter (1985).

La cadena de valor de una empresa está compuesta de dos grandes grupos de elementos o conjuntos de actividades: por una parte las denominadas actividades primarias, es decir, aquellas que son fundamentales para el dominio del negocio; por otra, las denominadas actividades de apoyo, es decir, aquellas que no siendo esenciales suponen el aporte necesario para el desarrollo eficaz del negocio. Las primarias resultan imprescindibles



mientras que las de apoyo pueden considerarse subcontratables o externalizables, aunque no prescindibles. La Figura 1.2 obra del propio Porter, lo muestra perfectamente.

Con la cadena de valor sucede lo mismo que con la otra herramienta de análisis ya tratada, las cinco fuerzas. Han sido ambos instrumentos fundamentales para el desarrollo del pensamiento estratégico empresarial pero el tiempo ha ido haciendo mella en ellos. La cadena de valor supone un genial hallazgo que ha ido perdiendo parte de su fuerza. Se debe a que los nuevos modelos de negocio han tendido fundamentalmente hacia la flexibilidad y hacia la externalización de muchas de las actividades; y esto se ha producido no sólo en las previsibles de apoyo sino también en las denominadas primarias. Muchas empresas hoy en día tienen fuera de su propia cadena de valor la logística interna o la distribución, por ejemplo, así como también gran número de ellas tienen en parte o en su totalidad como ajenas y externas las de apoyo.

Posteriormente a la publicación por parte de Michael Porter de su obra *Ventaja Competitiva*, fue surgiendo una teoría de análisis interno que, en paralelo a lo expuesto por el profesor de Harvard, supuso un gran paso adelante. Esta teoría se denominó de Recursos y Capacidad y ponía especial énfasis en la localización de los recursos y las capacidades que una empresa posee al objeto de hacer un balance adecuado de los mismos y, con ello, permitir una prospectiva de futuro más atinada.

El propósito de la Teoría de Recursos y Capacidades es identificar el potencial de la empresa para establecer una mejor ventaja para competir mediante, en primer lugar, la localización y la valoración de los recursos, tanto los tangibles como los intangibles que ésta posee y, en segundo lugar, establecer e inventariar las capacidades y habilidades que se tienen o a las que pueda acceder una organización. De manera muy sencilla, los recursos suponen *con qué* cuentan las empresas para competir en los mercados, y las capacidades, el *cómo* las pongan en marcha



para el logro de los objetivos que se tengan marcados. Por ello, establece un especial hincapié en el fundamento endógeno de los factores principales para competir y no tanto en los aspectos de carácter externo.

Las empresas resultan diferentes entre sí por razón de los recursos y las capacidades que poseen, no encontrándose estos a disposición de las compañías en las mismas condiciones y circunstancias. De modo que se las puede considerar como una combinación única de procesos y capacidades diversas y donde la clave de la rentabilidad reside en explotar debidamente las diferencias propias.

En definitiva, supone un análisis más sosegado y racional sobre las posibilidades de futuro que tiene una compañía en función de sus características internas. Fruto de la capacidad de análisis que supusieron las nuevas herramientas ya explicadas, se consideró que los resultados empresariales podrían crecer a límites extraordinarios sólo aplicando debidamente estos nuevos instrumentos; suponía el triunfo de lo racional sobre la intuición. Pero la dura realidad era que sin un estadillo de los recursos y las capacidades propias resultaba muy difícil realizar previsiones fiables. Sin saber de qué se disponía se volvía prácticamente imposible establecer con rigor qué se podría lograr.

Para la Teoría de Recursos y Capacidades resultaba decisivo abordar tres aspectos internos:

1. La obligatoriedad de identificar los propios recursos, capacidades y habilidades para poder definir de modo adecuado las estrategias a seguir.
2. Se precisaba, asimismo, evaluar el conjunto de los mismos, con el objetivo final de saber de qué se dispone para saber hasta dónde se puede llegar. De este modo, una travesía con malos o inadecuados pertrechos podía dar al traste con el viaje previsto.
3. A partir de la detección y evaluación resultaba más realista analizar las opciones estratégicas de las que dispone una empresa así como saber qué y cómo abordarlas.



Esta teoría es fruto de las tendencias propias de los años setenta y ochenta del pasado siglo de mejorar y ajustar los sistemas de gestión en las organizaciones empresariales, atendiéndose de este modo a la gestión eficaz del gasto, debido todo ello a las sucesivas crisis que convulsionaron el panorama empresarial en aquellos años; o, si lo planteamos desde otro punto de vista, de poner más hincapié en el lado de la oferta y no tanto en el de la demanda. Supuso, asimismo, un enfoque orientado al diseño de procesos y procedimientos (denominados técnicamente por la literatura al efecto rutinas organizativas pero que en las empresa pasaron a formar parte de los Sistema de Calidad tan asumidos ya en la actualidad) así como a la mejora en la gestión de las personas, de tal modo que podemos considerar a esta teoría como el fundamento conceptual de propuestas de gestión de personas tan novedosas y actuales como la gestión por competencias.

CASO PRÁCTICO

La batalla de Maratón (21-IX-490 a. de C.)

Tres grandes influencias traídas de la antigüedad podemos considerarlas como constituyentes de nuestra idea de la vida en Occidente: el pensamiento racional creado por los griegos, la importancia de la ley como elemento constitutivo del orden social concebido por los romanos y las ideas de la trascendencia y la moral como medios de favorecer el desarrollo humano aportadas por los judíos.

El primero de los citados afecta también al pensamiento estratégico. Aquellos pueblos dorios que en el siglo XII a. de C. invadieron la Hélade para constituir el pueblo griego, tuvieron asimismo una competencia alrededor que les obligó a diseñar unas defensas eficaces frente a sus ataques.



Se denominan como Guerras Médicas a los enfrentamientos que se produjeron entre el año 499 y el 479 a. de C. entre persas y griegos. En concreto la historia habla de dos guerras, relatadas por el griego Heródoto. Nos centraremos en la primera, que se inicia en el año 499 a. de C. con la invasión de los territorios griegos por el Gran Rey Darío I. Siete años después, en el año 492 a. de C., las tropas del tirano al mando de su yerno Mardonio se dirigieron a la ciudad de Atenas con 600 naves y 50.000 combatientes como fuerza de invasión.

Los griegos otorgaron el mando para la defensa al *stratego* Milcíades quien preparó una falange de 10.000 hoplitas atenienses reforzada con 1.000 procedentes de Platea distribuidos a lo largo de unos dos kilómetros frente a las tropas persas. La *falange*, la base de infantería pesada del ejército heleno, era la unidad de combate propia de los griegos. Constaba de una estructura cerrada y sólida dividida en cuadrados compuesta por soldados denominados *hoplitas* (el escudo que portaban se llamaba *hoplon*). Además de este pertrecho llevaban consigo una lanza larga de entre 1,5 y 3 metros, una espada corta, denominada *xiphos*, así como una consistente y compacta armadura; la totalidad del equipamiento recibía el nombre de *panoplia*.

La falange operaba como un solo hombre, moviéndose al unísono y consolidando una coraza mortal para las abigarradas y mal pertrechadas tropas persas. Normalmente se luchaba en múltiplos de cuatro hileras de profundidad, llegando a las doce o dieciséis, formando cuadrados de metal y músculo prácticamente invulnerables. De este modo, cargaban y se retiraban como unidad y, aunque se luchaba de modo individual, los primeros embates eran ordenados y compactos donde la disciplina resultaba esencial; ello la convertía en una eficaz máquina de guerra compuesta de lanzas y escudos.

En el día 6 de Boedromión de la Olimpiada 72 (21 de septiembre del año 490 a. de C.) se produjo el enfrentamiento más importante hasta ese momento entre griegos y persas en la llanura de Maratón, la cual distaba de la ciudad de Atenas unos 24 kilómetros. El numeroso aunque desorganizado ejército persa, el cual combatía en masa tratando de aplastar por cuantía,



se vio frenado y superado por la organización de los atenienses y sus vecinos de Platea. Estos últimos vencieron de manera clamorosa y, en opinión del historiador Heródoto, griego a su vez también y por tanto parte interesada, supuso la muerte de unos 6.400 persas frente a sólo 192 bajas por parte de los de la Hélade.

Las razones de la victoria de Milcíades, ayudado por Arístides y Calímaco como *arcontes* y por diez comandantes o *polemarcas*, a la luz de nuestro conocimiento actual de la estrategia se podrían haber debido fundamentalmente a cinco razones:

1. *La mejor organización* y el recurso al modo ordenado de combatir que presentaban los griegos frente a los persas. La razón frente a la fuerza, en definitiva, la planificación frente a la improvisación.
2. *La gestión adecuada de los recursos y las capacidades*. La formación de combate de los griegos, una milicia de ciudadanos soldados actuando como infantería pesada en formación, no olvidándonos de que todos ellos eran hombres libres luchando por su patria, resultaba ser enormemente eficaz. Contra la desorganización persa, el orden de la falange se tornaba mortífero.
3. La existencia en el caso de los griegos de una figura que organizase y dirigiese a las tropas, el *stratego*, ayudado por arcontes y polemarcas. El ejército ateniense disponía de varios *strategos* que se sucedían diariamente en el mando. En el día de la batalla correspondía la función de dirección a Arístides pero este renunció a favor de Milcíades, al que reconocía superior como estrategia militar.
4. *El uso adecuado de la información*. Los griegos no sólo estaban al tanto de los movimientos de sus enemigos sino que también, internamente, poseían un arma que los persas no podían utilizar. Debido a que su ejército estaba compuesto por mercenarios y por combatientes obligados mediante la conquista, los griegos, ciudadanos provenientes de sus *polis* respectivas, no sólo defendían sus hogares de la agresión externa, sino que también poseían un elemento de unión fundamental: todos ellos hablaban el mismo idioma. El ejército de Darío I era un crisol de pueblos con tantas lenguas como tierras éste había conquistado.
5. *La influencia del azar*. Maratón se encuentra en el extremo de una bahía en forma de media luna; el otro extremo, donde el ejército



de Milcíades consiguió acorrallar al de Darío I, eran ciénagas y marismas que, gracias al empuje de los hoplitas, provocó que gran número de persas se ahogaran. Parece que además de tener razón, estratégicamente hablando, los griegos tuvieron también a los dioses de su parte; y a la fortuna.

Ejercicio 1

Cuestiones previas

Le presentamos once preguntas previas que todo directivo debería plantearse antes de afrontar la realización de un Plan Estratégico. Suponen tanto el cuestionamiento del conjunto de la empresa/negocio como el planteamiento de sus posibles orientaciones de futuro:

0. ¿A qué tipo de actividad/negocio se dedica?
1. ¿Se encuentra satisfecho con la marcha de su actividad/negocio o considera que debería cambiar algo? ¿Ve amenazas directas de algún tipo?
2. ¿Tiene la intención de introducir cambios en su actividad/negocio a corto plazo? En caso afirmativo, valore si tiene capacidad para ello.
3. ¿Tiene clara la estructura organizativa de su empresa/actividad/negocio? ¿Por qué mantiene dicha estructura y no otra?
4. ¿Sería capaz de detectar tres impactos de envergadura que se pueden producir en su actividad/negocio a corto plazo?
5. ¿Cuántas personas dependen, directa o indirectamente de usted? ¿Sería capaz de definir las cinco competencias básicas que son necesarias para el desempeño de su propio trabajo?
6. ¿Tiene claro el recorrido profesional de sus colaboradores? ¿Y el suyo?
7. Su empresa/actividad/negocio, ¿dispone de algún tipo de sistema o fórmula de evaluación del trabajo que se desempeña? ¿Le pagan o retribuye a sus colaboradores en función de requisitos de calidad de ejecución del trabajo? ¿Existen criterios claros para remunerar el trabajo?
8. ¿Considera que precisa modificar su estilo de dirección para poder hacer un proceso de adaptación que suponga introducir cambios en su empresa/actividad/negocio?
9. ¿Dispone de elementos tecnológicos en su empresa/actividad/negocio? ¿Qué uso le está dando a los mismos? ¿Considera que les está sacando realmente partido?
10. ¿Está en condiciones de aplicar innovaciones en su empresa/actividad/negocio? ¿Sabe cómo?



1.3 La Síntesis Estratégica

Una vez realizado de manera adecuada el análisis, mediante la consiguiente utilización de las herramientas que hemos descrito, se pasa a la fase de toma de decisiones estratégicas; esto es lo que denominaremos Síntesis Estratégica. Supone la determinación de aquella estrategia o estrategias que resultan más convenientes en función tanto de las conclusiones elaboradas en la fase de análisis como en la conexión lógica y coherente con los objetivos que nos hayamos propuesto.

Para el logro del mejor rumbo, vuelve en nuestro auxilio el trabajo realizado por Michael Porter en los años ochenta. En sus obras, sobre todo en las dos citadas, utiliza un concepto de modo recurrente: el de ventaja competitiva.

La **ventaja competitiva** supone cualquier característica de la empresa en el ejercicio de su actividad que la diferencie de otras similares colocándola en una posición de relativa superioridad para competir. Y, como consecuencia, le permite obtener recurrentemente una mayor tasa de beneficio.

En función de esta orientación, una vez conocidas las características esenciales y particulares que permiten lograr esa ventaja, es cuando se determina la *estrategia competitiva* que se ha de abordar.

La **estrategia competitiva** es la forma mediante la cual una empresa se enfrenta a sus competidores para intentar obtener un rendimiento superior al de ellos en el ejercicio de su actividad.

Por lo tanto, la obtención de la ventaja competitiva pasa por la elección de la estrategia competitiva más conveniente. Para



Porter existen dos fuentes básicas de ventaja competitiva y estas son el liderazgo en costes y la diferenciación. Por ello, la ventaja competitiva de una empresa se deriva habitualmente de un compromiso global de la organización con la estrategia elegida y, de este modo, resulta necesario optar entre una de las dos ventajas competitivas básicas; o se decide la empresa por la ventaja en costes o por la de la diferenciación.

La ventaja competitiva se localiza teniendo en cuenta básicamente los siguientes tres factores:

1. Ha de involucrar como mínimo un factor clave de éxito en el mercado.
2. Suponiendo con ello una diferencia sustancial con respecto a la competencia.
3. Y que sea sostenible, al menos a medio plazo.

Y para su mantenimiento frente a los competidores también es preciso dominar los siguientes tres elementos:

1. Que permita levantar barreras a la imitación por parte de otros concurrentes en el mercado.
2. Con capacidad de mantener en el tiempo la distinción con respecto a los competidores.
3. Que la ventaja siendo sostenible no se convierta en transitoria; para ello es imprescindible dar respuesta a los cambios del mercado utilizando como un recurso decisivo la información y teniendo una capacidad clave, la flexibilidad de respuesta.

De este modo, en torno a estos dos conceptos, la detección de la ventaja específica y la orientación consiguiente, Porter estima que existen *tres estrategias genéricas* posibles y que estas son:

1. **Liderazgo en costes:** una organización posee ventaja competitiva en costes cuando tiene costes inferiores a los de sus competidores para un producto/servicio semejante o comparable en cualidades. Esta estrategia, centrada en el ajuste de los gastos, permite la rebaja en los precios finales y el consiguiente impacto en los márgenes. El elemento primordial sobre el que pivota es el **precio**.



Las fuentes de la ventaja en costes son diversas y entre las fundamentales se encuentran las economías de escala, las condiciones favorables de localización, la existencia de rígidos controles de costes o el ajuste adecuado de la capacidad productiva.

El liderazgo en costes es conveniente cuando:

- ▶ La competencia de precios es la fuerza competitiva primordial en el sector.
- ▶ El producto está estandarizado y lo ofrecen gran número de competidores.
- ▶ No existe posibilidad de diferenciarse de los competidores salvo en el precio.
- ▶ Resulta fácil cambiar de proveedor y siendo muchos los compradores éstos muevan sus ansias de consumo fijándose sobre todo en el precio.

Pero también tiene sus riesgos, puesto que:

- ▶ Se agota fácilmente la estrategia debido a que siempre puede haber un competidor que decida ofrecer su producto/servicio más barato que el nuestro.
- ▶ El sector cambia de manera brusca y vuelve obsoleto lo que se ofrezca al mercado.
- ▶ Los competidores reaccionan copiando el producto y convirtiéndolo en un estándar.
- ▶ Y, por último pero también muy importante, que el coste final a repercutir al cliente no sufrague los gastos de producción o de prestación del producto/servicio.

2. **Diferenciación:** en contraposición, una empresa mantiene una ventaja competitiva en diferenciación frente a otra de las mismas características y sector cuando consigue ofrecer al consumidor/cliente algo diferente por lo que éste esté dispuesto a pagar un poco más que el precio base de un producto/servicio. Por tanto y en pura lógica, el elemento primordial en el que se basa una estrategia genérica de diferenciación lo supone la **calidad**.



Las fuentes de la diferenciación se encuentran, fundamentalmente, en tres ámbitos: aquello que se centra en el propio producto/servicio (cuestiones como su presentación, el rendimiento que se obtiene, la calidad ofrecida...), las características del propio mercado, afectando ello a la valoración que realice el cliente que lo percibe como algo por lo cual es posible pagar un precio superior, y, por último, las características de la propia empresa, cuestiones que se refieren a su modo de trabajo, la calidad de su servicio posventa o el propio prestigio de la firma. En este último aspecto es en el que inciden las actuales políticas de imagen corporativa o tendencias como la responsabilidad social empresarial o la reputación corporativa. Este tipo de estrategia resulta adecuada cuando:

- ▶ El posible comprador la calidad del producto/servicio resulta un elemento primordial en la decisión de compra.
- ▶ Las características de lo que se oferta son difíciles de imitar o la percepción del consumidor con respecto a su adquisición no es sensible al precio.
- ▶ El proceso de elaboración del producto o la prestación del servicio resultan complejos, teniendo que intervenir diversas tecnologías, y dicha complejidad es absorbida por la calidad percibida por el cliente así como asumida por el precio final.
- ▶ Las características distintivas del producto/servicio no se pueden reproducir, al menos de manera inmediata y, sobre todo, si su logro no se realiza de manera económica.

Como en el caso del liderazgo en costes también la diferenciación presenta riesgos, tales como:

- ▶ Resulta difícil mantener la diferenciación si esta no se sostiene en elementos tangibles como la calidad del producto o una mejor prestación de un servicio.
- ▶ La diferencia entre el precio de un mismo producto o de un servicio no compensa la percepción diferencial que tengan tanto el comprador como el consumidor.



- ▶ Si no se van añadiendo elementos diferenciales a la oferta, aquello que se presenta en el mercado acaba siendo considerado como un estándar por lo que la variable precio comienza a tener una mayor relevancia en la percepción del consumidor.
- ▶ Los competidores se refugian en un segmento del mercado en el que el precio empieza a tener un componente decisivo que respalda la calidad percibida por el comprador o el motivo de consumo. Llegados a este punto, la estrategia más adecuada la supone una derivada de la diferenciación que es la alta segmentación.

3. Alta segmentación: aunque realmente es una estrategia surgida de la anterior, la apuesta por esta orientación estratégica consiste en dirigir los esfuerzos empresariales a un nicho de mercado de alto valor añadido. La base de esta opción es la alta calidad respaldada de modo fehaciente por la **marca**.

La alta segmentación se alimenta de los mismos criterios que la diferenciación aunque con un mayor grado de dramatismo. De este modo, la fuente de la misma se encuentra en la percepción de la marca que respalda el producto/servicio y esta suele tener un alto tiempo de creación. Las marcas cuidan este criterio (a esta nueva orientación se dirigen actuaciones como las correspondientes a la imagen corporativa o la utilización de las técnicas denominadas *branding*) y, por lo tanto, trasladan al consumidor la impresión de una alta calidad e imagen gracias al uso de los productos albergados bajo dicha marca. De este modo, la opción estratégica de la alta segmentación, además de su respaldo en la marca, precisa que ésta sea reconocida no sólo por quién la utilice sino también que sea considerada así por el entorno de consumo. Resulta conveniente, por tanto, cuando el producto/servicio presentado se percibe como realizado con una muy alta calidad y su posesión mantiene un carácter de distinción. El riesgo fundamental asociado viene determinado por cualquier circunstancia o evento que conlleve la lesión de la imagen y ello puede tener su origen en una



bajada de la calidad ofrecida, la devaluación de la compañía o cualquier otra circunstancia que pueda lesionar la confianza del consumidor, sobre todo de aquellos que se consideren clientes asiduos de ella.

Una vez establecida la orientación estratégica competitiva más conveniente para la obtención de la ventaja competitiva, se dibujan o formulan las estrategias de negocio más adecuadas. Dichas estrategias están enfocadas hacia el logro de un mayor crecimiento (tema que trataremos más adelante) y para ello se precisa saber qué orientación tomará el mismo. Entendemos, en el marco del Modelo de la Dirección Estratégica, el crecimiento como una modificación o incremento de tamaño que provoca alteraciones en la dimensión de la empresa. Crecer se considera como una necesidad empresarial tanto por su significado de fortaleza empresarial como por la garantía de supervivencia que supone.

Considerando dicho incremento de tamaño como objetivo primordial de toda estrategia, tres son las **estrategias básicas de crecimiento**, en resumen, *qué* hay que hacer al objeto de poder crecer, en definitiva, que dirección deberá seguir el desarrollo:

- 1. Expansión:** aquellas estrategias que se orientan al incremento de los mercados y productos tradicionales de la empresa; por lo tanto su fundamento se encuentra en el crecimiento en una misma línea, manteniéndose con ello una estrecha relación con la situación actual de la empresa. En resumen, el crecimiento se produce:
 - ▶ Por aumentos en la venta de los productos/servicios propios y tradicionales en los mercados también tradicionales, expansión denominada aumento del mercado a través del incremento de ventas.
 - ▶ Por la aparición de productos/servicios nuevos en mercados ya conquistados, es decir, el desarrollo de productos con características novedosas pero en la misma línea del negocio.
 - ▶ Por la expansión de los productos/servicios tradicionales en mercados de nueva aparición, lo que supone el desarrollo de mercados geográficos o funcionales distintos a los propios.



- 2. Diversificación:** la empresa añade simultáneamente nuevos productos y nuevos mercados a los ya existentes. Ello implica, generalmente, otros conocimientos, novedosas técnicas y mejores instalaciones, así como cambiar tanto la estructura organizativa, como los procesos de dirección y modificaciones en los sistemas de gestión. La diversificación se suele clasificar en *relacionada* (cuando existen similitudes entre los recursos utilizados para la generación de resultados para la empresa) y *no relacionada* (o *conglomerada*, cuando no existe relación alguna entre la actividad tradicional de la empresa y los nuevos negocios). Es motivo de estudio constante al objeto de especificar su rentabilidad mayor que la expansión, siendo muy propia, aunque no sólo, de grandes grupos empresariales. La conclusión más recurrente es que no existe una relación directa y necesaria entre la diversificación y la rentabilidad.
- 3. Integración:** la entrada de una empresa en actividades relacionadas con el ciclo completo de producción de un producto/servicio. Ésta puede ser tanto *vertical* como *horizontal*. Conlleva un mayor aprovechamiento de los recursos puesto que reduce pasos intermedios así como elimina procesos y costes con proveedores o clientes. Otros factores que avalan la integración afectan al ahorro en suministro de factores, que ya no son asumidos por empresas externas. Pero también presenta desventajas dado que hace aumentar el riesgo global de la empresa, no favorece el posible abandono del negocio o, finalmente, suele precisar una coordinación elevada.

Una vez que se sabe bien la dirección que se ha de tomar (*qué* hay que hacer) tendremos que abordar el modo (*cómo*) es decir, qué modos o formas de crecimiento pueden llevar a cabo. Y estas, a juicio del Modelo de la Dirección Estratégicas, son cuatro posibles:

- 1. Crecimiento interno:** con los propios recursos y mediante las inversiones en la propia estructura de la empresa, consiguiéndose con ello un mayor tamaño. También se le denomina crecimiento natural asimilándolo al propio de los organismos vivos.



- 2. Crecimiento externo:** se logra a través de la compra, adquisición, integración o relación con otras empresas externas o bien mediante participaciones o uniones mantenidas en el tiempo. Las formas empresariales más utilizadas son las compras, las fusiones y las adquisiciones. De este modo, el crecimiento externo es más rápido que el interno permitiendo aumentar de inmediato el tamaño así como la presencia en el propio sector.
- 3. Cooperación entre empresas:** supone un acuerdo entre dos o más empresas independientes que se unen para compartir capacidades y/o recursos sin llegar a fusionarse o integrarse totalmente. Las razones para la cooperación son, fundamentalmente, o bien de tipo económico o bien de carácter estratégico y organizativo y son tipos de acuerdos tales como los contratos de larga duración, las franquicias, las subcontrataciones, las licencias o las redes organizativas. El éxito en la cooperación radica en la gestión eficaz de la confianza entre los implicados así como en el respeto por los acuerdos establecidos
- 4. Internacionalización:** la entrada en mercados externos y que toman la forma bien de exportación directa, o bien de sistemas contractuales tales como las licencias o las franquicias, o bien con la inversión directa con estructura en el exterior, que puede darse en tres opciones: *joint venture* o acuerdo de colaboración con otras empresas del país de destino, la apertura de subsidiarias propias o bien la constitución de empresas en el extranjero. Aspecto particular de este proceso lo suponen las estrategias atribuibles a las empresas denominadas *multinacionales* (nominadas en el momento presente *globales*). Una empresa es considerada como multinacional cuando opera fuera del ámbito doméstico en un amplio número de países con la finalidad de hacer máximos sus beneficios bajo una perspectiva global de grupo y no como unidades nacionales independientes. Por ello una empresa multinacional exige no sólo la localización geográfica distinta y distribuida sino también una estrategia común dictada desde una unidad central, que habitualmente está en el país de origen, así como una gestión compleja aunque eficiente y, finalmente, un control exhaustivo de los procesos y de los resultados.



CASO PRÁCTICO

La batalla de Gaugamela (1-X-331 a. de C.)

Podemos considerar, haciendo una pirueta histórica, al imperio de Alejandro Magno como la primera multinacional de la gestión. Heredero de todos los ideales de la Grecia clásica, Alejandro supone el cénit del triunfo así como la extensión máxima del modelo griego durante el siglo IV a. de C.

Macedonia es una región al norte de Grecia que, en la época de Alejandro, no era de las más ricas y prósperas, aunque sí de las más orgullosas por considerarse sus habitantes descendientes directos del mismísimo héroe Aquiles. Pero el reinado de Filipo II (382-336 a. de C.), padre del posteriormente apodado Magno, resultó providencial para la expansión de los ideales griegos, constituyéndose así una época de la antigüedad denominada helenismo. Hombre rudo y colérico, fue el real conquistador de toda la Hélade, legando a su hijo Alejandro no sólo el inicio de su imperio sino también la sabiduría necesaria para el gobierno haciendo que fuese educado por el mismísimo filósofo Aristóteles así como por Leónidas y Lisímaco. La batalla de Queronea, librada por su padre y ganada con su ayuda en el 338 a. de C., supuso la sumisión de toda Grecia bajo la égida de los macedonios.

Si bien el impulsor del imperio fue el propio Alejandro (356-323 a. de C.), considerado el más grande conquistador de la edad antigua, las bases de dicho imperio fueron puestas por su padre, mejor estratega que el hijo, siendo éste más experto en la táctica. El instrumento que permitió la amplitud de las conquistas de Alejandro fue el ejército que ya formara Filipo y que constituyó uno más de los legados que trasladó a su descendiente. La base de esta verdadera máquina de conquista residía en la infantería, compuesta por una nueva concepción de la falange denominada *syntagma*.

Era esta una formación compacta, heredera aunque muy modificada de la falange, compuesta por unidades de 256 soldados distribuidos en cuadrados de dieciséis por dieciséis de bien pertrechados soldados. El arma fundamental en esta férrea disposición combativa era



la *sarissa*, lanza de hasta unos seis a siete metros de largo apoyada por un pequeño escudo redondo que permitía varias filas en ristre y otras, las finales, de apoyo. A diferencia de los griegos anteriores, el ejército de Alejandro disponía de una eficaz caballería compuesta de unos 1.800 expertos jinetes, la cual actuaba dispuesta en forma de cuña contra los ejércitos enemigos.

Después de la muerte de Filipo II en el año 336 a. de C., y una vez sometida bajo su puño la Grecia clásica, Alejandro III comienza sus conquistas. Entre los años 334 y 331 a. de C. se produce su campaña de Asia contra las tropas, aún muy desorganizadas y faltas de la coherencia del ejército de los racionales griegos, del monarca Darío III. En esta campaña destaca sobre el resto de confrontaciones entre persas y griegos la batalla de Gaugamela que describiremos posteriormente y que, como en el caso de Maratón, utilizaremos como ejemplo para esta segunda parte del primer capítulo. Después de la expedición a la India entre los años 327 y 325 a. de C., finalmente el emperador muere en fecha del 13 de junio del año 323 a. de C. dejando un legado extraordinario disputado inmediatamente por sus generales denominados a partir de ese momento los *diádocos*.

La batalla en la llanura de Gaugamela supone el triunfo militar definitivo de Alejandro Magno sobre los persas comandados por Darío III. Conocida también como batalla de Arbela, constituyó también el triunfo de la táctica sobre la estrategia. Si bien se consideraba a Filipo II como un gran estratega, con Aníbal los más apreciados como tales en la Antigüedad, Alejandro conseguía reaccionar en momentos en los que la estrategia que había diseñado se derrumbaba. La que plantea en Gaugamela, heredera de la concepción sobre la estrategia militar inventada por el tebano Epaminondas, se denominará la *línea oblicua*. Consistía en no presentar un frente paralelo al enemigo, sino inclinar el choque moviéndose hacia la derecha debido a la mejor maniobrabilidad que permitía hacia ese lado el armamento, para hacerlo menos violento y romper además el flanco del enemigo introduciéndose en el interior de su formación; de este modo, se provocaba su desorganización y la correspondiente desbandada. La aplicación correcta de esta técnica precisaba orden, una disciplina



férrea así como un arduo entrenamiento, ideales estos inculcados ya en el ejército macedonio por el padre del emperador de Grecia.

Por su parte, Darío III dispuso el ejército al modo persa, colocando en primera fila una gran cantidad de caballería y guardando el centro con mercenarios griegos y combatientes persas. Por el contrario, Alejandro ordenó a la infantería pesada en el centro apoyada por la caballería y la infantería ligera en las dos alas. 40.000 infantes ayudados por 7.000 jinetes consiguieron vencer a una enorme turbamulta de persas y mercenarios que algunos autores cifran en una cantidad cercana, decididamente exagerada, al millón de guerreros. Aún infligiendo una gran derrota al monarca persa, hay que decir que la estrategia ideada por Alejandro, muy criticada por sus propios generales, falló en su momento crucial, pero fue arreglada por el rey acudiendo con la caballería en auxilio del centro comandado por su general más reconocido, Parmenio, quien a punto estuvo de perecer. Según las fuentes griegas, los caídos por parte de los helenos no fueron más de quinientos frente a la masacre de persas cifrada entre los 40.000 muertos estimados por Curcio y los 300.000 contabilizados por Arriano.

En conexión con lo tratado en la Síntesis Estratégica, consideramos también que cinco son las probables razones del triunfo de Magno en esta trascendental batalla:

1. Conforme avanzaba la conquista de los territorios limítrofes a Grecia y que hicieron que los dominios de Alejandro llegasen hasta más allá de la India, su *ejército* fue volviendo cada vez más *multinacional*, aunque siempre constituido en su núcleo principal por veteranos soldados originarios de Grecia, sobre todo sus propios compatriotas macedonios.
2. *La importancia atribuida al equipo* en el ejército de Alejandro es fundamental. Y no sólo compete a la orquestada coordinación del *syntagma*, sino también al equipo directivo que rodeaba al monarca. Sus generales eran de absoluta confianza y así algunos de ellos como Parmenio ya habían combatido a las órdenes de su padre. Clito, Filotas, hijo de Parmenio, Pérdicas, Ptolomeo, Meleagro o Leonato eran sus generales más leales y todos lo siguieron hasta los confines del mundo conocido.



3. Alejandro ejercía *un liderazgo indiscutido*, y los suyos le atribuían cualidades casi divinas. Arengaba a las tropas de manera directa, jaleaba sus triunfos, era magnánimo en la victoria y repartiendo el botín entre sus guerreros. Transmitía convicción y sólo cuando, superado ya el Ganges, no parecía tener más sentido la conquista, sus generales y las tropas le rogaron volver a casa después de diez años de campaña. Y teniendo bien en cuenta su criterio, regresaron.
4. Como ya hemos anotado, frente a su padre, Alejandro resultaba inferior como estratega. Por el contrario poseía una cualidad excepcional en un conquistador y era *la capacidad de redistribuir sus fuerzas* y presentar en el momento crucial otra estrategia que le permitiera obtener el triunfo. En más de una ocasión puso en peligro a todo su ejército pero, providencialmente, conseguía reordenar la orientación táctica de sus hombres pudiendo así encauzar la victoria.
5. Para el logro de esta capacidad de reacción se precisaba un aspecto muy importante en las maniobras militares que se llevasen a cabo; y este era *el manejo y el traslado de la información* en el frente de batalla. Para ello se congeniaban dos aspectos: por una parte el hecho de estar constituido el grueso del ejército por veteranos griegos que, además de hablar el mismo idioma, confiaban unos en los otros; por otra, el hecho de utilizar a unos combatientes que bien a pie o bien a caballo trasladaban las órdenes de combate a los *syntagmas* a lo largo de todo el frente de batalla.

Ejercicio 2

Planteamiento del propósito estratégico de la empresa.

Plantilla

Dispone un poco más abajo de un modelo de planteamiento sobre el propósito estratégico. Le invitamos a utilizarlo en el caso de la empresa/negocio que sea de su interés. Resume tanto lo tratado en el Análisis como también lo expuesto en la Síntesis Estratégicas.



Definición de la empresa	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>												
Tipo de actividad	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>												
Descripción del entorno	Diagnóstico estratégico	Estrategia más adecuada	Descripción de la estrategia										
<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">Elementos</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Amenazas</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Oportunidades</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Fortalezas</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Debilidades</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Elementos		Amenazas		Oportunidades		Fortalezas		Debilidades		Liderazgo en costes Diferenciación Alta segmentación	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
Elementos													
Amenazas													
Oportunidades													
Fortalezas													
Debilidades													
Propósito estratégico	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>												

1.4 La Aplicación Estratégica

Dos por tanto han sido los grandes pasos previos concebidos para la obtención de un Plan Estratégico en el Modelo de la Dirección Estratégica, objeto de este primer capítulo. No podemos olvidar que este modelo es, en la actualidad, la ortodoxia en materia de



elaboración de las propuestas en el presente sobre la orientación futura de las empresas. Y así, después de haber pensado con orden sobre la situación empresarial así como en sus posibilidades a futuro, hora es ya de realizar la aplicación y plasmarla en un documento denominado Plan Estratégico (al final de este punto le proponemos un modelo propio que compendia todo lo tratado en los anteriores apartados).

Como en todo proceso pensado y concebido de manera concatenada y coherente, se precisan tomar todas las medidas oportunas para garantizar la implantación. Esta fase última, que culmina con la elaboración y redacción del Plan Estratégico, está compuesta por dos partes: la *evaluación y selección de la estrategia* para su *implantación* posterior y el *control* de la misma.

Se entiende por **evaluación** el proceso por el cual se plantea la decisión de elegir una o varias de las opciones estratégicas identificadas para su adopción y posterior puesta en marcha. El proceso de evaluación de las estrategias tiene en cuenta los siguientes pasos:

1. Resumen de las conclusiones aportadas desde el Análisis Estratégico.
2. Determinación de las opciones estratégicas identificadas mediante la Síntesis Estratégica.
3. Definición del *criterio de adecuación*, es decir, establecimiento del grado de racionalidad de lo elaborado así como el grado de adaptación de las opciones estratégicas a la realidad empresarial propia.
4. Aplicación del *criterio de aceptabilidad*, aplicándose este a la consideración del impacto económico de la decisión que se adopte así como el análisis de las consecuencias sobre el negocio.
5. *Resumen de factibilidad*, es decir, si es o no factible la estrategia a juicio de quién la plantea y a quién se le plantea.
6. Selección final de las estrategias.



Esta *selección* final, último paso en la evaluación, no está exenta de criterios emocionales, donde cabe no sólo la percepción y experiencia sobre el negocio, sino también la intuición o el denominado “olfato empresarial” y que el modelo racional que estamos describiendo también tiene en cuenta. En el modelo que estamos tratando, la selección se fundamenta en la consistencia de todo lo concebido con anterioridad. Si se ha pensado y elegido debidamente, el resultado tendrá que ser el previsto.

Tomada la decisión sobre qué orientación estratégica concreta se ha de poner en marcha, ésta deberá ser implantada. Dicha *implantación* es el conjunto de actividades y decisiones que son necesarias para hacer efectiva la estrategia diseñada con el objetivo de conseguir la meta propuesta. En esta implantación hemos de tener en cuenta tres aspectos clave:

1. En primer lugar, y siguiendo las indicaciones de Alfred Chandler, la estructura ha de seguir a la estrategia. Significa que una vez tomada la decisión sobre el camino a seguir, la estructura se ha de poner en función de la misma y no al contrario. No sólo orienta la estrategia sino que también determina al conjunto de la organización.
2. Resulta fundamental contar al completo con los profesionales de la organización, de tal modo que el enfoque y los planteamientos estratégicos deberán implicar a todos los Recursos Humanos.
3. Y, finalmente, no podemos infravalorar o incluso dejar de tener en cuenta los aspectos que configuran la denominada “cultura de empresa”, es decir, aquellas características y peculiaridades propias derivadas de la historia de la compañía. Con ello no queremos decir que no se puedan plantear estrategias contrarias a lo desarrollado hasta ese momento por una empresa; ni mucho menos. Pero hemos de anotar que las decisiones que puedan contrariar el espíritu de una compañía tienen sus riesgos y que, de ser planteadas, han de ser asumidas y, consiguientemente, resueltas.



La **implantación de la estrategia** necesita de un cierto tiempo para poderse observar su grado de aplicabilidad, así como también se habrá debido de tener en cuenta realísimamente cuáles son los recursos de los que se dispone en la empresa; es decisivo considerar que existen siempre imponderables o factores de entorno no controlables y, finalmente, es también fundamental contar con un sistema eficaz de seguimiento en la implantación, fase esta que denominaremos de control.

Y así, este primer paso correspondiente a la implantación que corresponde, en definitiva, a la aplicación de un último criterio de racionalidad y de coherencia a las decisiones que se pretendan poner en marcha, se completa con la fase última de **control**.

Supone, en primer lugar, la asunción de aquella estrategia o estrategias que se estimen más adecuadas en función tanto de las conclusiones elaboradas en la fase de análisis como en la conexión lógica y coherente con los objetivos que nos hayamos propuesto. Asume la implantación y se pone en marcha con posterioridad a la misma. Podemos definirlo como ese proceso de tipo permanente dirigido a la medición de cualquier actividad propia del Plan Estratégico según criterios de efectividad previamente definidos así como estima la valoración de las posibles desviaciones que se produzcan sobre lo que se haya determinado en el Plan Estratégico. Dicho control cuenta con cinco pasos a tener en cuenta:

1. Establecimiento de objetivos, criterios y estándares.
2. Sistema de medición de los resultados y modo de comparación entre estándares previamente establecidos y resultados obtenidos.
3. Análisis periódico de las decisiones tomadas.
4. Correcciones de las desviaciones o acciones correctoras específicas.
5. Medida de las acciones correctoras emprendidas.



El ejercicio del control estratégico no sólo se da con el conjunto de medidas diseñadas para su ejercicio y que, en ocasiones, precisan de una auditoría estratégica. Todo sistema de control de gestión interno cumple la función de supervisión constante sobre las decisiones estratégicas que se vayan tomando e incluso los modernos *Cuadros de Mando* integrales llevan a cabo esa misma función con una periodicidad prácticamente inmediata así como con un rigor absoluto.

En ocasiones y dada la complejidad de la puesta en funcionamiento de lo propuesto en el Plan Estratégico y derivado de las transformaciones, más o menos profundas, que deben abordarse, se hecha mano de metodologías de apoyo a la implantación que se aglutinan en la denominada **Gestión del Cambio Organizativo**. Dicha Gestión es el conjunto de actuaciones concretas que van orientadas a la modificación de los factores de tipo estratégico que inciden de manera importante en la cultura empresarial. Suele ser un proceso lento, trabajoso y que implica costes. Pero necesario.

CASO PRÁCTICO

La batalla de Cannas (2-VIII-216 a. de C.)

Como ejemplo paradigmático de estrategia militar nos centraremos, para terminar el capítulo dedicado al Modelo de la Dirección Estratégica, en la batalla mejor concebida en la Antigüedad tanto en su razonamiento estratégico como en su resultado final, la batalla de Cannas. Librada por el genial estratega cartaginés Aníbal todavía se estudia en las academias militares actuales como el máximo ejemplo de la estrategia de combate bien concebida por antonomasia.



Roma hunde sus raíces en el siglo VIII a. de C. cuando el pueblo etrusco poblaba la península Itálica. Este tramo histórico concreto fue llamado el Período de los Reyes, al que siguió el Período de la República aristocrática, caracterizado por la luchas intestinas entre patricios y plebeyos, para culminar en el denominado Período de la República Oligárquica que comprendió fundamentalmente el siglo III a. de C. Durante los tiempos de la República, el protagonismo político indiscutible sería para el Senado, el cual comandará la expansión romana no sólo más allá del Lacio sino también por todo el Mar Mediterráneo llegando su influencia y su presencia hasta el Asia Menor y el norte de África.

Y será durante este último período republicano, entre los siglos III y II a. de C. cuando Roma entre en colisión con otra potencia marítima con pretensiones de dominio: *Qart Hadasht* o Cartago, Ciudad Nueva en púnico. Contra esta ciudad y su pequeño imperio libraron los romanos las denominadas Guerras Púnicas, así nombradas por los itálicos quienes denominaban *punos* a los cartagineses.

Las Guerras Púnicas, celebérrimas en la Antigüedad, fueron tres. La primera se libró entre el año 264 y el 242 a. de C. terminando prácticamente en tablas aunque con un ligero avance por parte de Roma. La segunda, la más reconocida y en la que nos centraremos, duró desde el año 218 al 202 a. de C. y estuvo protagonizada por el máximo enemigo de Roma, el extraordinario general cartaginés Aníbal. Concluyó esta con la derrota de Cartago en la llanura de Zama en el año 202 a. de C. La tercera y última tuvo una duración de apenas cuatro años, del 149 al 146 a. de C. y supuso el enterramiento final del imperio cartaginés y la consiguiente aplastante victoria por parte de Roma.

La segunda Guerra Púnica es uno de los acontecimientos más relevantes de toda la historia romana. Contada con gran lujo de detalles por Tito Livio en sus *Décadas*, supuso el encumbramiento como mayor estrategia militar de la Antigüedad del Báruida Aníbal. Puede cifrarse su inicio cuando la ciudad de Sagunto, aliada de Roma, fue tomada por Aníbal y pasada a cuchillo después de ocho



meses de asedio en el año 219 a. de C. Después de esta provocación y habiéndose negado Cartago a entregar a su general estrella, éste sale de Cartagena con destino a Italia. Lleva consigo un ejército de 60.000 hombres, de los cuales 10.000 eran jinetes y que incluía a 37 elefantes. Los combatientes eran preferentemente cartagineses, nómadas e iberos, pero tras pasar por numerosas tribus y naciones, muchos de estos pueblos fueron uniéndose a su ejército. Tras cruzar el Ródano, Aníbal emprende la gesta por la que sería considerado un gran caudillo; atravesaría los Alpes con toda su tropa superando gran número de contrariedades y penurias. Por fin alcanza las llanuras italianas después de haber perdido casi la mitad de sus efectivos y, según cuenta el historiador Polibio en su *Historia Universal*, sin haber tenido ni un solo motín ni revuelta entre sus abigarradas tropas.

Repuesto de tal heroicidad, inflinge tres grandes derrotas a sus enemigos romanos en su propio suelo en los ríos Tesino y Trebia así como en el lago Trasimeno. Pero la mayor de sus victorias se produciría el 2 de agosto del año 216 a. de C. en las llanuras de Cannas. En las tres batallas anteriores los romanos habían perdido ya más de 70.000 combatientes, frente a los poco más de 5.000 que perecieron en el lado cartaginés. Aún así, los cónsules Cayo Terencio Varrón y Lucio Emilio Paulo consiguieron reunir más de 87.000 hombres dispuestos en ocho legiones, el ejército más cuantioso reunido nunca, frente a los 50.000 efectivos de Aníbal y sus generales. La llanura de Cannas era un lugar propicio para evitar las emboscadas que tan del gusto eran del cartaginés y que tan buen resultado le habían propiciado hasta ese momento. Y frente al modo clásico de disposición de los romanos (eficaz y dura infantería en el centro, caballería a los flancos, romana a la derecha y aliados a la izquierda en su clásica formación cerrada y compacta), el general cartaginés dispuso sus tropas de un modo distinto a lo esperado. Auténtico genio de la estrategia y la táctica militares, era consciente de su inferioridad numérica. Sabía sacar mucho partido de las cambiantes circunstancias, improvisaba y sorprendía cuando era preciso pero, a la vez, estudiaba con minucioso detalle todos los movimientos de la batalla. Y ese infausto día para



Roma supo no sólo sacar partido a sus cualidades y fortalezas sino también utilizar sus propias debilidades.

Formó a sus fuerzas en una disposición de media luna, con la parte convexa abierta hacia sus enemigos; dispuso, ilógicamente, en el centro a la infantería más débil y contra todo pronóstico, en los cuernos de su media luna situó a su propia y bien armada infantería cartaginesa. El flanco derecho estaba defendido por la caballería pesada de su hermano Asdrúbal ayudado por la caballería ligera comandada por su general Maharbal. Aníbal lanzó sus tropas contra el organizado ejército romano, primero a la caballería y después a la infantería. La pesada carga de la infantería romana hacía mella en el débil centro cartaginés quien resistía valientemente; mientras, sus veteranos fueron rodeando a los romanos por los flancos en una táctica que, a partir de ese momento, se denominó *doble flaqueo*. Creyéndose victoriosos los romanos por haber sobrepasado a los poco expertos y mal armados combatientes íberos y galos situados en el centro, los profesionales cartagineses atacaron por los flancos y por la retaguardia a los sorprendidos legionarios. Y después de haber exterminado a la caballería romana, la cartaginesa regresó para rematar a los ya impotentes legionarios. Los romanos cayeron en una trampa mortífera en forma de herradura; cercados y sin posibilidades de maniobra, fueron masacrados y su pretenciosa superioridad en número supuso su perdición. El resultado fueron unas bajas romanas superiores a los 70.000 soldados frente a los escasos 7.000 de sus adversarios del norte de África. La mayor derrota que sufriría la ciudad de Roma en toda su historia.

El triunfo de Aníbal fue absolutamente clamoroso y esta batalla se considera la más perfecta no sólo de la historia militar antigua sino incluso de toda la misma. Y aunque no pudo posteriormente tomar Roma y años después, concretamente en el año 202 a. de C. pierde la guerra en Zama, para siempre será considerado con enorme temor como el mayor de los enemigos de Roma.

De esta trascendental batalla podemos colegir también cinco razones que, desde la concepción estratégica que estamos manejando, nos permiten utilizarla como ejemplo:



1. *La importancia trascendental de la estrategia*, de la cual Aníbal era un auténtico maestro. Todo lo que ocurrió en la batalla y siempre teniendo en cuenta las fuentes clásicas, fue calculado y medido por el propio estratega cartaginés con anterioridad.
2. *El conocimiento que Aníbal tenía del enemigo* era considerado proverbial. Sabía a la perfección las maniobras y tácticas de las legiones romanas y las había estudiado hasta la saciedad. Asimismo también era un gran conocedor de las técnicas de espionaje y mantenía una tupida red de espías que llegaban hasta la mismísima Roma. Cuenta el propio Polibio que no dudaba incluso en disfrazarse él mismo para poder obtener información de su interés.
3. Aníbal contaba no sólo con unos generales leales sino también con *un ejército enormemente fiel* que le seguía incluso en las peores circunstancias. A ello se añadía su diabólica y extraordinaria capacidad para la Dirección Estratégica que hizo que permaneciese en territorio itálico durante más de catorce años sin conocer una derrota de importancia.
4. Aún a pesar de su minucioso conocimiento de la ciencia estratégica, Aníbal *no despreciaba ni la improvisación ni la oportunidad*. Y así lo demostró en batallas como las del río Tesino donde venció a Publio Cornelio Escipión, llamado posteriormente *el Africano* por haber conseguido derrotar a Aníbal en la batalla de Zama, con una táctica ingeniosamente inventada gracias a la cual consigue hacer claudicar y derrotar a 40.000 legionarios romanos.
5. Y quizás podamos considerar que la mayor cualidad como estratega de Aníbal no sea su capacidad de prever la actuación de la competencia. Lo es su decidida actuación, su *capacidad de decidir tras evaluar el riesgo*. Sus propios generales, Asdrúbal, Maharbal, Magón y Giscón, en Cannas lo tratan de disuadir sobre sus pretensiones estratégicas, pero él consigue mantenerlas, convencerlos y, consiguientemente, vencer.



Ejercicio 3

Presentación de un modelo básico para la elaboración de un Plan Estratégico

A continuación le planteamos un conjunto organizado y coherente de puntos que le permitirán elaborar su propio Plan Estratégico para su empresa o negocio. Se trata de realizar un documento que compendie la información que cada uno de los puntos o subpuntos le vaya solicitando hasta completar un escrito coherente, sistematizado y completo sobre la situación actual y futura de la organización.

1. Tipo de sector propio de la empresa/negocio. Características generales.
2. Campos de actividad de la propia empresa/negocio. Áreas de actividad.
3. Análisis Estratégico Externo:
 - 3.a. Análisis de la demanda:
 - 3.a.1. Tipos de clientes.
 - 3.a.2. Tipo de necesidades que se satisfacen.
 - 3.a.3. Volumen de demanda propia y del sector.
 - 3.b. Identificación de los factores de éxito propios.
 - 3.c. Análisis de la oferta:
 - 3.c.1. Análisis de la oferta propia (cartera de productos/servicios/negocios).
 - 3.c.2. Análisis de la oferta de los competidores (potencial de la competencia).
 - 3.c.3 Análisis de la evolución posible del entorno:
 - 3.c.3.a. Factores clave en la evolución (a corto/medio plazo).
 - 3.c.3.b. Valor estratégico futuro de la empresa/negocio.
4. Análisis Estratégico Interno:
 - 4.a. Finalidad de la empresa/negocio:
 - 4.a.1. Misión, visión y Valores.
 - 4.a.2. Planteamiento de objetivos.
 - 4.a.3. Definición del reto estratégico.
 - 4.b. Análisis de los recursos y capacidades propios.
 - 4.c. Evaluación de la posición competitiva.
 - 4.d. Evaluación del grado de dominio de los factores clave de éxito de la empresa/negocio (Gap entre criterios de éxito y recursos de la empresa propios).



- 4.e. Orientación hacia la tecnología.
- 4.f. Determinación de los nuevos recursos y competencias necesarios para el futuro:
 - 4.f.1. Competencias básicas futuras.
 - 4.f.2. Medios materiales precisos.
 - 4.f.3. Recursos financieros necesarios.
- 5. Síntesis Estratégica:
 - 5.a. Determinación de la orientación estratégica a seguir:
 - 5.a.1. Abandonar.
 - 5.a.2. Mantener.
 - 5.a.3. Cambiar:
 - 5.a.3.a. Desarrollo:
 - 5.a.3.a.1. Interno/Externo.
 - 5.a.3.b. Crecimiento:
 - 5.a.3.b.1. Expansión/Diversificación.
 - 5.a.3.b.2. Integración Vertical/Horizontal.
 - 5.a.3.b.3. Cooperación/Acuerdos.
 - 5.a.3.b.4. Internacionalización.
 - 5.b. Posibilidades de éxito de la opción/opciones elegida/s.
- 6. Plan de Aplicación:
 - 6.a. Elección de la fórmula estratégica más adecuada.
 - 6.b. Implicaciones estructurales/organizativas que conlleva.
 - 6.c. Implicaciones sobre la cultura de la empresa.
 - 6.d. Definición de los medios humanos y materiales necesarios.
 - 6.e. Asignación de recursos financieros (presupuestación).
 - 6.f. Simulación y previsiones financieras.
 - 6.g. Planificación operativa (por áreas/departamentos/actividades).
 - 6.h. Desarrollo de medios e instrumentos de control interno.
 - 6.i. Diseño de un sistema de información para el análisis y el control.
 - 6.j. Evaluación de la validez de la opción estratégica elegida:
 - 6.j.1. Proceso de control estratégico.
 - 6.j.2. Determinación de la reorientación estratégica debido a contingencias.
 - 6.k. Sistema de medición del rendimiento de la empresa/negocio:
 - 6.k.1. Medición y parámetros de referencia de la situación de partida.
 - 6.k.2. Situación actual y perspectivas de futuro.



1.5 ¿Qué hay de nuevo en estrategia?

El Modelo de la Dirección Estratégica que hemos estado tratando hasta ahora supone el resultado de la confluencia de diversas corrientes y orientaciones, denominadas de modo general como *paradigmas*, sobre la orientación hacia el futuro, sobre la estrategia en general. Al menos, y siguiendo a Alberto Pérez, R. y Massoni, S. (2009), de tres:

1. El **paradigma militar** (desde el 500 a. de C. hasta la actualidad), que bebe de las fuentes de los tratadistas clásicos sobre el arte de la guerra y las teorías militares. Muchos de los planteamientos estratégicos, y en concreto los aplicados a las empresas, tienen como referencia autores sobre el arte militar tales como el brillante general *Sun Tsu*, autor chino del siglo V a. de C. y al que se considera el padre de la estrategia militar gracias a su muy citada obra *Arte de la guerra*. De la misma época es el griego *Eneas el Táctico*, el primer autor griego que escribió sobre la guerra en su *Poliorcética o Comentario Táctico sobre cómo deben defenderse los asedios*, primer tratado occidental sobre táctica militar. Pero tendremos que esperar hasta los siglos XIX y XX para que, en el primero, aparezca la obra *De la guerra* del militar prusiano Carl von Clausewitz (1780-1831) al hilo de las conquistas napoleónicas y en el segundo la figura del francés Gastón Bouthaul (1899-1980) quien en su libro *Tratado de Polemología* consigue elevar el análisis del conflicto bélico a la altura de ciencia sociológica.
2. El **paradigma matemático** (1944-1954), fundamentalmente representado por la Teoría de Juegos. Al hilo de la obra de los insignes matemáticos John von Neumann y Oskar Morgenstern del año 1944 y de título *La Teoría de juegos y la conducta económica*, donde exponen un conjunto de modelos matemáticos que permiten el estudio de las interacciones que se producen en el seno de estructuras relacionales formalizadas, denominados *juegos*, y que posibilitan la toma



de decisiones, en especial las estratégicas, se elaboró un planteamiento sobre las estrategias óptimas en situación de elección. De esta orientación, en principio aplicada al ámbito de la economía, se pasó a otros lugares del conocimiento, tales como la política, la filosofía o la informática en sus diversas aplicaciones. La secuela de este trabajo inicial resultó enormemente fructífera, llegando incluso hasta nuestros días, popularizándose a través del denominado dilema del prisionero y está representada por ilustres matemáticos como Albert W. Tucker o John Forbes Nash.

3. El **paradigma managerial/económico** (1954-1994), sin duda el más granado con respecto a las aplicaciones sobre el pensamiento estratégico en la empresa. Corresponde a toda una pléyade de autores sobre gestión empresarial (en expresión anglosajona asumida como válida, *management*) en el ámbito de las decisiones económicas y empresariales. De modo resumido, podemos dividir en dos partes este período de unos cuarenta años:

- ▶ **Período de 1954 a 1979:** denominado del *management operacional* y caracterizado por la aparición de numerosas obras sobre el futuro empresarial previamente concebido. Es el momento en el que confluyen, por una parte, los deseos de una previsión acertada de los acontecimientos concernientes al futuro de las empresas y, por otra, la mejor gestión de los recursos propios para la obtención de los resultados previamente definidos; es la denominada “política de empresa”. Son autores representativos de esta época, clásicos ya de la gerencia empresarial tales como Peter Drucker, Alfred P. Sloan, Herbert Simon o R. M. Cyert y J. G. March. En concreto, y que hayan escrito y tratado de modo exento la temática de la estrategia, resulta imprescindible citar a Theodor Levitt, Alfred Chandler, Igor Ansoff, Henry Mintzberg, R. P. Rumelt o el conjunto de herramientas aportadas por la reconocida empresa consultora americana Boston Consulting Group o BCG.



- ▶ **Período de 1979 a 1994:** época que podemos nominar como del *management estratégico* y que se caracteriza por la entronización de la estrategia como principio rector del establecimiento ordenado de la orientación empresarial futura. Supone la consideración de la obra de Michael Porter como la referencia fundamental en el ámbito del pensamiento estratégico empresarial siendo no sólo sus teorías las más aceptadas sino también las herramientas definidas por él las más utilizadas, tal y como ya hemos expuesto a lo largo de este capítulo. Autores fundamentales de esta época, además del insigne profesor de Harvard, son los académicos W. E. Deming, Kenichi Ohmae o Amartya Sen, o los de más corte divulgativo tales como Tom Peters, C. K. Prahalad y G. Hamel, I. Nonaka o Peter Senge.

En línea con lo expuesto por los citados Alberto Pérez, R. y Massoni, S. (2009) en su *Hacia una teoría general de la estrategia*, se considera la fecha de 1994 como el posible inicio de un nuevo paradigma, una novedosa orientación sobre el pensamiento estratégico en general y el económico empresarial en particular. Es la fecha de publicación de tres obras decisivas en dicha temática que plantean un cambio de rumbo en el pensamiento estratégico. Así, podemos enunciar el inicio de...

4. El **paradigma de la Nueva Teoría Estratégica (NTE)**, cuyo origen se concreta en la publicación de tres trabajos críticos correspondientes a cuatro autores de origen anglosajón: C. K. Prahalad y G. Hamel, H. Mintzberg y P. Ormerod y que convergen en la citada fecha de 1994. Muy incipiente todavía y sin el corpus estructural que posee la Teoría de la Dirección Estratégica, la aparición de este planteamiento crítico sobre la estrategia en general y sobre su aplicación concreta en las empresas puede tener seis causas:
 - a. En primer lugar, la *banalización* y generalización que se ha producido sobre el término “estratégico”, desbordándose



de esta manera la delimitación entre lo táctico y lo estratégico. Todo parece ser, por tanto, estratégico (con el mero ánimo de ilustrar esta situación, el autor cita que en una ocasión asistió a una conferencia sobre Roma cuyo título era “*La transmisión estratégica (?) de la cultura en el Imperio Romano*”).

- b.** Una segunda causa hace referencia a la implantación global de la teoría sobre la estrategia empresarial en las *Business School* de todo el mundo que se encargan de formar a los futuros líderes y gestores de alto nivel empresarial; ello ha traído como consecuencia que sea ya refrendada como el modelo fundamental de interpretación de los designios futuros de las empresas, con la consiguiente entronización como única visión “práctica” del pensamiento estratégico.
- c.** Un tercer elemento a considerar lo supone el alto nivel de incertidumbre que se vive en la actualidad no sólo en las empresas sino en la sociedad en general. Acontecimientos totalmente “improbables” ocurren no sólo de manera más habitual sino también con un mayor nivel de sorpresa y su consiguiente asombro y necesidad de respuesta y reacción directas. Prever escenarios, esbozar posibilidades, dibujar alternativas, hacer prospectiva, en definitiva, se ha tornado ya “estratégico”.
- d.** Una cuarta cuestión de importancia la indica el cada vez más nutrido conjunto de críticas que el modelo está sufriendo. Después del absoluto reinado del modelo racional avalado desde Harvard, han surgido una serie de tendencias que inciden en la línea de flotación de su planteamiento lineal; entre otras podemos citar la importancia otorgada a los recursos intangibles en las compañías, la Teoría Sistémica que incide en la interconectividad de todos los aspectos empresariales, la necesidad de acudir a otros ámbitos de la ciencia como la neurología o la psicología para explicar los comportamientos empresariales



internos o la aparición de las teorías y modelos como los representados por la Responsabilidad Social Empresarial o la Gestión del Conocimiento.

- e. Como penúltima de las características apuntamos un factor que aún pudiendo parecer menor, resulta decisivo. Afecta al ámbito de relación académica que asume el modelo, esto es, pero ¿realmente existe un Modelo de la Dirección Estratégica como tal? La incertidumbre y la aleatoriedad de los acontecimientos empresariales hace difícil considerar que exista una única forma de abordar sólidamente el futuro de las firmas. Y de haberlo ¿tiene una única dirección?, ¿no hay alternativas posibles?... Y, siguiendo al filósofo austriaco Karl R. Popper y su *criterio de falsabilidad*, realmente ¿es una teoría como tal o sólo un conjunto más o menos ordenado de conocimientos?
- f. Y en último lugar y reservando este punto para servir de conexión con el próximo capítulo dedicado a la influencia de la complejidad, la incertidumbre, el azar y la casualidad en las decisiones empresariales, hemos de tener en cuenta el alto grado de *complejidad* que presenta el mundo actual y, particularmente, el empresarial. Una teoría meramente racional, mecánica, consecuencial, sucesiva, causal, lineal, coherente... que evita la casualidad, lo improbable y lo alternativo, el azar, la crisis y el caos, lo contingente o lo inesperado... ¿es lo más útil en un mundo como el actual? El devenir más inmediato de los acontecimientos nos aboca a pensar que deberemos ampliar el espectro del pensamiento estratégico a fin de incorporar todo lo novedoso apuntado antes. La realidad, en definitiva, es cada vez más caleidoscópica y poliédrica y por ello nos insta a incorporar otros criterios y otras perspectivas con el fin de cumplir el objetivo último de la estrategia: pensar y corroborar que el futuro, en gran medida, es construible, sobre todo desde el presente... aunque no determinable.



Anexo

El Modelo de Generación de Capacidades Dinámicas

Derivada de la ya citada Teoría de los Recursos y las Capacidades ha hecho su aparición en la última década del ya pasado siglo XX una nueva orientación sobre la estrategia que se ha configurado bajo la terminología de Modelo de Generación de Capacidades Dinámicas (*Teece, Pisano y Shuen, 1997*).

A caballo entre el Modelo de la Dirección Estratégica y la búsqueda de nuevas orientaciones en estrategia empresarial así como con una marcada orientación hacia la gestión del cambio organizativo, el Modelo de Generación de Capacidades Dinámicas supone un enfoque de complementariedad entre las orientaciones marcadas por la Teoría de los Recursos y las Capacidades y la denominada Teoría Institucional (donde se pone especial hincapié en el poder y la cultura, en la historia de la compañía y en las características concretas de su capital humano), combinada con las experiencias específicas de cada compañía, es decir, la suma de sus capacidades, sus procesos o rutinas organizativas y el conjunto de experiencias propias. Supone por tanto la adaptación de las opciones estratégicas a los recursos, más propia y adecuada para entornos cambiantes. En definitiva, la estrategia a definir ha de ser característica de cada organización, siendo imprescindible realizar una adaptación en cada caso concreto que contemple las peculiaridades de cada empresa. De no hacerlo así, el planteamiento estratégico resultará estándar y abocado muy posiblemente al fracaso. Asimismo se considera que toda estrategia que se pretenda poner marcha supondrá cambios para la organización, con lo que es inteligente apoyarse en dicho proceso de cambios para el logro de mejores resultados. Como consecuencia, las capacidades dinámicas, esas que se hallan derivando de recursos en germen, *emergentes* en definitiva, que no siendo los centrales en la actualidad, permitirán a la empresa anticiparse



o adaptarse a los entornos mutables y cambiantes. Y, por ende, lograr mejores resultados.

Para su aplicación, el Modelo de Generación de Capacidades Dinámicas utiliza la denominada *Metáfora del viaje* o *de la navegación*, modo de exposición que, como veremos más adelante, es muy del gusto de las nuevas orientaciones estratégicas que englobaremos en el cuarto paradigma, la Nueva Teoría Estratégica (NTE). Partiendo del presupuesto sobre la necesidad absoluta de personalizar la estrategia de cada organización, en definitiva considerar que cada empresa tiene que hacer su propio “viaje” de transformación, tres serán, metafóricamente, los elementos que habrá que combinar al objeto de hacer dicho viaje lo más personal posible:

- a. El **destino** o *contenido*, es decir, responder a preguntas tales como *¿qué se desea cambiar?* o *¿qué objetivos se persiguen con el planteamiento estratégico?*
- b. La **ruta** o *proceso* a seguir, es decir, el recopilatorio de medios propios a poner en marcha (recursos y capacidades como ya sabemos).
- c. Las **experiencias**, tanto las propias, nuestro repertorio de logros, como las ajenas, es decir las de otros “navegantes” que hayan realizado un viaje similar.

Dado que el modelo está en directa relación con la innovación, es preciso, según éste, combinar cambio con estabilidad, equilibrando la explotación de lo existe con la exploración de lo nuevo. Al hilo de la Teoría de Recursos y Capacidades, se considera que la capacidad de afrontar retos que tiene una organización está mediatizada por sus propias y específicas características. Es decir, aunque la metodología sea la adecuada y el planteamiento estratégico esté bien concebido, ello no asegura que, de no tener las condiciones de partida precisas, se logren los objetivos establecidos de antemano. En ese aspecto resulta más realista que el Modelo de la Dirección Estratégica.



En este *viaje* que supone el nuevo modelo también hay tres etapas o momentos en el mismo:

1. La *preparación para la navegación (acopio de pertrechos)*, por el cual se detectan las capacidades básicas existentes y donde el contexto institucional resulta todavía estable. Dos son los momentos a tener en cuenta en esta primera etapa:
 - 1.a. La identificación de los pertrechos para la navegación, es decir, el conjunto de recursos, capacidades, posibilidades, etc. que son específicos de la organización.
 - 1.b. Puesta en marcha de iniciativas en individuos o pequeños grupos de acciones específicas con el objetivo de “descongelar” el paso siguiente.
2. La *“navegación”* propiamente dicha o salida de puerto; esto es, la suma del *destino* más la *travesía*. Supone el conjunto de acciones que configuran los cambios que se esperan lograr mediante la puesta en marcha del *“itinerario de viaje”* previsto. Presenta asimismo dos momentos:
 - 2.a. Detección de las nuevas posibilidades de combinar los recursos y las capacidades propias (detección de las *capacidades emergentes*).
 - 2.b. Es necesario lograr para ello el decidido apoyo de la dirección de la empresa.
3. La *“arribada”* o llegada a puerto, también denominada *atraque*. Se caracteriza por la difusión de los cambios obrados en las capacidades básicas así como de las transformaciones institucionales que se hayan logrado y consolidado mediante la puesta en marcha del planteamiento estratégico. Este último paso pretende, asimismo, consolidar e institucionalizar una constante y decidida orientación hacia la *innovación* por parte de la empresa.

En la Figura 1.3 mostramos en una sola imagen los pasos específicos que se han de poner en marcha para el logro de una mejora organizativa sustancial gracias al Modelo de Generación de Capacidades Dinámicas.



Figura 1.3. Modelo de Generación de Capacidades Dinámicas.

Dirigir los recursos y capacidades: Renovar las capacidades básicas	
Explotación/Revitalización	Exploración/Reordenación
1. Preparando la navegación. Pértrechos. Identificación de todo el stock de recursos (básicos y no básicos) y del contexto institucional. ¿Con qué contamos? Permitir la intuición. Se experimenta utilizando recursos y normas conocidas. ¿Qué proyectos tienen éxito? Las nuevas TIC como recursos añadidos, revitalizando las capacidades básicas.	2. Navegando: Destino. El contexto institucional permanece estable, se complementa con la reordenación de recursos existentes (latentes y periféricos) más nuevos recursos complementarios. Favorecer la emergencia. ¿Qué recursos pueden cambiar en este contexto? Interpretar la intuición, lograr nuevos proyectos y medir y codificar los resultados.
Explotación/Reordenación	3. Navegando: Travesía. Los recursos y capacidades se mantienen estables. Se complementan con acciones de desinstitutionalización: políticas, técnicas, sociales (diversidad, valores, reglas, alianzas, etc.); Grado de entropía (erosión institucional) y de inercias. Asunción de la complejidad. ¿Qué puede cambiar del contexto? Integrar el conocimiento codificado existente con otros conocimientos y significados.
Dirigir los determinantes institucionales: Crear capital social	
Exploración/Reordenación	4. Arribada y atraque: Difusión y consolidación de los cambios institucionales y de los recursos y capacidades. Extensión y asunción. Presiones hacia el isomorfismo. Cambios de doble lopp (Argyris y Schön, 1978), cambios de arquetipos. ¿Qué atractivos tiene la nueva situación? Institucionalizar los procesos anteriores.

Fuente: Elaboración propia.

Complejidad e incertidumbre en el mundo actual

*“Es más difícil perder en un juego
que uno mismo haya planteado.”*

Nassim Nicholas Taleb

2.1 Cambios producidos en la última década y media

Siguiendo en la línea de lo finalmente expuesto en el capítulo anterior, tomaremos la fecha de 1995 como referencia para establecer, en el período de más o menos una década y media, cuáles han sido los cambios operados en la sociedad en general y, concretamente, en la economía y el mundo empresarial más representativos, así como las respuestas que se han dado y las consecuencias que dichas transformaciones han traído consigo. Ello supondrá, por tanto, el marco en el que inscribir los nuevos rumbos que puede estar tomando la estrategia empresarial.

En primer lugar, ya tenemos totalmente asumido que la **globalización** es un proceso no sólo imparable sino también inevitable, incluso irreversible, sobre todo para las compañías y las empresas. La respuesta más inmediata y que hasta este momento siendo importante no resultaba esencial es la relevancia de la **marca**. Tanto es así que existe ya una denominación para la gestión de la misma: *branding*. De esta situación ha surgido una consecuencia que pone en solfa el rígido modelo de valoración sobre las empresas basado en los recursos tangibles de las compañías para dar paso a un mayor interés sobre el valor de lo “intangible”,



primando así mismo lo *fluido* y lo *líquido*, esto último en una muy citada expresión del filósofo polaco Zygmunt Bauman.

En segundo término hemos de considerar el proceso de disminución e incluso eliminación de las barreras para el ejercicio tanto de los negocios como de la actividad comercial y empresarial, conectado directamente con la globalización, aquello que denominamos **liberalización**, lo que ha conllevado un aumento notable de la **flexibilidad**. A mercados más amplios y cambiantes hemos de enfrentarnos con estrategias y medidas más abiertas y flexibles. Y la consecuencia ha sido la aparición de procesos nacientes no calculados de antemano en el seno de los propios actores de esta liberalización, que no responden a los dictados exclusivos de sus máximos organizadores y que, un poco más adelante, trataremos bajo la denominación de *emergencia*.

Un tercer aspecto hace referencia a la absoluta necesidad de realizar, de manera constante, una **gestión comercial** continuada. Pero, tan importante como pueda ser el producto/servicio ofrecido lo empieza a ser el capital relacional que cada compañía posee, sobre todo en el ámbito comercial, lo que corresponde a la **red de clientes**. Tanto es así que dicha red se ha convertido en parte de ese mencionado *capital intangible* que posee una organización empresarial. En ocasiones y gracias a la subcontratación es posible no disponer de producto propio, pero resulta imposible sobrevivir en los negocios sin clientes. Y la directa consecuencia ha sido la asunción de la trascendencia de la red como modo de relación, llegando a ser nominado nuestro mundo social como “sociedad red” por el insigne sociólogo español Manuel Castells. Las redes (la más asumida y desarrollada es Internet) son aquellas estructuras dispersas no jerárquicas que, funcionando como sistemas emergentes y geográficamente dispersos, permiten la permanente interconexión de sus miembros mediante el uso de la tecnología.

Cuarto elemento decisivo ha sido el desarrollo, extensión y consolidación de la faceta que la **tecnología** posee en el ejercicio empresarial. Resulta ya prácticamente imposible realizar las



actividades empresariales sin contar con elementos tecnológicos diversos, tanto de hardware o de software como de conexión. Derivada de la tecnología y en directa consonancia con ella está prácticamente asumida la necesidad de apostar decididamente por la **innovación**. Y, como consecuencia directa y ya generalizada, apoyada por orientaciones de la filosofía empresarial como la Gestión del Conocimiento o las organizaciones que aprenden, se encuentra la valoración de las capacidades humanas como parte fundamental del capital intangible de las empresas así como *la importancia del capital intelectual y el fomento de la creatividad* a los que da soporte la propia tecnología.

Al ya complicado mundo que conocíamos antes se han unido, por tanto, otro conjunto de elementos que lo han vuelto más amplio pero a la vez también más fragmentado, más interconectado, más complejo en definitiva. Y por todo ello vamos a resumir en esa idea de la **complejidad** los aspectos anteriormente mencionados como característicos de esta nueva situación. Entenderemos por complejidad *un modo de ver el mundo, en concreto el empresarial, desde los elementos y las interrelaciones, los cuales se enlazan de manera dinámica en múltiples maneras y formas, siguiendo unas reglas propias que se generan por emergencia*.

De este modo, la **emergencia** supone la evolución de reglas de tipo simple a otras de carácter más complejo. El resultado de la autoorganización, el paso de lo local a lo global, el aumento de la complejidad en definitiva, produce la emergencia de algo nuevo es decir, la aparición del orden espontáneo, ese orden no predefinido que adquiere vida propia y llega a funcionar por unas generadas reglas autoconstruidas. El alto grado de complejidad que ha conllevado la conexión entre la globalización, la liberalización, la importancia de la gestión comercial y el uso frecuente de la tecnología, en conexión con todo lo que hasta ahora entendíamos como “nuestro mundo”, ha traído como consecuencia el surgimiento de procesos con vida propia, de carácter no lineal ni consecutivo; en definitiva, en un mundo tan complejo como resulta el actual caben también el azar, la casualidad, lo improbable, incluso



el caos y la catástrofe. Siempre se han producido, en realidad, pero dada la mayor complejidad actual que hemos logrado hoy, estos elementos han tomado el máximo protagonismo. Y a ello se ha de responder desde la estrategia empresarial y, por tanto, el Modelo de la Dirección Estratégica, sin haber sido invalidado del todo y habiendo dado unos extraordinarios frutos, puede no estar ofreciendo una respuesta completa.

Tabla 2.1. Nuevas circunstancias aportadas desde la complejidad.

Cambios	Respuestas	Consecuencias
Globalización	<i>Branding</i>	Importancia de lo fluido y lo intangible.
Liberalización	Felicitabilidad	Aparición de la emergencia.
Gestión comercial	Red de clientes	Establecimiento de las redes de relación.
Tecnología	Innovación	Necesidad constante de capital intelectual y de creatividad.

Fuente: Elaboración propia.

En definitiva, si tenemos ya asumido que el mundo, en particular el de los negocios y las empresas, es complejo, como consecuencia los problemas que surjan también lo serán así como las soluciones posibles no resultarán, pues, simples. Algo devendrá complejo cuando contenga una gran cantidad de información difícil de entender y que, además, su parcelación no ayude a la comprensión. Ha de ser asimilado de manera completa, global, conectada, dicho de manera un tanto más técnica, precisará una *perspectiva holística*. Por ello, a mayor complejidad existe una mayor necesidad de localización de la información así como un más amplio número



de conexiones entre los propios elementos de la información y, como consecuencia, emerge la posibilidad de que afloren diversas soluciones a una misma problemática. Y, en conexión, la necesidad de incorporar la incertidumbre y la alternativa.

En el mundo de la complejidad no existe una única respuesta válida. Pueden ser incluso varias, diversas las posibilidades, dado que el mundo complejo se mueve por una lógica no lineal, no consecutiva ni consecuencial, en definitiva se cobija bajo el paraguas de una lógica divergente. Los procesos complejos presentan diversas perspectivas, numerosas conexiones que nos llevan a tener una imagen gráfica de los mismos en forma de red de relaciones, de conexiones que permitan superar una visión parcelada, fragmentada y estática, orientándonos a una formulación más diversa, en términos de flujos y de intersecciones, en definitiva como un sistema abierto e interconectado.

Las redes informáticas, sobre todo la ya imprescindible red de redes o Internet, han supuesto la base argumental para concebir un mundo interconectado como nuestra nueva visión de las relaciones sociales. Cada vez resultan más numerosos los entramados sociales que actúan como redes, desde los propios usuarios conectados a Internet hasta los grupos terroristas como la, por desgracia, famosa *Al Qaeda* y, como no, las mismas empresas. Entendidas estas como sistemas adaptativos complejos y abiertos, interconectados con otras organizaciones similares y donde la moneda de uso común es su capacidad para producir y transmitir información, para aprender, encuentran en el *modo red* la manera de permitir una mejor asimilación de la información para su uso práctico así como su aplicación más adecuada a los negocios.

El **mundo** concebido de modo **lineal**, el heredado desde toda una tradición científico-técnica que parte del inicio de la ciencia en el Renacimiento, hundía sus raíces en el *principio de causalidad*. De este modo, cada efecto tiene su propia causa que lo respalda, toda causa por tanto produce un efecto debido a



que hay una relación única y directa entre la causa y el efecto. En definitiva, los efectos son la consecuencia de preguntarse *¿por qué?* suceden los acontecimientos y estos deberán estar directamente conectados para poder ser comprensibles. Todo cambio, toda transformación, requieren de una explicación y así, todo lo que sucede en la naturaleza está sujeto a leyes que se cumplen siempre, inmutablemente y sin excepción. Por lo tanto, el mundo es continuo, de orden mecánico e irreversible, normativo y previsible sin posibilidad de que aparezca lo improbable; y en cuanto surja lo extraño o lo sorprendente siempre será achacable a la mera casualidad puntual, la excepción que existe para confirmar la ley inmutable. Pero cuando esto suceda, lo conveniente es reestablecer el equilibrio, la necesidad de lo estable y de lo conocido, eliminando aquello que no se ajuste al patrón. Y, por supuesto, no volverá a presentarse y, de hacerlo, será mejor obviarlo.

La ley de la causalidad es la que está presente en el mundo lineal, garantizándose con ello tanto la continuidad como la ausencia de alteraciones significativas. Pero la vida es mucho más compleja; tiene ramificaciones inesperadas, saltos no pensados de antemano, imprevistos y discontinuidades e incluso, en ocasiones, hace su aparición la casualidad y el desorden no concebidos ni controlados, lo aleatorio en definitiva.

Es entonces cuando acontece otra perspectiva sobre la realidad que da entidad y criterio a lo distinto y lo divergente. Es aquello que la ciencia denomina ya la **no linealidad**. Se fundamenta en una modificación sustancial del principio de causalidad, donde todo efecto no lo es únicamente de una causa, donde el observador participa también de la explicación y donde existen más dimensiones que las tres habituales. También hace su aparición el tiempo.

Para el **mundo no lineal** el equilibrio es una ficción inventada para orientar la reorganización entendida como reajuste, como la vuelta a lo anterior, como si no hubiesen ocurrido los acontecimientos, al fin y al cabo como si no hubiese pasado el



tiempo. Además, en el transcurso de los sucesos pueden darse situaciones no contempladas y por ello en el mundo no lineal nos encontramos cómodos con la incertidumbre y la excepción, incluso con lo paradójico. Los procesos de la vida y todos aquellos donde no exista un mero criterio objetivo de tipo científico y meramente racional son fruto de la importancia decisiva que supone el tiempo, irreversibles. Por tanto, ha de existir obligadamente lo imprevisible, la excepción, la sorpresa, la influencia del azar y de la suerte y, en ocasiones, puede hacer su aparición lo inesperado reorganizador, es decir, *el caos*.

En consecuencia, el mundo, máxime el actual con su alto nivel de complejidad, no es sólo continuo, conectado de modo secuencial así como orientable en su totalidad; por ello y en conclusión hay que tratar de entender todo lo que configura aquello que denominaremos el no equilibrio y que hemos de incorporar al pensamiento estratégico en el marco de lo que se ha dado en llamar NTE o Nueva Teoría Estratégica.

2.2 El desafío de la Reina Roja

Tal y como hemos apuntado con anterioridad, una de las características de la concepción sobre la orientación hacia el futuro que mantiene el Modelo de la Dirección Estratégica es que, en conexión con sus fundamentos culturales radicados en el modo de pensar lineal, mantiene una mayor tendencia a primar la dimensión espacial que la temporal. Pero esto hay que explicarlo..., y además bien.

La metáfora más utilizada por los autores de la no linealidad y de la complejidad es la denominada “Hipótesis de la Reina Roja” ideada por el biólogo neodarwinista americano Leigh Van Valen (1935).

El referente de esta explicación son unos párrafos del relato que hace Lewis Carroll (1832-1898) en su libro *A través del espejo y lo que Alicia encontró allí*, una especie de segunda parte de su



celebérrimo *Alicia en el País de las Maravillas*, sobre las características de ese posterior país imaginario que visitará Alicia. En él aparece el siguiente pasaje cuando la muchacha asiste atónita a la explicación que la Reina Roja, una vez que le ha tomado de la mano para correr juntas, le plantea sobre las características de este nuevo y disparatado mundo al que la niña accedió a través del espejo:

"Alicia miró alrededor suyo sorprendida.

- Pero, ¿cómo? ¡Si parece que hemos estado bajo este árbol todo el tiempo! ¡Todo está igual que antes!
- ¡Pues claro que sí! —convino la Reina—. Y ¿cómo iba a estar si no?
- En mi país —dijo Alicia, que todavía jadeaba un poco al hablar—, cuando se corre durante algún tiempo en una determinada dirección se suele llegar a alguna parte.
- Tu país debe ser algo lento —comentó la Reina—. Aquí tienes que correr a toda velocidad para poder permanecer en el mismo lugar y, si quieres desplazarte a otro... ¡Entonces debes correr el doble de deprisa!"

Esta metáfora sobre la necesidad de incorporar un cierto tiempo interno en los procesos evolutivos se puede enunciar de la manera siguiente: *"para un sistema evolutivo, la mejora continua es necesaria aunque sólo sea para mantener el ajuste a los sistemas con los que se está coevolucionando"*, en palabras del propio Van Valen. En definitiva, supone la constatación de que, en primer lugar, el mundo de alrededor también se mueve y, en segundo lugar, resulta preciso acompasarse y adaptarse tanto en términos de cambio como en lo que corresponde al ritmo del mismo: *"El ambiente de un organismo es cambiante porque está constituido no sólo por factores físicos, que cambian lentamente en sus valores medios, sino por otros seres vivos que evolucionan continuamente. Si una especie presa consigue mantenerse frente a sus depredadores es porque ha evolucionado, con nuevas adaptaciones, de manera que consigue neutralizar las innovaciones evolutivas de sus depredadores, y lo mismo se aplica a estos últimos"*. En resumen, de no cumplirse esta ley evolutiva no



habría gacelas ni, por supuesto, leones (más bien leonas, que son las que cazan). Pero, sobre todo, no las habría *al mismo tiempo* e interaccionando, en definitiva, coevolucionando.

La “Hipótesis de la Reina Roja” fue propuesta por el citado Leigh Van Valen en el marco de su *Ley de las Extinciones* expresada en una publicación del año 1973 y popularizada por el escritor Matt Ridley en su libro *La Reina Roja: sexo y evolución en la naturaleza humana* (1993). A través de esta imagen se pudo percibir, entre otras cuestiones, como, en el marco de la coevolución que se produce por parte de las especies en la interacción dada entre ellas mismas (por ejemplo entre predadores y víctimas como zorros y conejos), existe una “carrera” o “lucha” constante para mantenerse en el entorno frente a otras especies con las que se mantienen relaciones y ello implica que ambas, en el marco del tiempo intraevolutivo, se condicionen mutuamente de modo continuado. Este proceso posibilita una evolución más rápida.

Cuando un depredador evoluciona no sólo modifica su propio *paisaje adaptativo* sino que también cambia el paisaje adaptativo de su presa. Estas transformaciones suceden por tanto en ambas direcciones, siendo la resultante un paisaje común siempre cambiante que obliga a ambos, condicionándose entre sí, a mutar. Así, la transformación de las características de la especie no sirve sólo para mejorar la adaptación en general, sino que vale única y exclusivamente en origen para permitir que la especie siga permaneciendo en el ecosistema. En consecuencia y en primera instancia, se cambia no para mejorar sino para permanecer. Por lo tanto, la permanencia no depende de la “intencionalidad adaptativa” sino más bien de la “coadaptación evolutiva”.

De esta manera, el manejo del tiempo resulta ya una variable esencial a la hora de la conquista y el mantenimiento del espacio propio a través de los mecanismos de la evolución. Más adelante, cuando tratemos lo referente al crecimiento empresarial, volveremos a acudir a la biología, más en concreto a la teoría evolucionista, para que nos apoye en la construcción de un modelo no lineal y complejo aplicable a una concepción de la estrategia empresarial novedosa.



Trasladado a la nueva orientación sobre la estrategia que han de mantener las empresas en este nuestro complejo mundo y en contraposición al ya expuesto Modelo de la Dirección Estratégica, la metáfora de Van Valen nos aporta tres conceptos nuevos que hemos de tener en cuenta para su integración:

1. En primer lugar, la *importancia de asumir el tiempo y la sucesión* en los procesos estratégicos así como en el planteamiento organizado de los mismos. De este modo, estableceremos dos tiempos distintos para poder analizar la situación presente y la futura de una compañía. Por una parte, el tiempo general propio del sector, actividad o negocio, muy en consonancia con lo que plantea el Modelo de la Dirección Estratégica de la Empresa. Pero, a la luz de lo concebido por Van Valen, existe otro tiempo, el tiempo de acompasamiento propio, el cual no viene marcado únicamente por el proceso adaptativo provocado por el entorno sino que también puede ser acelerado o retardado a través de actuaciones propias. Las compañías tienen, así, capacidad para la reacción y no se encuentran desarmadas ante el entorno y la competencia. La innovación y la creatividad, la gestión del conocimiento en definitiva, tal y como veremos más tarde, serán las herramientas para ejercer la influencia en el entorno y en los competidores a la hora de ajustar temporalmente los procesos de adaptación.
2. En segundo término, la consideración de una nueva visión sobre la propia orientación estratégica tomada de la metáfora acerca de la navegación de la que hemos echado mano desde el Modelo de Generación de Capacidades Dinámicas: el *horizonte* y el *rumbo*. Por el primero (no olvidemos que, por concepto, el horizonte es una línea imaginaria que varía al acercarse a ella), se establece la visión real y concreta, es decir, el destino y, por el segundo, el *rumbo*, la ruta o proceso. De este modo, gracias al primero se estima *hacia dónde* y mediante el segundo *por dónde*. Para *navegar en la complejidad* asumiendo la influencia del cambio constante y de las adaptaciones necesarias, algunas de ellas provocadas



por nosotros mismos, en la actualidad, con que una organización pueda clarificar estos dos conceptos, resulta más que suficiente. Planteamientos estratégicos con referentes a tres o cinco años se hacen prácticamente imposibles y por ello, los dos elementos fundamentales para el enfoque de exploración son la imagen del lugar de llegada y un procedimiento mínimo de consecución. Tal y como ocurre en la navegación marítima, sobre todo la que se realiza a vela, la travesía, orientada mediante las cartas de navegación (recordemos que, en expresión de Alfred Korzybski, “*el mapa no es el territorio*”), sufre continuas modificaciones y alteraciones mientras se llega a destino, siendo corregida la ruta constantemente por parte del navegante. Por tanto, el mapa real se construye en cada travesía.

3. Y en tercer y último lugar, en contraposición con el modelo descrito en la primera parte de este libro, *la decisiva importancia de los propios recursos y las propias capacidades*, tal y como se nos planteó desde dicha teoría, haciendo especial hincapié en la modificación de dos orientaciones que dicho modelo marca: por una parte el cambio de referencia a *una mayor importancia sobre lo propio de la empresa o compañía* en la que estamos y no tanto en hacer especial hincapié en lo que realice la competencia. Siendo como es importante, en la NTE no resulta decisivo; persistir es más importante que copiar, ser original y auténtico, plantear un “viaje” propio puede resultar más eficaz que hacer una mera labor de seguimiento. En segundo lugar, *resta importancia a lo “competitivo”* favoreciendo por un lado el planteamiento propio pero no de modo ofensivo o buscando la confrontación y, por otro, tratando de cambiar las reglas de ejecución del negocio proponiendo alternativas o modos de proceder y actuar que obliguen a los adversarios a modificar las pautas de ejecución del negocio. Un aspecto extremo de este novedoso modelo de proceder lo supone la *coopetencia*, competir cooperando, el cual trataremos *in extenso* más adelante.



Ejercicio 4

Nuevos conceptos desde el Modelo de la Complejidad para la Nueva Teoría Estratégica aplicada a las empresas

En este momento le planteamos que realice una reflexión sobre un conjunto de nuevos conceptos que desde el mundo de la complejidad pretendemos incorporar a los desafíos estratégicos para hacer frente a los retos más actuales que afrontan las empresas. Podríamos denominarlas las “*nuevas herramientas*” para poder llevar a cabo la gerencia de la complejidad empresarial.

Importancia de la propia posición: en este apartado, le sugerimos que haga un “acopio” de medios necesarios para afrontar el “viaje”. Es, siguiendo la imagen de la navegación marinera a vela, tanto la valoración de la nave de que se dispone como la recogida de los pertrechos necesarios, una reflexión sobre lo propio para, de modo realista, ser capaces de establecer con posterioridad la estrategia o estrategias posibles con las máximas garantías de logro. Al Modelo de la Dirección Estratégica le achacamos un exceso de confianza en el método consecuencial así como su consideración tanto sobre el sustrato meramente racional en el que se basa como en su desmedida confianza en que la coherencia intelectual y conceptual garantiza el resultado práctico directo. En resumen, su confianza en *que el mapa sí es el territorio*.

Con respecto a los tiempos que es necesario estimar consideraremos dos: uno, traído del Modelo de la Dirección Estratégica, permite establecer, tomando como referencia las características del sector, negocio o actividad cuáles serán las posibilidades de obtención de los logros o de las opciones estratégicas; por el segundo, y en consonancia con Van Valen, cuáles son los tiempos válidos como adecuados desde la propia empresa para la obtención de los resultados concebidos, en función por supuesto de los recursos propios y las capacidades disponibles.

En definitiva, se trata de responder de manera realista a: ¿de dónde parto y de qué dispongo?, ¿cómo me encuentro con respecto a la competencia?, ¿cuándo puedo lograr lo que me propongo? y, finalmente, ¿de cuánto tiempo dispongo para todo ello? Supone hacer justicia a uno de los planteamientos más queridos en el ámbito del pensamiento complejo, esto es, dotar de importancia sensible a las condiciones iniciales, expresada de manera común a través de la denominación acuñada por el meteorólogo americano Edward N. Lorenz como “el efecto mariposa” (expresión muy



extendida a partir de su conferencia del 29 de diciembre de 1972 de título *Predictibilidad. El aleteo de una mariposa en Brasil, ¿originó un tornado en Texas?*).

Recursos propios	Capacidades disponibles	Opciones estratégicas	Tiempos necesarios
1: _____	1: _____	1: _____	1: _____
2: _____	2: _____	2: _____	2: _____
3: _____	3: _____	3: _____	3: _____
4: _____	4: _____	4: _____	4: _____
5: _____	5: _____	5: _____	5: _____
6: _____	6: _____	6: _____	6: _____
7: _____	7: _____	7: _____	7: _____
8: _____	8: _____	8: _____	8: _____

Horizonte y rumbo: consideraremos aquí los dos conceptos base de la orientación estratégica más adecuada en el mundo de la complejidad: el *horizonte* y el *rumbo*. Frente a la sofisticación del planteamiento sobre la misión, la visión y los valores, así como el denominado propósito estratégico que propugna el Modelo de la Dirección Estratégica, esta nueva orientación se basa, en primer lugar, en la preeminencia de los criterios sencillos y, en segundo lugar, en la determinación de la inutilidad de un diseño exhaustivo de la trayectoria. Y ello se debe a que en el mundo de lo complejo y lo emergente, lindante con el caos y la crisis misma, la idea de la variación y el cambio de la trayectoria no se vinculan al error. En dicho modelo, la racionalidad del mismo y la recurrencia a la coherencia exigen cartas marinas perfectamente diseñadas. Y, si algo hemos aprendido en los procelosos momentos actuales es que el camino trazado de antemano no sólo puede variar por causa nuestra sino que la modificación de la trayectoria viene, en la mayor parte de las ocasiones, dictada por circunstancias externas. Optamos por tanto por unos “mapas estratégicos autodefinidos”, es decir, reescritos según las circunstancias y adaptables a las mismas. La guía no será la autocomplaciente búsqueda de la certidumbre sino la excitante consideración de lo único del viaje empresarial propio.



Variables de cada escenario	Importancia		Plazo de incidencia	
	+	-	Corto	Medio

2.3 Lo improbable y la importancia de lo imposible

Un aspecto decisivo en este nuevo escenario de la complejidad al que las empresas y las organizaciones han de dar respuesta, es la tendencia al desorden puesta de manifiesto por parte de los sistemas abiertos que asumen los criterios básicos del desarrollo de la vida. La linealidad conllevaba lo previsible de los acontecimientos pero en la confluencia de lo probable (aquello que podía darse o no) y lo posible (aquello que resultaba factible que se diese), nos asalta la incertidumbre, el no equilibrio que conlleva la complejidad, es decir, la existencia de diversas alternativas probables e incluso posibles. Fruto de la suerte, del azar y de lo inesperado estalla la no linealidad que trae consigo aquello que denominamos el caos.

Lo que antes hemos caracterizado como el modelo no lineal de explicación de los fenómenos se sostiene en la consideración de que la naturaleza puede dar saltos, presentar discontinuidades que arrojan la necesidad de buscar explicaciones alternativas; existen



por tanto las perturbaciones que rompen el previsible curso lineal de los hechos. La inestabilidad y el desorden aparecen, en diversas ocasiones, de manera absolutamente impredecible. Pero hasta el quiebro y lo aleatorio presentan su propia coherencia interna. Lo que nos aterra y nos desubica, lo que nos deja perplejos e incluso inermes es la brusquedad del momento así como nuestro posterior desarme frente a lo inesperado. Y ello se vuelve todavía más intenso cuando dichas situaciones se tornan irreversibles e impiden que el momento de inicio vuelva a ser el mismo, exigiendo de nosotros reacciones directas así como la reinención del presente e, incluso, del futuro. Estos sucesos emergentes y no pensados ni predichos, que abocan al uso de técnicas, herramientas e instrumentos novedosos de comprensión y actuación, son los denominados más genéricamente en el mundo de la economía y las empresas como *crisis* y, cuando suponen un cambio prácticamente radical que augura una situación totalmente nueva y que conllevará reconstrucción, *catástrofe*.

Ambos términos están asociados en la actualidad a las conocidas como Teoría del Caos y Teoría de las Catástrofes. La palabra caos suele tener una mala prensa debido a que se asemeja a otros contenidos inquietantes tales como el desorden manifiesto o la alteración ruinosa. Pero desde finales del siglo XIX y durante el siglo XX pasado fueron tomando cuerpo un grupo de teorías sobre el devenir de los acontecimientos sorprendidos por el cual autores como Henry Poincaré, Ilya Prigogine, Benoît Mandelbrot, René Thom o Edgar Morin empezaron a preocuparse acerca de ese estado final que ocurre en los movimientos de un sistema alejado del orden, denominando a dicho estado *caos*.

Caos supondría poder conceptualizar un orden sin previsión posible, contingente y aleatorio, el orden considerado en el seno del movimiento impredecible que nos resultó muy útil para el estudio de las alteraciones del ritmo cardíaco, los cambios inesperados en el clima, la expansión de las epidemias o las situaciones de colapsos económicos o crisis empresariales. Todos estos acontecimientos resultan susceptibles de verse afectados por variabilidades e irregularidades notables a corto plazo que



implican cambios bruscos y decisivos de la situación presente. Se encuentran sometidos, asimismo, a la decisiva influencia de sus condiciones iniciales en su posterior desarrollo, esto es, considerándose que una pequeña variación inicial, debido a un proceso de conexión y ampliación, puede derivar en un efecto considerablemente mayor. De este modo, ese punto imaginario donde todo cambia de manera irreversible, la frontera que separa el orden del desorden pero donde también coexisten ambos estados, aquello que Noman Packard del Instituto Santa Fe denominó “el borde del caos” eclosiona, estalla en lo irreversible mediante el “punto de bifurcación” o catástrofe (existe incluso en este entramado de teorías la denominada “Teoría general de bifurcaciones”).

Una imagen muy elocuente lo supone la terminología que sobre este punto aplica el físico Per Bak cuando explica ese instante crítico mediante la metáfora del “Modelo del montón de arena”; sucede cuando en la elaboración de una pequeña montaña de arena realizada por alguien en una playa se da el instante que propicia la avalancha y posterior derrumbe; y en ese preciso y concreto punto se producirá el no retorno. En resumen, frente a lo meramente aleatorio, aquello que reporta al estricto azar que no tiene estructura definida, el caos presenta una organización distinta, compleja y sutil, que estamos empezando a desentrañar, aunque resulte imposible para su predicción posterior. El azar, la chispa del azar, esto es la aparición de lo espontáneo, resulta aquello que abre las puertas al caos. Y al momento de elección de rumbo, aquello que el matemático francés René Thom denominará “*punto de elección de rumbo*”, la antesala a la novedosa situación, lo podemos denominar de estas distintas formas: bifurcación, catástrofe, perturbación o punto clave. O simplemente *crisis*.

Las Teorías del Caos y de las Catástrofes nacieron como ramas de la matemática y de la física, concebidas para ocuparse del estudio de los sistemas dinámicos, sobre todo en lo que aplica a los comportamientos impredecibles, a los inestables y a los caóticos ocurridos en dichos sistemas. Se entiende por sistema dinámico aquel modelo matemático que describe la variación de dicho modelo incorporando el devenir del tiempo en el mismo,



es decir, considerándolo de modo discontinuo. Por lo tanto, la Teoría del Caos no se ocupa de lo completamente aleatorio sino que trata sobre el desorden ordenado; tampoco considera dicha situación como única y exenta, dado que el caos aparece en ciclos alternando con dinámicas lineales, tal y como ocurre con las crisis y las catástrofes, siendo estas últimas los lugares donde se cambia bruscamente de forma o configuración como ya hemos apuntado; y por último, dicha teoría no sólo se utiliza en el ámbito de las ciencias naturales sino que ya se lleva incorporando a la explicación de los acontecimientos sociales, a los netamente económicos y empresariales, desde hace ya varias décadas. Podemos considerarlas, por tanto, como parte de un gran campo de investigación de rango abierto que abarca ya diversas líneas de investigación así como diferentes campos de trabajo en distintos órdenes del pensamiento.

En este mundo de lo complejo, lo imprevisible, las perturbaciones e incluso lo caótico o la catástrofe concreta tiene un lugar específico y especial todo aquello que tiene que ver con el azar y la casualidad. Entenderemos por *azar*, frente al determinismo y la causalidad directa, aquel tipo de fenómeno que ocurre por casualidad o accidentalmente, la absoluta aleatoriedad y el triunfo de lo imprevisto. Supone la ocurrencia de un suceso inesperado, sin un plan previo o deliberado y con la consiguiente ignorancia absoluta sobre las condiciones determinantes de su acontecer. La caída de una maceta desde un balcón tiene una causa, a veces incluso más de una, pero que acabe en la cabeza de un viandante o no, eso es fruto del azar y de la casualidad; cuando aplicamos estas situaciones a los sucesos netamente humanos, hablamos de la suerte. A quién le haya tocado el golpe de la maceta en sus propias carnes, sufrirá la consecuencia directa de un previo azar que concluye, en este caso, con una evidente demostración de mala suerte, al menos para el viandante. Habrá supuesto así la ocurrencia de un hecho fruto de la intersección de, al menos, dos cadenas causales independientes. Aunque nos cueste reconocerlo, una parte considerable de nuestra existencia está orientada por el azar, la incertidumbre y la casualidad.



El término azar proviene del árabe *zahr* que significa “dado” y también “azahar” o “flor del naranjo”. Realmente significó primero flor pasando después a referirse a la suerte, debido a que la máxima anotación en el juego de los dados, se representaba por una flor de naranjo, de azahar. El uso del vocablo azar por parte de los árabes sustituyó en castellano al latinismo *alea* del cual provienen términos como aleatorio.

La *suerte* supone un encadenamiento de sucesos que podemos considerar como fortuito, sorpresivo y casual pero que se puede someter al criterio final del que lo padece para su consideración como favorable o como adversa. Supone por tanto la buena o mala fortuna adquirida inadvertidamente, por accidente o, tal y como hemos mencionado con anterioridad, por azar. Es la demostración más elocuente de lo impredecible y lo sorpresivo y, aunque está condicionada por el azar y el caos, también se puede ver influida por la propia elección. En resumen, es la antítesis de la expectativa razonable y se encuentra ligada a la incertidumbre en primer término por el azar que la provoca y, en segundo lugar, debido a lo impredecible de las consecuencias. Supone, pues, esa fuerza discola y rebelde que impide que la vida humana se someta por completo a la gestión meramente racional o al aburrimiento y la injusticia que supondría tenerlo todo predeterminado. Si todo aquello que nos ocurre dependiese de la *fortuna*, nuestro libro de la vida estaría escrito de antemano, lo cual sería, cuando menos, aburrido, pero, sobre todo, injusto.

En muchas ocasiones, máxime en el idioma español, suele identificarse la suerte y la fortuna como términos sinónimos, pero ambas reflejan situaciones muy distintas. Y así, la *fortuna* (palabra que proviene de la raíz indoeuropea *Bher* y que contiene la idea de llevar algo, de transportar alguna cosa), llega hasta el latín con el significado de “transferir” o “trasladar”. Por fortuna entendían los latinos aquello que nos viene o que nos acontece, en definitiva, lo que llevamos a alguna parte con nosotros mismos. Los romanos hablaron incluso de la fortuna aplicándola inicialmente al mundo náutico y consideraban que una nave zarpaba de puerto con una fortuna propia, buena o



mala. Si en la travesía se cruzaba con una borrasca, ello se debía a su mencionada fortuna; con el paso del tiempo, la fortuna se llegó a considerar como un sinónimo de tormenta o tempestad. Aún hoy en día el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española recoge como acepciones del término fortuna el vocablo borrasca o el riesgo de perderse en una tormenta.

Por tanto, la fortuna resulta ser aquella disposición de inicio que determina el destino de las personas, los condicionantes de dicho destino que a uno le tocan "en suerte". De este modo, la fortuna es una situación de partida que condiciona la vida de las personas y puede llegar a determinarla. Se puede tener buena o mala fortuna debido al azar que conlleva el destino; pero la suerte, ese modo democrático de repartir la ventura y la adversidad que tiene la vida, mantiene un efecto igualador para el conjunto de los seres humanos. Si alguien nace con buena fortuna, por accidente de nacimiento, por herencia o por el propio azar en sí, lo consideramos afortunado; por el contrario, quien principió en condiciones muy desfavorables lo tildaríamos como desafortunado; pero para eso está la suerte, que posibilita que alguien con condiciones de mala fortuna torne éstas en situaciones favorables. Asimismo, a algo malo que ocurre en el acontecer y discurrir natural de las cosas, le denominamos infortunio.

En resumen, la suerte implica que: alguien ve modificada su situación de manera importante a través de un acontecimiento no premeditado y donde dicho acontecimiento será considerado benigno o maligno en función del criterio y de los intereses de quien se vea afectado y que resulta fortuito, inesperado, azaroso e imprevisible y, por último, donde es imposible prever las consecuencias que conllevará, al menos en el inicio.

En consecuencia, la suerte no se puede ni determinar ni provocar, ni la buena ni la mala, por supuesto. En principio se puede cambiar la fortuna, ese momento de condiciones iniciales, pero no es posible generar de manera directa la suerte; en todo caso se podrán gestionar sus consecuencias. Pero lo que sí resulta posible es considerar unas pocas reglas que ayuden a evitar el impacto directo de la suerte, sobre todo de la mala, y estas son:



Reglas para ayudar a la aparición de la buena suerte y para limitar el efecto de la mala suerte

1. Puede propiciarse la buena suerte *no exponiéndose innecesariamente a peligros diversos*. También, de este modo, no tentamos a la mala suerte; supone el ejercicio de la prudencia.
2. Es conveniente *medir las propias posibilidades*, no dando lugar con ello a convocar a la mala suerte por exceso de confianza. Resulta por tanto del uso de la sensatez.
3. Fundamental es el *evitar los riesgos innecesarios*. La vida en sí ya presenta ciertos riesgos inherentes a su propia condición, incluso alguno de ellos debidos al propio azar. Por lo tanto, si ya la vida conlleva imprevistos desagradables, es un tanto insensato incrementarlos indebidamente.
4. *Construir reservas estratégicas contra el infortunio*. Por supuesto, siempre y cuando resulte posible. Contar con remanentes en el caso de la economía es el modo más habitual y evidente de realizar este acopio de recursos para épocas de necesidad. Supone pues la virtud del ahorro.
5. Una faceta que en ocasiones se olvida como inherente a evitar la exposición a la mala suerte y que puede ayudar a la aparición de la buena es la *ampliación de conocimientos*. Está claro que cuanto más se sabe, la aparición de las oportunidades resulta mayor y, por supuesto, la detección de los problemas o las adversidades es más factible.
6. Y, finalmente, una regla definitiva y de puro sentido común: *no fiarse del azar únicamente*. Si como ya hemos tratado el azar surge de manera espontánea, confiar en éste de modo absoluto, una suerte de providencialismo ingenuo, no nos preserva eficazmente de lo adverso.

A modo de reflexión añadir que, en general, existen tres caminos para realizar y conseguir las cosas buenas que nos ofrece la vida y, como consecuencia, disfrutarlas, tales como la salud, el



afecto o el éxito: en primer lugar gracias al tesón y al esfuerzo; por otro lado, podemos toparnos con ellas gracias a la buena fortuna, es decir, por accidente de nacimiento o por herencia; por último, es posible fiarlo todo a nuestra propia suerte, en definitiva apelando y aguardando a que el azar realice su trabajo. Usted elige...

Recursos a poner en marcha para poder encauzar la suerte (buena o mala)

1. Gestionar el riesgo.
2. Controlar los daños provocados por la mala y los beneficios aportados por la buena.
3. Saber aprovechar las oportunidades.
4. Ejercitar el divino don de la paciencia.

Ejercicio 5

Análisis y Gestión de las Perturbaciones

A continuación le proponemos que detecte y anote cinco perturbaciones importantes que puedan producirse en su empresa/organización que conllevarían cambiar el rumbo de la misma e, incluso, modificar el horizonte previsto. Resulta imposible domesticar tanto el azar como la suerte, pero, tal y como hemos dicho, puede ayudarse a que su impacto se pueda gestionar. Para ello le ofrecemos cinco perturbaciones genéricas que responderían a la pregunta: *Aunque resulte prácticamente imposible, ¿qué pasaría si...?*

1. Desapareciese la cabeza gestora o directiva representativa de la empresa de manera brusca y repentina (por ejemplo, por fallecimiento fulminante del máximo directivo).
2. Una empresa de la competencia plantease una compra hostil y que no se hubiese podido calcular.
3. Se cae uno de los clientes más importantes que supone un porcentaje elevado de la facturación o un pedido importante no llega a materializarse.
4. Estalla en la empresa una huelga salvaje y no premeditada.
5. Hace su aparición de manera brusca una crisis general de tipo sistémico que afecta a todos los sectores y empresas, por supuesto incluyendo a la suya.



Empresa:						
Descripción de la actividad:						
Perturbación clave						
Grado de incidencia	+	+	-			
A quién implica						
Consecuencias						
Alternativas						



2.4 De cómo Colón equivocándose, descubrió América

“La racionalidad no es garantía de éxito.”

Jon Elster

La fecha del 3 de agosto de 1492 supone uno de los momentos históricos de mayor trascendencia y alcance; en ese día, el genovés Cristóbal Colón parte de la villa costera de Palos de la Frontera enfilando el “Mar Tenebroso” para encontrarse con su destino, ser, en palabras de Andrés Bernaldez, cronista de los Reyes Católicos, “*el inventor de las Indias*”.

Varios han sido los lugares que se han pretendido arrojar ser la patria chica del Almirante pero la historiografía oficial lo sigue considerando nacido en Génova. La fecha de su alumbramiento continua siendo incierta aunque sí sabemos con relativa seguridad que aconteció a mediados del siglo XV, entre los años 1450 y 1451. Este será uno más de los misterios que jalonan la vida del genial navegante.

Cristóbal Colón recorrerá todo el Mediterráneo, mar que conocerá en detalle durante esos casi veinte años navegando hasta que en 1476 acabase naufragando frente a las costas de Portugal. Ese será el momento inicial de su gran aventura que culminará dieciséis años más tarde con el descubrimiento de un nuevo continente al cual, por un gran error de sensibilidad histórica, se le denominará América en honor a Américo Vesputio y no Colombia, recompensa que debiera haber correspondido a su verdadero descubridor.

Este pequeño detalle nos hace representar en Colón la importancia que consideramos que tiene el error como elemento a considerar en la nueva orientación estratégica que estamos tratando de perfeccionar. La vida del gran Almirante está llena de equivocaciones que, gracias a su perseverancia y a la fe en sí mismo, se convirtieron en grandes aciertos para el resto de la humanidad.



Habíamos dejado a Colón en su llegada a Portugal, gracias al infortunio de un naufragio. En aquel país, nuestro marino italiano trata de buscarse un sitio para lograr su gran sueño: navegar hacia Poniente para hallar una ruta que permita llegar a los anhelados Catay y Cipango, actuales China y Japón. Ello prometía riquezas incontables así como permitiría afianzar a la nación que lo afrontase como una de las más ricas e importantes de la Europa Renacentista. Durante la década que comprende desde el año 1476 a 1485 Colón navega a las órdenes lusas, llegando a despojarse incluso con una de sus vasallas, Felipa Monhiz Perestrello. Gracias a ello, Colón podrá navegar por las posesiones marítimas de los portugueses, llegando a Porto Santo y a Madeira, rutas que luego le permitirán acercarse a los territorios ultramarinos con mayor confianza. Para algunos autores, la “experiencia oceánica” llevó a Colón mucho antes a las mismísimas tierras de las que luego sería titulado como descubridor con la nomenclatura de Almirante de las Islas y Tierra firme además de Virrey y Gobernador General de las Indias Occidentales. Confiado en su criterio, sabedor de su destino, Colón presentará su descabellado plan al mismo rey portugués Juan II: hallar una ruta más corta por la mar para llegar al ya conocido Oriente navegando siempre hacia Poniente.

Para poder resultar lo más verosímil posible al rey de los portugueses y, sobre todo, a la recién nombrada Junta de Matemáticos que estudiaría el plan colombino, Colón realizó una serie de cálculos, que, siendo incorrectos, gracias a su determinación, resultaron eficaces. Para establecer la dimensión del Océano que pretendía transitar, Colón no tuvo en cuenta la existencia de un continente de por medio; pero aún cayó en otro equívoco todavía de mayor importancia: que el viejo continente euroasiático ocupaba dos terceras partes de la Tierra y el Océano solamente un tercio. Es más, aunque ya se conocía el valor del grado terrestre que había calculado un sabio árabe llamado Alfragano, las cuentas del futuro Almirante estaban radicalmente equivocadas, dado que tomando la milla árabe para realizar la estimación de su travesía, mucho mayor que la italiana, de no haberse topado



con las tierras americanas de por medio nunca habría logrado su propósito de llegar a las denominadas como Indias Orientales.

Pero esto Colón no lo sabía y aún con su error, grave error de cálculo por cierto, bajo el brazo, presentó su propósito que fue rechazado por la corte portuguesa. Despechado más no desilusionado, convencido del éxito de su empresa, Colón se dirige a presentar su soñadora propuesta a la corte castellana de los Reyes Católicos. Éstos se encuentran muy atareados en lograr la victoria final contra el moro y por ello, aún llegando a la corte de Castilla en el año 1485, Colón no podrá ver culminado su sueño de navegar hacia Poniente hasta la histórica fecha de 1492. Tiempos de penuria y de paciencia serían aquellos ocho largos años, en los que el marino recopiló sosegadamente un relevante número de apoyos posibles. Encontraría el mayor de los respaldos en un importante valedor, el monje jerónimo de nombre fray Hernando de Talavera, a la sazón confesor de la mismísima reina Isabel. Malvivirá en ese período con la esperanza e ilusión de tener la certeza de un sueño posible y maravilloso. Tanto es así que en el año 1486 ambos Reyes Católicos quedaron sobremarera impresionados por las descripciones sobre las maravillas que resultarían de su loca travesía.

Este primer intento con respaldo castellano de navegación trasatlántica será rechazado por una Junta de expertos en las materias de navegación constituida al efecto y habiéndose reanudado las hostilidades con el moro, harían que la gesta colombina tuviera que esperar todavía unos años más. Y la Junta de Cosmógrafos falló en contra de Colón debido a que este basó su plan en dos errores: el primero el de considerar de modo inadecuado la dimensión de la Tierra, puesto que el postulante la calculaba más pequeña de lo que en realidad se suponía que era, dado que Colón partía de la idea de que el cinturón ecuatorial medía 30.000 kilómetros (sobre unas 20.000 millas) cuando en realidad presenta 40.000 kilómetros. El segundo desacierto que le ayudaba a considerar inviable su proyecto era que dada la dimensión de la tierra comparada con el mar, esta última ocupando una séptima



parte, el viaje se podría lograr en menos tiempo del estimado por los cosmógrafos. En otras palabras, con sus cálculos y teniendo como naves las naos, Colón nunca hubiese llegado al imaginado Oriente. Le salvó encontrar por el medio las maravillosas y maravilladas tierras americanas.

Una vez más, el error produjo su resultado años después, apoyado en la convicción por parte del gran marino de tener un designio grandioso y que su materialización resultaría prodigiosa. Años difíciles, llenos de contratiempos y de penurias, pero Colón no perderá la fe en sí mismo. Y así, después de cinco años de enormes incertidumbres, en el año 1492 logra alcanzar lo que más ansía: la corte española da luz verde a su loco anhelo una vez derrotada y tomada por fin Granada. Finalmente es llamado a palacio y su valedora, la reina Isabel de Castilla, quiere oír otra vez la arrebatada y elocuente explicación del insólito viaje colombino. Colón ha tenido suerte gracias al apoyo de un renombrado personaje de la Corte, el aragonés Luis de Santángel, hombre de confianza del rey Fernando, quien cree firmemente en lo planteado por el genovés. Después de años de oscuridad y de sordo trabajo, por fin podría iniciar su singladura por el Mar Océano y ya como Almirante.

El resto es historia harto conocida. Después de un viaje lleno de contratiempos y de grandes temores, Colón vara una nao capitana y dos carabelas en la noche del 11 al 12 de octubre del año de 1492 al grito de “¡Tierra a la vista!” proferido por Rodrigo de Triana en una isla llamada por los indios de Guanahaní, rebautizada posteriormente como San Salvador. Colón estaba instalado en el error de haber llegado a las islas cercanas a los dominios del Gran Khan, señor de Catay, al que tiempo ha ya había visitado el veneciano Marco Polo. El Almirante, hombre seguro de sí mismo y de su empresa, sabía a dónde iba y gozaba de una gran determinación en lograr sus objetivos. Y equivocándose, obtuvo el éxito tan ansiado. De hecho murió convencido de haber llegado a las tierras del gran emperador de la China en las Indias de Oriente.



Cuatro serán los viajes que Cristóbal Colón realice a tierras americanas. Después de los dos primeros y tratando de buscar el oro tan apetecido desde la corte, Colón emprenderá en 1498 el tercero de sus periplos y que tan malas consecuencias le traería, puesto que volvería preso y aherrojado a España. En esa travesía descubrirá el continente y gracias a ello enunciará sus dos teorías más equivocadas, fruto ambas de sus navegaciones. Por la primera, Colón establecería que la Tierra no era redonda, como creían algunos sabios antiguos y ya algunos modernos; era en forma de pera (*sic*), redonda por abajo y más afilada en su parte superior. Por la segunda, establecería que en los territorios recientemente descubiertos en este tercer viaje estaba el Paraíso Terrenal descrito en la Biblia. Una vez más, gracias al error, se había logrado, más allá de las islas, llegar a un Nuevo Continente.

En su cuarto y último viaje, concebido con el objetivo de lograr el paso hacia las tierras promisorias de Oriente, y después de una infernal travesía por el mar Caribe, llega a la Costa de los Mosquitos y Veragua, en busca del esquivo e inexistente paso. En su ceguera, se cree próximo a las Indias Orientales y considera que "... *de allí a diez jornadas es el río Ganges...*"; en realidad, se encontraría a más de 15.000 kilómetros de distancia.

A juicio de Alexander von Humboldt (1769-1859), el gran geógrafo, naturalista y explorador alemán, este no fue el error mayor que cometió Colón en aquel desafortunado viaje. Después de haberse desviado de su ruta oeste primitiva, debido a que vio volar hacia ese lugar a una bandada de papagayos, derivó hacia el sur y no hacia el norte. De haber seguido la ruta indicada de antemano, el Almirante hubiese arribado al seno mismo del continente y el norte de América hubiese sido colonizado por los españoles y no por ingleses y franceses. A juicio del insigne botánico y zoólogo, nunca ha tenido mayores consecuencias el azaroso vuelo de un pájaro.

Podemos concluir, por tanto, que gracias a los errores del gran capitán que fue Colón el mundo pudo descubrirse mutuamente,



Europa a América y ésta a la primera. En nuestro deseo de lograr incorporar las nuevas perspectivas a la Dirección Estratégica que exige el actual complejo mundo, nos encontramos que hemos de agregar e integrar el error como parte del proceso. Para ello proponemos la siguiente fórmula que pretende poner en contacto los elementos necesarios para lograr el éxito de los proyectos estratégicos en la complejidad.

Fórmula del éxito de un proyecto en la complejidad

$$\text{Éxito de un proyecto} = \frac{\left(\begin{array}{l} \text{Conocimiento} \\ \text{(Experiencia +} \\ \text{información + errores)} \end{array} + \begin{array}{l} \text{Tecnología de} \\ \text{la información} \end{array} + \text{Innovación} \right) \times \begin{array}{l} \text{Emoción} \\ \text{(Energía +} \\ \text{perseverancia)} \end{array}}{\text{Rutina}}$$

Dentro del éxito posible que ha de lograrse en el mundo de la complejidad el error es parte importante en el proceso de obtención del conocimiento. Y así, a la par que la propia experiencia y la importancia trascendental de la información, se encuentra el derecho a errar y la obligación de aprender de ello. Es lo que, en el marco del *optimismo inteligente* concebido por Seligman, comienza a denominarse como "*fracaso inteligente*".

Entendemos por tal la persistencia útil a partir del error, siempre y cuando permita un aprendizaje posterior. Lleva pareja la resistencia (*resiliencia*), ese proceso dinámico que acompaña la adaptación positiva dentro del contexto de la adversidad significativa, en resumen, la capacidad de examinar el fracaso con sus matices y de persistir en la experimentación pero con las adaptaciones necesarias. Metodológicamente, el ejercicio del fracaso inteligente supone que los resultados inciertos procedentes de iniciativas fracasadas proporcionan al experimentador una base para conservar algunos aspectos de la experiencia descartando otros. Es la suma entre los experimentos a pequeña escala y la adquisición



de información a través del ejercicio de la iniciativa. En definitiva, supone encontrar sentido al fracaso, no quedándose únicamente en el regodeo de lo fallido.

En el Modelo de la Dirección Estratégica el fallo es considerado como una inconveniencia y, en ocasiones, cuando se produce, se suele atribuir a la falta de los otros dos elementos que hemos considerado como constituyentes del conocimiento; o bien es ausencia de información o resulta de un uso indebido de la experiencia. Cuando en un proceso de concepción estratégica se obtiene el resultado planteado desde el inicio, ello se suele atribuir al uso juicioso de la racionalidad; pero nada se considera fruto de la intuición, la energía o la perseverancia. Y, tal y como hemos visto en el ejemplo que supone la vida y milagros de Cristóbal Colón, para el éxito de una empresa hacen falta también la energía y la perseverancia, cuya suma denominamos *emoción*.

El resto de la fórmula son viejos conocidos de la Teoría de la Complejidad: el uso de las tecnologías de la información así como la importancia de la innovación. Introducimos una novedad y es la existencia de un denominador, de un elemento que resta y mucho, razón por la cual es conveniente hacer lo mínimo y, a poder ser, evitar y ello es la *rutina*, enemiga acérrima de la creatividad, tal y como observaremos más adelante.

Ejercicio 6

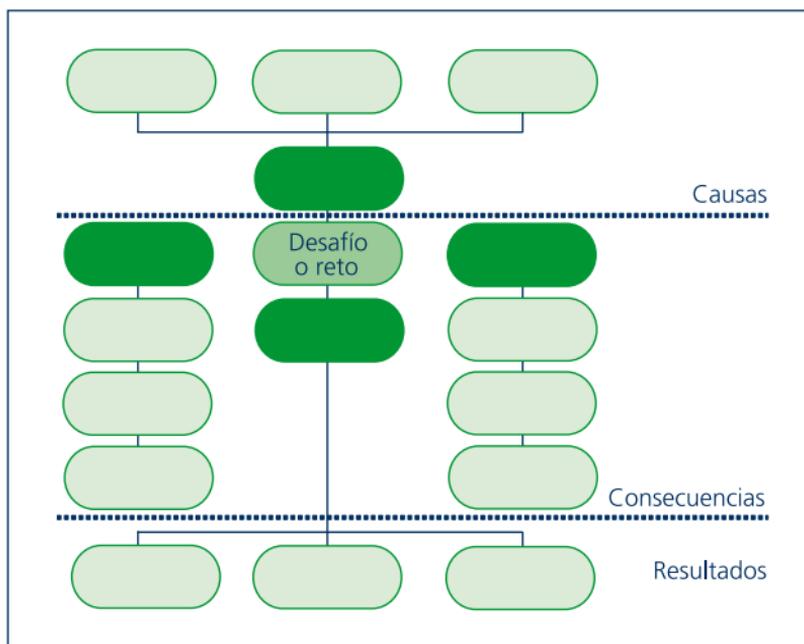
Reflexión sobre los errores

En el modelo de explicación que hemos denominado como lineal consideramos que el efecto busca la causa; ello es debido a que la relación de causa y efecto resulta de una ficción inventada por nosotros para dar entidad y fundamento a nuestros aciertos. Cuando el asunto funciona, cuando las cosas salen bien creemos que la relación no sólo ha sido directa sino, sobre todo, cierta de antemano. Pero cuando las cosas salen mal, en el modelo lineal, es que hemos estado desacertados y, por tanto,



hemos calculado erróneamente. En el nuevo modelo a veces coinciden en la linealidad la causa y el efecto y cuando ocurren algunos efectos consideramos sus causas desde los efectos. Nunca sabemos con seguridad (salvo derivándolo de la costumbre y de la experiencia) que a un acontecimiento siga otro de modo consecucional en grado necesario. La explicación siempre es posterior al suceso y por eso nos resulta válida; es una ficción para garantizar la seguridad en el pensamiento. Por lo tanto, solemos tender a explicar los hechos del pasado, sobre todo los que consideramos como aciertos, en función del resultado obtenido. Por ello éxito o fracaso son conceptos que están preñados de interpretaciones.

En este ejercicio le proponemos el siguiente “mapa mental”: piense en un “desafío” o reto que en algún momento de su trayectoria profesional se haya manifestado y que pudiera haber terminado, a su juicio, en éxito o en fracaso claros. Trate de detectar tanto las causas como las consecuencias pero no en “modo lineal” sino en “modo complejo”, como árbol de conexiones. Y después vuelva a reconsiderar su valoración de lo acontecido y de sus consecuencias. ¿Sigue pensando lo mismo?





CASO PRÁCTICO

El viaje del *Endurance*

(agosto de 1914-agosto de 1916)

Parece siempre más sencillo y pedagógico encontrar en los éxitos el referente que ilumine de manera más clara las explicaciones sobre los hechos acontecidos. Pero, en ocasiones, resulta mucho más aleccionador el fracaso, sobre todo si éste es de carácter “histórico”, incluso habiendo pasado a pertenecer a la Historia con mayúsculas. Uno de los más gloriosos en la pequeña historia de las expediciones fue el fallido viaje de Sir Ernest Shackleton (15 de febrero de 1874-5 de enero de 1922) tratando de atravesar la Antártida en la primera década y media del pasado siglo XX. Pretendemos mostrarlo como ejemplo de una, al menos en principio, previsible exitosa travesía, bien planteada, mejor concebida y diseñada que no pudo conseguir sus objetivos pero que, gracias a ello y curiosamente, consiguió pasar a la posteridad como un ejemplo del manejo adecuado de las circunstancias y el aprovechamiento de los recursos y capacidades propias en un entorno extremadamente hostil y en situaciones cercanas a la catástrofe. Un modo de ilustrar cómo lo improbable y lo imprevisible, de cómo lo adverso y lo imposible, en numerosas ocasiones suponen retos que pueden convertir el infortunio y el fracaso en un valioso aprendizaje; e incluso en un cierto tipo de éxito. Y, en la línea abierta en este capítulo sobre la metáfora de la navegación, en este caso realizada en un velero excepcional con un nombre premonitorio, “*Resistencia*” (*Endurance*), podremos mostrar con ello un ejemplo paradigmático de navegación “*al borde del caos*”.

Para situarnos hemos de hacer una breve incursión en la travesía del *Endurance*, el mítico barco que utilizaron para su viaje Shackleton y sus veintisiete compañeros de travesía con la imprescindible compañía de 69 perros de trineo canadienses, desde su salida el 8 de agosto de 1914 desde los muelles de Plymouth hasta su regreso al puerto antártico de Stomness el 30 de agosto del año 1916. Ya en 1901 el intrépido aventurero irlandés había participado con el desgraciado Robert Falcon Scott en un viaje con destino a la Antártida



de resultado fallido. Es parte de la mitología de las expediciones a los Polos el supuesto anuncio, dado que nunca apareció el original, que Shackleton insertó en diciembre de 1901 en el *Times* para buscar tripulantes: *"Se buscan hombres para azaroso viaje. Salario reducido. Frío penetrante. Largos meses de completa oscuridad. Constante peligro. Dudoso regreso sano y salvo. En caso de éxito, honor y reconocimiento"*. Se dice que a dicha llamada respondieron cerca de cinco mil voluntarios, siete de ellos mujeres.

También llevó a cabo, pero ya por su cuenta, otra travesía, a su vez finalizada en fracaso en el año 1902 así como una tercera anterior que relataremos durante los años 1907 a 1909 que le acercó a 180 kilómetros del Polo Sur después de haber recorrido 3.000 kilómetros de puro hielo. Y, aunque no hubiera conseguido su objetivo, regresó al Reino Unido convertido en héroe y siendo nombrado por ello Sir, siempre se le consideró, hasta la hazaña de Roald Amundsen el 14 de diciembre de 1911, *"the man who reached furthest to the south"* (el hombre que había alcanzado el punto más lejano al sur).

La fallida expedición se enmarca en lo que en la épica de los descubrimientos polares se denominaría la Edad Heroica de los viajes exploratorios a los polos. La conquista de los hielos fue, a principios del siglo XX, la última de las grandes metas que quedaban por cumplirse y así, la única hazaña sería que podría ya realizarse en las fechas de la expedición del *Endurance* era la travesía a pie por el continente antártico atravesándolo diametralmente. Con la edad de cuarenta años y dos intentos fallidos propios por alcanzar la gloria en la conquista polar, habiendo invertido todos sus recursos en aquella su penúltima oportunidad, el inquebrantable aventurero personificaba el lema de su propia familia, *"por la resistencia (endurance), a la conquista"*.

Shackleton emprende en el año 1914 su legendaria expedición con el objetivo de realizar esta travesía desde el mar de Weddell hasta el mar de Ross, el mismo día que comienza la Primera Guerra Mundial; toda una premonición, sin duda. Durante el viaje él y sus veintisiete compañeros tuvieron que soportar penalidades inimaginables, viviendo



en condiciones extremas para el ser humano y logrando, no habiendo culminado su objetivo de atravesar los hielos, regresar en el verano de 1916 al punto de partida en el círculo polar antártico sin haber perdido una sola vida. Un extraordinario ejemplo de confianza en las propias posibilidades y de resistencia ante múltiples adversidades.

La expedición del *Endurance* ha quedado para la historia como un ejemplo de abnegación, sufrimiento y afán de superación por parte de un grupo de seres humanos organizados con el objetivo de la conquista de una gran meta. Después de casi dos años de inmensas penalidades en mitad del hielo polar, habiendo perdido casi al mismo inicio el barco que les hubiera podido conducir a la gloria, el carismático Shackleton consigue llevar a toda su tripulación a la salvación, venciendo en una carrera contra una muerte más que segura. El emblema de aquella expedición lo decía todo desde su mismo comienzo: *"Nunca la bandera arriada. Nunca la última empresa"*.

Casi al inicio de la gesta, el barco de los expedicionarios resultaría atrapado en los hielos y destrozado por estos, después de siete meses cautivo por los témpanos y habiéndose quedado a sólo un día de navegación de su primer destino. Es a partir de ahí cuando comienza la epopeya de aquellos veintiocho hombres, quienes atravesarán en trineo el helado Mar de Weddell y, con posterioridad, tres de ellos, entre los que se encontraba el propio Shackleton, utilizarán un bote de apenas siete metros de eslora, bautizado con el nombre de *James Caird*, para llegar desde la isla Elefante hasta Georgia del Sur ya casi en tierra firme, después de haber dejado al resto de compañeros en esa isla a buen recaudo e ir en petición de auxilio. Una singladura casi imposible de 1.300 kilómetros en un bote abierto durante diecisiete interminables días. Después de haber atravesado la isla de Georgia del Sur y de cuatro posteriores intentos frustrados por lo impenetrable del hielo, al finalizar el mes de agosto del año 1916, el capitán regresa en un pequeño vapor llamado *Yelcho* para rescatar al



resto de la tripulación, tal y como les había prometido estando todavía con ellos en isla Elefante.

Shackleton, hijo de una acomodada familia irlandesa, criado y educado en la Inglaterra imperial, había sido toda su vida un cúmulo de fracasos. Dotado de una serie de virtudes o competencias tales como ciertas dotes de liderazgo eficaz, una gran resistencia al infortunio, la generosidad y la capacidad de crear lazos de lealtad entre sus colaboradores, así como la madurez necesaria para no dejarse deslumbrar por la gloria, estaba tocado por el don del inquebrantable activo intangible del optimismo. Durante todo el calvario de la denominada “Expedición Imperial Trans-Antártica” jamás dejó de animar a su equipo y de compartir con ellos todas las penalidades. Era la clase de jefe que anteponía el bienestar de sus hombres a todo; ello les impregnaba de una confianza firme en sus decisiones. Y así, en el momento cumbre de su decisión acerca de abandonar la expedición y regresar, mostró su más excepcional acto de valor retirándose antes de poner en peligro la vida de sus compañeros. Su terco optimismo, la piedra angular de su carácter, le hacía estar seguro de que la vida siempre ofrece nuevas oportunidades; *siempre*. En su caso, aquella iba a ser la última de poder realizar algo memorable en los hielos. Pero cuando el desafío entrañó la supervivencia de la expedición, no le visitaron los fantasmas de la derrota ni el miedo a que lo tomaran por un fracasado.

El expedicionario Shackleton había escogido de manera concienzuda a sus colaboradores; supo rodearse de un equipo en el que se aunaban características muy dispares pero que confluían en aquello que buscaba para poder realizar su viaje imposible: una actitud y no méritos sobre un papel. Al finalizar su odisea y después de las múltiples penalidades, del hambre y el sufrimiento padecidos, Shackleton, a quien sus hombres apodaban “*the boss*”, es decir, el jefe, pudo afirmar que: “*No se había perdido ni una sola vida y se había regresado del infierno*”.

Aún haría el intrépido capitán un último viaje hacia el sur, ya sin mucho sentido, que le llevaría otra vez hasta la isla Elefante



donde moriría a la edad de 48 años, siendo enterrado en ella por varios de sus propios hombres. Shackleton resultó un hombre de grandes ideas y amplios horizontes, cuya alma encontraba la paz en las inmensidades del océano polar y no encerrado entre paredes; asimismo, estaba dotado de una fe inquebrantable asistida por una gran calma y tranquilidad de ánimo. Cuando una meta se le resistía o claudicaba en su obtención, encontraba otra a la que aferrarse y así, en el momento en que su expedición quebró, se marcó otro objetivo: salvar la vida de todos y cada uno de los hombres que lo habían acompañado. Y esta sería ya su única meta, el regreso completo.

La heroica travesía de Shackleton y sus hombres es el mejor ejemplo de cómo las situaciones de crisis, por qué no de catástrofe, precisan cualidades distintas que las de tipo continuo, las previsible y más lineales; incluso, tal y como reflejaría la personalidad del capitán, modos de actuar y de comportarse muy especiales y característicos. Su aciago periplo polar es un ejemplo de navegación en la complejidad y de gobierno adecuado ante los acontecimientos inesperados, de mantenimiento del rumbo en situaciones de *"tormenta total"*, en momentos de crisis casi perpetua, constantemente *"al borde del caos"*; y al fin para desembocar en un sonoro fracaso, corroborando lo expresado en el adagio que enuncia, de modo irónico pero muy expresivo, *"tanto remar para acabar en la orilla"*. En fin... Pero provocó su inevitable paso a la posteridad así como su encumbramiento a la gloria, a los cuales se llega, en ocasiones, por paradójicos vericuetos distintos a los del triunfo.

Dirección Estratégica Vanguardista evolutiva

*“Nunca el futuro ocurrió por casualidad.
Fue creado antes.”*

Will Durant

3.1 La dicotomía crecimiento-rentabilidad

Aunque al final el mundo que actualmente conocemos se haya vuelto definitivamente complejo, las preguntas que las empresas se hacen acerca de su propio futuro tienden a ser las mismas que en épocas anteriores. La dimensión empresarial es siempre una constante en la evolución de las organizaciones y uno de los debates más enconados y todavía no resueltos es el de la relación entre la propia dimensión y la rentabilidad. Cuatro son las preguntas que pueden resumir esta dicotomía tan específica de la ciencia económica y de su correlato práctico a través de la administración y la dirección de empresas:

1. ¿Qué dimensión debe tener una empresa?
2. ¿Qué capacidad de crecimiento tiene una empresa u organización?
3. ¿Tienen las empresas un límite para el crecimiento?
4. ¿Crecer es un síntoma de algo?

Estas cuatro cuestiones pretenden resumir muchos de los desvelos que sobre su orientación tienen la mayor parte de las organizaciones y, en concreto, las empresariales. Y así, todo lo



referente al crecimiento, a su posibilidad, orientación y desarrollo se convierte en crucial. Para ello entenderemos crecimiento al modo clásico en la economía de la empresa, es decir:

Entendemos por **crecimiento** las modificaciones e incrementos de tamaño que cambian la dimensión de las empresas.

Salvo las situaciones empresariales que exigen una rápida intervención para evitar el deterioro del negocio, **los planes estratégicos se plantean con el objetivo de hacer crecer a las organizaciones y, principalmente, a las empresas. Ese y no otro es su objetivo final.** Todo el proceso de razonamiento que se lleva a cabo, bien sea siguiendo lo planteado por el Modelo de la Dirección Estratégica o por la Nueva Teoría Estratégica aplicada a la empresa, se concibe para aumentar el tamaño de la misma, bien su volumen de actividad, su rentabilidad o su propia dimensión física.

Las razones para el crecimiento como elemento consustancial a la actividad económica y empresarial son, en ocasiones, más intuitivas que explicadas. Cuando se solicitan las causas del mismo se suele acudir a peregrinas referencias tales como que es obvio, que crecer hay que crecer e incluso que cuestiones como estas no resulta necesario ni explicarlas.

Pues bien, a nuestro juicio, el crecimiento empresarial presenta tres buenas razones para ser obligado y estas son:

1. En primer lugar, que el crecimiento es un síntoma de salud y fortaleza empresariales. Si lo pusiésemos en sentido contrario, decrecer es un síntoma claro de debilidad; y ello es así, obviamente, cuando el incremento se produce en condiciones adecuadas, tanto de gestión como de solvencia.
2. Una segunda razón se desprende de un efecto económico obligado en el desarrollo de la actividad económica, esto es, que es prácticamente imprescindible superar, al menos,



la inflación. De no revasarse este fenómeno “natural” en la economía de la empresa, las posibilidades de supervivencia se van a encontrar muy en entredicho.

3. La tercera cuestión se refiere a la obligación de crecer para provocar y favorecer la propia supervivencia como entidad empresarial. De tal modo que, de no incrementarse el tamaño o el volumen de negocio y haciéndolo el resto de intervinientes en la actividad económica, tales como empresas competidoras, proveedores o el panorama empresarial en su conjunto, la diferencia y la brecha posible se harán cada vez más intensas, induciendo con el tiempo la posibilidad de desaparición. No es más que la aplicación de la ya tratada “Hipótesis de la Reina Roja”, ese proceso de coadaptación evolutiva obligada con el entorno que presentan los organismos y que hemos aplicado al mundo empresarial anteriormente.

Por lo tanto, existen razones más que sólidas que avalan la necesidad de incrementos de tamaño, de crecer en definitiva. Pero el crecimiento en sí, como tal, no puede estar desorientado y por ello existen una serie de cuestiones a tener en cuenta con respecto a un aumento posible:

1. La dirección que debe seguir el crecimiento que, como veremos un poco más adelante, obliga a la elección de la fórmula de aumento más conveniente entre un escueto repertorio.
2. Cuáles van a ser los medios y los métodos más adecuados que se han de poner en marcha para el logro de los objetivos de incremento planteados.
3. Y, finalmente, la mencionada ya como dicotomía entre el crecimiento y la rentabilidad, en definitiva responder a la posible compatibilidad entre el crecimiento y la rentabilidad. ¿Qué resulta más conveniente, ser más grande o generar más beneficios? ¿Es necesario crecer para obtener una mayor rentabilidad? Y, finalmente, ¿resulta compatible la dimensión, se supone mayor, con la rentabilidad, la máxima posible a obtener?



Todos los estudios apuntan a que, en teoría, la dimensión y la rentabilidad no son variables directamente relacionadas. Y ello se debe a que no por el hecho de ser más grande se consigue una mayor rentabilidad, necesariamente. Pero lo que sí parece incontestable es que los beneficios mayores se obtienen con cifras de negocio altas y que cuando se crece, eso sí, “sanamente”, se obtienen mayores tasas de eficiencia y, por tanto, de rentabilidad.

Para la economía de corte más clásico dos son los tipos posibles de obtención de crecimiento empresarial, y así, existen sólo un par de opciones para afrontar el reto:

1. El *crecimiento interno*, es el que las empresas realizan mediante inversiones en su propia estructura consiguiendo con ello un mayor tamaño. Inexplicablemente, salvo para poder salvar una analogía de tipo biológico, a este tipo de crecimiento se le denomina como “natural”; suponemos que ello se debe a que, intuitivamente, se estima que es el crecimiento más habitual en las empresas.
2. El *crecimiento externo*, es el que resulta de la adquisición, participación, asociación o control de una empresa sobre otra u otras empresas o unidades empresariales externas (pueden ser desde departamentos o unidades de actividad a procesos y resultados mismos). Aunque a este tipo de crecimiento no se lo considera “antinatural” bien es cierto que, al hilo de las metáforas de corte biológico que se aplican en ocasiones a las empresas, se establece como más excepcional que el anterior. O al menos lo era hasta la compleja situación contemporánea que nos ha tocado vivir.

Y será en esta última referencia a la confluencia entre la biología y la economía donde situaremos el resto del presente capítulo al objeto de ilustrar la mencionada dicotomía entre el crecimiento y la rentabilidad. Para la búsqueda de ayuda en la más importante corriente de la biología, aquella que, además, conecta como orientación con la ciencia económica y que es *la teoría evolutiva*, precisamos de un conjunto ordenado y conectado de conceptos que especificamos a continuación.



El evolucionismo como concepción dominante en la ciencia biológica nace con la incontestable figura de Charles Darwin (1809-1882). Y es partir de un viaje en barco, esta vez también en un velero de nombre *Beagle*, cuando Darwin concibe una descabellada teoría sobre el devenir de la vida.

El *Beagle* era un bergantín de 27 metros de eslora y, como navío de la Marina Real inglesa, tenía como misión explorar las costas de América del Sur, haciendo con ello acopio de datos diversos sobre condiciones meteorológicas e hidrográficas así como levantar mapas de las zonas no documentadas. Estaba capitaneado por Robert FitzRoy (1805-1865), el cual había tomado el mando del velero en el año 1823. Hombre de férreas convicciones religiosas, acogió a Darwin después de haber despedido al anterior naturalista por “manifiesta incompatibilidad de caracteres”. Y así, después de varios aplazamientos por reparaciones diversas, la tarde del 27 de diciembre de 1831 el flamante bergantín de nombre *Beagle* zarpará del puerto inglés de Plymouth con 64 personas a bordo rumbo a la aventura así como a cerrar el destino del biólogo y naturalista Charles Darwin.

Dicho viaje duraría unos cinco años, arribando a Inglaterra el 2 de octubre de 1836, considerando que aquella larga travesía sería “*determinante para toda mi carrera; el viaje del Beagle fue con creces el acontecimiento más importante de mi vida*”, tal y como dejó referido Darwin en su *Autobiografía*. Constancia de aquella trascendental aventura quedaría reflejada en su libro *Narración del viaje de un naturalista alrededor del mundo en el barco de su Majestad “Beagle”* (1839). Durante el periplo alrededor del mundo, Darwin gesta toda su posterior teoría de evolución de las especies que plasmará en su imperecedera y polémica obra *El origen de las especies por medio de la selección natural*, publicada en el año 1859 aunque terminada en el año 1844 pero que su autor mantuvo sin editar meditando durante años sobre la idoneidad y pertinencia de hacer públicas sus revolucionarias teorías.

Del enorme entramado de nuevos conceptos que la estructura de esta última obra plantea, extractamos cinco como los esenciales



para entender la transformadora concepción propuesta por Darwin, aunque es preciso anotar que su autor no las expuso de este modo y orden:

1. En primer lugar y haciendo referencia al título de la obra, en ella su autor plantea de modo tajante el origen común de todas las especies.
2. La segunda enuncia que el entorno condiciona el desarrollo de las especies a través de la adaptación al mismo.
3. Tercera cuestión la supone su planteamiento de la modificación de la descendencia de las especies a través de las variaciones. Es preciso anotar que Darwin no hablará explícitamente de evolución hasta la sexta y última edición de su gran obra en 1872, es decir, trece años más tarde que la primera.
4. Esta variación habida en las especies es lenta, gradual, constante y mantenida.
5. Y, en último lugar, Darwin nunca habló en términos de competitividad y de exclusión sobre la denominada "*supervivencia del más apto*" (*survival of the fittest*). Este fue un concepto acuñado por Herbert Spencer (1820-1903) y con el cual Darwin nunca se sintió a gusto, prefiriendo la expresión "*descendencia con modificaciones*". A diferencia de Darwin aunque basado en sus teorías, Spencer concebía la evolución como un progreso, una complejidad creciente desde lo homogéneo a lo heterogéneo y que favorecería, mas adelante, ser aplicado a las razas humanas de una manera absolutamente indebida.

Conceptos propios del evolucionismo para entender los principios enunciados

Adaptación: carácter hereditario que aumenta la aptitud de un organismo.

Aptitud: propensión de un organismo a tener éxito evolutivo (y, por tanto, a creer y multiplicarse).

Éxito (evolutivo): aumento de la descendencia (crecimiento en volumen) de una especie.



Cuatro principios básicos del evolucionismo de Darwin a tener en cuenta para su aplicación a las empresas

Principio de selección (natural): un organismo sobrevive cuando tiene una mayor capacidad de adaptación a un entorno dado.

Principio de variación: la fórmula de transformación o cambio es la *mutación*. Por lo tanto, la fuente de variación es el error, la imperfección en definitiva. De este modo, sin variaciones (que son de tres tipos: ciegas, aleatorias o intencionadas) no puede darse la selección natural.

Principio de herencia o de continuidad: mediante y gracias al cual la descendencia mantiene un mayor parecido con sus progenitores que con respecto a otros individuos; de este modo, las características individuales pasan a las generaciones futuras (es preciso apuntar que Darwin no conoció en su momento el trabajo del padre George Mendel (1822-1884) que dio como resultado la enunciación de las leyes de la herencia, fundamento de la moderna genética).

Principio de lucha por la supervivencia: la selección natural actúa o bien porque los organismos mejor adaptados tienen una mayor descendencia, o bien porque las variaciones o las combinaciones de genes que se mantienen a lo largo del tiempo son aquellas que tienen ventajas en la lucha por la supervivencia.

El denominado darwinismo tuvo una gran aceptación en el ámbito científico pero fue muy contestado en lo social, produciéndose con el tiempo una “evolución de la evolución” representada por autores de la talla de T. Dobzhansky, J. Huxley, E. Mayr, G.R. Lewontin, o los más contemporáneos como R. Dawkins, S. Jay Gould, Lynn Margulis o el ya citado con anterioridad Leight Van Valen.



3.2 El enfoque evolucionista de la empresa

Durante el final del siglo XIX y el consiguiente siglo XX, la influencia del darwinismo o de la teoría evolutiva fue creciendo de manera progresiva, alcanzando incluso el ámbito de la economía.

El enfoque evolucionista en economía, y en concreto sobre la empresa, utiliza un método de análisis similar así como algunos conceptos del evolucionismo aplicado a la biología aunque no estima los grandes tiempos necesarios para que se produzcan las variaciones en las especies como hace el planteamiento biológico. De este modo, establece la evolución de las instituciones, en particular las empresas, y del marco o contexto económico como consecuencia de factores de cambio que tienen su origen en procesos de selección y en posibles variaciones derivadas de la adaptación al medio. Así, conceptos evolucionistas tienen un fácil traslado y equiparación tales como especie y empresa o mercado, variación a cambio o el más genérico de adaptación al de mantenimiento de las empresas en su entorno. Uno de los aspectos en los que más han confluído las ciencias económicas y las biológicas, más en el caso concreto del evolucionismo, es en considerar la mutación adaptativa como un elemento equiparable a la innovación empresarial, dando una preeminencia absoluta a la innovación como premisa e inducción necesarias para el crecimiento empresarial.

Existe, asimismo, una confluencia entre las ideas del evolucionismo biológico y la ciencia económica y empresarial con planteamientos propios del modelo de la complejidad y que nos pueden resultar imprescindibles para formular un modelo novedoso de orientar el futuro empresarial, eso que hemos denominado como Nueva Teoría Estratégica aplicable a las empresas. Cinco ideas propias del evolucionismo acuden raudas en nuestra ayuda y estas son:



- a. *En la evolución no hay propósito ni progreso; tampoco existe una causa final y, por tanto, tampoco causa inicial única. Lo que nos demuestra la vida bajo el prisma evolutivo es que ésta es variedad, transformación y cambio, apostando por tanto por la mutabilidad y la variación.*
- b. *Resulta posible que las unidades o especies con mejores aptitudes no logren sobrevivir, puesto que la adaptación no prima necesaria y obligadamente a los más aptos. Autores posteriores a Darwin han introducido planteamientos de *catástrofe* o de variación brusca que pueden dar al traste con una orientación meramente lineal de la evolución. También acontecen crisis, modificaciones o catástrofes como apuntaremos un poco más adelante.*
- c. *El azar aparece en la mutación, siendo ésta fruto del mismo, pero no en el propósito ni la acción misma. Y este es el “gran principio democrático” del darwinismo. No existe determinación a la hora de orientar una mutación, sino que ésta se produce inopinadamente, por casualidad, y, en numerosas ocasiones, después de varios intentos fallidos. Por lo tanto, es preciso perseverar, aunque se sepa que el resultado buscado no vaya a ser logrado. Nunca se sabe...*
- d. *El ser humano tiene un origen animal, por lo cual se encuentra sometido a las mismas leyes mecánicas de la naturaleza que el resto de los seres vivos.*
- e. *Y, finalmente, una cuestión decisiva para el planteamiento evolucionista: *los rasgos propios no se transmiten directamente a los descendientes*, idea que permite a Darwin diferenciarse radicalmente de la “teoría de las herencia de los rasgos adquiridos” que enunciara Jean-Baptiste Lamarck (1744-1829), predominante en la época de Darwin.*

Fruto de todo lo anteriormente expuesto, podemos plantearnos ya enunciar un enfoque evolucionista sobre la empresa que nos provea de armazón donde colocar los conceptos novedosos



apuntados desde el mundo de la complejidad. De este modo, en este enfoque podremos considerar que:

1. El evolucionismo en economía (más en concreto en la actividad empresarial) se plantea como objeto de estudio central la cuestión del crecimiento económico y empresarial así como la adaptación al entorno para su logro, tanto a corto como a largo plazo.
2. En esta concepción sobre el desarrollo económico y empresarial se hace un especial énfasis en la generación de variaciones y opciones en el paisaje evolutivo considerando que dicho paisaje es un ambiente complejo e impredecible, muy del gusto del modelo de la complejidad.
3. Asimismo esta tendencia considera la innovación como un necesario momento de adaptación; por lo tanto equi para mutación e innovación, tal y como ya se ha apuntado anteriormente y, en consecuencia, el crecimiento efectivo y sostenible se induce a través de la innovación.

El enfoque evolutivo de la empresa toma dos conceptos del evolucionismo y los aplica a las organizaciones. Por una parte, considera como fundamento de todo proceso de crecimiento el detonante de la *adaptación*, entendiéndolo éste como el dinamismo que aumenta la aptitud de una empresa para mantenerse y crecer. En segundo término, dicha *aptitud* supone la propensión de una empresa a tener lo que ya denominados como éxito evolutivo, es decir la posibilidad de provocar crecimiento.

Por lo tanto y a modo de conclusión, el enfoque que estamos planteando estima que el desarrollo económico no es posible si antes no se produce un proceso de crecimiento económico. Pero este proceso no necesariamente se establece de modo gradual; también puede ser abrupto o discontinuo.

Para que el crecimiento económico empresarial se produzca es necesario que se cumplan, al menos, cuatro premisas:

1. Resulta preciso que se detecten todos los procesos y rutinas internas de una empresa, tal y como planteamos en el Modelo



de Generación de Capacidades Dinámicas ya expuesto en esta obra.

2. La base del crecimiento empresarial se genera gracias a *aprender haciendo (learning by doing)*, esto es, al modo del proceso biológico, el crecimiento se observa de un modo dinámico y no precisa una perspectiva de distancia que exija tomarse un tiempo de reflexión. Ello supone, por tanto, tener en cuenta e incluso incentivar aspectos tales como la detección de la oportunidad o la improvisación. En definitiva, y en conexión con lo expuesto en el ámbito de la complejidad, no todo puede estar previamente diseñado y estructurado en el ámbito del pensamiento estratégico aplicado y, de este modo, hay sitio para el golpe de timón y la repentización; en incluso para la suerte...
3. Reiteramos que la base del crecimiento para el modelo evolutivo lo supone la alteración, la mutación en definitiva, que se concreta en la puesta en marcha de la innovación como factor decisivo. Ante la variación que se da constantemente en el entorno, la única posibilidad de supervivencia a través de la adaptación es la reinención de lo ya realizado.
4. Esto presupone gozar de un ambiente propicio para el fomento de la creatividad y su aplicación en procesos, productos o servicios que se basen en la innovación, tal y como concretaremos más adelante. Ello no nos debe hacer olvidar que los ambientes empresariales así como los entornos económicos son de carácter competitivo, lo cual supone recordar constantemente la situación propia y del sector así como la evolución de los competidores.
5. Y, por último, una consecuencia que resulta obvia y que afecta a la necesidad de, para el logro del crecimiento basado en la innovación de tipo adaptativo, mantener un alto grado de flexibilidad organizativa al objeto de lograr como objetivo la mejora de la eficiencia necesaria para conseguir el crecimiento, el cual es la base de un planteamiento estratégico sano.



Anexo

¿Sabemos cuántas especies hay?

Si se preguntase a un biólogo cualquiera cuántas especies hay en el mundo seguramente daría una contestación en primer lugar, general y, en segundo, aproximada. Realmente no existe una respuesta única dado que no se sabe a "ciencia cierta" la cantidad concreta. Hasta el inicio de la década de los ochenta del siglo anterior se habían descrito algo menos de 1.750.000 especies, incluyendo las bacterias. Pero un entomólogo americano, Terry Erwin, se propuso acercarse lo máximo posible al volumen de las existentes mediante un experimento realizado en la selva amazónica y llegó a la conclusión de que en la Tierra existirían un total de 30 millones de especies. Esta cifra es considerada hoy como exagerada y se estima que el número total de especies rondará prácticamente la mitad, es decir, unos quince millones. El cómputo realizado no fue lo realmente importante sino el hecho de que permitió darse cuenta de la cantidad de seres vivos que poblaban el planeta provocando con ello la aparición del concepto de *biodiversidad*.

Los trabajos de Erwin, aunque ampliamente discutidos, permitieron estimar que existen en la actualidad ocho veces más especies de seres vivos de los que tenemos catalogados a día de hoy. Cada año se describen (que no se descubren) 25.000 especies nuevas, la gran mayoría insectos. Por término medio cada año, según estimaciones de Edward O. Wilson, el más famoso entomólogo vivo, desaparecen alrededor de otras 25.000 especies. Todo sería algo muy normal en el devenir de la naturaleza, la aparición y desaparición de las especies debido a la selección natural, sino fuese porque el número de eliminadas es alarmantemente grande. Y ello se debe, por primera vez en la historia del planeta, a la mano destructora de un ser vivo, el ser humano.

Los científicos han comenzado una frenética carrera por evitar esta gran extinción que puede llevarnos, en palabras de propio Wilson, a que la mitad de las especies de nuestro planeta puede estar en peligro a finales del presente siglo. Y ello supondría una catástrofe planetaria, ya considerada como una crisis global, y



de producirse, estaríamos viviendo la “sexta extinción masiva de especies” que ha vivido la Tierra. Pero, como ya hemos apuntado, esta sería la primera debida a un suceso “no natural”, provocada por una causa biótica y no por un cataclismo natural.

En la historia geológica de la Tierra se han producido cinco grandes extinciones masivas, todas ellas gestadas por sucesos propios de la naturaleza aunque, eso sí, imprevistos, fortuitos y azarosos. De este modo, se documentan las siguientes:

- a. La primera fue hace 435 millones de años en el período Ordovícico-Silúrico y supuso la eliminación de casi el 60% de las especies existentes. Las posibles causas fueron el inicio de un largo período glacial y el más que probable retraimiento de los océanos.
- b. La segunda gran extinción ocurrió hace unos 365 millones de años, entre los períodos Devónico y Carbonífero, debido al impacto de un bólido estelar y posterior enfriamiento de la atmósfera así como a un acusado descenso del CO_2 . Conllevó la desaparición de alrededor de un 70% de sus especies.
- c. La tercera sucedió hace unos 250 millones de años entre el Pérmico y el Triásico por el impacto de un meteorito y un aumento espectacular de la actividad volcánica, haciendo que descendiese de manera radical el O_2 de los océanos. Desaparecieron el 96% de las especies del mar y un 70% de las terrestres.
- d. La cuarta extinción se produjo en el tránsito del período Triásico al Jurásico, hace unos 200 millones de años. Tras el impacto de un asteroide hubo un cambio climático radical que terminó con la vida de un 50% de las especies, debido al aumento tanto del CO_2 como del SO_2 en la atmósfera, apoyado en una gran escalada de emanaciones volcánicas.
- e. Y, por último, la quinta, quizás la más documentada y conocida, que ocurrió hace unos 65 millones de años, finalizando ya el Cretácico. El impacto de un meteorito de gran tamaño impidió la entrada de luz durante varios millones de años sentenciando a un mínimo del 65% de las especies a la desaparición. Fue el momento de la hecatombe para los grandiosos dinosaurios y el inicio de un extenso poblamiento de la Tierra por parte de sus nuevos dominadores, los mamíferos.



Por lo tanto, también en la naturaleza acontecen crisis y se producen sucesos imprevistos y radicales que traen consigo desapariciones masivas, roturas en la linealidad que avalan la existencia del azar y de la suerte; como ocurre con las empresas en nuestro modelo del libre mercado. De este modo, siempre se consideró que dichas desapariciones no presentaban un patrón común y que acontecían de manera totalmente imprevista; hasta que dos físicos de la Universidad de California, Robert Rhode y Richard Muller, consiguieron demostrar en un artículo publicado en la prestigiosa revista *Nature* el mes de marzo del año 2005, que los cataclismos biológicos presentaban una cadencia precisa.

En su ya famoso artículo conseguían mostrar cómo los períodos de eliminación drástica de las especies seguían un ciclo de 62 millones de años tras haber realizado un análisis estadístico de los registros fósiles de las cinco grandes desapariciones. Existirían unos “ciclos cósmicos” que coincidirían con los impactos de bólidos estratosféricos y con un aumento de la actividad de los volcanes en la Tierra. De ser esto totalmente cierto, la próxima gran extinción se produciría en unos cinco millones de años más, lo cual nos deja mucho más tranquilos.

Siguiendo la correlación entre la teoría evolutiva y el pensamiento económico, éste último también utiliza la teoría de ciclos, en este caso económicos. Ya 30 años atrás, el naturalista Keith Thomson sugirió que la biodiversidad sigue ciclos de 60 millones de años. Resulta curioso que coincida con la teoría de ciclos económicos, concepción nacida en el seno de la Escuela austriaca de economía y calculada por el economista ruso Nikolái Kondratieff (1892-1938) quien cifraba los ciclos económicos más extensos y que constatan unas grandes oscilaciones en el crecimiento y expansión de la actividad económica en períodos de fluctuación de unos cuarenta y ocho a sesenta años. Obviando la diferencia en las estimaciones temporales posibles, geológicas por un lado y económico-sociales por otro, resulta prácticamente el mismo número. Sí que es curioso, sí; ¿será una casualidad?



3.3 La Dirección Estratégica Vanguardista evolutiva

En la confluencia entre el pensamiento evolucionista y el desarrollo económico y empresarial las empresas se perciben como sistemas dinámicos, complejos e interdependientes con el entorno, las cuales despliegan su actividad en un tiempo histórico e irreversible, como las propias especies.

Frente a los economistas denominados clásicos y partidarios del equilibrio, los evolucionistas enfatizan las posibilidades de progreso de un sistema económico haciéndolo depender fundamentalmente de su capacidad de crecer a través de la innovación y no tanto en la esperanza de alcanzar un estado estacionario plano y equilibrado. Incluso llegan a sostener que el crecimiento económico se caracteriza por los constantes efectos de retroalimentación entre las distintas variables que se consideren, al modo de las conexiones propias de la complejidad, planteándose con ello un sistema de causalidad plural o acumulativa, en el cual, una vez establecido un ciclo de crecimiento o de decadencia, éste se vuelve muy difícil de romper, y con frecuencia se requiere de un choque externo mayor para modificarlo. Como si de un meteorito se tratara, vaya.

Desde esta confrontación con el modelo clásico podemos considerar que el Modelo de la Dirección Estratégica de la empresa como parte del mismo no aborda la incorporación de los conceptos y procesos traídos desde el evolucionismo y la biología, dado que es un modelo estático, de corte mecánico y poco favorecedor de la creatividad y la innovación como motores de la adaptación. La diversidad es la que guía la evolución y el crecimiento, a través de la fuerza creativa. En definitiva y como veremos, este proceso adaptativo constante exigirá un aprendizaje continuo.

Gracias a lo expuesto en los capítulos anteriores sobre el mundo complejo podemos enunciar una serie de conceptos que, traídos de la confluencia de la economía evolutiva y la comprensión de la complejidad, nos permiten “armar” la trabazón de una



posible Dirección Estratégica Vanguardista de corte evolutivo. Y así, hemos de apuntar que:

1. Las decisiones de orden estratégico tomadas en un momento determinado sólo se revelan como adecuadas después de un tiempo determinado, viendo su influencia desde una perspectiva multicausal. Frente al Modelo de la Dirección Estratégica de tipo más plano, secuencial y lineal, la evolución nos apunta que es necesario tener en cuenta el contexto así como que resulta necesario aceptar un cierto grado de incertidumbre. No olvidemos que, en ocasiones, no son las especies mejor preparadas las que sobreviven, sobre todo cuando se produce un cataclismo radical.
2. Las mismas condiciones de partida pero en distintos momentos no producen los mismos efectos o resultados. Realmente y si somos realistas, deberemos considerar que *nunca* se dan las mismas condiciones. Conecta este pensamiento con la influencia de las condiciones iniciales, el ya citado “efecto mariposa”, que hemos tenido en cuenta como esencial en el mundo de la complejidad. En definitiva, la vida no se repite igual nunca. La inmediatez es enemiga de la interpretación de los cambios en las especies y, por tanto, como analogía, en las empresas.
3. Por ello, resulta más que conveniente recobrar los citados conceptos de *horizonte* y *rumbo* ya citados con anterioridad. En esta ocasión le incorporaremos un aumento de información; bajo el paraguas del evolucionismo hemos de tener en cuenta que, en ocasiones, el resultado que se obtenga no será “el mejor” pero sí el más conveniente, evolutivamente hablando.
4. También en contraposición al Modelo de la Dirección Estratégica empresarial, desde el punto de vista evolutivo, el análisis, la decisión estratégica y la aplicación, piedras angulares del citado modelo, no son suficientes para orientar el futuro de las organizaciones. Han de tenerse en cuenta la aparición de eventualidades, la posibilidad que supone la crisis y la catástrofe o la incidencia de sucesos fortuitos o azarosos que aparezcan sin haber sido convocados. El evolucionismo,



máxime en economía y en empresa, no asume necesariamente nociones gradualistas, y considera y admite cambios abruptos, inestabilidades y discontinuidades.

5. Por lo expuesto en el punto anterior, resulta imprescindible la rápida adaptación a las condiciones del entorno, garantía de supervivencia. Nada lo refleja mejor que un dicho cubano que refiere que *“todo lo que viene, conviene”*. Y por tanto, se vuelve tan importante utilizar no únicamente las fortalezas sino también las debilidades, primando con ello no sólo lo que *ya* se sabe hacer bien, sino también lo que sea preciso mejorar. Supone un cambio de orientación sobre lo expuesto en el Modelo de la Dirección Estratégica empresarial el cual propugna que las fortalezas hay que explotarlas y las debilidades minimizarlas, contrarrestarlas. Supone, en definitiva, el ejercicio máximo de la flexibilidad.
6. Los nuevos conceptos que nos ofrece la *evolución de la teoría evolutiva* pueden ser aplicables al mundo empresarial, sobre todo en las novedosas orientaciones que nos aportan los modelos colaborativos (denominados *wiki*) sostenidos en Internet y que relataremos en la parte final de este libro. Son conceptos como *coopetencia* (palabra acuñada por James Moore y Kevin Nelly en *The Death of Competition* (1996)) donde se unen términos como competencia y cooperación, no son necesariamente contrarios o *coevolución*, concepto del neodarwinismo acuñado por Janzen en 1980, que nos aboca a considerar que las especies evolucionan, en muchas ocasiones, no sólo compitiendo sino también colaborando. Y así, numerosas especies no sólo establecen relaciones de simbiosis sino que estas mismas ayudas mutuas se convierten en su sistema de supervivencia. Esta situación ha llevado al prestigioso biólogo americano de la complejidad Stuart Kauffman a enunciar una cuarta ley de la termodinámica aplicable a los sistemas termodinámicamente abiertos, los seres vivos en definitiva, y que afecta a la construcción conjunta de la biosfera mediante la optimización de la biodiversidad.



CASO PRÁCTICO

Nada debemos al cielo

Habíamos dejado la consideración de las catástrofes naturales en el decurso de la biología de las especies en la última de las mismas, para ser más exactos en la quinta (obviando la posibilidad de una sexta, la cual se encuentra en nuestras manos como especie). Es la más famosa y conocida, correspondiendo al impacto estelar más famoso de la Historia, el meteorito de fines del Cretácico.

Allá por el año 1978, el geofísico Glenn Pennfield se encontraba trabajando para la Compañía de Petróleos Mexicanos, PEMEX, en la Península del Yucatán. En una de las perforaciones pudo localizar un arco subterráneo, como si de un gran anillo se tratase, de unos 70 kilómetros de diámetro que años después fue descrito por el físico estadounidense Luis Walter Álvarez (1911-1988) y por su hijo el geólogo Walter Álvarez como el impacto de un meteoride sobre la superficie de la Tierra hace unos 65 millones de años. Dicha colisión produjo la quinta de las grandes extinciones hasta la fecha, acabando con el dominio de los dinosaurios sobre la faz terrestre. La *extinción masiva del límite K/T*, que es como se la conoce científicamente (por encontrarse entre el final del período Cretácico y el principio del Terciario), hizo que pereciera un mínimo del 65% de la vida sobre el planeta. La denominada como “Hipótesis Álvarez”, en honor de su descubridor, establecía que la causa principal de la desaparición de los grandes saurios fue la colisión con la Tierra de un bólido proveniente del espacio exterior de dimensiones colosales.

El fruto más inmediato de esta catástrofe, sabiendo que inmediato en geología dura la friolera de varios millones de años, fue la condena de varios cientos de millones de saurios a una muerte más que segura. Por el contrario, otros animales, mucho más pequeños y adaptables, nuestros ancestros los mamíferos, comenzarían una frenética carrera por el dominio del globo terráqueo.

A estos grandes reptiles les habría ocurrido lo mismo que a sus propios antepasados. Hoy día sabemos que la superioridad de los



dinosaurios en la Tierra se debió también a la desaparición fortuita de sus propios competidores. En el fondo, la suerte, que habitualmente se reparte, se había confabulado en aquella ocasión a su favor.

Un estudio realizado sobre 500 fósiles de dinosaurios en el año 2008 por científicos del Museo Americano de Historia Natural de la Universidad de Columbia en Nueva York revela que, al contrario de lo que se creía, los dinosaurios no reemplazaron a sus predecesores, los arcosaurios crurotarsales, durante el Triásico tardío, hace aproximadamente unos 200 millones de años, como especie dominante a través de la competición y de la superioridad. Si no que se produjo por la extinción de los saurios primitivos, de los cuales sólo nos queda uno de sus representante en la actualidad, los cocodrilos. Es más, el estudio publicado por la revista *Science* ponía especial hincapié en que los arcosaurios crurotarsales tenían un número de especies mucho mayor que los dinosaurios y que estaban perfectamente adaptados a la vida en el Triásico temprano. En resumen, el artículo apunta a que los crurotarsales murieron por casualidad y no como resultado de una sustitución por competencia con competidores mejor preparados.

Pero volvamos a nuestra extinción. Su descubridor, Luis W. Álvarez, recibió la distinción del premio Nóbel en 1968 pero no por su feliz descubrimiento sobre el fin de los terroríficos monstruos del Triásico. La teoría ideada con su hijo y contrastada gracias al cráter del Yucatán dejaba claro que la extinción masiva de los dinosaurios, quienes dominaran la Tierra durante los anteriores 165 millones de años, se había producido esta vez también debido a la suerte, mala en esta ocasión para los gigantescos reptiles. Su inadaptación a las nuevas condiciones de la existencia permitió que otros pequeños, más resistentes a las duras condiciones de vida impuestas por el meteoro, salieran adelante. Y será a partir de ese momento cuando los mamíferos empezarán a poblar la Tierra, y por lo tanto debíamos la existencia a un regalo proveniente del cielo.

Pero será la revista *Nature* quien en marzo de 2007 cuestione esta incontrovertida teoría cuando publica un revolucionario artículo, obra de un equipo internacional comandado por John Gittleman, director del Instituto de Ecología de la Universidad de Georgia y con la



participación de la Sociedad Zoológica de Londres, el *Imperial College*. En dicho escrito elaboraba un “súper árbol” genealógico de una gran cantidad de mamíferos (unas 4.510 especies de las 4.554 existentes) cruzando datos de los registros fósiles con los nuevos análisis moleculares. Y los resultados resultaron ser francamente sorprendentes.

La conclusión más llamativa es que, lejos de lo que suponíamos hasta hace bien poco, los mamíferos ya eran abundantes 30 millones de años antes de la hecatombe y que cuando se produjo la fatal colisión estos precisaron otros 15 millones de años para enseñorarse de la Tierra, para experimentar su propio *big bang*, que los llevaría al dominio de la Tierra y los mares cuando ya los grandes lagartos habían desaparecido por completo. Comenzaron su expansión delante de las mismas terribles fauces de los magníficos colosos antediluvianos. La condena debida a una “extinción en masa” para estos supuso la “supervivencia en masa” de los insignificantes mamíferos, pero no fueron estos últimos la causa de su pérdida. Y no fue tampoco la desaparición de los colosos de músculos y huesos lo que permitió la *segunda radiación* o diversificación explosiva de los mamíferos quince millones de años después sino un proceso de calentamiento global, un cambio en las condiciones climatológicas, que encendió la mecha de la diversidad que observamos hoy.

El éxito de los mamíferos parece responder más bien a la optimización de sus recursos y la maximización de sus opciones pero sin olvidar que tuvieron que darse unas felices condiciones de entorno varios millones de años después de la desaparición de los últimos dinosaurios. Frente a la romántica y literaria memoria sobre una inteligente adaptación por parte de los astutos mamíferos, más pequeños pero mejor adaptados, se impone la realidad de un suceso inesperado que permite, tiempo después y dadas unas mejores condiciones de entorno, que, como apunta la frase de Will Durant y que da comienzo a este capítulo, el futuro hubiese sido creado antes.

Innovación en las organizaciones actuales

“Pinto con el cerebro, no con las manos.”

Miguel Ángel

4.1 Creatividad organizativa

En este capítulo afrontaremos tres elementos necesarios para aplicar la novedad en el seno de las organizaciones y favorecer la adaptación y el crecimiento empresariales: una capacidad transformada en actitud, la *creatividad*, una forma de actuar para perseverar en el entorno, la *innovación*, y una estructura interna que cobije a ambas, la *arquitectura organizativa innovadora*.

Comenzaremos por la *creatividad* que, aplicada a las organizaciones, la consideraremos como la habilidad que permite modificar las limitaciones autoimpuestas que tiene como objetivo la producción de ideas nuevas y valiosas tanto para la propia organización como para el negocio. En definitiva, supone no anclarse sólo en la producción basada en el ingenio o la ocurrencia para centrarse en el fomento de las capacidades de creación propias del ser humano con una vertiente netamente práctica.

Frente a la consideración de la creatividad como un don concedido de manera externa, la creatividad organizativa responde a una pura necesidad adaptativa de poder responder a los retos empresariales desde la generación de ideas nuevas. Por el efecto



de una visión miope sobre la creatividad, existen una serie de ideas preconcebidas sobre la misma, prejuicios derivados de un enfoque meramente inmanente sobre ella, que resumimos en cinco principales:

1. La creatividad se tiene o no se tiene, por tanto, no es posible aprenderla. Y, además, depende de la inspiración.
2. Las personas creativas suelen tener un componente de genialidad o de orientación artística que las hace diferentes, peculiares e incapaces de trabajar con otras personas.
3. Sólo se es creativo si se tienen ideas realmente innovadoras y revolucionarias.
4. Para crear es necesario sufrir y, habitualmente, suele ir parejo a la incomprensión y al olvido, al menos momentáneo.
5. Sólo una parte ínfima del trabajo creativo suele resultar útil. Crear resulta así ser sinónimo de una actividad aneja a la pérdida de tiempo o a un estilo de trabajo de tipo contemplativo y abstraído.

Pero veremos que esta suele ser una visión muy sesgada de la creatividad aunque, eso sí, muy extendida y habitual. Existen numerosos hábitos que coartan y ahogan la creatividad en las organizaciones tales como el ejercicio del juicio, sobre todo del negativo, y la valoración constantes sobre lo novedoso, la inutilidad de pensar sobre lo que se hace y que resulte más valorada la acción directa que el pensamiento productivo, negar la posibilidad de hacer las cosas de manera diferente o declararse radicalmente opuesto a realizarlas de otra manera.

Pero el mundo de la complejidad nos exige la revisión continuada de lo que realicemos y, por lo tanto, debe echarse mano constantemente de las nuevas ideas. Pero para que estas surjan es preciso tanto que existan personas dispuestas a tenerlas como procesos que las favorezcan como, finalmente, una organización que lo permita.



Características propias de las empresas “genéticamente creativas”

(Modelo “S” de Fermín Ezquer)

- Tener en cuenta los requerimientos del entorno, de la *Esfera Externa*, y adaptarse a ellos.
- Detectar las características propias, lo correspondiente a la *Esfera Interna*.
- Propiciar una *estrategia* empresarial que tenga en cuenta la creatividad.
- Creer en la creatividad como un *modelo adaptativo* sobre el entorno.
- Gestionar la *detección de oportunidades* y aprovecharlas.
- Provocar una cierta “*tensión creativa*” productora de ideas novedosas y útiles.
- Contar con *profesionales CORE* (*Curious, Open, Risk-Takers, Energized*).
- Favorecer modelos de trabajo basados en *equipos auto-dirigidos*.
- Considerar a la creatividad como un *valor empresarial* propio.

Para que se pueda inducir en las organizaciones una vocación creativa es imprescindible contar con procesos que provoquen y faciliten la aparición de ideas desde la novedad pero apropiadas y útiles para las empresas. De este modo, mediante un procedimiento implantado en el seno de la estructura es posible pasar de las antiguas ideas a las nuevas y, con posterioridad, poder valorar lo provocado así como conseguir ver su aplicación final para el crecimiento del negocio.



Que se produzca esta emergencia de nuevas ideas se propicia cuando el proceso creativo cuenta con una serie de pasos y que describimos de la siguiente manera:

1. En primer lugar, resulta necesario evitar los clásicos bloqueos organizativos, tales como el exceso de burocracia, dedicar mucho tiempo a situaciones poco importantes, el miedo al fracaso o despreciar la posibilidad de hacer cambios en la organización que resulten productivos.
2. En segundo lugar y en contraposición, existen una serie de variables que favorecen tanto un caldo de cultivo creativo como su expresión en novedosas ideas: fomentar la tolerancia al fracaso, estimular la aparición de nuevos planteamientos o no inhibir la iniciativa cuando esta se produce.
3. Un tercer punto afecta a la producción de las propias iniciativas, a la construcción de un cierto “banco de ideas”. Deberían existir en las organizaciones ámbitos físicos y no físicos para la exposición de nuevos puntos de vista sobre lo realizado en las compañías. De este modo, se producirían “reservorios”, sobre todo gracias a la ayuda de los medios tecnológicos, donde exponer, contrastar y discutir novedosas orientaciones así como ver su posible aplicación para la mejora del negocio. Muchas compañías disponen ya en sus portales corporativos de estos espacios para el planteamiento de novedades. Incluso existen ya empresas que, externamente, ofrecen estos servicios a las compañías que no las provoquen internamente; son empresas como InnoCentive, Ideastorm, BrainStore, Ideas4all, NineSigma, InnovationXchange Network o YourEncore. Son las llamadas *Ideágoras*, empresas o lugares colaborativos de creación de ideas, mercados de novedades que utilizan gran cantidad de cerebros con capacidades excepcionales para producir lo novedoso. Estas denominadas ideágoras cumplen un propósito muy específico: posibilitar que ideas, invenciones y conocimientos de todo tipo resulten accesibles para empresas ávidas de innovación.



4. Un cuarto aspecto hace referencia al respaldo preciso, sobre todo por parte de la dirección de las empresas, para considerar esta orientación hacia la novedad como algo valioso y útil, más allá de la mera moda o del regodeo propio de la creación artística, el gusto por lo meramente distinto o el mero ingenio. Por lo tanto exige la implicación de toda la organización, la dedicación de recursos necesarios, definiendo asimismo retos y metas sin olvidar la necesaria evaluación del resultado obtenido. Con ello se logra el denominado como “ecosistema creativo” garante no sólo de una necesaria adaptación sino también de la pervivencia futura. Como en las especies.

Para una concreta generación de las ideas dentro de las organizaciones se cuenta, además de la institucionalización de los departamentos de I+D+i (Investigación, Desarrollo e innovación) con la utilización de diversas herramientas propias de la creatividad tales como el muy conocido *brainstorming*, los cada vez más utilizados mapas mentales o las menos conocidas técnicas como el Phillips 66, la estimulación del azar, el método del cuchicheo o la sinestesia.

Como ejemplos de organizaciones empresariales que hayan apostado por la creatividad como “modo de vida para el logro de la supervivencia” podemos citar a marcas tan conocidas como Apple, Google (quien tiene su propio “ecosistema innovativo”), Lego (con sus *MindStorms* propias), 3M o Ikea, entre muchas otras.

Ejercicio 7

Número de ideas planteadas en los últimos tres años

Como práctica de lo expuesto, que se conectará con el punto siguiente dedicado a la innovación, le proponemos que detecte la idea o ideas más interesantes que se hayan producido en su empresa en el período de tiempo correspondiente a los tres últimos años. Los aspectos que tendría que revisar se refieren a: clientes, recursos internos, procesos y procedimientos, conexión con proveedores y suministradores y, finalmente, la imagen de marca.



Aspectos	Idea I	Idea II	Idea III
Clientes			
Recursos internos			
Procesos y procedimientos			
Conexiones con proveedores			
Imagen de marca			

4.2 Innovación en organizaciones

Una vez puesta de manifiesto la importancia que la creatividad tiene como factor de competitividad y supervivencia, se precisa su puesta en valor, su aplicación práctica en definitiva; y esa es precisamente la función de la **innovación**.

Hemos descrito con detalle cómo las nuevas realidades circundantes, máxime en el ámbito empresarial, han traído consigo nuevos retos, nuevos mercados, nuevos hábitos de consumo, novedad en definitiva. Arie de Geus, antiguo vicepresidente de Planificación Estratégica de Shell y actual *gurú* de éxito plantea que *"la única ventaja competitiva verdaderamente sostenible es la habilidad para aprender más rápido que tus competidores..."*. Lo similar, incluso lo idéntico suele tender a manifestarse en el mercado a través del precio bajo; por tanto, para solventar esta situación y poder optar a ser diferenciado por los consumidores



es preciso ofertar algo o de alguna manera, distintos. Y no sólo es la necesidad de ser distintas que tienen las empresas para ser apreciadas por el público objetivo sino que está también la necesidad de responder a sus necesidades a través de la mayor velocidad de presentación en los mercados. Tres ejemplos claros nos dan la medida de lo que afirmamos: Hewlett Packard estima que la mayoría de las ventas de los próximos años procederá de productos que no existían hace un año. Por su parte Disney lanza un nuevo producto cada cinco minutos y Sony, más cauta, pone en el mercado tres nuevos productos cada hora. Cierto es que no todos triunfan y permanecen, pero lo que sí se mantiene es la necesidad de estar, aunque de manera distintiva, con novedades y ofreciendo diferencia.

Definiremos innovación como la transformación, en definitiva, de la creatividad en resultados tangibles y que aporten a la cifra de negocio así como a la cuenta de resultados. Conectada directamente con la creatividad, la innovación nos alerta de que existen millones de excelentes ideas e invenciones en el mundo, pero el reto está en introducirlas con éxito en el mercado y convertirlas en parte del negocio.

En la actualidad, la innovación ha dejado de ser una mera moda o un capricho empresarial con tintes de reflejo mediático. Resulta ya una verdadera necesidad para evitar ser apartado o incluso desaparecer. Un ejemplo diáfano nos permite clarificar el grado de velocidad que lo novedoso adquiere en la actual hipercompetitiva sociedad presente. Si estimamos como posible medida del éxito en la introducción de un elemento tecnológico contar con unos 50 millones de usuarios en el mundo, esta cifra tardó en lograrse con la televisión unos 75 años; la radio pudo lograrlo en 38 años, el ordenador portátil en 16, la televisión en 13, Internet en sólo dos años pero el uso generalizado de los blogs sólo precisó un año para obtener la cantidad de utilizadores antes apuntada.

Para el denominado *Manual de Oslo*, uno de los documentos canónicos sobre la innovación en Europa, los principales tipos de innovación son cuatro.



1. La *innovación en producto o en servicio*: introducción de un bien o de un servicio nuevo, o significativamente mejorado, en cuanto a sus características o en cuanto al uso al que se destina. Se incluyen tanto las mejoras técnicas de los componentes y de los materiales, de la tecnología incorporada o la facilidad de uso o de utilización.
2. La *innovación en un proceso*: introducción de un nuevo o significativamente mejorado proceso bien de producción, de distribución, de prestación de servicio o de procedimiento interno.
3. La *innovación en marketing*: aplicación de un nuevo método de comercialización que implique cambios significativos del diseño, del envasado, de su posicionamiento, de su precio, etc.
4. La *innovación organizativa*: introducción de un nuevo método organizativo en las prácticas, la organización del lugar de trabajo o las relaciones internas y externas de la empresa.

Constatamos con ellos que la innovación como planteamiento es aplicable a cualquier circunstancia empresarial. Por ello, la innovación presenta un conjunto concatenado de dimensiones y que citamos:

- Permite un incremento de la oferta de productos/servicios de un mayor valor añadido.
- Favorece el aumento de la diferenciación de la empresa así como de sus modelos de negocio.
- Optimiza los recursos disponibles y abre nuevas posibilidades con los mismos.
- Reduce costes y tiempos de producción o de prestación de servicio trayendo consigo un aumento de la productividad.
- Fideliza a los ya clientes y permite el hallazgo de nuevos consumidores.
- Identifica oportunidades de negocio novedosas.
- Mejora la rentabilidad.
- Crea nuevas oportunidades laborales e internas en las compañías.



Presentamos a continuación tres modelos de innovación empresarial, quizás los más novedosos y actuales, y que algunas empresas comienzan a tomar en cuenta.

- 1. Los “océanos azules”:** concepción que inician dos autores, W. Chang Kim y Renée Mauborgne en *La estrategia del océano azul. Cómo crear en el mercado espacios no disputados en los que la competencia sea irrelevante* (2005) y que se refiere a la necesidad de reorientación que puede sufrir una empresa que se encuentra en un sector en madurez e, incluso, en declive. Frente a los “océanos rojos”, donde las empresas compiten con las mismas armas por el mismo espacio de mercado, eligiendo entre el valor y el coste y alineando toda la organización con la decisión propia del Modelo de la Dirección Estratégica de la empresa entre el liderazgo en costes y la diferenciación surgen lo que ambos autores llaman “océanos azules”. A diferencia de los anteriores, estos ámbitos de negocio se caracterizan por ser espacios sin competencia, innovaciones sobre la concepción tradicional de negocio que vuelve irrelevante a la competencia, creándose y captando una demanda nueva y favoreciendo una estrategia que no opta entre el coste y la diferenciación. La estrategia de estos denominados “océanos azules” combina y conecta la gestión eficaz de los costes con la diferenciación. El ejemplo de modelo de negocio más socorrido es el de la multinacional circense y del espectáculo de origen canadiense *Cirque du Soleil*.
- 2. La innovación disruptiva:** se produce cuando una empresa ofrece en su cartera de productos y/o servicios otra oferta que el consumidor no hubiese buscado como habitual por parte de dicha empresa. Es un modo de entrar en los mercados alternativos o novedosos de manera abrupta y rompiendo la imagen tradicional que se encuentre en la mente del consumidor habitual. También puede suponer una estrategia destabilizadora tendente a provocar que los competidores desistan de atacar negocios propios y que se hayan vuelto, por alguna razón, vulnerables. Son ejemplos relevantes la



oferta financiera y de seguros que hacen las grandes áreas de superficie o la incorporación a este negocio de la oferta de combustibles para la automoción.

- 3. Open Innovation:** planteamiento de Henry Chesbrough expuesto en su *Open Innovation. The new Imperative for creating and profiting from Techonology* (2004) quien apuesta por la apertura de la innovación al exterior de las propias empresas, aprovechando las oportunidades que nos ofrecen las redes informáticas. En contraposición a la “*closed innovation*”, aboga este autor por abrir la innovación tanto a la colaboración como a la petición de ayuda externa, evitando con ello el monopolio de la innovación que puedan provocar los departamentos de I+D. En esta novedosa orientación de negocio, la “*open innovation*”, se asume que existe un gran potencial de ideas útiles fuera de nuestra empresa y que debemos ser activos compradores y vendedores de lo que se ha venido en denominar “capital intelectual”, el cual no se encuentra sólo en el interior de la misma. Un ejemplo claro de puesta en práctica de esta concepción lo suponen los entornos colaborativos en los que hemos radicado las *Ideágoras*. En la parte final de este capítulo lo trataremos con mayor detalle cuando abordemos los denominados “modelos wiki”.

Las 4 reglas para el triunfo de la innovación en las empresas

Sumar: contar con lo interno (las personas) y lo externo (los clientes) para favorecer la innovación.

Restar: evitar caer en el “más de lo mismo”, es preciso diferenciarse para sobrevivir.

Dividir: poner en el denominador la realidad del negocio; las ideas solas sin contraste no son útiles.

Multiplicar: utilizar “*altavoces*” para hacer conocida nuestra vocación de innovar; sobre todo haciendo uso de las redes y de Internet.



Ejercicio 8

Utilización del Radar de la Innovación

Le proponemos en este caso utilizar una herramienta de posicionamiento sobre las novedades en la empresa, el denominado Radar de la Innovación. Para ello utilizaremos doce dimensiones de la actividad de su empresa y le pedimos que las sitúe de 0 a 5 tratando de valorar cuántas innovaciones ha introducido en los últimos tres años. Le permitirá una reflexión sobre el grado de innovación que existe en su empresa pero con datos más concretos. Los aspectos a tener en cuenta son: las ofertas presentadas a clientes, el uso de la tecnología, las soluciones aportadas a los clientes, la propia tipología de clientes, los Recursos Humanos de la empresa, la rentabilidad, los procesos y procedimientos, la estructura organizativa, la cadena de proveedores y de suministros, la ubicación o lugares donde se encuentra la empresa, los contactos externos y la imagen de marca.





4.3 Arquitectura organizativa innovadora. La “última navegación”

Después de haber tratado en este capítulo dos aspectos decisivos sobre la novedad aplicables al ámbito de la Dirección Estratégica y tratando de salirse del marco impuesto por el modelo antiguo, trataremos lo referente al contenedor de las decisiones empresariales, es decir, la estructura que, una vez establecida la estrategia, la seguirá para obtener los resultados determinados de antemano.

Entenderemos por **arquitectura organizativa** la forma de repartir el trabajo y las responsabilidades sobre las diferentes personas que forman parte de las organizaciones, en especial las empresariales, con el fin de conseguir un objetivo común último, esto es, cómo organizarse para lograr los resultados empresariales marcados por la estrategia. Es, en resumen, la manera de estructurar las relaciones, plasmada habitualmente en un diseño gráfico denominado comúnmente organigrama.

No existe una única fórmula óptima de diseñar las relaciones formales que se establecen en una empresa, en especial las jerárquicas y de dependencia, aunque sí podemos considerar cuatro variables clave que se deben considerar a la hora de realizar un diseño de arquitectura organizativa válido:

1. Las posibilidades reales que ofrece el entorno general y de negocio.
2. La visión estratégica de la empresa, en especial teniendo en cuenta que, una vez marcada dicha orientación deberá ser la estructura organizativa la que se adapte para el logro de los objetivos definidos en el planteamiento estratégico.
3. Los propios procesos y procedimientos de negocio.
4. La implicaciones, tanto personales, como humanas y relacionales, que supondrá el establecimiento del paralelogramo de fuerzas y relaciones internas.

El marco general en el que se han de desarrollar las estructuras organizativas, tanto las clásicas como las más actuales, es, en



estos momentos, la denominada como Sociedad de la Información y del Conocimiento. Para algunos autores supone el último desarrollo propio del capitalismo y hay quien lo nomina con los expresivos títulos de turbocapitalismo o digitalismo.

El fundamento de este nuevo modelo social que se basa en la información y el conocimiento está en el auge e importancia que han tomado las telecomunicaciones, lo que ha conllevado que una parte importante de las relaciones se establezcan, con dicho soporte, en modo de red, sobre todo a través de **Internet**. Fruto del aumento de la complejidad ya tratada y del apoyo que conlleva el uso generalizado y global de la tecnología, estamos asistiendo a la aparición y posterior desarrollo, a finales del siglo anterior y principios del presente, de la Nueva Economía.

Tabla 4.1. Cambios en el paradigma empresarial.

	ANTERIOR (Fordismo)	ACTUAL (Digitalismo)
Entorno	<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo: estable. • Espacio: local. • Poca información. • Mucha energía/materia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Asíncrono y dinámico. • Espacio: global. • Mucha información. • Menos energía/materia.
Fuentes de productividad	<ul style="list-style-type: none"> • Mecanización. • Economías de escala. • Grandes fábricas. • Industrias de fabricación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nuevas T.I. • Flexibilidad. • Pequeñas unidades. • Complejo servo-industrial.
Organización	<ul style="list-style-type: none"> • Taylorismo. • Orientada a las tareas. • Agentes: individuos. • Control y mando. • Integración vertical. • Jerarquías. • Comunicación lineal. • Administrados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Recualificación aptitudes. • Orientada a habilidades. • Agentes: equipos. • Involucrar y facultar. • Empresa ensanchada. • Descentralización. • Redes. • Emprendedores.
Estrategias	<ul style="list-style-type: none"> • Orientada al producto. • Inversión material. • Marketing de masas. • Copar el mercado. • Ventaja: más grande. 	<ul style="list-style-type: none"> • Funcional. • Inversión material. • Marketing de nichos. • Crear mercados. • Ventaja: más rápido.

Fuente: Elaboración propia.



Esta Nueva Economía es una consecuencia de todo lo apuntado anteriormente; se la denomina también Economía Digital y se opone diametralmente al denominado paradigma *fordista* (basado en el trabajo en cadena asimilado al modelo industrial de H. Ford) propio de la segunda mitad del siglo XX. La Tabla 4.1 muestra la oposición entre ambos modelos.

Puntal básico y faceta decisiva en este auge y desarrollo de la Sociedad de la Información y el Conocimiento referido al mundo empresarial lo supone la aplicación de la tecnología a la empresa. La denominada de modo genérico Informática es el conjunto de conocimientos científicos y técnicos que hacen posible el tratamiento automático de la información por medio de redes y ordenadores. En el ámbito empresarial ha resultado decisiva su aplicación, sobre todo en la implantación de Sistemas de Información, recurso ya básico para la toma de decisiones. Asimismo, las soluciones tecnológicas implantadas en las empresas van desde el ámbito de las Redes (LAN, WAN, Redes Públicas o Internet) hasta el uso de herramientas concretas (tales como portales corporativos, ERP, CRM o el comercio electrónico).

Vamos a considerar tres modelos organizativos que, teniendo como fundamento las redes y la tecnología, suponen un cambio importante en el modo de concebir el actuar empresarial:

- 1. El aprendizaje organizativo** (*Learning Organization*): una organización que aprende es aquella que aprovecha toda la fuerza intelectual, los conocimientos y la experiencia de que dispone para evolucionar constantemente y obtener mayores ventajas competitivas para beneficio de ella misma y de aquellos con los que mantiene relaciones (*stakeholders*). Las empresas orientadas al aprendizaje mantienen estructuras flexibles y desjerarquizadas, se apoyan en instrumentos tecnológicos de colaboración (como los portales del empleado) y apuestan decididamente por la formación y el conocimiento. Suelen utilizar, además, técnicas novedosas en el ámbito de la gestión de personas como son el *coaching* (acompañamiento profesional), el *mentoring* (acompañamiento de expertos) o el *empowerment* (otorgar mayor autonomía a los colaboradores).



2. **El capital intelectual:** el conjunto de activos/bienes de tipo inmaterial que posee una empresa. Frente a la consideración como activo y digno por tanto de inversión sólo al aspecto material, la teoría del capital intelectual pone el énfasis en la gestión de los intangibles de las empresas. De este modo, el capital intelectual de una empresa estaría compuesto por el capital humano (las personas y su saber), el capital estructural (los procesos y procedimientos), el capital relacional (las relaciones y el "capital social") y el capital tecnológico (los sistemas, la tecnología y la innovación).
3. **La gestión del conocimiento:** tomando como punto de partida la ya tratada Gestión de la Complejidad, supone el proceso de gestión que se debe producir en toda compañía con respecto al conocimiento generado, tanto el interno como el externo. Se refiere a la creación misma del conocimiento (tanto el explícito como el implícito), su almacenaje, la transmisión en el interior de la organización y, finalmente su retención y uso. Todo ello sostenido en soportes y sistemas tecnológicos adecuados, suele darse gracias a los portales corporativos y mediante las interconexiones organizativas tales como el correo electrónico, las redes internas o intranets o el uso de elementos tecnológicos en el puesto de trabajo.

Terminaremos esta parte dedicada a las innovaciones en las estructuras organizativas describiendo dos realidades cada vez más habituales tanto en la vida cotidiana como, sobre todo, en la actividad empresarial. Es la nueva manera de ejercitar la "navegación", sobre las olas de la tecnología y el mar de Internet. Resulta curioso que moverse a través de las redes se le denomine "navegar por la red". Son las expresiones más actuales y gráficas tanto de los resultados de la complejidad como de la emergencia: las *comunidades* y la *wikinomía*.

El concepto del **comunidad** es el resultado de la aplicación de las redes tecnológicas, en especial Internet, a las relaciones sociales, basándose en el intercambio cooperativo y generoso y utilizando las ventajas que ofrece la *World Wide Web* (www).



Las comunidades presentan tres características: son globales, están habitualmente albergadas en redes externas y se basan en el intercambio libre de información; en definitiva, son los propios usuarios los que, de manera comunitaria, establecen relaciones de interés mutuo, manteniendo con ello conexiones sociales e intercambios, en ocasiones de carácter económico. Existen en la actualidad más de 100 millones de comunidades virtuales en el mundo y su número crece de modo exponencial. Las más desarrolladas hoy en día tienen que ver con las relaciones laborales y profesionales, como Xing, Twenty, LinkedIn, o las genéricas, como Twitter o Facebook, así como las que se hayan creado por parte de grupos sociales o culturales con intereses comunes.

Wikinomía es un neologismo aparecido a partir del término *wiki* (significa “rápido” en hawaiano) y corresponde a todo sitio web en donde se producen colaboraciones desinteresadas y colaborativas con el objetivo de editar contenidos habitualmente de libre acceso. El primer sitio *wiki* fue creado por Ward Cunningham en 1995 y actualmente forman parte de la denominada Web 2.0. Tomando como base las redes sociales y comunitarias ya mencionadas, el *mundo wiki* supone un cierto avance en el uso de elementos de comunicación como los blogs, chats, podcasts, fotoblogs, etc.

La Wikinomía es la expresión más clara de la llamada “era de la participación”. Se basa en la aportación desinteresada y su fundamento es la apertura colaborativa y voluntaria, con un intercambio entre iguales en un mundo globalizado e interconectado. Es el reflejo de lo denominado actualmente como “multitudes inteligentes” o “sabiduría de la multitud” (*crowd wisdom*). Introducen el innovador concepto de los *prosumidores*, es decir, aquellos que son, a la vez, productores y consumidores. Pueden afectar a modelos propiamente empresariales que optan por la apertura y la colaboración (Google, Linux, IBM, Procter & Gamble, Motorola, Amazon o eBay), por fórmulas abiertas y radicalmente colaborativas (Wikipedia, MySpace, Youtube) o por planteamientos de generación y expansión de ideas útiles (Innocentive, Proyecto Genoma Humano, Technorati).

Bibliografía

- Alberto Pérez, Rafael y Massoni, Sandra** (2009), *Hacia una teoría general de la estrategia. El cambio de paradigma en el comportamiento humano, la sociedad y las instituciones*. Ariel, Barcelona.
- Ball, Philip** (2008), *Masa crítica. Cambio, caos y complejidad*. Fondo de Cultura Económica-Turner, Madrid.
- Bueno Campos, Eduardo; Morcillo Ortega, Patricio y Salmador Sánchez, María Paz** (2005), *Dirección Estratégica: Nuevas perspectivas*. Pirámide, Madrid, 2ª edición.
- Carneiro Caneda, Manuel** (2005), *De hormigas y personas. Management para la complejidad y el caos organizativo*. ESIC, Madrid.
- Chang Kim, W. y Mauborgne, Renée** (2005), *La estrategia del océano azul. Cómo crear en el mercado espacios no disputados en los que la competencia sea irrelevante*. Granica, Barcelona.
- Ezquer, Fermín y Alcoba, Jesús** (2007), *La empresa creativa. Una organización diseñada para triunfar*. Netbiblo, A Coruña.
- Grant, R. M.** (2004), *Dirección Estratégica: Conceptos, técnicas y aplicaciones*. Thompson-Civitas, Madrid, 4ª edición.
- Harford, Tim** (2007), *El economista camuflado*. Tusquets, Barcelona.
- Hodgson, Geoffrey, M.** (1995), *Economía y Evolución. Revitalizando la economía*. Celeste ediciones, Colegio de economistas de Madrid.
- Johnson, G, Scholes, K. y Whittington, R.** (2005), *Dirección Estratégica de las organizaciones*. Pearson-Prentice Hall, Madrid, 7ª edición.
- Kluger, Jeffrey** (2008), *Simplejidad. Por que las cosas simples acaban siendo complejas y cómo las cosas complejas pueden ser simples*. Ariel, Barcelona.
- Mlodinow, Leonard** (2008), *El andar del borracho. Cómo el azar gobierna nuestra vida*. Crítica, Barcelona.
- Mokyr, Joel** (2008), *Los dones de Atenea. Los orígenes históricos de la economía del conocimiento*. Marcial Pons, Madrid.



- Navas López, J. E. y Guerras Martín, L. A.** (2007), *La Dirección Estratégica de la Empresa: Teoría y Aplicaciones*. Thompson-Civitas, Madrid, 4ª edición.
- Nicholas Taleb, Nassim** (2008), *El cisne negro. El impacto de lo altamente improbable*. Paidós, Barcelona.
- Nicholas Taleb, Nassim** (2009), *¿Existe la suerte? La trampa del azar*. Paidós, Barcelona.
- Ponti, Franc y Ferrás, Xavier** (2006), *Pasión por Innovar. De la idea al resultado*. Granica, Barcelona.
- Porter, M. E.** (1984, en inglés en 1980), *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. CECSA, México.
- Porter, M. E.** (1987, en inglés en 1985), *Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. CECSA, México.
- Rheingold, Howard** (2004), *Multitudes inteligentes*. Gedisa, Barcelona.
- Rivera, Juan Antonio** (2002), *El gobierno de la fortuna*. Crítica, Barcelona.
- Solé, Ricard** (2009), *Redes complejas. Del genoma a Internet*. Tusquets, Barcelona.
- Surowiecki, James** (2005), *Cien mejor que uno. La sabiduría de la multitud*. Urano, Barcelona.
- Tapscott, Don y Williams, A. D.** (2007), *Wikinomics. La nueva economía de las multitudes inteligentes*. Paidós, Barcelona.
- Vasconcellos, Jorge A.** (2001), *Los señores de la guerra: Medición de la estrategia y la táctica para conseguir ventaja competitiva en los negocios*. Díaz de Santos, Madrid.
- Vázquez, Carmelo y Avia, María Dolores** (2001), *Optimismo Inteligente. Psicología de las emociones positivas*. Alianza Editorial, Madrid.

Referencias web

- www.tendencias21.net/estrategar/ Blog sobre Comunicación Estratégica a cargo de Rafael Alberto Pérez.
- www.tendencias21.net
- <http://coevolucion.net>
- www.cienciadigital.es

OTROS TÍTULOS DE LA SERIE BUSINESS POCKET



ISBN 978-84-9745-203-8

¿Quiere vender? Apúntese a una feria
Y si no, siga dando palos de ciego...



ISBN 978-84-9745-248-9

El poder de ser más claro
Nuevos atajos para alcanzar el éxito profesional



ISBN 978-84-9745-388-2

Empresa familiar
Claves para la supervivencia
en un mundo cambiante



ISBN 978-84-9745-382-0

Estrategia sociolaboral
Cómo prevenir y gestionar la conflictividad en la empresa



ISBN 978-84-9745-202-1

Fidelización de clientes
Maximice el valor de sus clientes



ISBN 978-84-9745-352-3

ANK
La llave de la vida



ISBN 978-84-9745-407-0

Gestión de la innovación empresarial

Claves para ser una empresa innovadora



ISBN 978-84-9745-161-1

Reuniones productivas

Acabe con sus reuniones ineficaces



ISBN 978-84-9745-415-5

CRM

Estrategia para la gestión de relaciones con los clientes



ISBN 978-84-9745-418-6

Negociar eficazmente

Consiga aquello que desea



ISBN 978-84-9745-462-9

Gestión eficaz de reclamaciones

Convierta en oportunidades las reclamaciones de sus clientes



ISBN 978-84-9745-467-4

Kairos

Hacia la Gestión de Múltiples Prioridades para ser más eficaz y efectivo



ISBN 978-84-9745-411-7

Crisis

Los diez errores típicos de la reducción de costes

Para ver todos los títulos que conforman la colección, capture con su dispositivo móvil el código QR que acompaña a este libro.