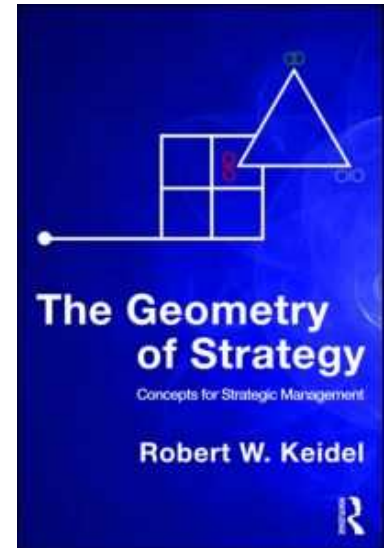




# The Geometry of Strategy

## La geometría de la estrategia

Robert W. Keidel  
Routledge  
(2010)



Robert Keidel es Profesor de Management en la Universidad de Drexel y consultor de empresas con base en Philadelphia. Anteriormente fue directivo en varias empresas y oficial de la Marina, donde participó en la Guerra de Vietnam. También colabora con la Wharton Business School y es articulista habitual en The New York Times, The Wall Street Journal, y varias revistas específicas de management como Management Science.

A diferencia de los expertos y autores habituales en nuestros días en el campo de la gestión, Keidel presenta modelos muy elaborados conceptualmente y de gran complejidad aparente, pero siempre basados en la lógica de la geometría, que no utiliza en un sentido matemático puro, sino como imagen sobre la cual identificar lo esencial de la empresa y sus factores clave de gestión.

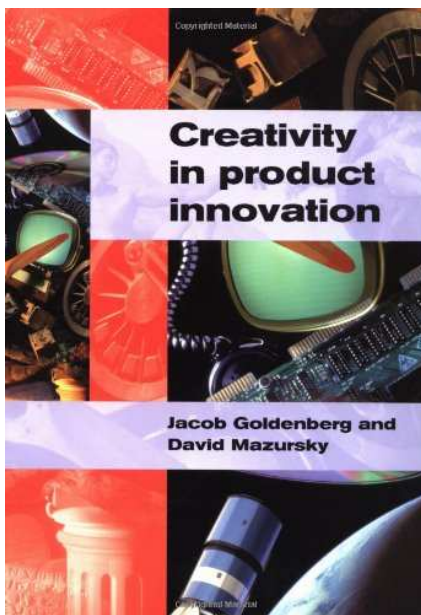
Keidel pretende poner a disposición de los gerentes un conjunto de ideas muy bien cimentadas sobre lo que es la personalidad organizativa, sobre cuáles son los elementos en torno a los cuales puede diseñarse una estrategia de crecimiento sostenible y diferencial, y todo ello con la capacidad didáctica que supone emplear esquemas tan conocidos como las matrices o formas tan simples como los triángulos, hasta llegar a su “andamiaje estratégico”, auténtico mapa de ruta para definir y difundir la estrategia de cualquier empresa.

# CAPÍTULO 1: DECODIFICANDO LA COMPLEJIDAD MEDIANTE EL AISLAMIENTO DE LA FORMA

Algunos autores consideran que cualquier reto existente en una empresa puede ser clasificado en sólo 8 formas distintas (Ackoff y Rivett) de problema:

- Inventario
- Ubicación
- Colas
- Secuencias
- Rutas
- Distribución
- Sustitución
- Competición
- Búsqueda

Goldenberg y Mazursky (2002) plantean algo similar en lo referente al desarrollo de nuevos productos.



En este caso identifican la existencia de 5 patrones

presentes en todo producto de éxito:

- Dependencia
- Sustitución
- Abandono
- Control
- División

Con esta perspectiva de la posibilidad de encontrar patrones o estructuras que permitan conceptualizar elementos aparentemente muy complejos en las empresas, Keidel diseñó su modelo triangular.

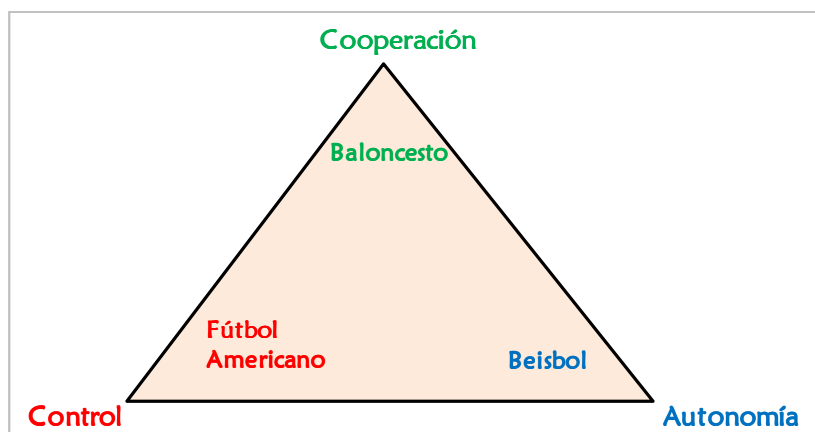
Se trata de un triángulo equilátero, con los vértices de autonomía, control y cooperación.

Organizaciones una parte significativa de control por cooperación.

## LAS CUATRO GEOMETRÍAS DEL PENSAMIENTO

Todo asunto a considerar puede ser estructurado en alguna de las cuatro geometrías del pensamiento siguientes:

- Punto
- Línea
- Ángulo
- Triángulo



En la mayoría de los casos, las empresas no “juegan” los tres deportes a la vez, pudiéndose observar durante años una tendencia a reemplazar en las

## Pensamiento de puntos

Consisten en “blanco o negro”, en lo binario: se interpreta el mundo como una cosa O la otra, sí o



no, encendido o apagado, etc.

El pensamiento de puntos es útil en algunas circunstancias:

- **Establecer lo esencial sobre algo**
- **Dejar claro lo que es no negociable**
- **Demostrar contraste**

En los procesos de creación de la estrategia, este pensamiento es muy útil para definir la personalidad organizativa:

- **¿Quiénes somos?**
- **¿Qué nos hace diferentes?**

### Pensamiento lineal

El pensamiento lineal es la gama de grises, lo que incrementa o se reduce, una banda entre dos puntos (lo que hay entre el blanco y el negro).

Como método de reflexión, el pensamiento lineal es muy útil para:

- Fijar criterios de medición
- Hacer un mapa de transición entre situaciones muy distantes
- Alcanzar compromisos sencillos.

En la creación estratégica, el pensamiento lineal tiene un papel clave para la identificación de indicadores.

### Pensamiento angular

Este tipo de proceso de reflexión combina, simultáneamente, el “blanco y negro”.

Se basa en la construcción de una forma ortogonal (generalmente una matriz) que pone en relación factores contradictorios o aparentemente en conflicto.



La famosa matriz 2x2 ha sido utilizada ampliamente por escuelas de negocios y firmas de consultoría como forma de conceptualizar dichas realidades antagónicas, y el modo en que pueden facilitar la toma de decisiones en la empresa, aunque rara vez se presenta como modelo en sí mismo a los estudiantes, sino en alguna de sus múltiples aplicaciones.

Como forma de presentar el conocimiento, el

pensamiento angular ayuda a reducir complejos problemas multivariantes a una realidad de sólo dos factores, los críticos para el asunto en cuestión. En la creación estratégica, el pensamiento angular ayuda a caracterizar lo contradictorio, los desafíos paradójicos que enfrenta toda organización.



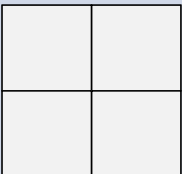
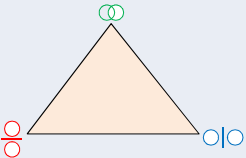
### Pensamiento en triángulo

El pensamiento triangular es en colores. Pensar triangularmente es aproximarse a cualquier problema organizativo o estratégico complejo y extraer lo nuclear asociado a los tres vértices de cooperación, autonomía y control.

Como método de conocimiento, el pensamiento triangular es el más adecuado para representar problemas que afectan a los tres pilares básicos del desarrollo corporativo: la estrategia, la tecnología y la organización.

En la creación de estrategias, el pensamiento triangular los tres desafíos básicos de cualquier estrategia: enfoque competitivo, crecimiento y organización.



Tipo de pensamiento	Finalidad	Métodos de pensamiento estratégico	Categorías de creación estratégica
<b>Pensamiento de puntos</b> 	Catalogar un tema como blanco/negro sí/no	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fijar lo esencial</li> <li>- Marcar límites de negociación</li> <li>- Demostrar contraste</li> </ul>	<b>Personalidad organizativa (quiénes somos)</b>
<b>Pensamiento lineal</b> 	Identificar un asunto como gama de grises.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fijar normas de medida</li> <li>- Establecer posición relativa / transición</li> <li>- Alcanzar compromisos simples</li> </ul>	<b>Desempeño (qué medidos)</b>
<b>Pensamiento angular</b> 	Catalogar un asunto como blanco y negro; ambos, "y"	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Convertir dos variables en modelos de decisión</li> <li>- Búsqueda de soluciones "salomónicas"</li> <li>- Alcanzar soluciones de compromiso entre dos extremos</li> <li>- Descripción de relaciones curvilíneas</li> </ul>	<b>Paradoja (lo que nos sorprende)</b>
<b>Pensamiento triangular</b> 	Identificar un asunto como una mezcla de autonomía, cooperación y control.	Estructurar problemas complejos referentes a la estrategia, la tecnología y la organización.	<b>Patrón (cómo competimos, crecemos y nos organizamos)</b>

Aunque la geometría es matemática, el uso de estos cuatro modelos de pensamiento no debe relacionarse con el cálculo, sino con la creatividad.

Su objetivo es facilitar un entendimiento de la realidad competitiva diferente que permita, en consecuencia, representar enfoques

**estratégicos innovadores para hacer frente a los desafíos de una empresa en un contexto determinado. Los directivos que sólo confían en los datos no crean estrategias, las copias, no "estrategizan" (expresión de Gary Hamel), sino que planifican (según Mintzberg).** Otros libros interesantes que

manejan el concepto de estrategia son el famoso "6 sombreros para pensar" de Edward De Bono, "Ventanas dentro de las organizaciones", de Newstrom y Pierce, "Polarity Management", de Johnson, y la obra de Lowy y Jood, "El poder de la matriz 2x2".



## CAPÍTULO 2: PENSAMIENTO DE PUNTOS Y PERSONALIDAD ORGANIZATIVA

Como ya se ha apuntado, el pensamiento de puntos representa las dicotomías: una cosa O la otra.

Uno de los ámbitos donde más se utiliza este enfoque de reflexión es en la publicidad.

También es un ejemplo de pensamiento puntual el modo en que Warren Buffet suele definir su tan exitosa estrategia inversora: “Haz un círculo alrededor de los negocios que entiendes y elimina aquellos que no son

Experiencia por utilizar el pensamiento de puntos, las ideas simples y únicas: “No compres una empresa si no le puedes añadir valor”.

En el ámbito estratégico, uno de los factores de contraste (de blanco o negro) más importantes es la diferencia entre la táctica y la estrategia.

**En términos navales, podríamos hablar de cuándo utilizar un acorazado y cuándo un portaaviones, siendo táctico lo primero y estratégico lo segundo.**

Una paradoja curiosa ligada a este tipo de reflexión, es la diferencia que suele existir entre la cima profesional de matemáticos y arquitectos.

Los primeros suelen despuntar en la infancia, y tienen carreras meteóricas de desarrollo de complejos modelos matemáticos en la universidad y en el ámbito científico.

En cambio los arquitectos suelen tener una juventud y madurez de poco éxito,



En las empresas, se reflexiona en términos de “o” para definir su personalidad, su credo, lo que son íntimamente y les diferencia de todas las demás, por ejemplo:

- El “Credo” de Johnson & Johnson
- “Poner primero a los pacientes es todo lo que hacemos” de Merck

Evidentes en términos de valor, buena gestión y exposición limitada al riesgo en los malos tiempos. También evita las fórmulas complejas de valoración de empresas hechas por asesores de inversiones con avaricia”.

También Peter Drucker gozaba de tanta capacidad de comunicación con directivos y managers de muy distinta formación y



desarrollando algunas de sus creaciones más importantes con una edad avanzada.

En la empresa existe un paralelismo con estas dos profesiones. También es más fácil realizar cálculos y proyecciones financieras que diseñar bellas estructuras estratégicas (como el arquitecto) siendo sin duda el rol del CEO encontrar patrones estratégicos internos y en su entorno y desarrollar propuestas competitivas únicas y sostenibles.

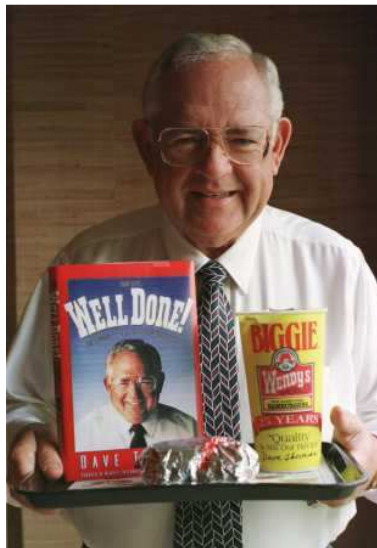
**El uso principal del pensamiento lineal en la creación de estrategias es la definición de la personalidad organizativa, la cual puede ser dividida en tres elementos principales:**

- 1) **Qué / Quiénes somos**
- 2) **Cercanías / Modelos / Metáforas**
- 3) **Antagonista**

### Qué / Quiénes Somos

Es conocida la anécdota en la que el fundador de la famosa cadena de comida rápida Wendy's fue preguntado en una conferencia en una importante escuela de negocios norteamericana sobre cuál era la clave estratégica del éxito de su empresa.

A esta pregunta Dave Thomas contestó: "Simplemente intentamos hacer mejores hamburguesas".



Otro ejemplo de pensamiento de puntos es la definición estratégica hecha por la ya famosísima empresa "inventora" del concepto low-cost, Southwest Airlines, al diseñar los aspectos nucleares de su negocio (lo que después fue llamado Blue Océano "actividades únicas" por Michael E. Porter):

- Un solo modelo de avión (Boeing 737)
- Rutas punto a punto (en lugar de modelo Hub)
- Uso de aeropuertos secundarios
- Ausencia de

interconexiones con otros vuelos.

- Ausencia de servicios a bordo sin coste
- Perfil de empleados jóvenes y divertidos.

También el fundador de FedEx explicaba con pensamiento de puntos el leitmotiv de la empresa de transportes: "Lo único que vendemos en FedEx es Tranquilidad".

### Cercanías / Modelos / Antagonistas

Las relaciones entre los negocios pueden ser mucho más importantes de lo que parece.

Por ejemplo, cuando el Presidente de Toyota visitó EE.UU. en 1956, en lugar de fijarse en el modo en que estaban organizadas las fábricas americanas, prestó toda su atención a la enorme variedad de opciones que los supermercados ofrecían a sus clientes, y regresó con esa idea a Japón para ver cómo adaptarla a sus vehículos, sirviendo, a su vez, de inspiración a empresas tan importantes como el gigante tecnológico hindú Wipro o la cadena de restaurantes Starbucks.



Los fundadores de Google, Larry Page y Sergey Brin, encontraron en el ordenador del USS Enterprise de la serie Star Trek lo que ellos mismos querían perseguir con su nueva empresa: Un modo de encontrar una respuesta inmediata a cualquier pregunta imaginable.



### Antagonista

Otra forma de identificar la personalidad organizativa en términos de “blanco o negro” es el definirse como lo contrario de otra empresa u organización.

Apple se define como la “anti-escuela de negocios”, el fabricante español de zapatos Camper como los zapatos “anti-moda”.



Louis’ Lunch es el restaurante donde se sirvió la primera hamburguesa en 1895.



Al contrario de otros tipos de preparación, **Louis’ sigue usando su cocina de gas original para trabajar una carne que llega al restaurante fresca todos los días. Los únicos ingredientes permitidos son queso, tomate y cebolla, pero nunca kétchup, dado que según ellos les resta sabor.**

Además, el siguiente cartel ocupa una de sus paredes, dejando claro lo que Louis’ Lunch no quiere ser:



### Fallos estratégicos

Se producen errores en la definición de la

personalidad organizativa en alguna de las tres circunstancias más frecuentes:

- Falta de identidad
- Una identidad errónea u obsoleta
- Identidad conflictiva o ambigua

Algo así le ocurrió a Volkswagen con el lanzamiento de su vehículo de super-lujo, el Phaeton. Se enfrentó al mercado de consumidores de renta máxima que no tenían conceptualizado a este fabricante como susceptible de invertir más de 100.000 euros en un automóvil Volkswagen y su lanzamiento fue en un fracaso en EE.UU. y Europa.



## Pensadores de puntos

Los aficionados al pensamiento de puntos suelen dividirlo todo en blanco o negro, practican el análisis binario que cualquier decisión a la que se enfrentan.

Por ejemplo, el **CEO de Microsoft, Steve Ballmer**, suele “presumir” de tener un **único objetivo**, la cuota de mercado, y aunque este concepto sea una excelente síntesis de lo que Microsoft pretende conseguir, también es una simplificación exagerada de un mercado (el de las tecnologías de la información e Internet) que se ha transformado radicalmente los últimos 10 años sin que esta empresa haya mantenido el liderazgo innovador que tuvo en las dos décadas anteriores.

## CAPÍTULO 3: PENSAMIENTO LINEAL Y DESEMPEÑO ORGANIZATIVO

El pensamiento lineal son las gamas de gris, y se puede asociar a algunas de las técnicas de gestión más utilizadas durante los últimos años: La calidad total (TQM), la reingeniería de procesos (BPR), los sistemas de gestión empresarial (ERP), y los de gestión de clientes (CRM).

**El corazón del pensamiento lineal es la medida, el cuadro de mando a nivel empresarial (scoreboard) y los objetivos individuales (scorecard).**

Uno de los continuos más importantes en el ámbito empresarial es la relación entre reacción y planificación. Si se tratase de una estación de bomberos, esta dualidad se referiría al equipo de prevención de incendios (planificación) frente a los bomberos de extinción (reacción).



Esta misma dualidad puede identificarse en la empresa, e incluso existen empresas que sólo están orientadas a una de estas áreas, p.e., un equipo GEO de la Policía está orientado a la reacción, mientras que los psicólogos que asesoran a adolescentes en colegios sobre drogas o sexualidad se dirigen casi al 100% hacia la planificación.

Entre ambos extremos, se encuentran, por el contrario, la mayoría de las empresas, y es una cuestión estratégica el decidir, en cada momento, si es más importante orientarse a la planificación o a la acción, y ello en función de variables como el nivel de potencia, la madurez del producto o mercado, la antigüedad de la organización, etc...

En cuanto a los tipos de métricas que existen, son 3 los principales: de proceso, de resultado y de legado.

### Métricas de proceso (el cómo)

Son típicamente números o ratios. Un ámbito en el cual se utilizan mucho las

métricas de proceso es en la Innovación, dado que, aunque aún no se hayan conseguido resultados, **resulta necesario evaluar el grado de avance e intensidad de los esfuerzos de I+D. Por ejemplo, IKEA tiene el indicador de proceso de I+D de lograr que 1/3 de sus productos anuales sean nuevos.**



Procter & Gamble en cambio tiene como objetivo de innovación el que el 50% de los nuevos productos provengan de empresas o personas ajenas a esta corporación. Jack Welch siempre destacaba como métrica de proceso que durante su etapa como CEO de General Electric destinó más de un 60% a la evaluación de sus colaboradores.



## Métricas de resultado (el qué)

Las más frecuentes son las ventas, la cuota de mercado, la cobertura geográfica, la rentabilidad, el ROI, etc...

Puede ocurrir que una métrica de resultado sea de proceso para una empresa y lo contrario, y ello en función de sus intereses y prioridades estratégicas.

## Métricas de legado (el para qué y el porqué)

Son indicadores ligados al largo plazo, a la reputación de la empresa.

Por ejemplo, L'Oreal tiene una política de sucesión muy marcada, donde cada directivo tiene responsabilidad directa sobre varios trabajadores de alto potencial, especialmente aquellos que serán susceptibles de relevarle en su puesto a medio plazo.

En la obra de Jim Collins "Good to Great" ("De buenas a mejores"), el autor presentaba un estudio donde 2/3 de los altos directivos afirmaban haber fallado al nombrar o recomendar su sucesor, algo que obviamente incidió directamente en los resultados posteriores de su compañía.

EJEMPLOS DE MÉTRICAS	PROCESO (CÓMO)	RESULTADOS (QUÉ)	LEGADO (PARA QUÉ / PORQUÉ)
Potencial de relevo	X	X	X
Cash flow	X	X	
Preocupación por el entorno			X
Fidelidad de clientes	X		X
Orientación al cliente	X		X
Nivel de inversión	X		X
Diferenciación	X		X
Eficiencia	X		X
Compromiso de trabajadores	X		X
Compromiso medioambiental			X
Flexibilidad	X		
Presencia geográfica		X	
Crecimiento		X	
Innovación	X		X
Integridad			X
Aprendizaje	X		X
Volumen de ventas		X	
Valor en bolsa		X	
Sinergias	X		
Prestigio			X
Rentabilidad		X	

Se produce el fallo estratégico en relación al pensamiento lineal cuando se eligen los indicadores erróneos, o se seleccionan demasiados (o demasiado

pocos) como para tener un entendimiento adecuado de lo que ocurre en la empresa.



## CAPÍTULO 4: PENSAMIENTO ANGULAR Y LAS PARADOJAS ORGANIZATIVAS

El pensamiento angular es blanco Y negro, y viene normalmente representado en forma de matrices 2x2.

Ya el novelista F. Scott Fitzgerald dijo el siglo pasado que “el test de una inteligencia de primer nivel es su capacidad de mantener dos ideas en la cabeza al mismo tiempo y ser capaz de ver su relación”.



El humor también se construye con este tipo de pensamiento, ya que la mayoría de las cuestiones que nos hacen reír se basan en la sorpresa generada por dos elementos aparentemente

Paradójicos (p.e. un hombre con corbata y traje, pero con un tutú de baile).

También la mayoría de las técnicas de creatividad emplean este tipo de pensamiento angular como base para la generación de nuevas aproximaciones a nuevos problemas (tal es el caso del famoso “pensamiento lateral” de Edward De Bono).

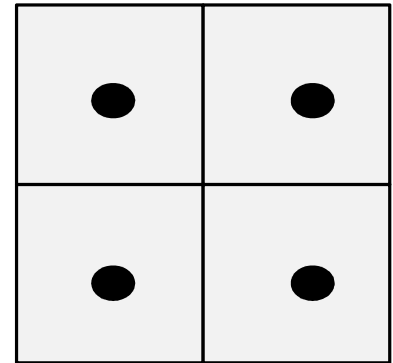
El pensamiento angular (junto al de puntos) también es el propio de la publicidad, al ofrecer al consumidor “lo mejor de dos mundos”:

- Mazda: “Mínima Inversión, máximo retorno”.
- Amstel Light: “Menos calorías, sabor de cerveza auténtico”
- Arizona: “El Oeste, civilizado”

Las matrices 2x2 suelen tener 5 estructuras distintas:

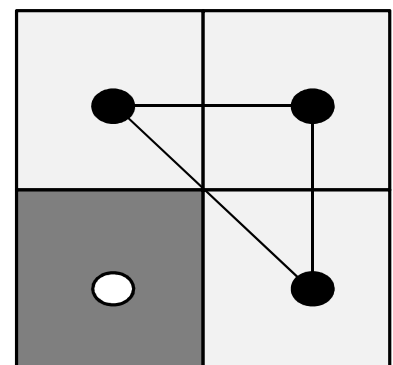
- Clásica
- Trídica
- Avanzada
- Lineal
- Curvilínea

### Matriz Clásica



La matriz clásica es aquella en la que los cuatro cuadrantes tienen significado y pueden ser una elección para la empresa, se trata de cuatro opciones a considerar sin que unas estén mejor posicionadas en principio que otras o exista ningún cuadrante “prohibido”.

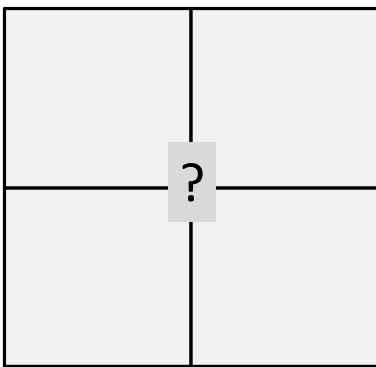
### Matriz Trídica



Como en el caso de la

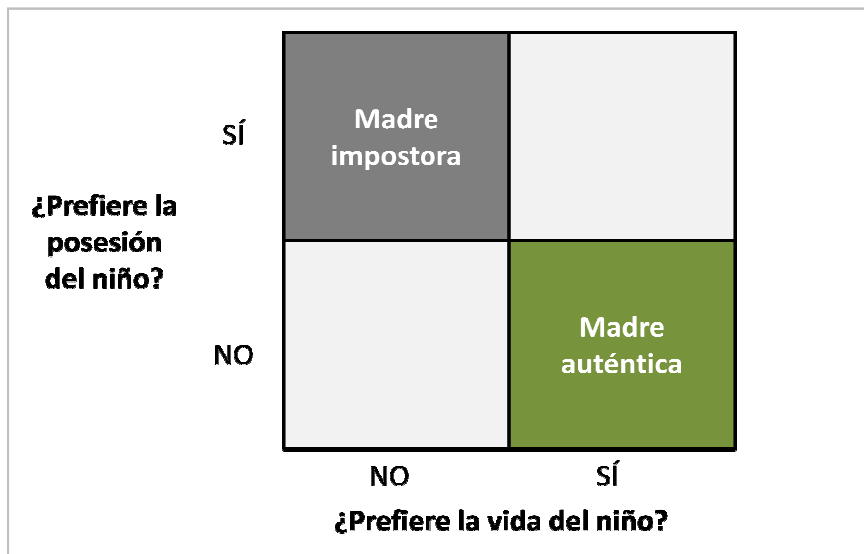
famosa matriz del Boston Consulting Group, se trata de una matriz donde no se puede elegir el cuadrante inferior izquierdo (el “perro” de mercado con bajo crecimiento y participación de la empresa)

### Matriz Avanzada (o salomónica)



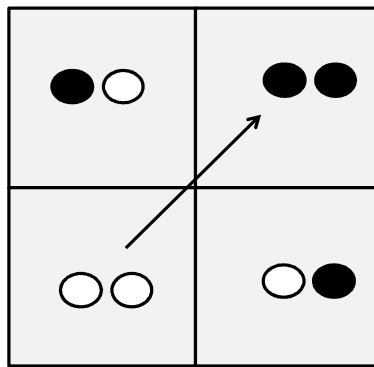
Esta matriz genera nuevas soluciones mediante la integración o la reorientación de dos variables.

Un ejemplo de esta matriz es



la historia bíblica del Rey Salomon, que tuvo que decidir cuál era la verdadera madre del niño, y que utilizó un proceso de decisión según aparece en la matriz inferior para identificarla.

### Matriz Lineal

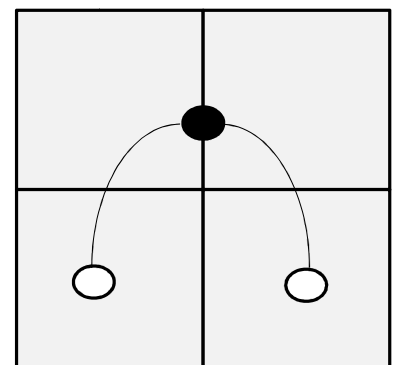


La matriz lineal puede ser calificada como “lo mejor de dos mundos”. Aproximadamente 1/3 de todas las matrices empleadas en management (liderazgo, organización,

gestión del cambio, recursos humanos, etc...) son de este tipo: Existe una solución peor (abajo a la izquierda), dos soluciones menos malas (arriba/izquierda y abajo/derecha) y la solución óptima (arriba/derecha), y el reto consiste en llegar desde la solución peor a la mejor, o a alguna de las dos de transición o “menos malas”.

Este tipo de matrices se suelen emplear por ejemplo para comparar el impacto negativo de un fármaco en un paciente con los beneficios del mismo, fijando los diferentes cuadrantes con sus detalles respectivos en términos de tomar la decisión adecuada de dosis y frecuencia de la misma.

### Matriz Curvilínea



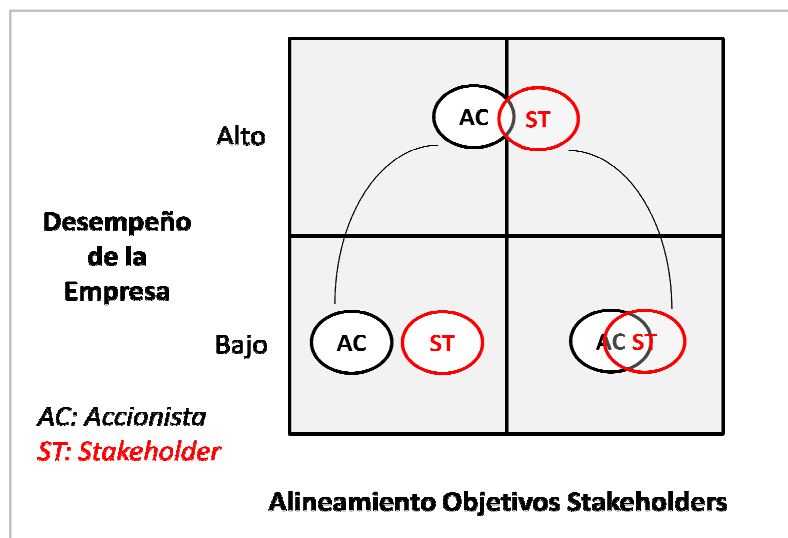
Son matrices ligadas a la famosa Ley de



Rendimientos decrecientes, donde mayores cantidades de un input generan peores resultados a partir de un punto calificado como máximo (p.e. la productividad, llega a su máximo en un punto desde el cual cae dado que el trabajador se agota físicamente y mayores horas de esfuerzo generan cada vez peores resultados).

Una aplicación muy interesante, y que debería ser objeto de un estudio más detallado, es la que se establece entre los objetivos de accionistas y stakeholders (sociedad, trabajadores, clientes, proveedores), medida por el grado de solape que existe entre la gestión de la empresa (que puede ser ningún solape, medio o máximo). El caso extremo es aquel en que un comité de dirección solo tomara decisiones que beneficiaran conjuntamente a todos sus stakeholders, lo que en la práctica es imposible.

Con las combinaciones representadas, se puede observar cómo el desempeño de la empresa es máximo cuando existe cierto alineamiento entre todos los objetivos de los stakeholders (accionistas incluidos), pero cae cuando no existe solape ninguno o este es excesivo.



En el pensamiento estratégico, los modelos angulares o matriciales tienen una amplísima utilización, siendo algunos ejemplos habituales de conceptos a comparar los siguientes:

- Hard vs Soft
- Parcial vs total
- Diferenciación vs integración
- Corto plazo vs largo plazo
- Continuidad vs cambio
- Elite vs mayoría
- Disponibilidad de recursos vs uso de recursos
- Físico vs virtual

Los modelos de “lo mejor de dos mundos” tienen el riesgo de ofrecer soluciones inválidas por relación entre ambas variables (como los sofás-camas, que no son ni cómodos para dormir ni

para estar sentados. Ejemplos de estas mezclas poco afortunadas de elementos poco compatibles serían:

- El llamado coliderazgo.
- La organización matricial.
- La supuesta fusión “entre iguales”

También en ocasiones se reduce demasiado la realidad con dos únicas variables, siendo potencialmente necesaria una tercera que no tiene cabida en una matriz de 2x2. Pero la mayor amenaza del pensamiento angular es la literalidad, es considerar estas matrices como un concepto exacto en lugar de un marco de referencia para la reflexión y la acción en la empresa.



## CAPÍTULO 5: PENSAMIENTO TRIANGULAR Y PATRONES ORGANIZATIVOS

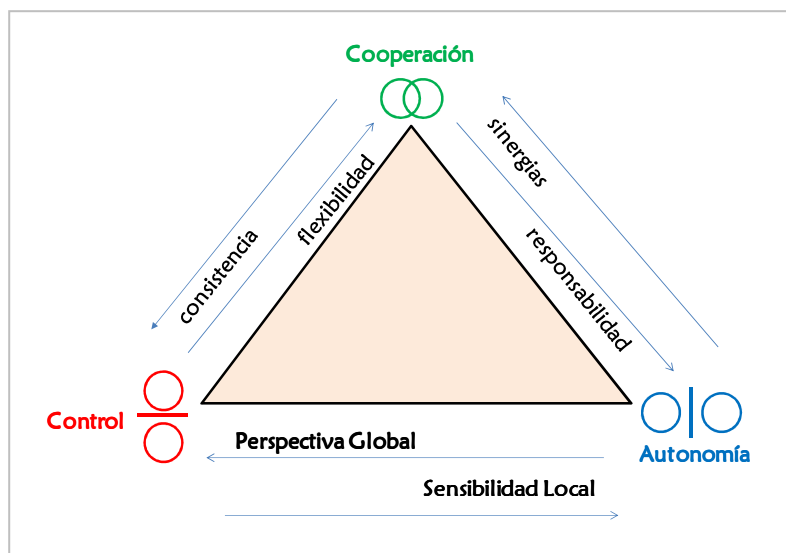
Utilizando los Diagramas de Venn, solo pueden darse 3 tipos de relaciones entre dos conjuntos:

- La intersección
- La inclusión
- La disjunción

Que puede ser asimilado a la cooperación, el control y la autonomía respectivamente.

También cabe considerar los trade-off o relación entre cada uno de los vértices.

- Autonomía vs Control, que ha sido siempre un asunto clave en el ámbito de la mayor o menor centralización de las empresas.
- El control vs la cooperación, que puede ser definido con el debate entre la homogeneidad y la flexibilidad.
- La autonomía vs la cooperación, que supone el conflicto entre la responsabilidad individual y las sinergias potenciales.



El pensamiento triangular tiene importantes aplicaciones en diferentes ámbitos del conocimiento, por ejemplo en los ámbitos de:

- La innovación, donde permite diferenciar entre I+D aplicada (que es el ámbito de la cooperación), Imitación y procesos de I+D (control) y la Invención (ámbito de la autonomía)
- En el diseño, siendo la accesibilidad (cooperación), la funcionalidad (control) y la belleza (autonomía) los tres vértices en este caso.

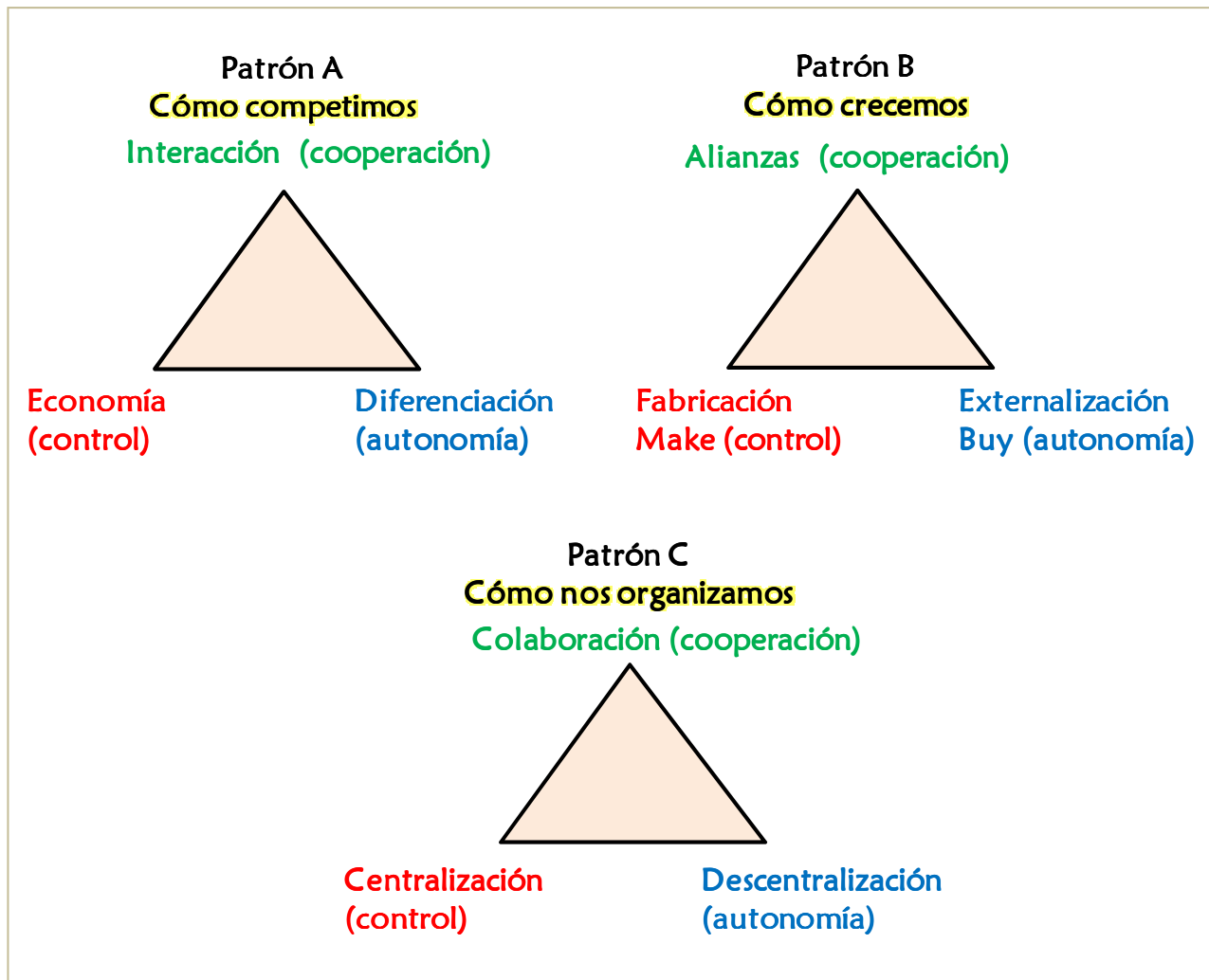
En los procesos de creación estratégica es probable que donde más destacable sea la aplicación de este modelo de pensamiento.

De hecho, la estrategia competitiva, la de crecimiento y la organizativa, pueden ser entendidas como los vértices de autonomía, control y cooperación.

### Patrón Competitivo

La estrategia competitiva de una empresa es una combinación de 3 elementos: la diferenciación, la economía y la interacción.





La diferenciación se refiere a cómo la organización resuelve el ser distinta de las demás frente a sus clientes, y tiene a su vez 3 componentes: estilo, desempeño y novedad.

La economía supone el modo en que se afronta la eficiencia y un uso adecuado de los recursos, siendo sus 3 principales elementos: los precios de compra, los costes de producción y mantenimiento y los costes

de transacción.

La interacción es una amplia categoría formada por otros 3 elementos: las relaciones personales, la simbiosis (o sinergias) y la flexibilidad o velocidad de ejecución.

### Patrón de Crecimiento

Los vértices del patrón de crecimiento son el modelo de alianzas, el modelo de producción y, relacionada

con los dos anteriores, la política de externalización.

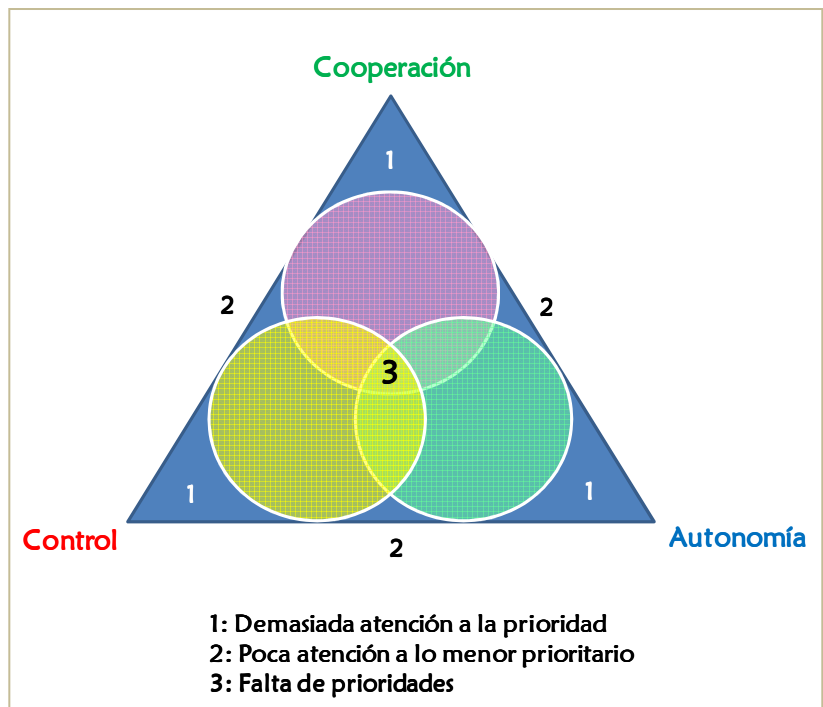
### Patrón Organizativo

Los tres vértices del patrón de organización son la colaboración, la centralización y la descentralización que haya definido la empresa.



## La inseparabilidad de Estrategia, Tecnología y Organización (ETO)

Aunque las escuelas de negocios, e incluso las universidades corporativas, tienden a dividir la empresa en departamentos, unidades o facultades como silos, en realidad la estrategia de una organización solo puede entenderse en términos de una cierta combinación de posicionamiento estratégico, tecnología y organización (ETO).



## Fallo estratégico en el modelo triangular

Se producen fallos estratégicos en el modelo de pensamiento triangular cuando la empresa opera en alguno de las 3 áreas siguientes:

1. Demasiada atención a la prioridad (vértice) más cercana.
2. Falta de atención a la prioridad (vértice) más lejana.
3. Gestionar sin prioridades.

Un ejemplo de demasiada atención a la prioridad

principal le ocurrió a Boeing, cuando decidió externalizar gran parte de las piezas necesarias para fabricar su nuevo **Boeing 787 Dreamliner**, creando una verdadera “Torre de Babel” que le obligó a recuperar el control de proceso de desarrollo enviando a sus ingenieros a las fábricas de sus proveedores.

Un exceso de cooperación es lo que se encontró Bill George en 2003 cuando llegó a Medtronic, hasta tal punto que la tendencia a un proceso de toma de decisiones totalmente consensuado y la cultura de “cero conflictos” llevaba a la compañía a un mal desempeño, no alcanzando los objetivos deseados.



El Caso Enron-Arthur Andersen puede ser un buen ejemplo del supuesto 2, no atención al vértice más lejano.



Andersen era una organización caracterizada por una gran autonomía (meritocracia), pero también por su cooperación dentro de cada oficina y a nivel internacional, lo que posibilitó no solo su rápido crecimiento sino también el que se extendieran sus mejores prácticas vía el trabajo en equipo de sus auditores y consultores. En cambio, obviamente la firma dejó de prestar atención al elemento interno de control, hasta tal punto de llevarle a su total desaparición.

Son muchos finalmente, los ejemplos de empresas sin prioridades (supuesto 3).

No en pocas ocasiones se trata de líderes de sus mercados que durante décadas se han “aprovechado” de las bondades de sus productos o



de las barreras de entrada existentes en sus mercados, pero que han llegado a un estado de deriva estratégica de tal calibre que pone en peligro su supervivencia como compañía.

Un ejemplo relevante puede ser General Motors, que estuvo recientemente a punto de desaparecer total o parcialmente, pero que, a la vista del abismo, ha sabido salir de esa equidistancia del supuesto 3 y abordar una nueva etapa

con un enfoque estratégico adaptado al mercado global del automóvil. Este concepto guarda relación directa con el llamado “Dilema del Innovador” (Innovator Dilemma) del Profesor de Harvard Clayton Christensen, según el cual la innovación que lleva a una empresa a ocupar el liderazgo en un determinado sector es la misma que después le hace perder su liderazgo e incluso le lleva a su extinción.



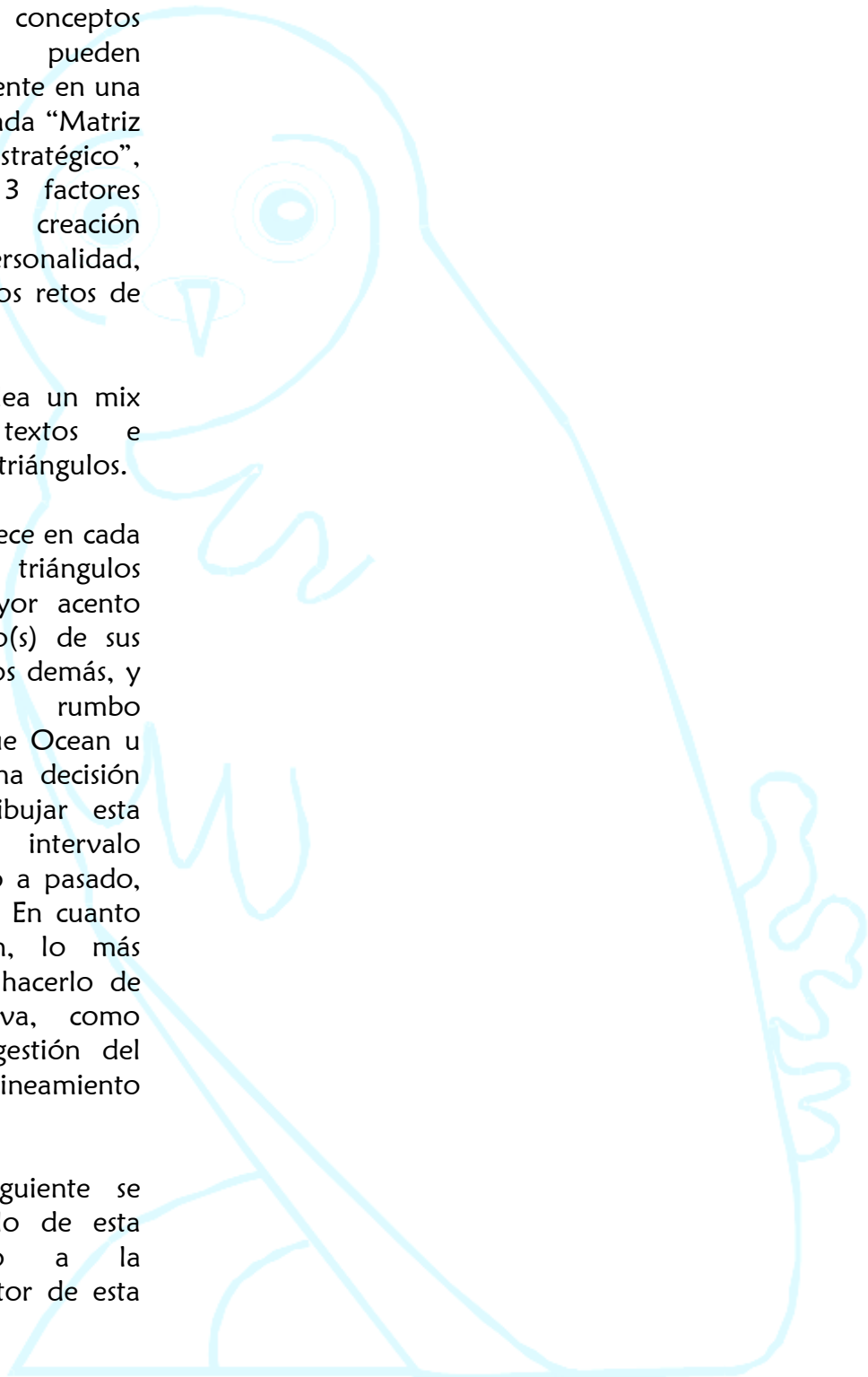
## CAPÍTULO 6: EL ANDAMIAJE ESTRATÉGICO, CÓMO CREAR UNA NARRATIVA SISTEMÁTICA

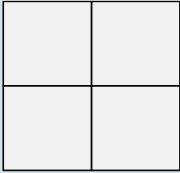
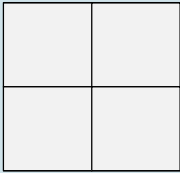
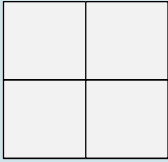



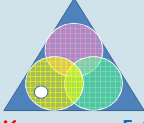


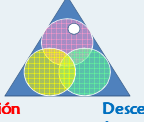
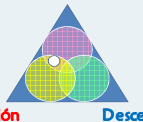

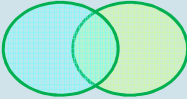
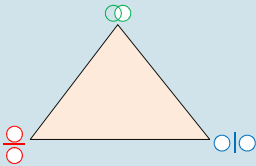
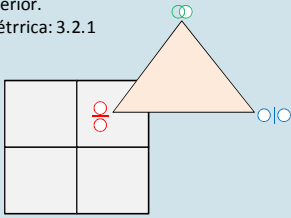
Todos los conceptos anteriores se pueden representar fácilmente en una plantilla denominada “Matriz de Andamiaje Estratégico”, que integra los 3 factores críticos de la creación estratégica: la personalidad, el desempeño y los retos de la organización.

Para ello se emplea un mix de métricas, textos e imágenes para los triángulos.

El punto que aparece en cada uno de los triángulos representa el mayor acento que se da alguno(s) de sus vértices frente a los demás, y determina el rumbo estratégico (su Blue Ocean u Océano Azul). Una decisión importante al dibujar esta matriz es el intervalo temporal asociado a pasado, presente y futuro. En cuanto a su elaboración, lo más recomendable es hacerlo de forma participativa, como herramienta de gestión del cambio y alineamiento estratégico.

En la página siguiente se ofrece un ejemplo de esta Matriz aplicado a la consultora del autor de esta obra:



	PASADO	PRESENTE	FUTURO
Personalidad Organizativa (Quiénes somos)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identidad: Consultoría grupal de alto valor.</li> <li>• Cercanías / Modelos: Concepto de sistema socio-técnico de Trist</li> <li>• Antagonista: Grupos de mejora de calidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identidad: Rediseño organizativo complejo</li> <li>• Cercanías / Modelos: El patrón de lenguaje de Alexander</li> <li>• Antagonista: Todo tiene arreglo con trabajo en equipo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identidad: Integrar el pensamiento con la creación estratégica</li> <li>• Cercanías / Modelos: Visualización de la información de Tufte</li> <li>• Antagonista: Pensamiento de "powerpoint"</li> </ul>
Desempeño (Qué medidos)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Métrica de Proceso: Llamadas mensuales recibidas</li> <li>• Métricas de Resultado: Facturación mensual</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Métrica de Proceso: Propuestas presentadas trimestralmente</li> <li>• Métricas de Resultado: Facturación mensual y Publicaciones anuales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Métrica de Proceso: Reuniones fuera de la oficina</li> <li>• Métricas de Resultado: Facturación mensual y Publicaciones anuales</li> <li>• Métricas de legado: referencias en obras de otros autores</li> </ul>
Desafíos / Paradojas (Qué retos tenemos)	<p>DILEMA ESENCIAL</p>  <p>Objetivos de la empresa</p> <p>Objetivos de las personas</p>	<p>DILEMA ESENCIAL</p>  <p>Calidad del diseño</p> <p>Colaboración espontánea</p>	<p>DILEMA ESENCIAL</p>  <p>Capacidades Individuales Innatas</p> <p>Capacidades Individuales Desarrollables</p>
Patrón A (Cómo Competimos)	<p>Interacción (cooperación)</p>  <p>Economía (control) Diferenciación (autonomía)</p>	<p>Interacción (cooperación)</p>  <p>Economía (control) Diferenciación (autonomía)</p>	<p>Interacción (cooperación)</p>  <p>Economía (control) Diferenciación (autonomía)</p>
Patrón B (Cómo crecemos)	<p>Alianzas (cooperación)</p>  <p>Fabricación Make (control) Externalización Buy (autonomía)</p>	<p>Alianzas (cooperación)</p>  <p>Fabricación Make (control) Externalización Buy (autonomía)</p>	<p>Alianzas (cooperación)</p>  <p>Fabricación Make (control) Externalización Buy (autonomía)</p>
Patrón C (Cómo nos organizamos)	<p>Colaboración (cooperación)</p>  <p>Centralización (control) Descentralización (autonomía)</p>	<p>Colaboración (cooperación)</p>  <p>Centralización (control) Descentralización (autonomía)</p>	<p>Colaboración (cooperación)</p>  <p>Centralización (control) Descentralización (autonomía)</p>
Marco Estratégico	<p>Máxima: Trabajar en el suelo</p> <p>Imagen:</p> 	<p>Máxima: Aunque la oveja se acueste con el león no dormirá mucho (W.Allen)</p> 	<p>Máxima: Tenemos el reto de multiplicar la visión exterior hacia el interior.</p> <p>Métrrica: 3.2.1</p> 



# EXECUTION PLAN

## Ideas Clave del Libro para mi Trabajo

--

## Plan de acción

Idea fuerza	Actividad	Plazo	Responsable

