

**LA ESTRATEGIA SIGUE A LA ESTRUCTURA:  
EL DESARROLLO DE CAPACIDADES DISTINTIVAS <sup>1</sup>**

**POR THOMAS J. PETERS**

... la estrategia sigue a la estructura. El desempeño organizacional, para bien o para mal, es casi por completo una función de repertorios profundamente enraizados. La organización, dentro de su mercado, es propiamente la manera en que *actúa* en diversos momentos, no la manera en que piensa que *podría* o debería actuar. Larry Greiner aseveró recientemente que

La estrategia se desarrolla desde dentro de la organización -nunca a partir de su ambiente futuro... La estrategia es un patrón de comportamiento administrativo, continuo y profundamente enraizado, que le otorga dirección a la organización -no un mecanismo manipulable y controlable que puede cambiarse con facilidad de un año a otro. La estrategia es un concepto no racional que surge de los valores informales, las tradiciones, y las normas de comportamiento propias de los administradores y empleados de la firma -y no una serie de procesos racionales, formales, lógicos, conscientes y predeterminados en que se involucran los altos ejecutivos. La estrategia surge del efecto acumulativo de muchas acciones y decisiones informales que a diario tienen lugar en la empresa durante el transcurso de los años -y no una "declaración unívoca" elaborada exclusivamente para los administradores de alto nivel para que se le distribuya en la organización. (1983:13)

Por supuesto que, en primera instancia, entendemos exactamente lo que Greiner dice: pocos estarían en desacuerdo con su afirmación. Sin embargo, al mismo tiempo actuamos casi siempre como si la

---

<sup>1</sup>Publicado originalmente en la revista administrativa de California (Primavera de 1984. Derechos reservados por los directores de la Universidad de California

principal variable a nuestra disposición -con objeto de lograr ajustes requeridos por un ambiente que cambia- fuera la "palanca estratégica".

### LA EJECUCION ES ESTRATEGIA

El SAE (Sistema Aéreo Escandinavo) a principios de los ochentas terminó un enorme "viraje estratégico". En un período de 18 meses, en medio de la peor recesión en 40 años, pasó de una posición de pérdidas por \$ 10 millones al año, a una en la que ganaba \$70 millones al año (con \$2 mil millones en ventas) y prácticamente el viraje completo tuvo lugar a costa de aerolíneas magníficas, como lo son SwissAir y Lufthansa. La "estrategia" (él la llama "visión") de Jan Carlzon, del SAE era la de "convertirse en la primera aerolínea para hombres y mujeres de negocios". Carlzon es el primero en admitir que se trata de una visión al estilo de "variedad de jardín". "Es la aspiración que tienen todos. La diferencia está en que nosotros la ejecutamos". Carlzon describe el SAE diciendo que cambió su enfoque de "una orientación aérea" a "una orientación hacia el cliente", y añade que "SAE es el contacto personal entre una persona en el mercado y una persona en el SAE". Concibe al SAE como "50 millones de 'momentos de verdad al año', durante cada uno de los cuales hay una oportunidad de ser distintos." Esa cantidad se obtiene calculando que SAE tiene 10 millones de clientes al año, en promedio, cada uno de ellos establece contacto con cinco empleados de SAE, de lo cual se obtiene un producto de 50 millones de oportunidades".

Las granjas Perdue venden pollos. En contra de las predicciones de los economistas a lo largo de 50 años consecutivos (de acuerdo con Frank Perdue), las granjas Perdue han construido un negocio de 750 millones de dólares. Sus márgenes sobrepasan a los de sus competidores en 700 u 800%... Frank Perdue sostiene que -y un cuidadoso análisis de su organización le llevaría a cualquiera a sostener que- su magia es sencilla: "si usted cree que no existe límite alguno para la calidad [recuérdese que estamos hablando de pollos y no de ferraris) y se desempeña en todos los negocios con absoluta integridad, el resto [utilidades, crecimiento, participación] vendrá después de manera autotnática. . ."

Una vez, uno de mis colegas dijo: "la ejecución es estrategia". El secreto del éxito de las denominadas "compañías excelentes" que Bob Waterman y yo observamos, y de las que he observado yo desde entonces, es casi indefectiblemente la ejecución mundana. Los ejemplos -industrias pequeñas o grandes, básicas o en crecimiento- son excesivamente numerosos como para mencionarlos: la Tupperware, la Mary Kay, la Stew Leonard's, la Mrs. Fields Cookies, la W.L. Gore, la McDonald's, la Mars, las granjas Perdue, la Frito-Lay, la Hewlett-Packard, la IBM, y muchos más.

La razón por la que me entretengo en este punto es la de señalar, sobre todo, que los mejores en su ramo -escuelas, hospitales, equipos deportivos, negocios- son, propiamente, un *conjunto de capacidades distintas*. En la mayoría de los casos, una fortaleza particularmente distinta -la innovación en la 3M, la JyJ, o la Hewlett-Packard; el servicio en la IBM, la McDonald's, la Frito-Lay, o la Maytag- y la capacidad distintiva -que en todos los casos es un producto de algún tipo de variación de los "50 millones de momentos de verdad al año"- son una barrera visiblemente insalvable para los competidores que buscan entrar al mercado o usurparlo. David Ogilvy cita a Mies van der Rohe, quien dijo de la arquitectura lo siguiente: "Dios está en los detalles" (1983: 101). Carlzon del SAE lo dice así: "no es nuestro deseo hacer una cosa un mil por ciento mejor, queremos hacer mil cosas un uno por ciento mejor". Francis G. (Buck) Rodgers, el vicepresidente corporativo de ventas de la IBM, hizo un comentario paralelo: "sobre todo queremos obtener una reputación de hacer bien las cosas sencillas". Y una persona que ha observado durante largo tiempo a la Procter y Gamble señaló que: "son tan cuidadosos del detalle que resultan aburridos". El hecho mismo de que la excelencia tiene "miles y miles de pequeños detalles" en su base hace del concepto de "barrera insalvable" algo verosímil. Ningún truco, ningún instrumento, ninguna estrategia, ningún gasto de capital logrará que los competidores acorten a distancia que los separa de la organización excelente.

### **LA COMPETENCIA DISTINTIVA, EL RUMBO OLVIDADO**

La concentración en la ejecución, en la competencia distintiva, no es algo nuevo. Philip Selznick, hasta donde logró rastrearla, fue el primero en hablar acerca de ella:

El término "organización" sugiere una cierta carencia de complicaciones, un sistema rígido de actividades coordinadas de forma consciente. Hace referencia a una *herramienta desechable*, un instrumento racional diseñado para realizar un trabajo. Por otra parte, una "institución es más bien un producto natural de las necesidades y las presiones sociales -un organismo adaptativo y capaz de dar respuestas. Los términos "institución", "carácter institucional", y "competencia distintiva" se refieren todos al mismo proceso básico -la transformación de una disposición técnica de bloques de construcción en una organización social propositiva (1957:5).

Las primeras conceptualizaciones de la estrategia, que era el objeto de mi maestría una docena de años atrás en Stanford, estaban animadas por el estándar de la industria: el libro de texto de Edmund P. Learned y otros (1965), *Política Empresarial*. El objetivo de la estrategia en aquel entonces se centraba claramente en el análisis y generación de competencias distintivas.

En años posteriores a los de Selznick y Learned y otros, el enfoque basado en la competencia distintiva ha sufrido un declive. Los análisis de la posición estratégica dentro de un sistema competitivo han poco menos que demolido el interés por los aburridos detalles de la ejecución (que juntos conforman esa competencia alusiva). Se supone que la "gente indicada" (los maestros de la facultad) no se encargan de asuntos tan mundanos. La curva de experiencia, la administración de portafolio, los análisis de posición y competitividad de costos, y cosas por el estilo han reinado durante la última década.

No objeto la utilidad de ninguna de estas herramientas. Cada una de ellas es vital, y unas cuantas fueron empleadas concienzuda o regularmente solo hace una docena de años. Sin embargo, al parecer nos hemos movido (¿apresurado?) de una posición de "implantación sin pensamiento" (analizando las estructuras sobre la base de la amplitud de control, en lugar de sobre la base de fuerzas externas) hacia un "pensamiento sin implantación". Hemos llegado a la miserable posición en la que Stanford, que anualmente es designada como la mejor escuela de negocios en los Estados Unidos (y del mundo, por tanto) por los directores de Universidades, imparte 91 cursos de maestría, de los cuales solo *tres* abordan

funciones relativas a la ejecución (elaboración de estrategias) y a las ventas (administración de ventas) en los negocios.<sup>2</sup> Esta alteración en las prioridades se me reveló con toda su crudeza a fines del pasado año escolar. Un reportero local acudió a mi última clase (que se basaba en mi libro *In Search of excellence*) y preguntó a mis alumnos si el curso había sido de utilidad. Un estudiante, al que citó el reportero en su artículo, trató de hacer el comentario más halagador que pudo: "Es genial. Tom nos enseña esos temas sutiles e intangibles -innovación, calidad, servicio al cliente- que no se hallan en los fríos balances y estados financieros". ¿Sutil? ¿Frío? ¿Habrá entendido bien ese muchacho? ¿Existe algún problema en estos términos?...

Según alcanzo a discernir, sólo existen tres "grupos de habilidades" en verdad distintivas...

**Completa satisfacción del cliente:** ... Tal como Ted Levitt comienza su ... muy interesante libro, *La imaginación vendedora*, "No existen los productos o mercancías como tales" (1983:72). La devoción, a menudo esclavizante, al efecto de la curva de experiencia no es responsable de que olvidemos toda esa evidencia en contrario. Producir más (vender a un precio más bajo para aumentar la participación en el mercado) con objeto de forjarse una barrera de ingreso por medio del más bajo costo industrial no es, en modo alguno, una mala idea. De hecho, es una gran idea, pero la dificultad parece radicar en la no intencional *disposición mental* resultante. Como me lo señaló un alto ejecutivo "procedemos como si el costo -y por ende, el precio- fuera la única variable disponible hoy en día. En nuestra carrera infernal para reducir el costo, hemos desatendido más de lo debido la calidad y el servicio. Así que, en el mejor de los casos, acabamos con una gran participación en el mercado y un mal producto. Esa es casi siempre una posición precaria que no puede conservarse". Creo también que la relativa facilidad con que obtenían posiciones dominantes de mercado -primero en Estados Unidos y luego en otros países- la mayoría de las corporaciones norteamericanas en los años 50's y hasta en los 70's (antes de la OPEC, antes del Japón) provocó que las instituciones descuidaran el servicio y la calidad. El énfasis se depositaba en hacer grandes cantidades de un producto para el que había mercados ávidos. Más aún, esta situación originó

---

<sup>2</sup>Descripción de los cursos para el período 1983 - 1984. Escuela de Negocios de la Universidad de Stanford. (Peters añade más adelante que 34 de los cursos se ocupan de contabilidad, finanzas y análisis de decisiones)

que las áreas ejecutivas estuvieran dominadas por administradores ejecutivos con preparación en finanzas, y que en esos medios estuvieran ausentes las personas más cercanas al producto (junto con la importancia de la calidad y el servicio) esto es, de los vendedores, diseñadores y de los fabricantes...

**Innovación continua:** La segunda habilidad básica es la capacidad de hacer constantes innovaciones. Casi todas las innovaciones -desde las drogas milagrosas hasta las computadoras en los aviones, en el cambio de tamaño de las bolsas en el Frito-Lay, hasta las adiciones al menú en McDonald's- proceden de la persona equivocada, en la división equivocada, de la compañía equivocada, en la industria equivocada, de motivos equivocados, en un mal tiempo, hacia consumidores finales equivocados. El supuesto que está detrás de gran parte de los sistemas de planeación, en particular de los muy articulados sistemas de planeación estratégica de los años setentas, era uno que sostenía que es posible planear nuestra ruta hacia nuevos éxitos de mercado. La realidad no confirma este supuesto. Incluso en la meca de los sistemas de planeación de la General Electric, el porcentaje de aciertos de la planeación estratégica era tristemente bajo. En los años 70's (cuando a menudo se veían en aprietos los planeadores) los mayores éxitos innovadores generados al interior de la G.E. -por ejemplo, motores de aviones, el negocio de crédito, plásticos y la compañía de servicios de información- tuvieron lugar exclusivamente como un producto de promotores comprometidos, un tanto irracionales (de los que en el interior de la compañía se pensaba estaban locos). Cuando Jack Welch se convirtió en el presidente de la G.E. en 1980 -dando término a un reinado de contadores que duró 30 años- se dedicó a estimular el espíritu empresarial. Uno de sus primeros pasos consistió en reducir el personal corporativo de planeación en más de 80%. Las compañías más innovadoras, Hewlett-Packard, la Corporación Raychem, 3M, Johnson y Johnson, PepsiCo, y otras similares, dependen en gran medida de un clima de innovación, La Johnson & Johnson se distingue por la descentralización. Tanto la J & J como la IBM (a través de su estructura de la nueva Unidad de Negocio Independiente) le asignan un consejo directivo a la unidad innovadora, al que explícitamente se le autoriza a "ignorar las estructuras de los sistemas formales de planeación y a mantener a los burócratas lejos de los inventores". La 3M es sencillamente una colección de subunidades...

... Una compañía que a primera vista no parece vital es la U.S. Shoe, sin embargo, el vigor empresarial de esta empresa de mil quinientos millones de dólares es extraordinario. Un artículo reciente de *Fortune*

atribuía este éxito a una "excelente segmentación de mercado". El siguiente número de *Fortune* incluyó una carta al editor que le enviaba el hijo del fundador de U.S. Shoe que contradecía ese argumento: "La verdadera contribución de mi padre no fue una excelente segmentación de mercado. Lo que generó fue una hermosa cultura corporativa que estimulaba la toma de riesgos. . ."

Un esfuerzo conjunto: La tercera y última habilidad que se encuentra con regularidad es un *sine qua non* que va como anillo al dedo con las otras dos. Un excelente servicio al consumidor, la calidad y la cortesía (la completa satisfacción del cliente) no es un producto del equipo ejecutivo, es un esfuerzo conjunto. Asimismo la innovación constante de diversos centros no es un reducto de unos cuantos pensadores brillantes en los altos niveles de la administración. Es por esto que prácticamente todas estas instituciones colocan en la cima de sus filosofías corporativas una profunda creencia en la dignidad, el valor y el potencial creativo de *todo* su personal. Como dijo hace poco un exitoso ejecutivo en jefe del Valle del Silicón: "Le diré quien es mi principal vendedor. Es aquella persona en el área de carga que decide *no arrojar* al fondo del camión la caja con mercancías". Otro más dijo: "¿No es cierto que si pretende que su personal trate con cortesía a sus clientes, habrá usted de tratar con cortesía a su personal?". Muchos son los que dicen seguir estas tres virtudes, pero sólo las compañías verdaderamente distinguidas parecen practicarlas con regularidad.

### **EL VINCULO COMUN, EL ORGANISMO CON CAPACIDAD DE ADAPTACION**

Estas tres habilidades -y solo estas tres- son prácticamente las *únicas* fuentes efectivas de ventaja competitiva que pueden sostenerse a largo plazo. Nótese que cada una de ellas sugiere la esencia de un organismo adaptativo. La organización que ofrece un alto valor percibido -servicio, calidad y cortesía-, lo hace sin excepción a través de la atención y adaptación constante a las necesidades de sus clientes. La compañía innovadora está de manera similar, enfocada de manera decidida hacia el mundo exterior. Y la expectativa de que todo el personal -repcionistas al igual que diseñadores de productos- hará contribuciones creativas a sus trabajos quiere decir asimismo que cada persona es una fuente de información del exterior y una base para la renovación, la realización y la adaptación constantes. Estas organizaciones, por ende, están vivas y estimuladas -en todos los sentidos de la palabra. Mas aún, tales organizaciones experimentan un proceso de redefinición constante. Los valores comunes que rodean a estas habilidades -atención y servicio al cliente, innovación constante y la expectativa de que todos

contribuyan- son rígidos. Pero paradójicamente, las habilidades y los valores rígidos son útiles para un proceso de adaptación y crecimiento constantes enfocados hacia el exterior.

Las compañías excelentes -desde los productores de pollos hasta los de computadoras- emplean sus habilidades como la base para la reinención continua de estrategias adaptativas -a menudo en un esquema descentralizado- para permitirles competir con efectividad en mercados maduros así como en mercados incipientes e inestables. En una palabra, las habilidades *Dirigen* la estrategia en las mejores compañías.

### **CAPACIDAD COMPARADA CON ESTRATEGIA**

Tiendo a concebir la palabra "estrategia", tal como se enseña actualmente en las escuelas de negocios (o como la ponen en práctica los principales asesores), como una que *no* tiene un gran significado al nivel corporativo o de sector, pero, a la vez, como el reducto adecuado de la unidad estratégica de negocios u otra forma de unidad descentralizada (la SBU en la IBM, la división de la Hewlett-Packard o de la J&J, la organización de mercados de la Macy's). Para regresar a nuestro modelo 7-5, éste es el clásico caso de lo que hemos denominado constantemente "lo sutil es estricto". La variable motriz en el modelo, que genera las condiciones previas para una elaboración efectiva de estrategias, está compuesta, sobre todo, por las habilidades. La estrategia es la variable dependiente, que opera a un nivel inferior en el negocio.

Visualizamos a la organización en constante innovación y que de continuo sirve al cliente, como una organización que constantemente *descubre* nuevos mercados y nuevas oportunidades. La noción de la organización que aprende, la organización capaz de adaptarse, la organización que descubre, es la que predomina... En contraste, vemos que los "estrategas" tradicionales caen al precipicio una y otra vez. A causa de que un mercado se ve bien en el papel, creen que la compañía debería de abordarlo. Sin embargo, invariablemente subestiman el esfuerzo de ejecución (base de habilidades) requerido para sobresalir en *cualquier negocio que se emprende*.

### **LIDERAZGO PROACTIVO**



Si todo lo anterior tiene algún sentido, ¿cuál es entonces el papel del líder? Si no es estratega maestro, ¿entonces qué es? El o ella se convertirá, sobre todo, en creador o configurador o conservador de habilidades. . .

Sobre todo, el papel del líder se vuelve proactivo en lugar de reactivo. . . La gente importante es la que concibe su labor principal como aquella de proteger a los promotores de la innovación de la estupidez de las burocracias inerciales. . . Sam Walton, fundador de la muy exitosa corporación WalMart, dice que "Las mejores ideas siempre han surgido y surgirán siempre de los dependientes de tienda. Lo importante es buscarlos, escuchar y actuar. . ."

### ENTUSIASMO, PASION Y FE

Alejémonos significativamente del mundo de las definiciones tradicionales de la formulación de estrategias. Ray Kroe dice que: "Debes ser capaz de apreciar la belleza de un bollo para hamburguesa". Recuérdese que Debbie Fields, de Mrs. Field's Cookies afirma que: "no soy una mujer de negocios, soy una mujer que hace galletas". Sam Walton gusta de la venta al menudeo. Desde "Steve Jobs" hasta "Famous Amos", los creadores de organizaciones eficaces son *entusiastas* irredentos. Bill Hewlett y Dave Packard estaban apasionados con sus maquinas. Herman Lay estaba apasionado con sus papas. Forrest Mars gustaba mucho de las fábricas. Marvin Bower de la McKinsey apreciaba a sus clientes. John Madden adoraba a los apoyadores. Ese sentimiento se transmitía y se transformaba en excitación, pasión, entusiasmo, energía. Estas virtudes se esparcieron dentro de toda una organización. Generaron una organización capaz de adaptarse -la organización orientada hacia el exterior, sin embargo, dependiente del empleo a fondo de todo su personal. Esta definición de la estrategia eficaz para nuestros días, de tono aparentemente sencillo y simple, es válida incluso para organizaciones maduras. El fervor con el que la Procter y Gamble cuidaban la calidad se ha transmitido a lo largo de varias generaciones. la "influencia del vendedor" de la IBM y de la 3M se ha conservado por igual a lo largo de varias generaciones después de su respectiva fundación. La creencia apasionada de que la habilidad dominante no tiene rival se encuentra en el alma del éxito en los negocios...

Entonces, ¿dónde nos deja todo esto? El mundo de las curvas de experiencia, de los portafolios, y de las matrices nos ha desviado del camino en gran medida. George Gilder escribe en *Wealth and Poverty (Riqueza y Pobreza)*:

Los economistas que pretenden cancelar el azar mediante métodos de administración racional cancelan también la fuente exclusiva del éxito humano. El inventor que no actúa sino hasta que las estadísticas respaldan su elección, el hombre de negocios que espera hasta que el mercado es seguro, todos ellos están condenados a la mediocridad a causa de su confianza en una racionalidad espuria. (1981:264.)

El problema serio radica en que no hay nada malo en cualquiera de estas herramientas estratégicas. ¡De hecho, cada una de ellas es útil! Pienso acerca de lo mismo en el ámbito de la calidad: los círculos de calidad, la automatización y el control estadístico de la calidad son todos ellos poderosas herramientas - pero *si y sólo si* les antecede una profunda creencia en la calidad. Dada la tradición de los 145 años de la Procter & Gamble las herramientas resultan útiles. Si la fe, la pasión, la creencia, el valor y la habilidad están ausentes, las herramientas se convierten en una manifestación más de la burocracia -otro intento de tapar una fuga fundamental con un vendaje burocrático. . .

Pero no debemos olvidar ni por un momento que los modelos analíticos no son neutrales. Cualquier analista de valía, sirviéndose de cualquier cosa desde un árbol de decisiones hasta un análisis de portafolio, puede echar abajo cualquier idea. Los analistas son personas bien entrenadas para decir no, son profesionales en decir no. Sin embargo, ocurre que sólo con la pasión, la fe y el entusiasmo se obtienen victorias. La pasión puede asimismo conducir a fracasos -muchos, a ese respecto no hay duda. Pero tenemos alternativa. Sencillamente no nos es posible planear nuestra ruta hacia muchos éxitos. John Naisbitt, autor de *Megatrends (Megatendencias)* afirma: "La planeación estratégica resultó ser un modo racional y ordenado para caminar, con eficiencia, al borde de un precipicio". Creo que no está lejos de la verdad. Sobre todo, las compañías de éxito que observamos -pequeñas y grandes, reguladas y no reguladas, maduras e incipientes- están gobernadas por una pasión canalizada de algún modo hacia la búsqueda de la generación y de la conservación de habilidades distintivas.