



Alejar/Acercar

Un enfoque alternativo a la estrategia
en un mundo que desafía la predicción

La práctica Strategy & Operations, de Deloitte Consulting LLP, trabaja con ejecutivos senior para ayudarles a resolver problemas complejos, trayendo un enfoque para la estrategia ejecutable que combina conocimiento profundo de la industria, análisis riguroso, estrategia del cliente y de mercadeo, fusiones y adquisiciones, estrategia de impacto social, innovación, transformación del modelo de negocios, cadena de suministro y operaciones de fabricación, operaciones de servicios específicas-de-sector, y administración financiera.

CONTENIDO

Introducción | 2

Un enfoque alternativo | 3

Enfoques cambiantes | 5

Potenciales objeciones a este enfoque | 8

La oportunidad por delante | 9

Notas finales | 10

Introducción

Lograr el impacto que hoy importa

CON la presión por el cambio y el desempeño solo acelerándose, puede ser el momento de revalorar cómo enfocamos la estrategia. Los enfoques tradicionales no tienen en cuenta el creciente ritmo del cambio y la generación de riesgo que disminuye los retornos o que pierde por completo la marca. Afortunadamente, hay una manera más prometedora para abordar los desafíos que están por delante.

¿Qué está equivocado en el plan a cinco años?

A pesar de los desafíos de la planeación estratégica en un mundo rápidamente cambiante, la mayoría de las compañías han permanecido leales al plan de cinco años como la estructura básica. Algunas se han movido hacia un horizonte de planeación a tres años para abordar la creciente incertidumbre, con unas pocas dando el paso dramático de abandonar por completo el plan estratégico de largo plazo.

Independiente de la franja de tiempo, los ejecutivos crecientemente han adoptado un enfoque reactivo para la estrategia. La meta: detectar y responder tan rápido como sea posible

ante los eventos cuando ellos ocurran. Muchos ven las estrategias de movimiento como la manera más efectiva para enfrentar el cambio y la incertidumbre; flexibilidad y velocidad son claves para el éxito.

¿Cuál ha sido el resultado? Muchas compañías se están extendiendo cada vez más para enfrentar un conjunto de iniciativas siempre en expansión. Aún las compañías más grandes están luchando con la realización de que el número de programas nuevos excede los recursos disponibles. También se están dando cuenta de que esas iniciativas tienden a ser de naturaleza incremental, debido no solo a los recursos limitados sino a los programas que responden a eventos de corto plazo.

Los resultados no son alentadores. Nosotros hemos estado haciéndole seguimiento al desempeño de todas las compañías públicas de los Estados Unidos en el último medio siglo. Medido en términos de retorno sobre los activos, el desempeño en promedio para todas las compañías públicas ha declinado en cerca del 75 por ciento desde 1965.¹ Si la meta de la estrategia es al menos mantener el desempeño financiero actual con el tiempo, esta es evidencia desafortunada de que los enfoques actuales no están funcionando.

Un enfoque alternativo

AFORTUNADAMENTE, hay una alternativa frente a la estrategia reactiva y los pasos incrementales. Se basa en un enfoque que algunas de las compañías digitales más exitosas han seguido en las últimas décadas. Tiene diferentes nombres; nosotros lo denominamos *zoom out/zoom in* [Alejar/acercar].

Este enfoque se centra en dos horizontes de tiempo muy diferentes en paralelo e itera entre ellos. Uno es 10 a 20 años: el horizonte de alejar. El otro es de seis a 12 meses: el horizonte de acercar. Note una diferencia clave frente al enfoque convencional – el plan estratégico a cinco años – que muchas compañías tradicionales toman. Las compañías que buscan un enfoque de *alejar/acercar* casi no gastan tiempo mirando el horizonte de uno-a-cinco-años. Su creencia es que si siguen correctamente el horizonte de 10-20 años y el horizonte de seis-a-12-meses, todo tendrá cuidado de sí mismo.

El deseo de aprender más rápido es el que orienta este enfoque para la estrategia. Los equipos de liderazgo de esas compañías constantemente están reflejando en lo que han aprendido acerca de ambos horizontes de tiempo y refinan sus enfoques para lograr más impacto en un mundo menos predecible.

Observe, también, que este enfoque es distinto de la planeación por escenarios o el desarrollo de escenarios. Los principales equipos de muchas compañías grandes se han comprometido en ejercicios preguntándoles imaginar un rango de futuros alternativos y centrarse en los que parece más probable se materialicen. Pero la reunión fuera del sitio termina, cada uno regresa a su trabajo diario, y a menudo realmente nada cambia. Aunque es provocativo, el ejercicio es más o menos teórico, sin un camino claro para actuar para prepararse para ese futuro.

PREGUNTAS CLAVE A TRAVÉS DE LOS DOS HORIZONTES DE TIEMPO

Alejar

- ¿Cómo lucirá nuestro mercado o industria relevante en 10 a 20 años a partir de ahora?
- ¿Qué tipo de compañía necesitaremos ser de 10 a 20 años a partir de ahora para ser exitosos en ese mercado o industria?

Acercar

- ¿Cuáles son las dos o tres iniciativas que podríamos seguir en los próximos seis a 12 meses que tendrían el mayor impacto en acelerar nuestro movimiento hacia ese destino de más largo plazo?
- ¿Esas dos o tres iniciativas tienen una masa crítica de recursos para asegurar impacto alto?
- ¿Cuáles son las métricas que podríamos usar al final de seis a 12 meses para mejor determinar si hemos logrado el impacto que tenemos la intención lograr?

Lo que era un ejercicio teórico se vuelve muy real, con implicaciones clara para lo que la compañía estará haciendo de manera diferente en el corto plazo para construir las capacidades críticas para el largo plazo.

En el horizonte de *alejar/acercar*, la reunión no termina sino hasta que el liderazgo se haya alineado alrededor de las dos o tres iniciativas de mayor impacto que puedan ser buscadas en los próximos seis a 12 meses – y se haya asegurado que tienen comprometidos los recursos apropiados. Lo que era un ejercicio teórico se vuelve muy real, con implicaciones clara para lo que la compañía estará haciendo de manera diferente en el corto plazo para construir las capacidades críticas para el largo plazo.

Más allá del corto plazo

Este enfoque alternativo para la estrategia puede tener una serie de beneficios. Saca a los ejecutivos del pensamiento de corto plazo que está orientado por la presión por el desempeño trimestral – y saca a las personas de su zona de comodidad. Considere: si nos centramos en un horizonte a cinco años, es posible convencernos a nosotros mismos que nuestra compañía, y el entorno de los negocios, serán muy similares a como son hoy.

Pero si realmente entendemos las implicaciones del cambio exponencial y cambiamos nuestro centro de atención hacia 10 a 20 años, es difícil visualizar un futuro sin cambios. Alejar nos desafía a considerar qué tan diferentes nuestras compañías podrían ser, y necesitarán ser, para prosperar en mercados rápidamente cambiantes. Nos lleva a cuestionar nuestros supuestos más básicos acerca de qué negocio realmente debemos ser y lucha contra la tendencia hacia el incrementalismo que los puntos de vista de corto plazo promueven. Y puede reducir el riesgo de que seremos cegados por algo que parece trivial hoy pero que podría terminar redefiniendo de manera fundamental nuestro mercado.

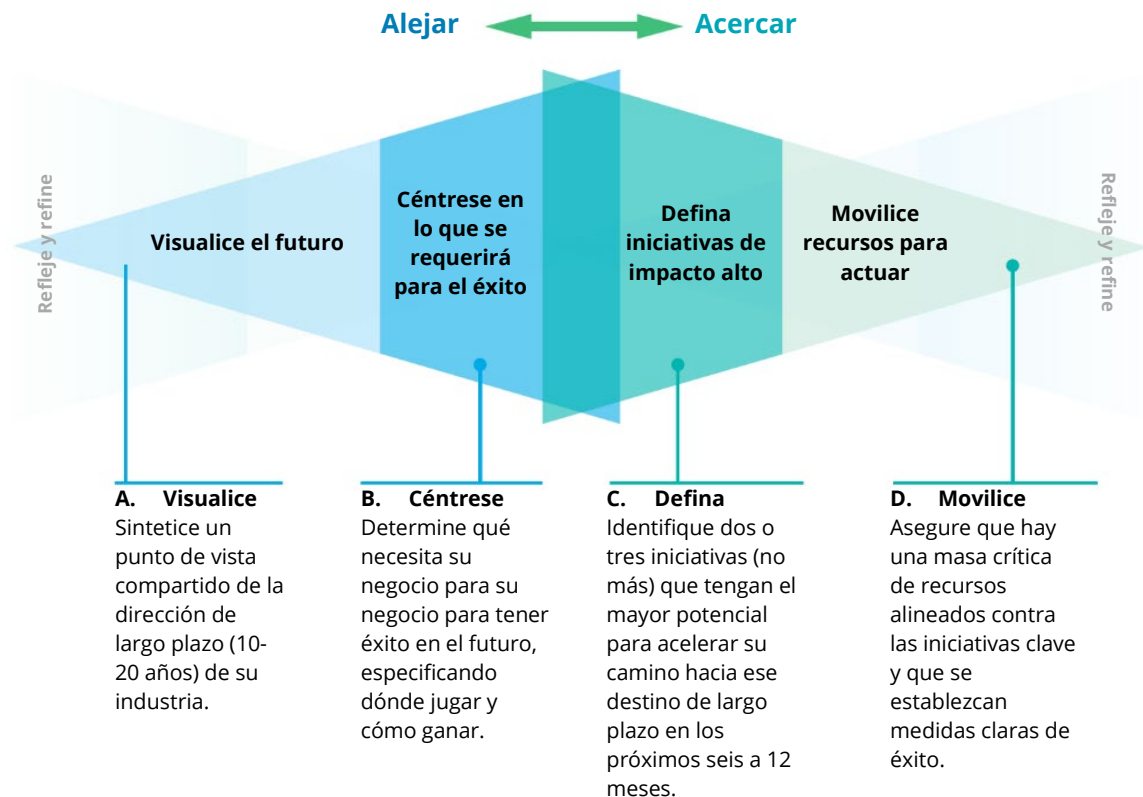
Este enfoque también combate poderosamente la tendencia hacia a dispersarnos a través de muchas iniciativas. Nos centra a forzarnos en el corto plazo en iniciativas que tendrán el mayor impacto en la aceleración de nuestro movimiento hacia una oportunidad futura – y asegurar que esas iniciativas están adecuadamente financiadas.

Enfoques cambiantes

ESTE enfoque nos requiere que tanto amplíemos los horizontes como estrechemos el centro de atención. Si bien el enfoque

variará dependiendo del contexto específico de la compañía, la figura 1 proporciona una vista de conjunto de nivel alto del enfoque.

Figura 1.



Fuente: Análisis de Deloitte

Deloitte Insights | deloitte.com/insights

Alejar. Típicamente, el primer paso es ampliar los horizontes del equipo de liderazgo. En parte, esto involucra crear mayor conciencia de la aceleración del ritmo de cambio, ampliamente conformado por avances exponenciales en el desempeño de la tecnología digital. Si bien cada ejecutivo es de alguna manera consciente de esos avances, sacar a las personas de la comodidad de sus oficinas para acoger un “camino de aprendizaje” hacia un centro de innovación de tecnología, lugares tales como Silicon Valley, Tel Aviv, y Shenzhen – a menudo les permiten experiencias más viscerales de lo que está ocurriendo y ver ejemplos tangibles de la aceleración del cambio.

El siguiente paso es comenzar a construir alineación con el equipo de liderazgo alrededor de un punto de vista compartido del futuro a 10-a-20 años. En este contexto, las técnicas de planeación de escenarios ciertamente tienen un rol para jugar. Es útil comenzar mediante imaginar futuros alternativos formados por las incertidumbres clave que están por delante. Una clave para el éxito en este frente es traer provocadores externos que puedan ayudar a desafiar a los ejecutivos en los supuestos clave acerca de qué necesitarán los negocios en 10 a 20 años a partir de ahora.

Aquí, es importante orientar una perspectiva de afuera-adentro y resistirse a la tendencia de mirar el futuro desde el adentro-afuera. Comience con la probable evolución de clientes y *stakeholders*. Entienda sus necesidades en evolución no satisfechas, y luego trabaje hacia atrás para identificar las oportunidades para crear valor importante mediante abordar esas necesidades de una manera distinta. Además, céntrese en el apalancamiento: esfuércese en identificar y entender los potenciales ecosistemas que puedan aprovechar las capacidades de la compañía y entregar valor para el mercado.

Si bien imaginar futuros alternativos es útil, este enfoque estratégico depende de la construcción de alineación alrededor de un punto

de vista compartido de cuál será el futuro más probable. Este punto de vista compartido no es un proyecto original detallado del futuro, pero necesita tener suficiente claridad sobre tendencias/oportunidades clave para ayudar a que los ejecutivos hagan selecciones en relación con las prioridades de corto plazo. Observe que es importante no ver el futuro como uno dado más allá de la capacidad de uno para influir. En otro lugar hemos escrito acerca de la oportunidad para darle forma a estrategias que puedan afectar materialmente la probabilidad de ciertos futuros.²

El liderazgo de las compañías que siguen este enfoque estratégico regularmente dan un paso atrás para reflejar lo que han aprendido, tanto en términos de monitorear el mundo externo como, y más importante, acerca de acercar las iniciativas que estén buscando.

En la medida en que el punto de vista compartido del futuro toma forma, el centro de atención cambia hacia las implicaciones para el negocio. ¿Qué tipo de negocio puede crear el mayor valor y ocupar una posición privilegiada en ese futuro en evolución? Aquí herramientas tales como la “cascada de la selección estratégica” pueden jugar un rol importante, pero preguntas como *¿dónde jugar?* y *¿cómo jugar?* están enmarcadas en el contexto del alejarse anticipado del futuro. La meta es ganar alineación con el equipo de liderazgo sobre lo que la compañía necesitará tener en cuenta

en los próximos 10-20 años a partir de ahora para capturar el mayor valor y reducir la vulnerabilidad ante los competidores.

Acercar. Esta es a menudo la parte más difícil: identificar y acordar las pocas iniciativas de corto plazo que más pueden ayudar a acelerar la organización hacia la posición futura. Si bien las iniciativas específicas claramente diferirán con base en el contexto de la compañía, nuestra sugerencia es que, para las compañías grandes, tradicionales, las tres iniciativas de acercar idealmente cubren estos tres frentes:

- Identifique y comience a escalar la “frontera” de la compañía que podría orientar la transformación requerida para volverse el negocio de alejar.³

- Determine la única iniciativa de corto plazo que tendría la capacidad para fortalecer el núcleo existente del negocio – después de todo, el núcleo es generar las utilidades de corto plazo requeridas para acelerar el viaje.
- Determine qué actividades que marginalmente desempeña la compañía podrían dejar de hacerse en los próximos seis a 12 meses que liberen la mayoría de recursos para financiar iniciativas en los otros dos frentes.

Al desarrollar las iniciativas de acercar, aquí hay algunas cosas con las cuales tener cuidado:

- Agrupar muchas iniciativas en una iniciativa “paraguas” – en lugar de ser riguroso acerca de centrarse en el impacto y seleccionar la única iniciativa de corto plazo con el mayor potencial para generar ese impacto.
- Favorecer lo incremental – dado que el centro de atención está en los resultados en seis a 12 meses, hay la tentación de volver a las iniciativas que sean de alcance más modesto. Incluso si la iniciativa seleccionada de acercar puede tomar más tiempo para entregar todo su impacto, la clave es identificar un hito significativo dentro de esta franja de tiempo más corto para demostrar progreso. Por

ejemplo, al llevar al mercado una tecnología nueva importante, la iniciativa de acercar puede ser el desarrollo de un prototipo de funcionamiento.

Refleje y refina. Todo esto hace parte de un esfuerzo inicial para aclarar y construir alineación alrededor de la perspectiva de alejar y de las iniciativas de acercar. Pero es solo el comienzo.

El liderazgo de las compañías que siguen este enfoque estratégico regularmente dan un paso atrás para reflejar lo que han aprendido, tanto en términos de monitorear el mundo externo como, y más importante, acerca de acercar las iniciativas que estén buscando. Típicamente tienen sesiones para evolucionar su enfoque de alejar/acercar cada seis a 12 meses, orientadas por la oportunidad para valorar los resultados de las iniciativas de acercar. Pero muchas de las reuniones del liderazgo durante el año incluyen discusiones de los horizontes tanto de alejar como de acercar para probar y refinar el enfoque sobre una base continua.

Este enfoque de estrategia puede ser un vehículo poderoso para aprender acerca del futuro y cómo llegar allí. Sin embargo, tal aprendizaje requiere reflexión y refinamiento continuos, y las presiones de lo inmediato pueden hacer más fácil evitar hacer ese esfuerzo. Resista la tentación.



Potenciales objeciones a este enfoque

HAY un escepticismo natural que se materializa en cualquier esfuerzo para ampliar los horizontes de los ejecutivos. Algunas de las objeciones más comunes:

“El futuro es demasiado incierto.” Si bien nosotros ciertamente no queremos ser interpretados como que decimos que anticipar el futuro es fácil, nosotros sugerimos que mirar hacia adelante se está volviendo crecientemente esencial. Si nosotros carecemos de un sentido claro de dirección, corremos el riesgo de ser consumidos por la aceleración del ritmo del cambio. La clave está en centrarse en factores razonablemente predecibles tales como ciertas tendencias tecnológicas y demográficas.

“Nuestros inversionistas quieren resultados de corto plazo – no me distraiga con el futuro.” Aquí está la paradoja: los inversionistas pueden centrarse en las ganancias trimestrales, pero la anticipación de las ganancias futuras – esto es, el múltiplo de las ganancias de hoy – orienta la mayor parte del precio de la acción de cualquier compañía grande. A más una compañía pueda ser

convinciente acerca de las oportunidades futuras importantes y demostrar progreso tangible de corto plazo hacia el abordar esas oportunidades, es más probable que se desempeñe mejor el precio de la acción.

“Cualquier impacto económico de corto plazo de este enfoque para la estrategia es probable que sea marginal; el reembolso llevará demasiado tiempo.” Si bien el punto de vista del futuro orienta la estrategia, ese punto de vista puede ser útil en lograr mayor centro de atención puesto en el corto plazo, lo cual es probable que mejore el desempeño económico. Si tenemos un punto de vista más claro de cómo puede ser el futuro, estamos mejor posicionados para dar pasos que reducirán nuestra vulnerabilidad ante las disrupciones de corto plazo – y para tomar decisiones difíciles acerca de las partes de nuestro negocio que se están desangrando y que actualmente tienen desempeño bajo. Hecho correcto, este enfoque para la estrategia tiene el potencial de mejorar de manera importante el desempeño económico de corto plazo.

La oportunidad por delante

ALEJAR/acercar es un gran ejemplo de combinar y amplificar dos metas que compiten: preparar para el futuro y lograr mayor impacto de corto plazo. Mediante centrarse en esos dos en tándem, tenemos mayor potencial para acelerar nuestro movimiento hacia las oportunidades más prometedoras del futuro y entregar el impacto de corto plazo que importa a los *stakeholders*. Quizás la estrategia es menos acerca de posición o movimiento que acerca de trayectoria: tener un sentido de destino y comprometerse para acelerar el movimiento para alcanzar ese destino.

Este enfoque puede ser usado para toda una corporación; para las compañías diversificadas, también puede ser aplicado a nivel de unidad de negocios.

Pero no es solo para las compañías. Cada institución – y cada individuo – puede usar este enfoque para incrementar el impacto. ¿Cuál es nuestra oportunidad de alejar? ¿Y cuáles deben ser nuestras prioridades más importantes de acercar? Hasta tanto podamos resolver esas preguntas, estamos en riesgo de ser arrastrados por un mundo crecientemente exigente y experimentar más y más estrés a medida que nos extendemos demasiado.

NOTAS FINALES

¹ John Hagel, John Seely Brown, Maggie Wooll, and Andrew de Maar, *The paradox of flows: Can hope flow from fear?*, Deloitte University Press, December 13, 2016.

² John Hagel, John Seely Brown, and Lang Davison, "Shaping strategy in a world of constant disruption," *Harvard Business Review*, October 2008.

³ John Hagel, John Seely Brown, and Duleesha Kulasooriya, *Scaling edges: A pragmatic pathway to broad internal change*, Deloitte, 2012.

ACERCA DE LOS AUTORES

JOHN HAGEL

John Hagel es co-presidente del Deloitte Center for the Edge; tiene cerca de 35 años de experiencia como consultor administrativo, autor, orador, y emprendedor y ha ayudado a que compañías mejoren el desempeño mediante aplicar TI para darle nueva forma a las estrategias de negocio. Además de tener durante su carrera posiciones importantes en firmas y compañías de consultoría líderes, Hagel es el autor de libros de negocios de más ventas tales como *Net Gain*, *Net Worth*, *Out of the Box*, *The Only Sustainable Edge*, y *The Power of Pull*. Está en LinkedIn en www.linkedin.com/in/jhagel y en Twitter @jhagel.

JOHN SEELY BROWN

John Seely Brown (JSB) es co-presidente independiente del Deloitte Center for the Edge y un escritor prolífico, orador, y educador. Además de su trabajo con el Center for the Edge, JSB es asesor del rector y profesor visitante de la University of Southern California. Esta posición siguió a un extenso período en Xerox Corp., donde fue científico jefe y director del Xerox Palo Alto Research Center. JSB ha publicado más de 100 documentos en revistas científicas y es autor y co-autor de siete libros, incluyendo *The Social Life of Information*, *The Only Sustainable Edge*, *The Power of Pull*, y *A New Culture of Learning*.

AGRADECIMIENTOS

Los autores desean dar las gracias a **Duleesha Kulasooriya, Andrew de Maar, Blythe Aronowitz, y Maggie Wooll** por sus contribuciones a este enfoque.

CONTACTOS

Blythe Aronowitz

Chief of staff, Center for the Edge
Deloitte Services LP
+1 408 704 2483
baronowitz@deloitte.com

Peter Williams

Chief edge officer, Centre for the Edge Australia
+61 3 9671 7629
pewilliams@deloitte.com.au

Wassili Bertoen

Managing director, Center for the Edge Europe
Deloitte Netherlands
+31 6 21272293
wbertoen@deloitte.nl

ACERCA DEL DELOITTE CENTER FOR THE EDGE

El Deloitte Center for the Edge realiza investigación original y desarrolla puntos de vista importantes para el nuevo crecimiento corporativo. El Center, anclado en Silicon Valley con equipos en Europa y Australia, ayuda a que ejecutivos senior tomen sentido y hagan utilidades a partir de las oportunidades emergentes en la frontera de los negocios y la tecnología. Los líderes del Center consideran que fue creado en la frontera del panorama competitivo – en términos de tecnología, geografía, demografías, mercados – inevitablemente golpea el verdadero corazón de un negocio. La misión del Center for the Edge es identificar y explorar oportunidades emergentes relacionadas con los grandes cambios que todavía no están en la agenda de la administración principal, pero que deberían estar. Si bien los líderes del Center están centrados en tendencias y oportunidades de largo plazo, igualmente están centrados en las implicaciones para la acción de corto plazo, el día-a-día del entorno de los ejecutivos.

Por debajo de la superficie de los eventos actuales, enterrados en medio de los últimos titulares y movimientos competitivos, los ejecutivos están comenzando a ver los contornos de un nuevo panorama de negocios. Las presiones por el desempeño son abrumadoras. Las viejas maneras de hacer las cosas están generando retornos que disminuyen. Las compañías están teniendo una época difícil para hacer dinero – y de manera creciente, su verdadera supervivencia está siendo desafiada. Los ejecutivos deben aprender maneras no solo para hacer sus trabajos de manera diferente, sino también para hacerlos mejor. Ello, en parte, requiere entender los cambios más amplios al entorno de operación:


- ¿Qué realmente está orientando la intensificación de las presiones competitivas?
- ¿Qué oportunidades de largo plazo están disponibles?
- ¿Qué se necesita hacer hoy para cambiar el curso?

Decodificar la estructura profunda de este cambio económico permitirá que los ejecutivos prosperen de cara a la intensificación de la competencia y la creciente presión económica. La buena noticia es que las acciones que se necesitan para abordar las condiciones económicas de corto plazo también son las mejores medidas de largo plazo para tomar ventaja de las oportunidades que esos desafíos crean. Para más información acerca de la perspectiva única del Center sobre esos desafíos, visite www.deloitte.com/centerforedge.

Deloitte.

Insights

Suscríbese para actualizaciones de Deloitte Insights en www.deloitte.com/insights.

 Siga a @DeloitteInsight

Colaboradores

Editorial: Matthew Budman, Nikita Garia

Creativo: Kevin Weier

Promoción: Shraddha Sachedev

Artes: Riki Blanco

Acerca de Deloitte Insights

Deloitte Insights publica artículos originales, reportes y publicaciones periódicas que proporcionan ideas para negocios, el sector público y ONG. Nuestra meta es aprovechar la investigación y experiencia de nuestra organización de servicios profesionales, y la de coautores en academia y negocios, para avanzar la conversación sobre un espectro amplio de temas de interés para ejecutivos y líderes del gobierno.

Deloitte Insights es una huella de Deloitte Development LLC.

Acerca de esta publicación

Esta publicación solo contiene información general, y nadie de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, sus firmas miembros, o sus afiliados están, por medio de esta publicación, prestando asesoría o servicios de contabilidad, negocios, finanzas, inversión, legal, impuestos, u otros de carácter profesional. Esta publicación no sustituye tales asesoría o servicios profesionales, ni debe ser usada como base para cualquier decisión o acción que pueda afectar sus finanzas o sus negocios. Antes de tomar cualquier decisión o realizar cualquier acción que pueda afectar sus finanzas o sus negocios, usted debe consultar un asesor profesional calificado.

Nadie de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, sus firmas miembros, o sus respectivos afiliados serán responsables por cualquier pérdida tenida por cualquier persona que confie en esta publicación.

About Deloitte

Deloitte se refiere a uno o más de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, una compañía privada del Reino Unido limitada por garantía ("DTTL"), su red de firmas miembros, y sus entidades relacionadas. DTTL y cada una de sus firmas miembros son entidades legalmente separadas e independientes. DTTL (también referida como "Deloitte Global") no presta servicios a clientes. En los Estados Unidos, Deloitte se refiere a una o más de las firmas de los Estados Unidos miembros de DTTL, sus entidades relacionadas que operan usando el nombre "Deloitte" en los Estados Unidos y sus respectivas afiliadas. Ciertos servicios pueden no estar disponibles para atestar clientes según las reglas y regulaciones de la contaduría pública. Para aprender más acerca de nuestra red global de firmas miembros por favor vea www.deloitte.com/about.

Copyright © 2018 Deloitte Development LLC. Todos los derechos reservados
Miembro de Deloitte Touche Tohmatsu Limited

Documento original: ***"Zoom out/zoom in. An alternative approach to strategy in a world that defies prediction"***, Deloitte Insights, May 16, 2018. By John Hagel, John Seely Brown.

<https://www2.deloitte.com/insights/us/en/topics/strategy/alternative-approach-to-building-a-strategic-plan-businesses.html>.

Traducción realizada por Samuel A. Mantilla, asesor de investigación contable de Deloitte & Touche Ltda., Colombia, con la revisión técnica de César Cheng, Socio Director General de Deloitte & Touche Ltda., Colombia.