

"A wake-up call for business leaders struggling to keep up in a world of constant change . . . a unique and practical approach to strategy."
—KARL GERANDT, CHAIRMAN OF THE BOARD, KÜHNE+NAGEL

The
FUTURE
of
STRATEGY

A Transformative Approach to Strategy
for a World That Won't Stand Still

Johan Aurik • Martin Fabel • Gillis Jonk

Resumen del
libro
"The Future of
Strategy"

ATKearney

Marzo 2019


PENSUM

Planteamiento Central del Libro

- Los ejercicios de estrategia en gran escala propios del siglo XX ya no son vistos como proveedores de un retorno medible en términos de su contribución a la empresa.
 - Fueron útiles principalmente en evaluar estrategias con el espejo retrovisor más que para generar valor mirando hacia adelante.
- En un contexto de:
 - Aumento de la competencia
 - Abundancia de oportunidades
 - Un futuro difícil de predecir
 - Los ejercicios de planificación estratégica clásicos han demostrado estar mal equipados para “seguir el ritmo” y responder adecuadamente a este nuevo contexto.
- Sin embargo, la estrategia, debidamente formulada y ejecutada sigue siendo vital.

Los autores proponen una metodología centrada en 3 principios:

1. Principio 1: Inspiración estratégica basada en el futuro

- En vez de partir por lo que está sucediendo ahora, el pensamiento estratégico debiera basarse en las *tendencias fundamentales* que están afectando a la empresa ahora o podrían afectarla en el futuro.
- El objetivo de la estrategia entonces es: alinear a la organización con el futuro y sacar ventajas de ello. En estrategia, el futuro es un amigo, no un enemigo.
- Lo anterior requiere:
 - ❑ Entender cómo estas tendencias relevantes podrían afectar la competitividad de la empresa (impacto).
 - ❑ Determinar la velocidad de cambio, hoy día, y especialmente en el futuro.

2. Principio 2: Inclusión Organizacional

- En un contexto de mayor complejidad y niveles más parejos en conocimiento y preparación de las personas, una efectiva estrategia debe ser organizacionalmente abarcadora, comprometiendo en su formulación a los colaboradores a lo largo y ancho de la organización.
- Incorporar a la organización en el proceso de la estrategia es la manera de:
 - ❑ Aprovechar las experiencias y conocimientos de aquellos que ejecutan la estrategia.
 - ❑ Generar un sentido de propósito compartido, el cual llega a ser una fuente de inspiración y energía, la base del éxito hacia adelante.
 - ❑ Eliminar la necesidad de “transferir” la estrategia a aquellos que la ejecutan. Es la manera de cerrar el gap entre diseño y ejecución.

3. Principio 3: Definir y administrar un portafolio de oportunidades competitivas

- A partir de las *tendencias fundamentales* identificadas pensando en el futuro, se deben definir las *oportunidades competitivas* de la organización (portafolio).
- El portafolio de oportunidades se prioriza y planifica a corto y mediano plazo, construyendo la Matriz de Oportunidades Competitivas en base a dos factores clave:
 - ❑ El *rendimiento relativo* actual de la compañía en cada una de las oportunidades competitivas identificadas. Dicho rendimiento puede ser de liderazgo o de retraso respecto de los competidores (eje vertical).
 - ❑ La *etapa* en que se encuentra la oportunidad en su *ciclo de vida*: Dichas etapas pueden ser: emergente, contribuyente (madurez) o declinante (eje horizontal).
- La priorización/planificación de las oportunidades competitivas a ser incorporadas al portafolio de oportunidades competitivas se efectúa de la siguiente manera:
 - ❑ Inicialmente (corto plazo) se consideran aquellas oportunidades que actualmente están en etapa de madurez y, por lo tanto, son contribuyentes en lo inmediato.
 - ❑ A continuación, para el mediano plazo, se consideran aquellas oportunidades que son emergentes y, por lo tanto, estarán contribuyendo fuertemente en el futuro.