¿Es su estrategia disciplinada u oportunista?

Todas las empresas anhelan la ventaja corporativa. Es ese plus que aúpa a una empresa por encima de las demás.

1 de octubre de 2007

Los expertos en estrategia escudriñan el panorama empresarial e intentan identificar la mejor manera de alcanzar una ventaja corporativa, ese *plus* que coloca a una empresa por delante de sus competidoras. Pero no es fácil para las empresas, ya que el camino está lleno de baches.

La definición de la estrategia sigue normalmente el siguiente recorrido: una empresa anuncia su estrategia inicial, el camino que cree le llevará hacia los ingresos y los beneficios. Algunas empresas prefieren la ruta de la explotación, es decir, se ciñen estrictamente al plan inicial. Otras favorecen la exploración, es decir, se muestran dispuestas a explorar otras estrategias con el paso del tiempo.

Adrián Atilio Caldart, de la Warwick Business School, y Joan E. Ricart, del IESE, examinan estos dos enfoques opuestos, así como una combinación de ambos, en su artículo "Corporate Strategy: An Agent-Based Approach". Los autores se proponen averiguar cuál de los dos enfoques ofrece mejores resultados.

Caldart y Ricart examinan el ámbito de la estrategia desde un punto de vista evolutivo. En su opinión, la estrategia es un proceso impulsado por otros tres procesos interrelacionados.

En primer lugar, los directivos elaboran una representación de cómo responderá la empresa a los desafíos, cuyo resultado es un plan estratégico. Luego la empresa lo ejecuta, decidiendo si da prioridad a un desarrollo explotador del plan inicial (dinámica de la continuidad) o abraza una combinación oportunista de la explotación y la exploración

©IESE Business School

(dinámica del cambio). Los planes se basan en la teoría de la complejidad, que sostiene que la empresa enmarca su estrategia al elegir entre diseños estructurales con distintos grados de diferenciación e integración.

Explotación frente a exploración

La distinción conceptual entre exploración y explotación se utiliza ampliamente ya en los estudios empresariales como una fórmula analítica para abordar temas relacionados con la continuidad y el cambio. Pero, ¿cómo distribuyen las empresas su atención y recursos y desarrollan competencias?

El artículo profundiza en la dicotomía explotación frente a exploración. La explotación consiste en crear fiabilidad desde la experiencia. Implica una postura estricta caracterizada por el perfeccionamiento, la eficiencia, la selección y la ejecución. Está asociada con estructuras basadas en mecanismos, su dependencia de la senda marcada, la rutinización, la burocracia y la estabilidad. Los beneficios que procura la explotación son más ciertos y más próximos en el tiempo. Las empresas que siguen esta estrategia suelen presentar unos resultados estables.

La exploración consiste en crear variedad en la experiencia. La postura de estas empresas se caracteriza por el descubrimiento, la asunción de riesgos, la variación, la experimentación y la innovación. En general, se asocia con estructuras orgánicas, sistemas vinculados libremente, la ruptura de la senda marcada y la variedad. Precisamente porque genera una mayor variedad, las empresas que apuestan por la exploración pueden experimentar tanto un gran éxito como el fracaso. La exploración es más arriesgada y los beneficios, más distantes en el tiempo.

La clave sería mantener un equilibrio adecuado entre las dos estrategias, ya que influye enormemente en la supervivencia y la prosperidad de la empresa.

La influencia del entorno

Para averiguar cuál es la dicotomía que funciona mejor en según qué condiciones, los autores elaboran una serie de simulaciones, basadas en los agentes, de estrategias corporativas con distintas características.

Las simulaciones, basadas en el modelo NK de Kauffman, permiten modelar las estrategias de explotación y exploración al fijar los niveles de complejidad del entorno que afrontan las

©IESE Business School

empresas y la calidad de los planes estratégicos formulados por sus altos directivos. De ese modo, los autores pueden estudiar cómo afectan las interacciones entre distintas partes a los resultados de la empresa.

La investigación muestra que los resultados relativos de las estrategias de explotación dependen de las características del entorno en que opera la empresa, y también de la calidad de los planes estratégicos que determinan el posicionamiento inicial de la empresa.

"Nuestros hallazgos son importantes para el debate sobre las tensiones entre la exploración y explotación como dos lógicas opuestas para la evolución estratégica", apuntan Caldart y Ricart.

"Los resultados muestran que el valor contingente de cada una de las estrategias de explotación y exploración. Las estrategias basadas en la explotación disciplinada en el marco de un plan estratégico funcionan mejor cuando este último es de gran calidad y cuando el entorno suele ser sencillo."

"Sin embargo, en situaciones caracterizadas por la combinación de un entorno complejo y una comprensión limitada de las alternativas estratégicas de que dispone la empresa, las estrategias oportunistas que pasan de la explotación a la exploración, en línea con el paradigma del equilibrio interrumpido, son las que mejores resultados deparan."

En otras palabras, la explotación "postura disciplinada" funciona mejor cuando las empresas que operan en un entorno es sencillo y tienen un plan estratégico de gran calidad. En un entorno más complejo, en el que domina la incertidumbre de los directivos respecto a sus posibilidades estratégicas, la exploración "postura oportunista" es más eficaz.

Colaboración libre y autoorganizada

Los resultados entran de lleno en el largo debate sobre los méritos relativos del autocontrol frente a la adaptación oportunista como posturas estratégicas opuestas. También respaldan el argumento de que en estos tiempos de colaboración en el seno de la empresa en busca de la ventaja corporativa, una colaboración libre y autoorganizada entre las unidades de negocio funciona mejor que las iniciativas de colaboración rígidas impuestas desde la dirección central.

"Un diseño arquitectónico que se base más en la independencia autoorganizada de las unidades de negocio permite a las empresas "economizar" interdependencias organizativas sin impedir por ello que se alcance el potencial para el desarrollo de sinergias como resultado

©IESE Business School

de la actividad interdivisional y la transferencia de conocimiento."

Los resultados también respaldan el consejo que en 1996 dio Michael Porter a los líderes estratégicos de resistir "las constantes presiones para comprometerse, relajar *trade-offs* y emular a sus rivales".

Las empresas disciplinadas que conocen muy bien el entorno competitivo de su sector y son capaces de evolucionar al alza en un entorno sencillo superan a aquellos rivales que adoptan en mayor o menor medida una postura oportunista.

Dicho esto, en entornos más turbulentos, en los que resulta difícil desarrollar un plan estratégico sólido, tampoco es fácil planificar nada. De hecho, cuanto más compleja sea una empresa, más arriesgado será ceñirse estrictamente a un plan estratégico establecido.

En resumen, el artículo ayuda a las empresas a entender cómo evoluciona con el tiempo la estrategia que adoptan. En un terreno con tantos baches, las conclusiones de los autores orientan a las empresas hacia la ventaja corporativa que tanto anhelan.

www.iese.edu/es/insight

©IESE Business School