



Estrategia De Crecimiento

Cómo tener éxito en una era de volatilidad

por Dunigan O'Keeffe , Karen Harris y Austin Kimson

De la revista (marzo-abril de 2024)



Azuma Makoto

Resumen . Durante los últimos 30 años, hemos vivido una era notable de macroestabilidad, caracterizada por una geopolítica mayormente pacífica, tasas de interés generalmente en descenso, mercados crediticios en expansión e inflación moderada. El panorama ha cambiado y ... [más](#)

Una cruda realidad que la pandemia dejó al descubierto es la vulnerabilidad que puede alcanzar una empresa cuando la previsión estratégica y la flexibilidad operativa no son una prioridad para las juntas directivas y los equipos directivos. Muchas empresas se vieron sorprendidas cuando el número de casos de COVID-19 en Estados Unidos comenzó a aumentar, pero HEB, la cadena regional de supermercados con sede en Texas, fue

una notable excepción. A mediados de enero de 2020, HEB comenzó a tantear el terreno a través de su red global de proveedores y contactó con minoristas en China para conocer cómo fueron las primeras semanas de la pandemia allí y qué lecciones habían aprendido.



00:00 / 22:20

Listen to this article

To hear more, [download the Noa app](#)

HEB reconoció rápidamente que la pandemia requeriría una respuesta a gran escala. Afortunadamente, el director de preparación para emergencias de la compañía (sí, HEB ya contaba con uno) tenía experiencia en gestión de crisis, tras haber supervisado planes de emergencia para mantener las tiendas abiertas durante huracanes y apoyar a los compradores. HEB incluso contaba con un manual de estrategias para gestionar un brote de gripe, perfeccionado tras la detección de la gripe porcina en Cibolo, Texas, en 2009.

A pocas semanas del primer caso de Covid en EE. UU., la empresa realizaba simulaciones de cómo una pandemia a gran escala afectaría a sus empleados, su cadena de suministro y sus operaciones en general. Al principio, el supermercado redujo el horario de atención diaria para disponer de más tiempo para reponer los estantes, que a veces estaban vacíos al final del día. HEB, que cuenta con sus propias plantas de carne, adoptó rápidamente un horario 24/7 para sus 50 principales productos cárnicos, lo que le permitió enviar una cantidad significativamente mayor de carne a sus supermercados. Los huevos escaseaban, por lo que HEB colaboró con uno de sus distribuidores de cerveza para recogerlos en una zona geográfica más amplia y entregarlos a las tiendas HEB junto con su carga

habitual. Al parecer, los empleados de HEB mantuvieron su compromiso con el trabajo duro en un momento muy difícil. Cuando el volumen de compradores seguía aumentando, HEB pidió a los empleados de sus equipos corporativos que colaboraran y se turnaran en tiendas y almacenes, y 800 personas se apuntaron.

La forma en que este supermercado regional afrontó la pandemia no es solo un ejemplo de heroísmo empresarial, sino también un ejemplo de cómo la estrategia debe cambiar a medida que el mundo avanza. Durante los últimos 30 años, hemos vivido una era notable de macroestabilidad, caracterizada por una geopolítica mayormente pacífica, tasas de interés generalmente a la baja, mercados crediticios en expansión e inflación moderada. Durante ese tiempo, surgieron cinco nuevas tendencias en el panorama empresarial: la globalización, la superabundancia de capital, la disminución del coste de la distancia, la superabundancia de mano de obra y, subyacente a todas ellas, la innovación impulsada por la tecnología. Las empresas ganadoras adaptaron sus organizaciones a las tendencias, adoptando mantras como "Avanzar rápido" y "Adaptarse o morir" para crear enormes cantidades de valor.

Hemos entrado en una nueva era donde se aplican nuevas reglas. Es una época de posglobalización, racionalización del capital, dispersión espacial, reducción de la fuerza laboral y dependencia de la automatización. Mientras tanto, la innovación impulsada por la tecnología no hace más que acelerarse y multiplicarse. En este entorno, las intuiciones que los líderes han desarrollado en las últimas décadas dejarán de ser útiles, y la forma de la oportunidad y el riesgo será completamente diferente.

Si los líderes quieren seguir generando valor en la era de la volatilidad, deben seguir centrándose en la adaptabilidad. Pero

también deberán revitalizar estrategias que impulsen la inversión en otras dos capacidades que han perdido popularidad en los últimos años: la resiliencia y la predicción. En definitiva, toda empresa necesitará una estrategia que asigne tiempo, recursos y energía a las tres capacidades.

En los últimos años, hemos mantenido diálogos estratégicos con empresas líderes de todo el mundo, durante los cuales se hizo evidente que las formulaciones estratégicas convencionales no se adaptan bien a las disrupciones de la era en la que nos encontramos. ¿Una fuente de inspiración para los líderes? Los inversores financieros mundiales, que se liberan de las obligaciones de gestionar negocios individuales día a día y pueden adoptar una perspectiva amplia sobre los grandes cambios de la economía y ajustar sus carteras en consecuencia.

El punto de partida para esta perspectiva es una evaluación precisa de su situación actual. ¿Cuáles son sus diversas exposiciones —es decir, el riesgo y la rentabilidad potenciales— de las inversiones clave de su cartera? ¿Dónde mantiene una posición larga, apostando a un valor al alza, y dónde mantiene una posición corta, apostando a que se generará menos valor debido a las oportunidades limitadas? ¿Son estas posiciones deliberadas y coherentes con sus predicciones sobre el futuro, o se han acumulado con el tiempo sin intención ni enfoque? Para sortear el panorama incierto y seguir generando un crecimiento sostenible, los líderes empresariales deberán desarrollar estrategias de crecimiento pragmáticas y eficaces.

Un enfoque en tres partes

La era de la volatilidad exige que las empresas integren capacidades de predicción, adaptabilidad y resiliencia de una manera única y adaptada a sus circunstancias. Analicemos cada capacidad por separado.

Predicción. Esta capacidad implica generar creencias sobre el futuro de su industria con la precisión y convicción suficientes para crear oportunidades de ventaja competitiva. Por ejemplo, los líderes pueden no conocer completamente el panorama geopolítico futuro, pero seguramente se enfrentarán a un mundo más fragmentado con rivalidades más agudas, y esa realidad moldeará partes de la macroeconomía. Las empresas deben trabajar constantemente en el desarrollo de escenarios, probándolos frente a su potencial de riesgo y recompensa, y seleccionando una estrategia que ajuste sus exposiciones con el tiempo. Cuanto más intensiva en activos sea una empresa o más rápida sea su competencia, más necesitará buenas capacidades de predicción. Las firmas de capital privado, por ejemplo, necesitan capacidades de predicción superiores para generar tesis de inversión detalladas: una inversión particular producirá una tasa de rendimiento específica si y solo si A, B y C son ciertas. La mayoría de las empresas energéticas también requieren fuertes capacidades de predicción, al igual que algunas empresas líderes de telecomunicaciones.

Consideremos el caso de Reliance Jio, que predijo con precisión la evolución del mercado indio de servicios de telefonía móvil hacia la omnipresencia de los smartphones y un alto consumo de datos. En 2016, tras reconocer el potencial de una mayor penetración de los smartphones a pesar de un panorama repleto de empresas consolidadas y bien financiadas, la compañía predijo que la demanda aumentaría si los smartphones se hicieran más asequibles. Como resultado, lanzó una serie de smartphones económicos, dirigidos al mercado masivo, que ofrecían a los clientes indios funciones que deseaban tener, pero que a menudo no podían permitirse. Jio también tuvo la visión de invertir estratégicamente en la construcción de una sólida red 4G en todo el país, anticipándose a las empresas consolidadas. Al ofrecer a los clientes conectividad de voz y datos de alta velocidad y asequible, incluso en zonas rurales a las que no llegaban las empresas

consolidadas, Jio logró revolucionar el mercado y captar una cuota significativa de mercado. También anticipó la creciente importancia de los servicios digitales y el consumo de contenido en dispositivos móviles y desarrolló un ecosistema de ofertas de noticias y entretenimiento que la ayudó a diferenciarse aún más de la competencia.

Adaptabilidad. Ser adaptable significa transformar el negocio más rápido que la competencia. La mayoría de las empresas desarrollaron esta capacidad durante la reciente era de macroestabilidad, pero ahora necesitan perfeccionarla de forma clave para crecer en la era de la volatilidad. Al comprender, por ejemplo, dónde su negocio actual tiene exposiciones largas o cortas, los equipos de liderazgo pueden rastrear señales relacionadas con apuestas críticas que podrían impulsar un cambio de estrategia. Sorprendentemente, los inversores financieros suelen esforzarse más que las corporaciones por rastrear estas señales. Muchos líderes tampoco reconocen ni aprovechan las señales que provienen de sus líderes, las cuales solo ellos pueden discernir.

Para las industrias dinámicas en sus primeras etapas, la adaptabilidad es fundamental para sobrevivir; las empresas más ágiles a veces pueden confiar en la adaptabilidad en lugar de la predicción para afrontar los cambios del entorno. Las grandes empresas deberían poder usar la adaptabilidad para obtener ventajas a gran escala, pero con demasiada frecuencia su tamaño genera una complejidad que dificulta la captación de señales importantes. Estar atento a estas señales es el primer paso para identificar dónde es necesario redoblar los esfuerzos, impulsar nuevas innovaciones o simplemente reducir las pérdidas.



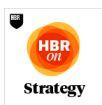
El artista japonés Azuma Makoto fotografía su bonsái de 50 años en un marco de acero abierto en lugares de todo el mundo para explorar la idea de belleza y vitalidad en paisajes inesperados.

Satya Nadella demostró una gran adaptabilidad cuando decidió apostar por los servicios en la nube para Microsoft. Cuando Nadella asumió el cargo de CEO en 2014, apostar por completo por los servicios en la nube no era la decisión más obvia, pero vio señales de que la empresa necesitaba adaptarse: AWS, de Amazon, ya estaba adoptando con fuerza un modelo de negocio basado en los servicios en la nube y la tecnología subyacente, y otras empresas, como Netflix, estaban transformando sus respectivas industrias capitalizando sus propios servicios.

Desde el principio, Nadella incorporó a la empresa a Microsoft Azure, su plataforma de computación en la nube, que permite a las empresas crear, implementar y administrar aplicaciones para servicios y proporciona a los desarrolladores una gama de potentes herramientas y recursos. Office 365 fue clave en este cambio estratégico. Si bien los modelos de negocio de escritorio y empresarial de la empresa estaban bien desarrollados, con una enorme base instalada, Nadella optó por la nube, lo que requirió enormes inversiones en ingeniería y arquitectura de productos complejos. Este cambio enfrentó a la empresa con nuevos

competidores despiadados y nuevas dinámicas, pero adelantarse al mercado ha dado sus frutos para Microsoft: más de la mitad de sus ingresos provienen ahora de servicios y propiedades en la nube, frente a aproximadamente un tercio en 2020, alcanzando los 31 800 millones de dólares en el primer trimestre del año fiscal 2024. Además, las suscripciones en la nube para Office 365 generan ingresos recurrentes más predecibles que los que Microsoft obtenía con su modelo de negocio anterior. Microsoft ha podido diversificarse y expandirse a nuevos sectores, incluidos la atención médica, las finanzas y la fabricación, donde Azure alberga tecnologías avanzadas como IA, aprendizaje automático e IoT.

Resiliencia. Las empresas con mayor resiliencia sobreviven a las crisis mejor que sus competidores. Muchas crisis para las que deberían prepararse (quizás incluso la mayoría) las conocen, pero con demasiada frecuencia los líderes no se toman la molestia de evaluar a fondo las estrategias y modelos de negocio elegidos. Durante las últimas tres décadas de macroestabilidad, las empresas estuvieron protegidas de los daños causados por las crisis, y les resultó demasiado fácil optimizar para obtener beneficios a corto plazo y evitar invertir en resiliencia. Esto se debe, en parte, a que la resiliencia puede tener efectos perjudiciales en la eficiencia: se requiere tiempo y dinero para invertir en capacidad redundante, cadenas de suministro alternativas e inventarios críticos, todo lo cual es necesario para afrontar las crisis.



Serie de podcasts

HBR sobre estrategia

Información seleccionada para descubrir nuevas formas de hacer negocios.

Suscríbete en:

Podcasts de Apple



Podcasts de Google



Spotify



RSS



Nublado



RadioPublic

Southwest Airlines ha adoptado un enfoque notable en materia de resiliencia, con el objetivo de cubrir al menos el 50% de sus costos de combustible cada año. El programa no ha modificado la exposición fundamental de Southwest, pero al utilizar instrumentos financieros como contratos de futuros y opciones para fijar precios durante plazos específicos, la compañía mitiga los riesgos para su negocio derivados de los picos en los precios del combustible para aviones. En 2022, cuando la industria aérea, afectada por la crisis, comenzó a recuperar la rentabilidad, la cobertura de Southwest le ahorró 1.200 millones de dólares, según analistas del sector, lo que elevó sus márgenes operativos por encima de los de tres grandes competidores. Invertir en resiliencia requiere compromiso, una visión a largo plazo y la capacidad de afrontar las turbulencias a corto plazo: por ejemplo, cuando los precios del petróleo se desploman, como ocurrió entre 2015 y 2017, Southwest corre el riesgo de perder dinero en su programa de cobertura de combustible.

Por dónde empezar

¿Cómo pueden los equipos de liderazgo prepararse para la nueva era? No se trata de un entorno que favorezca pequeños cambios ni una mentalidad de prueba y aprendizaje. En cambio, requiere que las empresas adopten un enfoque estratégico que integre inversiones audaces en las tres capacidades: predicción, adaptabilidad y resiliencia. Para determinar la mejor manera de asignar sus recursos entre estas tres capacidades, los siguientes pasos pueden ser útiles.

Exposiciones de mapas. Las empresas pueden aprender de los fondos de cobertura para comprender mejor sus exposiciones y dónde tienen posiciones largas (donde han realizado inversiones más grandes y estratégicas) o cortas (menos inversiones y de menor cuantía, o incluso ninguna debido a las oportunidades limitadas). Para determinar dónde tienen posiciones largas, las empresas suelen examinar la concentración de ingresos, costos directos y proveedores en su negocio actual.

Siguiente en

Por qué el crecimiento constante es tan difícil



¿Qué tan rápido debería crecer realmente su empresa?

Por qué los líderes deben adoptar una perspectiva estratégica

Consideremos una empresa hipotética de equipos agrícolas que llamaremos AgEquip. Al observar la concentración de ingresos en sus principales segmentos de clientes y canales en diversas geografías, la empresa podría identificar rápidamente una posición larga en Brasil, un mercado clave para sus equipos. Al analizar la exposición desde la perspectiva de la demanda, podría reconocer que también tiene una posición larga en China, dada la

importancia de este mercado para los agricultores brasileños, quienes utilizan los equipos de la empresa para producir soja, que se exporta principalmente al mercado chino como alimento para cerdos.

Las empresas conocen muchos shocks para los cuales deberían prepararse, pero muy a menudo los líderes no se toman el trabajo de poner a prueba sus estrategias y modelos de negocios elegidos.

Mapping exposure also means identifying where the business is short and then deliberately placing smaller strategic bets or choosing not to play. For instance, AgEquip might believe that innovation in data-analytics services for farmers is moving too slowly to become a high-growth area of its business anytime soon. The result of this mapping would be an integrated picture of exposures that provides an explicit view of how the company currently makes money for its shareholders and how it will do so in the future.

Develop scenarios. It's not unusual for an initial mapping effort to uncover dozens of exposures, but typically no more than eight to 10 merit strategic debate, because of the uncertainty that surrounds them and their potential to greatly affect financial performance. So define a disciplined, manageable set of variables, and ask yourself: What are the extreme but plausible scenarios? (If none of the scenarios you've come up with change the decisions you would make, then they aren't extreme enough.) From those scenarios, companies can develop three buckets of activities: "no regrets" moves (those that can be made with a high degree of

confidence and that apply across all scenarios); options and hedges (to mitigate the risks from a changing environment and capture emerging opportunities); and big bets (the moves that are going to reposition the company for the future). Leading auto manufacturers, for example, have developed in-depth scenarios around autonomous driving that lay the foundation for creating proprietary strategies in the long term while identifying options should autonomous vehicles take hold sooner than anticipated.

Allocate capital. This step uncovers the investments companies should make in adaptability and resilience—and reminds leaders that resilience can be expensive. The classification of no-regrets moves, options and hedges, and big bets is the basis for shaping capital allocations. Recently, for instance, the surge in generative AI has convinced some companies of the need to reshape their strategies and significantly increase their no-regrets investments in specific applications of the technology that could transform internal productivity. Big bets often revolve around M&A, either to consolidate a market by doubling down on an attractive exposure (as with Microsoft's acquisition of Activision Blizzard) or building scale in an entirely new market where the company wants to shift from short to long (as with Amazon's decision to become a major player in the retail grocery business through the acquisition of Whole Foods).

Track signals. In an era of greater volatility, it's also crucial to develop a capability for monitoring potential disruptions and opportunities. Some of these will come from changes to the macroeconomic environment: developments in labor markets, capital markets, broadly disruptive technologies, or economic cycles. Others will be more industry-specific, from new entrants to substitutes for products and services, and some, such as labor needs, may be company-specific. Ask yourself, What is our ongoing capability to monitor these trends? Who is in charge, what are the key inputs from different sources and

constituencies, and how can we ensure that a change in these inputs triggers quick actions with conviction? This is also where M&A scouting kicks in: What potential acquisitions would allow your company to adapt the business and balance overall exposures? For example, the 2020 surge in demand for food delivery during the pandemic caused Uber to acquire Postmates and extend its core business from rides to meals.

...

There's no single intervention you can make to modify your company's strategy as we move into the era of volatility. The key, instead, will be to develop a rhythm of awareness, experimentation, and execution that will help you prioritize conflicting demands and allocate resources appropriately to the three key capabilities—prediction, adaptability, and resilience. This approach is geared to action, as every winning strategy must be: It helps you predict which exposures will be most profitable, adapt your portfolios to shift exposures, and protect against surprises that could make those exposures a liability. That's the new formula for growth in a volatile world.

A version of this article appeared in the [March–April 2024](#) issue of *Harvard Business Review*.



Dunigan O'Keeffe leads the global strategy practice for Bain & Company and is a Bain partner based in San Francisco.



Karen Harris is the managing director of Bain's Macro Trends Group and a Bain partner based in New York.



Austin Kimson is Bain's chief economist and a vice president based in Dallas.



Spotlight Series

Why Consistent Growth Is So Challenging

01



How Fast Should Your Company Really Grow?

02



Create a System to Grow Consistently

03



How to Succeed in an Era of Volatility

Lea más sobre **Estrategia de crecimiento** o temas relacionados **Estrategia corporativa** , **Estrategia** , **Cambio organizacional** , **Gestión del cambio** y **Liderazgo adaptativo**.

