



Estrategia

6 conceptos estratégicos que distinguen a las empresas de alto rendimiento

por Kaihan Krippendorff

29 de marzo de 2024 , actualizado el 1 de abril de 2024



Westend61/Getty Images

Resumen . Los conceptos estratégicos se ponen de moda y pasan de moda a medida que cambian las necesidades y la dinámica del mercado. La investigación y el análisis del panorama actual identifican seis conceptos estratégicos clave que distinguen a las empresas con un rendimiento superior: tomar prestado el camino de alguien ... [más](#)

[Leer en inglés](#)

A finales de 2023, la empresa californiana de chips Nvidia anunció otro trimestre récord de ventas , un logro que llegó poco

después de su entrada en la élite de las empresas estadounidenses con una valoración de mercado de 1 billón de dólares a principios de año. La empresa, cuyo éxito se ha visto impulsado por el auge de la IA, ahora posee aproximadamente el 80 % de la cuota de mercado mundial de chips semiconductores para GPU .

Sin embargo, a su competidor, el fabricante de semiconductores Intel, no le fue tan bien. Si bien al momento de escribir este artículo ha experimentado un aumento inesperado en sus ganancias trimestrales, la compañía atravesó dificultades durante años. Intentó una recuperación con un nuevo director ejecutivo en 2021 y, en el primer trimestre de 2023, reportó la mayor pérdida trimestral de su historia . Los analistas del sector señalaron diversos factores , como la fuerte competencia de otras grandes empresas de semiconductores, como factores que contribuyeron a su declive.

Hasta hace relativamente poco, Intel estaba muy por delante de rivales como Nvidia en el mercado de semiconductores. Hace cinco años, el valor empresarial (VE) de la compañía, de 226 000 millones de dólares, eclipsaba los 76 000 millones de dólares de Nvidia, según el análisis de mi equipo basado en datos de Value Line . Desde entonces, Nvidia ha cuadruplicado su valor hasta alcanzar los 315 000 millones de dólares, mientras que el VE de Intel se ha reducido a 218 000 millones de dólares. Esto significa que Nvidia ha registrado un crecimiento medio anual de los ingresos superior al 20 %, mientras que los ingresos de Intel se han mantenido estables.

¿Cómo ha logrado Nvidia superar de forma tan contundente a su competidor? Por supuesto, influyen varios factores, pero las investigaciones sugieren que el uso por parte de Nvidia de uno de los seis conceptos estratégicos emergentes —que, en conjunto, están cambiando radicalmente la forma en que las empresas de todos los sectores obtienen ventaja competitiva— podría ser un factor clave de su éxito.

Un nuevo manual estratégico

Los conceptos estratégicos entran y salen de moda a medida que cambian las necesidades y la dinámica del mercado. Desde la década de 1920, cuando la economía estadounidense experimentaba un crecimiento vertiginoso seguido de la gran depresión, los conceptos estratégicos dominantes se centraron en predecir y controlar los ciclos de la industria, popularizados aún más por el trabajo de Joseph Shumpeter sobre el tema y su introducción del concepto de "destrucción creativa". En la década de 1950, los estrategas empresariales trasladaron su atención hacia el interior a medida que desarrollaban y formalizaban la práctica de la estrategia corporativa, lo que condujo, en la década de 1960, a la popularización del análisis FODA, ya que los estrategas cambiaron el enfoque hacia el mapeo de factores internos (fortalezas y debilidades) con externos (oportunidades y amenazas). Entra en la década de 1980, con el profesor de la Escuela de Negocios de Harvard Michael Porter popularizando la "ventaja competitiva". Una década más tarde, otro profesor de HBS, Clayton Christensen, cambió el enfoque colectivo de los estrategas hacia el concepto de "disrupción".

Podríamos estar al borde de otro cambio estratégico importante, en el que los ecosistemas y sus socios se están convirtiendo cada vez más en un elemento central de la competitividad de las organizaciones. Sabemos que esto está en el aire porque los directores de estrategia de nuestra red nos informan que están

experimentando con un nuevo conjunto de enfoques estratégicos. Esta evolución del manual de estrategias también se evidencia en la gran cantidad de libros, artículos y proyectos de investigación que se centran en cómo las organizaciones están adoptando mentalidades de ecosistema y nuevas estructuras organizativas para alcanzar el éxito en el volátil y cambiante entorno actual.

Mi equipo en Outthinker Networks y yo queríamos ir más allá de esta sensación intuitiva de que los parámetros estratégicos están cambiando e intentar cuantificar con precisión cómo evolucionan los contornos del nuevo manual estratégico. Por ello, examinamos las estrategias que los estrategas más exitosos están experimentando actualmente. De un grupo de 3000 empresas, identificamos 15 pares de empresas, donde una superó significativamente a la otra en al menos tres de cuatro indicadores: margen operativo actual, crecimiento de los ingresos (en los últimos cinco años), mejora del margen operativo (en cinco años) y crecimiento del valor empresarial (en cinco años). La lista incluía a actores importantes como Nvidia vs. Intel, Microsoft vs. Oracle, Netflix vs. Paramount, Tesla vs. Ford y Hibbett vs. Foot Locker.

Queríamos medir cómo las decisiones estratégicas de estas organizaciones podrían estar contribuyendo a su éxito. Comenzamos analizando sus declaraciones públicas, utilizando el análisis narrativo para codificar los conceptos estratégicos que citaban. En total, analizamos más de 7000 páginas y 29 informes anuales, complementando esta investigación documental con entrevistas a unos 100 directores de estrategia de nuestra red de jefes de estrategia en grandes empresas de diversos sectores, desde servicios financieros y tecnología hasta medios de comunicación y servicios profesionales.

A partir de esta riqueza de datos cuantitativos y cualitativos, quedó claro que los seis conceptos estratégicos siguientes fueron mencionados significativamente más por los de mejor desempeño que por los de peor desempeño:

- Tomar prestada la carretera de alguien
- Asociarse con un tercero
- Revela tu estrategia
- Estar bien
- Deja ir la competencia
- Adoptar ataques a pequeña escala

Tomar prestado el camino de alguien

Las empresas con mejor desempeño mostraron un 60 % más de probabilidad de mencionar el concepto de llegar a los mercados a través de socios de canal en lugar de hacerlo directamente.

Gracias a la conectividad digital y a la proliferación de servicios digitales, es más fácil que nunca para las empresas integrarse fluidamente con los canales de los socios. Las colaboraciones de canal no son una táctica nueva, pero la naturaleza de los canales ha evolucionado significativamente.

Antes, los clientes podían distinguir con relativa facilidad entre proveedores de productos y canales de terceros; es evidente que, por ejemplo, los altavoces Harman Kardon de su BMW no son fabricados por el fabricante. Sin embargo, hoy en día, los productos y servicios pueden estar tan estrechamente entrelazados que la procedencia de los distintos componentes que experimenta el cliente es opaca. Apple Pay, por ejemplo, es en gran medida una puerta de enlace para que los clientes accedan a

las plataformas de pago de Mastercard o Visa, pero pocos clientes lo saben.

Acceder fácilmente a los canales digitales de sus socios es crucial para las empresas que buscan ampliar su alcance y acceder a nuevos mercados de forma eficiente. Es una forma rentable de superar las barreras geográficas y logísticas tradicionales, y permite a las organizaciones responder con rapidez a la demanda de los clientes, ajustando sus estrategias cuando sea necesario para mantenerse competitivas en mercados en constante evolución.

La alianza de Nvidia con la empresa británica de diseño de software ARM Holdings es un excelente ejemplo de esta estrategia de "tomar prestada la carretera de alguien", y un factor que sin duda ha contribuido al éxito que destacamos anteriormente. Esta alianza es una relación simbiótica que se centra en integrar las capacidades de aprendizaje profundo e inteligencia artificial de Nvidia con los diseños de procesadores de bajo consumo de ARM. Esto permite a Nvidia aprovechar la amplia presencia de ARM en diversos sectores tecnológicos, como la informática móvil y los vehículos autónomos, donde la eficiencia energética y la movilidad son clave.

Las organizaciones también pueden generar valor *convirtiéndose en el camino prestado*. Amazon, por ejemplo, diseñó su oferta de Alexa para que sirviera de canal para otros proveedores. Como explica el profesor de estrategia Mohan Subramaniam en su artículo « Cómo los productos inteligentes crean clientes conectados », el valor de ser el camino prestado aumenta a medida que se multiplica el valor de los datos de las interacciones digitales con los clientes.

Asociarse con un tercero

Además de utilizar ampliamente las alianzas de canal ("Tomar prestada una ruta"), las empresas con mejor desempeño mostraron un 110 % más de probabilidad de citar las alianzas con socios complementarios como parte fundamental de sus estrategias, incluso cuando estos representaban una importante superposición competitiva. Esto tiene sentido, ya que las mismas tecnologías que permiten a las empresas integrar sus productos y servicios con socios de canal también les facilitan la coordinación con productos y servicios complementarios. Adoptar estos enfoques puede requerir un cambio en la perspectiva de la competencia.

Por ejemplo, la decisión de Microsoft de ofrecer Office en los dispositivos iOS de Apple en 2014 fue la primera señal pública de que este cambio de mentalidad estaba en marcha en la empresa. Al integrar Office con iOS, Microsoft no solo amplió su base de usuarios, sino que también les ofreció una solución más completa.

Esta alianza con Apple, antes rival, significó más que una simple oferta de productos; representó la culminación de un cambio de paradigma en el enfoque estratégico de Microsoft, reflejando las tendencias emergentes destacadas en nuestro análisis. Bob Muglia, expresidente de la división de Servidores y Herramientas de Microsoft y uno de los cuatro presidentes que reportaban directamente al entonces director ejecutivo, Steve Balmer, me describió el cambio como una transición de una mentalidad centrada en los dispositivos a una mentalidad centrada en los servicios. Satya representaba esta última.

“Este cambio hacia un enfoque centrado en los servicios comenzó realmente alrededor del año 2000”, dijo Muglia. “La gente empezó a hablar de servicios. Pero había una batalla interna. Y algunas decisiones se tomaron siguiendo la mentalidad centrada en los

dispositivos”. Por ejemplo, el lanzamiento de la versión de Office para Apple iOS se retrasó hasta que todas sus funciones estuvieran disponibles también en dispositivos basados en PC.

Satya Nadella, quien finalmente asumió el cargo de Muglia tras su salida y posteriormente se convirtió en director ejecutivo, simbolizó la nueva mentalidad. Nadella escribió : «Con demasiada frecuencia, la colaboración se considera un juego de suma cero: lo que gana un participante lo pierde otro. Yo no lo veo así». Continúa: «En la era actual de la transformación digital, todas las organizaciones y todos los sectores son socios potenciales». Y cuando la junta directiva finalmente nombró a Nadella director ejecutivo, indicó que la situación había cambiado.

Microsoft now embraces the opportunities of collaborating with partners with competitive overlap with greater zeal, for example, with Adobe, Salesforce, and Google. The company’s multi-billion-dollar investment in Open-AI is perhaps the most significant recent example of this mind-set.

The seeds planted by such moves have spawned significant value for Microsoft. Office today is the most widely used business iCloud application, the company is ahead of rivals in the AI race, and there is substantial growth in operating income and enterprise value, with a five year average revenue growth of 17.13% and an increase in enterprise value from \$726.36 billion to \$2,253.45 billion over the same period, according to my team’s analysis of Value Line data.

Reveal Your Strategy

Outperformers were twice as likely to openly share their strategic intents and plans rather than keeping them close to their chest as companies have historically done for fear of competitors copying or counter-attacking. Organizations have come to realize that the

salutary effects of broadcasting their strategic vision into the market, even with the competition, can outweigh the risks.

This is because in today's market, success more often hinges on activating and coordinating dynamic ecosystems. Demonstrating a clear strategic direction attracts these partners, enabling powerful alliances to be built. A policy of transparency also fosters trust with not only collaborators, but customers, investors, and other stakeholders, who value open communication and transparent business practices. And thanks to advances in technology, it's easier than ever before to share mutually beneficial information securely and in real time.

In a decisive move to shape the future of farming, Deere & Co strategically embraced this concept of “reveal your strategy” by openly investing in precision agriculture technologies. Amidst a technological revolution in the agricultural sector, characterized by emerging trends like IoT devices, data analytics, APIs, and automation, Deere & Co didn't just adapt, they led the charge. It made significant investments not only in building and acquiring precision-agriculture technology, but also in building a movement. Whether publicly announcing partnership with agri-tech start-ups or with Space-X to provide satellite communication services to farmers, launching start-up collaborations in ag-tech, keynotes at agriculture and tech conferences (like CES), publishing continual streams of news on its ag-tech dedicated webpage and through media platforms from CNBC to Barrons, the company is far more active in messaging its smart-farm vision than its competitors.

Esta transparencia estratégica no se trata simplemente de innovación; fue una jugada calculada por parte de Deere & Co para influir en las tendencias del mercado, guiar las expectativas

de los clientes y mantener una ventaja en el cambiante panorama de la tecnología agrícola.

Otros actores de la industria han comenzado a seguir el ejemplo, explorando el potencial transformador de la tecnología en la agricultura, pero Deere se ha consolidado como una plataforma sobre la que muchos de estos innovadores se construyen y como una empresa destacada, mostrando un crecimiento y una solidez financiera notables. Las ganancias fiscales de la compañía para 2023 se estiman en \$33.89 por acción, lo que representa una tasa de crecimiento anual del 46%, según el análisis de los datos de Value Line realizado por mi equipo. Esto convierte a la compañía en una opción atractiva para los inversores que buscan una alta rentabilidad en el sector de equipos agrícolas.

Revelar su estrategia es más valioso cuando más partes interesadas ven beneficios en unirse, por eso el siguiente concepto estratégico tiene sentido.

Estar bien

Las empresas con un rendimiento superior tienen un 85 % más de probabilidades de citar este concepto estratégico. El enfoque de "ser bueno" se centra en implementar una estrategia mediante la cual su crecimiento beneficie a múltiples partes interesadas, desde proveedores y empleados hasta comunidades, ONG, gobiernos y grupos de interés social. Esto podría implicar la implementación de prácticas ambientalmente sostenibles, socialmente responsables o que contribuyan positivamente a la sociedad.

Cuando las partes interesadas ven que su éxito respalda el de ellos, están más motivadas a respaldarlo, por ejemplo, alineando sus inversiones estratégicas con las tuyas, comprando sus productos, abogando por la empresa o, en el caso de los

empleados, mostrando un mayor compromiso y una mejor productividad.

Este enfoque también puede atraer a inversores, quienes se centran cada vez más en criterios ambientales, sociales y de gobernanza (ESG) al considerar las perspectivas. Un estudio de McKinsey & Company sugiere que las empresas con una alta calificación en factores ESG disfrutaban de un crecimiento más rápido y valoraciones más altas que otras empresas de su sector, con un margen de entre el 10 % y el 20 % en cada caso.

La iniciativa "Beyond Cash" de Mastercard, lanzada alrededor de 2012, ejemplifica el concepto de "ser bueno", marcando un cambio estratégico significativo hacia el avance socioeconómico. La iniciativa surgió cuando Mastercard se dio cuenta de que su mayor oportunidad de mercado no residía en arrebatarle cuota de mercado a otras empresas de pago, sino en el efectivo. Su entonces director ejecutivo, Ajay Banga, adoptó inicialmente un lema estratégico que denominó "eliminar el efectivo", que posteriormente rebautizó como "un mundo más allá del efectivo", destacando los amplios beneficios sociales de reducir la dependencia mundial del efectivo.

La campaña sentó las bases para una transformación que ha ido más allá de la mera diversificación de servicios, mostrando un compromiso con la creación de un mundo en el que cualquiera pueda realizar transacciones digitales, reduciendo la dependencia del efectivo y los costos sociales que las economías basadas en efectivo pueden propagar.

Este enfoque tiene un impacto especial en las poblaciones con acceso limitado a servicios bancarios y sin acceso a ellos, y refleja la comprensión de Mastercard del papel influyente que puede desempeñar al aprovechar su red global y su tecnología para

fomentar un entorno económico sostenible e inclusivo. Al adoptar la estrategia "ser bueno", la compañía demuestra que el éxito corporativo está cada vez más vinculado a la capacidad de generar un impacto social positivo.

Cuando entrevisté a Banga, quien ahora preside el Banco Mundial, señaló que esta estrategia es fundamental para la activación global de ONG, gobiernos y otras partes interesadas en la misión compartida de conectar digitalmente a las personas sin acceso a servicios financieros. También presencié un mayor compromiso y orgullo entre los empleados. Esto sin duda contribuyó al aumento del precio de las acciones de Mastercard de 25 dólares a aproximadamente 350 dólares por acción durante su mandato.

Deja ir la competencia

Las empresas con mejor desempeño tienen un 80 % más de probabilidades de citar este concepto estratégico, también conocido como la estrategia del "seguidor rápido".

Históricamente, las empresas buscaban la "ventaja del pionero" por los beneficios que ofrecía, como construir una ventaja tecnológica, establecer un reconocimiento y una fidelidad de marca tempranos, asegurar el control de recursos y canales, y reducir los costos de cambio o las barreras de entrada. Pero el cálculo está cambiando. Gracias a datos de adopción de clientes más accesibles, la disminución de la lealtad a la marca, los menores costos de cambio y la reducción de los plazos de lanzamiento de productos, ser el primero genera ventajas menos significativas. En cambio, dejar que otros prueben el mercado y la tecnología, y estar preparados para adelantarlos si demuestran la oportunidad, puede ser un mejor enfoque.

Dejar que otros se adentren en el mercado les brinda la oportunidad de aprender de sus errores, lo que permite a quienes

se incorporan posteriormente aprovechar estas lecciones y evitar obstáculos similares. Ser un seguidor rápido también permite a las empresas adoptar tecnologías más nuevas que avanzan con mayor rapidez que antes, lo que resulta en soluciones mejores y más rentables.

Como señala Rita McGrath, profesora de la Escuela de Negocios de Columbia, se trata de identificar “los puntos de inflexión estratégicos” en los que el costo de esperar excede al costo de actuar; en otras palabras, identificar el punto más estratégico para ingresar a un mercado o adoptar una tecnología, equilibrando los riesgos y las oportunidades en función de la preparación del mercado, la madurez tecnológica y la capacidad organizacional.

La entrada estratégica de Ferrari en el mercado de los SUV de lujo es un ejemplo de ello. Durante un tiempo considerable, Ferrari se mantuvo firme en su declaración de que no produciría un SUV. Esta postura parecía inquebrantable, incluso cuando la industria automotriz presenció un cambio significativo en las preferencias de los consumidores hacia los SUV de lujo.

Los rivales tradicionales de Ferrari, por otro lado, tomaron un camino diferente. Mercedes-Benz inició la producción de su SUV Clase M en 1997, incursionando en el mercado de los SUV de lujo cuando aún estaba en sus inicios. Porsche, a pesar de las dificultades financieras que afrontaba en aquel momento, dio un paso audaz en 2002 con el lanzamiento del Cayenne, un modelo que finalmente rescataría a la marca alemana de una posible ruina financiera.

Sin embargo, la dinámica del mercado evolucionó, lo que impulsó a Ferrari a reevaluar su posición. El fabricante italiano reconoció que el mercado de los SUV de lujo representaba una oportunidad única de crecimiento y diversificación. Además, observó las

experiencias de sus competidores, que ya se habían aventurado en el segmento, y aprendió valiosas lecciones.

En 2022, Ferrari finalmente rompió con su determinación estratégica y presentó el Purosangue, su incursión en el mercado de los SUV de lujo. Su tardía entrada en el segmento le permitió aprender de las mejores prácticas e innovaciones de otros —desde comprender las preferencias de los compradores, los segmentos y los niveles de precios hasta desarrollar tecnologías avanzadas de rendimiento y seguridad— y aprovechar las tecnologías más consolidadas. También se benefició de un mercado de SUV de lujo más consolidado, con una demanda y preferencias de los consumidores consolidadas.

La iniciativa ha sido un éxito rotundo. Antes incluso de entregar un solo Purosangue, Ferrari tuvo que suspender la aceptación de pedidos en 2022 debido a la enorme cartera de pedidos. Su SUV de 400.000 dólares está agotado hasta 2026 .

Adoptar ataques a pequeña escala

Las empresas con mejor desempeño tienen un 70 % más de probabilidades de mencionar explícitamente el uso de experimentos empresariales cuyo objetivo es aprender. Esto refleja la creciente adopción de enfoques ágiles de "actuar, aprender, construir" en lugar de las orientaciones tradicionales de "probar-planificar-ejecutar". La popularidad de técnicas como la planificación basada en el descubrimiento , la metodología lean startup y otros enfoques ágiles ha propagado esta filosofía, según la cual, en lugar de construir casos de negocio infalibles, se avanza poco a poco, se aprende de ellos y se decide si se debe invertir más.

Varios factores influyen en la creciente adopción de este concepto estratégico. Los avances tecnológicos han permitido a las

empresas generar y analizar más datos con mayor eficiencia. Este ciclo de retroalimentación en tiempo real facilita un mejor aprendizaje a partir de acciones a pequeña escala y ajustes más rápidos.

Los mercados también se están volviendo más impredecibles y las preferencias de los clientes evolucionan rápidamente, lo que hace que la planificación a largo plazo sea menos precisa. El enfoque de "actuar, aprender, desarrollar" brinda a las empresas la agilidad para responder rápidamente a los cambios del mercado y adaptar su oferta en respuesta a los comentarios de los clientes.

Experimentar a menor escala también ayuda a las empresas a gestionar el riesgo eficazmente, permitiéndoles probar hipótesis e identificar posibles obstáculos antes de invertir recursos significativos.

El enfoque de Tesla para la fabricación de baterías es un ejemplo ejemplar del mundo real. La compañía adoptó un enfoque modular para construir su fábrica de baterías de iones de litio de 5 mil millones de dólares en Nevada. En lugar de esperar a que toda la instalación estuviera operativa, Tesla construyó la gigafábrica en unidades discretas y funcionales o "bloques". Cada bloque podía iniciar la producción tan pronto como se completaba, reduciendo significativamente el tiempo para generar ingresos. Este enfoque modular no solo aceleró el cronograma de producción, sino que también permitió a Tesla aprender y mejorar con cada bloque sucesivo, lo que resultó en ciclos de producción más rápidos y eficientes. En 2020, la gigafábrica de Tesla en EE. UU. fue la fábrica de baterías de iones de litio más grande del mundo y, según la compañía, eventualmente producirá 100 gigavatios-hora de 4680 celdas al año, suficiente para alimentar dos millones de vehículos eléctricos.

Implicaciones para los estrategas

Tanto los profesionales estratégicos como los investigadores perciben que el cambio está en el aire. Es ampliamente aceptado que las empresas compiten cada vez más dentro de los ecosistemas y adoptan enfoques más adecuados para cambios rápidos. Sin embargo, estos seis conceptos estratégicos emergentes describen una estrategia estratégica que las empresas exitosas han adoptado para competir en la dinámica del mercado actual, una estrategia que otras están empezando a emular de forma natural.

Las empresas que tienen la flexibilidad de percibir y adoptar conceptos estratégicos más apropiados para la realidad actual obtendrán ventaja sobre aquellas que mantienen el statu quo. Como señala Martin Reeves, de Boston Consulting Group , en un entorno empresarial que cambia rápidamente y se vuelve cada día más incierto y complejo, nunca ha sido tan importante, ni tan difícil, elegir el enfoque estratégico adecuado.



Kaihan Krippendorff es coautor, junto con Robert C. Wolcott, de *Proximity: How Coming Breakthroughs in Just-in-Time Transform Business, Society, and Daily Life* y fundador de Outthinker Networks .



Lea más sobre **Estrategia** o temas relacionados **Estrategia competitiva** , **Estrategia corporativa** , **Modelos de negocio** y **Formulación de estrategias**

