

**Harvard  
Business  
Review**

**Estrategia**

# **La estrategia necesita creatividad**

por Adam Brandenburger

De la revista (marzo-abril de 2019)



Eddie Guy

**Resumen.** Cuando a los estudiantes de la escuela de negocios se les enseña estrategia, estudian diligentemente el mapeo de las cinco fuerzas, por ejemplo, y la elaboración de una red de valor, pero saben que las estrategias de cambio de juego provienen de algún lugar más creativo. Para generar estrategias pioneras, ... [más](#)

Read in English

**He notado que los** estudiantes de la escuela de negocios a menudo se sienten frustrados cuando se les enseña estrategia. Existe una brecha entre lo que aprenden y lo que les gustaría aprender. Los profesores de estrategia (incluyéndome a mí) suelen enseñar a los estudiantes a pensar en problemas de estrategia presentándoles herramientas analíticas rigurosas: evaluar las cinco fuerzas, trazar una red de valor, trazar posiciones competitivas. Los estudiantes saben que las herramientas son esenciales y aprenden a usarlas con diligencia. Pero también se dan cuenta de que las herramientas son más adecuadas para comprender un contexto empresarial existente que para idear formas de remodelarlo. Las estrategias que cambian el juego, saben, nacen del pensamiento creativo: una chispa de intuición, una conexión entre diferentes formas de pensar, un salto hacia lo inesperado.

Tienen razón al sentirse así, lo que no quiere decir que debamos abandonar las muchas herramientas analíticas poderosas que hemos desarrollado a lo largo de los años. Siempre los necesitaremos para comprender los paisajes competitivos y evaluar cómo las empresas pueden implementar mejor sus recursos y competencias allí. Pero nosotros, que dedicamos nuestra vida profesional a pensar en la estrategia, debemos reconocer que el simple hecho de dar a las personas esas herramientas no les ayudará a romper con las formas convencionales de pensar. Si queremos enseñar a los estudiantes (y ejecutivos) cómo generar estrategias innovadoras, debemos brindarles herramientas diseñadas explícitamente para fomentar la creatividad.

Ya existen varias de estas herramientas, a menudo en formas amigables para los profesionales. En “Cómo piensan realmente los estrategas: aprovechar el poder de la analogía” (HBR, abril de 2005), Giovanni Gavetti y Jan W. Rivkin escriben de manera convincente sobre el uso de analogías para crear nuevos modelos

convinciente sobre el uso de analogías para crear nuevos modelos comerciales. Charles Duhigg habla en su libro *Smarter Faster Better* sobre la introducción de "perturbaciones" creativas cuidadosamente seleccionadas en los procesos de trabajo para estimular nuevas ideas. Youngme Moon, en "Libérate del ciclo de vida del producto" (HBR, mayo de 2005), sugiere redefinir los productos limitando audazmente, en lugar de aumentar, las características ofrecidas.

Lo que estos enfoques tienen en común es el objetivo de trasladar la estrategia más allá de los conocimientos aportados por las herramientas analíticas (que están al alcance de la mano) y entrar en un territorio que está más lejos o, para usar un poco de jerga académica, *cognitivamente distante*. Se inspiran más en cómo funcionan nuestros procesos de pensamiento que en cómo se estructuran las industrias o los modelos de negocio. Por esa razón, pueden ayudar a los estrategas a dar el salto creativo más allá de lo que ya existe para inventar una forma genuinamente nueva de hacer negocios. Simplemente esperar a que llegue la inspiración no es la respuesta.

En este artículo, exploro cuatro enfoques para construir una estrategia innovadora: (1) *Contraste*. El estratega debe identificar y desafiar las suposiciones que sustentan el status quo de la empresa o de la industria. Esta es la forma más directa y, a menudo, la más poderosa de reinventar una empresa. (2) *Combinación*. Steve Jobs dijo que la creatividad es "simplemente conectar cosas"; Muchos movimientos comerciales inteligentes provienen de vincular productos o servicios que parecen independientes o incluso en tensión entre sí. (3) *Restricción*. Un buen estratega observa las limitaciones de una organización y considera cómo podrían convertirse en fortalezas. (4) *Contexto*. Si reflexiona sobre cómo se resolvió un problema similar al suyo en un contexto completamente diferente, pueden surgir ideas sorprendentes. (Escribí sobre estas ideas de manera más académica en "¿De dónde provienen realmente las grandes estrategias?" *Ciencia de la estrategia*, diciembre de 2017). Estos enfoques no son exhaustivos, ni siquiera completamente distintos entre sí, pero he descubierto que ayudan a las personas explore

una amplia gama de posibilidades.

## **Contraste**

*¿Qué piezas de sabiduría convencional están listas para la contradicción?*

Para crear una estrategia basada en el contraste, primero identifique los supuestos implícitos en las estrategias existentes. Elon Musk parece tener un don para este enfoque. Él y los otros creadores de PayPal asumieron una suposición ampliamente aceptada pero no probada sobre la banca: que transferir dinero en línea era factible y seguro entre instituciones pero no entre individuos, y la refutaron. Con SpaceX, está intentando revertir las principales suposiciones sobre los viajes espaciales: que deben ocurrir en un horario fijo, ser pagado por el público y usar cohetes únicos. Puede que esté encaminado hacia un negocio bajo demanda financiado con fondos privados que reutiliza cohetes.

Es mejor ser preciso, incluso literal, al nombrar tales suposiciones. Considere la industria del alquiler de videos en 2000. Blockbuster gobernaba la industria, y las suposiciones detrás de su modelo parecían evidentes: la gente busca videos en una tienda minorista cercana a su casa. El inventario debe ser limitado porque los videos nuevos son costosos. Dado que la demanda de ellos es alta, se debe cobrar a los clientes por devoluciones tardías. (Era básicamente un modelo de biblioteca pública). Pero Netflix puso esas suposiciones bajo un microscopio. ¿Por qué es necesaria una ubicación física? Enviar videos por correo sería más económico y conveniente. ¿Hay alguna forma de evitar las altas tarifas de los nuevos lanzamientos? Si los estudios estuvieran abiertos a un acuerdo de reparto de ingresos, ambas partes podrían beneficiarse. Esos dos cambios permitieron a Netflix llevar muchas más películas, ofrecer períodos de alquiler prolongados,

**Elon Musk parece tener un don para la**

**estrategia basada en el contraste**

## estrategia basada en el contraste.

La mayoría de las veces, la estrategia del contraste puede parecer menos revolucionaria que Netflix (que se rehizo nuevamente al transmitir videos y convertirse en un creador de contenido) o SpaceX (en caso de que tenga éxito). Cualquier organización puede preguntar si sería útil cambiar el orden en el que realiza sus actividades, por ejemplo. El modelo tradicional en el comercio minorista es comenzar con una tienda insignia (generalmente en el centro de una ciudad) y agregar satélites (en ubicaciones suburbanas). Considere ahora las tiendas emergentes: en algunos casos se ajustan al modelo anterior: son como minisatélites; pero en otros, la ventana emergente es lo primero y, si tiene éxito, se agrega una huella más grande. El área del Soho de la ciudad de Nueva York se ha convertido en un campo de pruebas para esta estrategia.

---

### ESTE ARTÍCULO TAMBIÉN APARECE EN:



#### Las 10 lecturas imprescindibles de HBR 2020

Libro

\$24,95

[Ver detalles](#)

Otro enfoque es considerar la posibilidad de sacudir la cadena de valor, que en cualquier industria está orientada convencionalmente de una manera particular, con algunos actores actuando como proveedores y otros como clientes. La inversión de la cadena de valor puede generar

nuevos modelos comerciales. En el sector caritativo, por ejemplo, los donantes han sido considerados proveedores de recursos financieros. DonorsChoose.org es un modelo que los trata más como clientes. La organización coloca un “escaparate” de solicitudes publicadas por maestros de escuela en los Estados Unidos que buscan materiales para sus aulas (a menudo con recursos insuficientes). Los donantes pueden elegir a qué solicitudes responder y recibir fotos del trabajo escolar que su dinero ha apoyado. De hecho, están comprando la satisfacción de ver un aula en particular antes y después.

En algunas industrias, el status quo ha dictado productos o servicios costosos y muy empaquetados. Separarlos es otra forma de construir una estrategia de contraste. Varios segmentos del mercado pueden preferir obtener diferentes subconjuntos del paquete a mejores precios. Internet ha facilitado la separación del status quo por parte de los retadores en una industria tras otra: la música, la televisión y la educación son ejemplos destacados. Los titulares deben realizar cambios internos importantes para competir con los disgregadores, lo que hace que este enfoque sea especialmente eficaz.

### **Como empezar**

- Identifique con precisión las suposiciones que subyacen al pensamiento convencional en su empresa o industria.
- Piense en lo que se podría ganar demostrando que uno o más de ellos son falsos.
- Altere deliberadamente un aspecto de su patrón de trabajo normal para romper con las suposiciones arraigadas.

### **De qué estar atento**

Debido a que las suposiciones subyacentes a su modelo de negocios están integradas en todos sus procesos, y debido a que las empresas estables necesitan previsibilidad, no será fácil cambiar de rumbo. Las organizaciones son muy buenas para resistir el cambio.

### **Combinación**

*¿Cómo se pueden conectar productos o servicios que tradicionalmente han estado separados?*

La combinación es un enfoque creativo canónico tanto en las artes como en las ciencias. Como señalan Anthony Brandt y David Eagleman en *The Runaway Species*, Fue mediante la combinación de dos ideas muy diferentes —un viaje en ascensor y un viaje al espacio— que Albert Einstein encontró su camino hacia la teoría de la relatividad general. También en los negocios. los

movimientos creativos y exitosos pueden resultar de la combinación de cosas que han estado separadas. A menudo, estas oportunidades surgen con productos y servicios complementarios. Los productos y los sistemas de pago, por ejemplo, han sido tradicionalmente nodos separados en las cadenas de valor. Pero la plataforma de redes sociales china WeChat (propiedad de Tencent) ahora incluye una plataforma de pago móvil integrada llamada WeChat Pay que permite a los usuarios comprar y vender productos dentro de sus redes sociales. Al expandirse más allá del ecosistema chino, Tencent y Alibaba se están coordinando con empresas de pago extranjeras para permitir que los minoristas de otros países acepten sus servicios de pago móvil.

A veces, los competidores pueden beneficiarse de unir fuerzas para hacer crecer el pastel. (Barry Nalebuff y yo exploramos esta idea en nuestro libro *Co-opetition de 1996* ). Por ejemplo, BMW y Daimler han anunciado planes para combinar sus servicios de movilidad: uso compartido de automóviles, servicio de transporte, estacionamiento de automóviles, carga de vehículos eléctricos y boletos para el transporte público. . Presumiblemente, los dos fabricantes de automóviles esperan que este movimiento sea un contraataque efectivo contra Uber y otros jugadores que están invadiendo la industria automotriz tradicional.

En otros casos, empresas de industrias totalmente distintas han creado un nuevo valor para los clientes al combinar ofertas. Apple y Nike lo han hecho desde la introducción en 2006 del Nike + iPod Sport Kit, que permitió que los zapatos Nike se comunicaran con un iPod para rastrear los pasos. Más recientemente, las versiones del Apple Watch vienen con la aplicación Nike + Run Club completamente integrada. Nest Labs y Amazon también se complementan: el termostato doméstico inteligente de Nest se vuelve aún más valioso cuando puede implementar el control por voz a través del asistente virtual de Amazon, Alexa.

Las nuevas tecnologías son una rica fuente de posibilidades combinatorias. La inteligencia artificial y la cadena de bloques se

unen de forma natural para proteger la privacidad de las grandes cantidades de datos personales necesarios para entrenar algoritmos en la atención médica y otras áreas sensibles. Blockchain e Internet de las cosas se unen en forma de sensores y datos seguros en aplicaciones descentralizadas como cadenas de

suministro de alimentos, sistemas de transporte y hogares inteligentes, con seguros automatizados incluidos en contratos inteligentes.

Quizás la combinación más grande en la actualidad es la que está surgiendo entre humanos y máquinas. Algunos comentaristas ven el futuro de esa relación como más competitivo que cooperativo, con los humanos perdiendo en muchas áreas de la vida económica. Otros predicen una imagen más positiva, en la que las máquinas adquieren una cognición de nivel inferior, lo que libera a los humanos para que sean más creativos. Martin Reeves y Daichi Ueda han escrito sobre algoritmos que permiten a las empresas realizar ajustes frecuentes y calibrados en sus modelos de negocio, lo que permite a los humanos trabajar en objetivos de alto nivel y pensar más allá del presente. (Consulte "Diseño de las máquinas que diseñarán la estrategia" , HBR.org, abril de 2016.)

La estrategia a partir de la combinación implica buscar conexiones a través de las fronteras tradicionales, ya sea vinculando un producto y un servicio, dos tecnologías, el upstream y el downstream, u otros ingredientes. Aquí, también, el estrategia creativo debe desafiar el status quo, esta vez pensando no solo fuera de la caja, sino en dos o más cajas.

### **Como empezar**

- Formar grupos con conocimientos y experiencia diversos; realizar una lluvia de ideas sobre nuevas combinaciones de productos y servicios.
- Busque formas de coordinarse con los proveedores de productos complementarios (que incluso pueden ser



competidores).

## **De qué estar atento**

Las empresas a menudo administran y miden las ganancias a nivel de producto o actividad individual. Pero las combinaciones requieren pensamiento y mediciones a nivel de sistema.

## **Restricción**

*¿Cómo se pueden convertir las limitaciones o los pasivos en oportunidades?*

La primera historia de ciencia ficción del mundo, *Frankenstein*, fue escrita cuando su autora, Mary Wollstonecraft Shelley, se encontraba cerca del lago de Ginebra durante un verano inusualmente frío y tormentoso y se encontró atrapada en el interior sin nada que hacer más que ejercitar su imaginación. Los artistas saben mucho sobre las limitaciones, desde las más profundas, como los contratiempos graves en sus vidas, hasta las estructurales, como escribir un poema de 14 líneas con una estructura de rima específica. También en los negocios, el pensamiento creativo convierte las limitaciones en oportunidades.

Que las limitaciones puedan desencadenar estrategias creativas puede parecer paradójico. Elimine una restricción, y cualquier acción que antes era posible seguramente seguirá siendo posible; lo más probable es que ahora sea posible hacer más. Pero eso pasa por alto el punto de que uno puede pensar de múltiples maneras en una situación dada, y una restricción puede generar una línea de pensamiento completamente nueva. Por supuesto, se aplica el principio Ricitos de oro: demasiadas restricciones ahogarán todas las posibilidades, y la ausencia total de restricciones también es un problema.

Tesla no ha carecido de recursos financieros para ingresar a la industria automotriz, pero no tiene una red de concesionarios tradicional (considerada una parte clave de los modelos

comerciales de los fabricantes de automóviles) a través de la cual vender. En lugar de dedicarse al negocio de la construcción de uno, Tesla ha optado por vender automóviles en línea y construir tiendas similares a las de Apple con personal de ventas a sueldo. En realidad, esto posiciona bien a la empresa en relación con los competidores, cuyos distribuidores pueden estar en conflicto acerca de la promoción de vehículos eléctricos en lugar de los de combustión interna. Además, Tesla controla sus precios directamente, mientras que los consumidores que compran vehículos eléctricos a distribuidores tradicionales pueden encontrar variaciones significativas en el precio.

Debo señalar que esta actitud hacia las limitaciones es muy diferente de la sugerida por el análisis FODA clásico. Se supone que los estrategas deben identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que afectan a una organización y luego encontrar formas de explotar las fortalezas y oportunidades y mitigar las debilidades y amenazas.

En marcado contraste, una búsqueda basada en restricciones analizaría cómo esas debilidades podrían convertirse en una ventaja para la empresa. La restricción más la imaginación pueden brindar una oportunidad.

Este enfoque de la estrategia también pone patas arriba la herramienta DAFO de otra manera. Así como una aparente debilidad puede convertirse en una fortaleza, una aparente fortaleza puede llegar a ser una debilidad. La probabilidad de que esto ocurra a menudo aumenta con el tiempo, ya que los activos que originalmente permitieron que una empresa tuviera éxito se convierten en pasivos cuando cambia el entorno. Por ejemplo, los grandes minoristas históricamente han considerado que el "éxito" consiste en sacar el producto por la puerta; para ese fin, necesitaban grandes huellas físicas con inventario en el sitio. Entre los muchos cambios a los que se enfrentan hoy en día se encuentra el auge de las "tiendas de guías", un término utilizado por el minorista de ropa masculina Bonobos, donde los compradores se prueban artículos que pueden haberles enviado o haberlos pedido en línea. En el nuevo entorno, las huellas

minoristas tradicionales se convierten más en un pasivo que en un activo.

Otra forma de abordar la estrategia desde la restricción es preguntarse si podría beneficiarse de las restricciones autoimpuestas. (Los artistas hacen algo similar cuando eligen trabajar solo dentro de un medio en particular). El famoso

restaurante Noma de Copenhague se adhiere al manifiesto New Nordic Food (que enfatiza la pureza, la simplicidad, la belleza, la estacionalidad, la tradición local y la innovación). Miles de restaurantes de todo el mundo han adoptado una estrategia similar de trabajar solo con proveedores locales. Un compromiso con altos estándares ambientales, prácticas laborales justas y gestión ética de la cadena de suministro puede ser poderoso para las organizaciones que buscan liderar el cambio en sus industrias o sectores.

Las limitaciones autoimpuestas también pueden estimular la innovación. Adam Morgan y Mark Barden, en su libro *A Beautiful Constraint*, describen los esfuerzos del equipo de carreras de Audi a principios de la década de 2000 para ganar Le Mans bajo el supuesto de que sus autos no podrían ir más rápido que los de la competencia. Audi desarrolló corredores con motor diésel, que requerían menos paradas de combustible que los coches con motor de gasolina, y ganó Le Mans tres años seguidos (2004-2006). En 2017, Audi se impuso una nueva restricción y una nueva ambición: construir corredores totalmente eléctricos ganadores para el nuevo campeonato de Fórmula E.

### **Como empezar**

- Enumere las “incompetencias” (en lugar de las competencias) de su organización y pruebe si de hecho pueden convertirse en fortalezas.
- Considere la posibilidad de imponer deliberadamente algunas restricciones para alentar a las personas a encontrar nuevas formas de pensar y actuar.

## **De qué estar atento**

Las empresas exitosas enfrentan pocas limitaciones obvias; es posible que las personas no sientan la necesidad de explorar cómo las nuevas oportunidades pueden crear nuevas oportunidades.

## **Contexto**

*¿Cómo pueden las industrias, las ideas o las disciplinas lejanas arrojar luz sobre sus problemas más urgentes?*

Todo un campo, la biomimética, se dedica a encontrar soluciones en la naturaleza a los problemas que surgen en la ingeniería, la ciencia de los materiales, la medicina y otros lugares. Por ejemplo, las rebabas de la planta de bardana, que se propagan al adherirse al pelaje de los animales a través de pequeños ganchos, inspiraron a George de Mestral en la década de 1940 a crear un cierre de ropa que no se atasca (como suelen hacer las cremalleras). De ahí la invención del Velcro. Ésta es una técnica clásica de resolución de problemas. Comience con un problema en un contexto, busque otro contexto en el que ya se haya resuelto un problema análogo e importe la solución.

Intel hizo eso cuando se le ocurrió su famoso logotipo Intel Inside, a principios de la década de 1990. El objetivo era convertir los microprocesadores Intel en un producto de marca para acelerar la adopción por parte de los consumidores de chips de próxima generación y, en términos más generales, mejorar la capacidad de la empresa para impulsar la industria de las PC. Los ingredientes de marca estaban bien establecidos en ciertos sectores de productos de consumo (por ejemplo, Teflon y NutraSweet), pero no se habían probado en el mundo de la tecnología. Intel importó el enfoque de la alta tecnología con una campaña publicitaria novedosa, marcando con éxito lo que anteriormente había sido un componente informático invisible.

El cambio de contexto se puede realizar en todas las industrias, como en el caso de Intel, o incluso a lo largo del tiempo. El desarrollo de la interfaz gráfica de usuario (GUI) para

computadoras fue en cierto sentido el resultado de un paso atrás: los desarrolladores pasaron de la inmersión en el contexto basado en texto en el que la programación había crecido a pensar en el entorno altamente visual de manos y ojos. en el que operan los niños pequeños. Del mismo modo, algunos investigadores de IA están analizando cómo aprenden los niños para informar los procesos para el aprendizaje automático.

Las empresas siempre están ansiosas por ver el futuro, por supuesto, y las técnicas para intentarlo están bien establecidas. Ese es el propósito de las estrategias de innovación de usuarios líderes y usuarios extremos, que piden a las empresas que cambien su atención de los clientes principales a las personas que están diseñando sus propias versiones o utilizando productos de formas inesperadas en entornos especialmente exigentes. La información sobre dónde están hoy los límites del mercado puede indicar dónde estará la corriente principal mañana. Los deportes extremos, como el ciclismo de montaña, el monopatín, el snowboard y el windsurf, son buenos ejemplos. En un documento de trabajo del MIT Sloan School , Sonali Shah relata que los aficionados lideraron muchas de las innovaciones en esas áreas, a partir de la década de 1950, y los grandes fabricantes agregaron eficiencias de costos y marketing para llevarlas a la corriente principal.

### **Otras lecturas**

Estrategia de Contrast Originals: Cómo los inconformistas mueven el mundo Adam Grant Viking, 2016 ...



Cuando las empresas ubican las funciones de I + D lejos de la sede, reconocen la importancia de saltar al contexto de otra persona.

Esta no es solo una estrategia para las grandes empresas que

Esta no es solo una estrategia para las grandes empresas que trasladan personas a Silicon Valley en busca de tecnología o al área de Boston en busca de biotecnología. Las empresas emergentes también deben ubicarse en el mejor contexto para el aprendizaje y el crecimiento. El acelerador de hardware HAX, ubicado en Shenzhen, alberga equipos de inicio de hardware de

numerosos países y les permite aprovechar el ecosistema de alta velocidad de la "capital mundial del hardware", cuadruplicando la velocidad a la que recorren iteraciones de sus prototipos.

La estrategia centrada en el contexto puede implicar la transferencia de una solución de un entorno a otro más o menos tal cual. Puede significar descubrir ideas completamente nuevas sobre problemas (u oportunidades) al encontrar pioneros que estén a la vanguardia. En el fondo, se trata de no quedar atrapado en una sola narrativa.

### **Como empezar**

- Explique su negocio a un forastero en otra industria. Los ojos frescos de un contexto diferente pueden ayudar a descubrir nuevas respuestas y oportunidades.
- Interactúe con los usuarios principales, los usuarios extremos y los puntos críticos de innovación.

### **De qué estar atento**

Las empresas deben concentrarse en los procesos internos para cumplir con sus propuestas de valor actuales, pero la presión para concentrarse internamente puede obstaculizar el aprendizaje de los diferentes contextos en los que operan otros actores.

### **CONCLUSIÓN**

En el mundo de la consultoría de gestión, los aspectos de “estrategia” e “innovación” han comenzado a converger. IDEO, la potencia del diseño y la innovación, se ha trasladado a la

consultoría de estrategia, por ejemplo, mientras que McKinsey ha

consultoría de estrategia, por ejemplo, mientras que McKinsey ha agregado métodos de pensamiento de diseño a su consultoría de estrategia. Esta convergencia plantea una pregunta obvia: si la distinción entre estrategia e innovación es menos clara de lo que lo era antes, ¿realmente necesitamos pensar detenidamente sobre el papel de la creatividad en el proceso de elaboración de estrategias?

Creo firmemente que la respuesta es sí. En esencia, la estrategia todavía consiste en encontrar formas de crear y reclamar valor a través de la diferenciación. Ese es un trabajo complicado y difícil. Sin duda, requiere herramientas que puedan ayudar a identificar rupturas creativas y sorprendentes con el pensamiento convencional. Pero también requiere herramientas para analizar el panorama competitivo, la dinámica que amenaza ese panorama y los recursos y competencias de una empresa. Necesitamos enseñar a los estudiantes y ejecutivos de las escuelas de negocios a ser creativos y rigurosos al mismo tiempo.

Una versión de este artículo apareció en la edición de marzo-abril de 2019 (páginas 58 a 65) de *Harvard Business Review*.

**Adam Brandenburger** es profesor de JP Valles en la Stern School of Business de la Universidad de Nueva York, profesor distinguido en la NYU Tandon School of Engineering y director de la facultad del Programa de Creatividad e Innovación en NYU Shanghai.