



**THE
LANDSCAPE
MONITOR:**
VIGILANCIA ESTRATÉGICA
E INNOVACIÓN



“ El Landscape Monitor ofrece un framework para mapear el entorno en forma similar a como el Balanced Scorecard y otros sistemas de gestión monitorean el interior de una organización ”.



Patricio Rojas

Ph.D. in Strategic Management and Management Control, IESE Business School, Universidad de Navarra.

MBA, Pontificia Universidad Católica de Chile.

projas.ese@uandes.cl



Antonio Dávila

Ph.D. in Business Administration, Harvard University.

MBA, IESE, Universidad de Navarra.

adavila@iese.edu

El auge y caída de empresas y organizaciones sociales es la historia de cómo la innovación ha destrozado status-quotos aparentemente estables. A pesar de la importancia del entorno, nuestras organizaciones están diseñadas de forma tal que directivos y empleados pasan la mayor parte del tiempo mirando hacia el interior ignorando las fuerzas del entorno.

Los avances en la medición del desempeño y el control de gestión – herramientas como ERP, CRM y Business Intelligence – permiten que los managers vean que pasa en cada rincón de su empresa. Pero el entorno, que es donde las oportunidades y amenazas emergen constantemente, se monitorea igual que siempre, se escucha un rumor o se lee un informe que después se discute informalmente. Un manager de la década de los 90 vería pocos cambios.

Este artículo introduce el concepto del Landscape Monitor, un sistema de gestión que cambia la forma en que las organizaciones grandes y pequeñas perciben y analizan su entorno competitivo, social y político. El Landscape Monitor aprovecha nuevas herramientas y conceptos para percibir el entorno y reaccionar rápidamente a las oportunidades y amenazas. Esta capacidad de detección constituye el punto de partida de la estrategia, la innovación y la gestión de riesgos corporativos. El Landscape Monitor se nutre de la información y perspectiva de todas las personas de una organización, y usa “crowd-sourcing” para recoger, analizar y graficar de forma detallada las dinámicas del entorno.

El artículo parte explorando cómo los cambios en el entorno producen ganadores y perdedores. Luego describe las limitaciones de los sistemas que se usan actualmente para apoyar la implementación de la estrategia. La idea central es que las organizaciones tienen el desafío ineludible de darle estructura a cómo perciben y analizan su entorno, y que el Landscape Monitor les puede ayudar a convertirse en agentes de cambio.

El Entorno y el Cambio

Los entornos competitivos están cambiando continuamente, a veces de forma radical. Las organizaciones se suman y lideran esos cambios o, más temprano que tarde, terminan siendo arrasadas por ellos.

Muchas industrias se percatan del cambio cuando algún competidor re-escribe las reglas del juego. Por ejemplo Inditex, la compañía detrás de Zara, comenzó en Galicia en el noroeste de España, y se ha convertido en un jugador global en la industria de la moda, transformando una industria madura y estable caracterizada por una competencia feroz. Desde su salida en bolsa en 2001 ha cuadruplicado las ventas llegando a \$ 16,7 mil millones en 2013. La compañía emplea a más de 128.000 personas en sus 6.340 tiendas en 87 países.

Apple es otro ejemplo. En 2000 su capitalización de mercado era \$15 mil millones, sólo un 5% de su rival histórico Microsoft, y para muchos era una "ex-gran compañía". Pero en octubre de 2001 Apple lanzó iPod iTunes y cambió radicalmente la forma de comprar y escuchar música. Los competidores consolidados fueron incapaces de reaccionar y perdieron su posición de liderazgo. Poco después lanzó iPhone y iPad, y revolucionó la industria de soluciones informáticas móviles.

Estas no son solo anécdotas, sino ejemplos de lo abruptos que puede ser las transformaciones de entornos competitivos. Entornos constantemente redefinidos por cambios en la tecnología, la regulación gubernamental, las tendencias sociales, o el activismo ciudadano. En ocasiones el agente de cambio es el líder de la industria, como Nestlé que revolucionó el mercado de café con Nespresso. En otros casos el cambio viene de la periferia de la industria proveedores, clientes, partners, empresas de sectores adyacentes, o emprendimientos agresivos. Por ejemplo, Airbnb aprovecha la Internet para poner en contacto a quienes están dispuestos a alquilar su vivienda o una habitación con personas en busca de un lugar para dormir. Esta plataforma social es tan popular que los competidores consolidados de la industria hotelera están presionando para prohibirla.

La innovación impulsa los mercados y su punto de partida es la capacidad de percibir el entorno para desarrollar nuevas ideas y soluciones. Mientras mayor sea este esfuerzo de percepción, más probable es que la empresa sea el innovador que lidera el cambio, o que logre adoptar rápidamente las innovaciones de otros.

“ Si bien algunas veces la intuición es correcta, cuando la intuición se combina con información y con el conocimiento de muchas personas, se logran resultados mejores y más robustos ”.

La otra cara de la moneda es el riesgo. Cuando las organizaciones no perciben el entorno y cambian más lento que sus competidores, las innovaciones de otros pasan a ser una amenaza a su existencia. Por lo tanto desarrollar la capacidad de percibir las oportunidades y amenazas del entorno protege a la organización frente a los riesgos competitivos.

La Importancia de Monitorear el Entorno

Las organizaciones destinan una gran parte de sus energías al análisis interno sistemático, midiendo la eficiencia de sus actividades, la calidad de sus productos, y sus resultados financieros, pero prestan poca atención a su entorno, y cuando lo hacen están centradas en los actores cercanos, no yendo mucho más allá de la satisfacción del cliente o del benchmark con competidores. Aunque explorar en entorno no es natural para las organizaciones, hacerlo es esencial para identificar rápidamente tendencias emergentes. Los clientes no cambian sus hábitos de un día a otro, pero una vez que lo hacen es demasiado tarde para reaccionar. Muchas nuevas tecnologías no brindan beneficios en sus inicios, pero subirse al carro cuando llegan al mercado reduce la competitividad. Las nuevas legislaciones van madurando lentamente, pero una vez promulgadas sus efectos son inmediatos. La organización, o está bien preparada para competir con esas nuevas reglas, o va a zozobrar. Los entornos competitivos son como el clima: si las nubes negras son la primera noticia de la tempestad inminente, ya no hay tiempo de prepararse para el huracán.



El Poder y Límites de los Sistemas de Gestión Interna

Uno de los sistemas de gestión más populares es el Balanced Scorecard, que combina indicadores financieros y no-financieros organizados en perspectivas - financiera, cliente, operaciones internas, y los recursos - que en conjunto ofrecen una visión multidimensional de la empresa y ayudan a comunicar la estrategia y monitorear su implementación. El Balanced Scorecard es una herramienta potente para implementar la estrategia. Los mapas estratégicos son probablemente su elemento más importante, pues traducen la estrategia, muchas veces planteada en términos generales, en relaciones causa-efecto específicas. Además los indicadores comunican a toda la organización cómo cada persona contribuye a la estrategia, y además proporcionan una medida cuantitativa de los resultados.

El Balanced Scorecard también puede contribuir a la formulación de estrategias. Si la empresa se desvía mucho de los resultados esperados, esta puede ser una señal de que algunos de los supuestos implícitos en la estrategia están equivocados, por lo que la estrategia requiere revisión.

Las herramientas de gestión satisfacen ciertas necesidades y no es razonable esperar que las satisfagan todas. Sistemas como el Balanced Scorecard son excelentes para comunicar, implementar,

y hacer seguimiento a la estrategia, pero contribuyen a la formulación de la estrategia desde una perspectiva interna. Por ejemplo, la perspectiva del cliente en el Balanced Scorecard, que es su ventana hacia el entorno, mide la calidad de la ejecución de los procesos internos y no está diseñada para dar señales a los managers de cambios en su entorno.

Además, el capital humano en las organizaciones se orienta usualmente a lograr una excelente ejecución. Pero el talento de los colaboradores va más allá de ejecutar pues interactúan con personas ajenas a la empresa y perciben directamente el entorno, identificando así eventos relevantes y tendencias emergentes que pueden constituir oportunidades o riesgos. Sin embargo toda esta información muchas veces tiene dificultades para llegar oportunamente a la alta dirección.

Por otra parte los sistemas internos utilizan indicadores esencialmente cuantitativos, lo que facilita la comunicación clara de los objetivos, el monitoreo del avance, y el foco en la ejecución. Sin embargo los indicadores cuantitativos capturan solo una parte de los factores que afectan a la organización, por lo que se requiere complementarlos con indicadores cualitativos. Desafortunadamente a estos últimos se les presta poca atención, a pesar de su importancia.

“ El Landscape Monitor facilita identificar aquellos cambios en el entorno críticos para el futuro de la organización, así como las oportunidades y los riesgos emergentes. Su diseño es específico para cada organización ”.

Los sistemas CRM¹ abordan algunas de estas limitaciones creando una base de datos con información sobre los clientes que incluye datos cuantitativos tales como las transacciones con clientes, frecuencia de compra, mix de productos, y comportamiento en Internet; así como información cualitativa, por ejemplo comentarios de las visitas de los vendedores. Pero hoy en día los CRMs se utilizan, principalmente, como herramientas operacionales de los departamentos de marketing y tienen poco impacto en la formulación de la estrategia, proporcionando una vista externa pero limitada que se centra solo en los clientes.

¿Cómo Podemos Percibir el Entorno?

Actualmente existen algunas herramientas para analizar el entorno, siendo las principales los procesos de planificación estratégica que integran las cinco fuerzas de Porter y el análisis FODA para analizar la industria. Pero estos procesos suceden una vez al año y por lo general conducen a cambios meramente incrementales en la estrategia existente. Los estudios sobre la competencia, los clientes, y las tendencias tecnológicas también son efectivos, pero usualmente se centran solo en un aspecto del entorno competitivo a partir de las opiniones de expertos, dejando de lado el poder del “crowd-sourcing”. Por su parte, las reuniones de la alta dirección siempre incluyen discusiones sobre los últimos cambios del entorno, pero a menudo se basan en información anecdótica y sesgada.

El problema es que observar y analizar el entorno para identificar oportunidades y amenazas no debe ser una tarea de una vez al año, por el contrario, debe ser un esfuerzo continuo que se beneficie de las contribuciones de muchas personas.

Pero la elaboración de una visión compartida del entorno no es fácil, incluso si se restringe a los altos directivos. Cada gerente tiene un rol y background diferente, con variados intereses y puntos de vista. Por ejemplo, los gerentes comerciales están sesgados hacia los clientes actuales y los competidores directos, los gerentes de operaciones se centran en la calidad y los costos producción, y los gerentes de I+D se orientan a las tecnologías que entienden y con las que se sienten cómodos.

La construcción de una visión compartida del entorno no puede basarse en las creencias de un único individuo en la cima organizacional, ni en una colección de anécdotas. Por el contrario, requiere de un proceso estructurado que recoja grandes volúmenes de datos, los analice, les dé sentido, y saque conclusiones para guiar decisiones estratégicas.

Contar con una herramienta que ayude a visualizar la evolución de las fuerzas del entorno brinda la estructura que los managers necesitan para focalizar su atención, identificar tendencias emergentes y debatir sobre las oportunidades estratégicas.

El Landscape Monitor

El Landscape Monitor facilita identificar aquellos cambios en el entorno críticos para el futuro de la organización, así como las oportunidades y los riesgos emergentes. Su diseño es específico para cada organización. Por ejemplo, aunque Ford y Tesla compiten en el mismo sector, sus entornos de negocios son distintos. Si bien comparten algunos aspectos, otros son específicos de sus respectivas estrategias.

El Landscape Monitor provee una estructura potente para informar, organizar y evaluar los eventos y mapear las dinámicas del entorno de una organización, ofreciendo una imagen precisa y completa de las fuerzas que gatillan los cambios en el entorno. Un Landscape Monitor bien diseñado provee información valiosa sobre cada aspecto relevante del entorno. Sus múltiples perspectivas del entorno abren los sentidos a oportunidades y amenazas que de otra manera pasarían desapercibidas: nuevos competidores, cambios en el estilo de vida de los clientes, mercados emergentes, cambios en industrias relacionadas, avances tecnológicos, nuevas regulaciones, o cambios políticos y sociales.

La primera función del Landscape Monitor es percibir y recoger información del entorno. Más que es un esfuerzo individual nutriéndose del “crowd-sourcing”. La idea es que todos en

¹ Customer Relationship Management.

la organización pueden contribuir a mejorar la capacidad de “identificación temprana” de los cambios, anomalías, y oportunidades en el entorno, visualizando cómo podrían afectar a la organización. El Landscape Monitor no depende de la genialidad y visión de una única persona, sino que aprovecha los muchos genios de la organización, cada uno en su propio campo, para así crear perspectivas únicas y nuevas del entorno.

El Landscape Monitor posee una estructura que transforma un conjunto de historias independientes en una visión coherente e integrada del entorno. El análisis de eventos y sus impactos permite identificar patrones y señales que los gerentes pueden utilizar para la toma de decisiones. Algunos de estos patrones requieren acciones de corto plazo, mientras otros muestran cambios de tendencia de largo plazo que pueden tener consecuencias dramáticas.

El diseño del Landscape Monitor comienza con un mapa inicial del entorno desarrollado por un equipo que incluye tanto a los gerentes como a personas externas que aportan perspectivas relevantes. Este equipo aporta su conocimiento y puntos de vista, pero también interactúa con otras personas dentro y fuera de la organización para enriquecer su visión.

Si bien este mapa inicial es importante, la naturaleza dinámica del Landscape Monitor resulta en que el mapa evoluciona reflejando los cambios del entorno. Los indicadores externos son críticos para tener una comprensión robusta de la evolución del entorno. Por lo general los sistemas de gestión interna carecen de este tipo de información, por lo que debe realizarse un esfuerzo importante para seleccionar los indicadores externos pertinentes y sus fuentes. Algunos indicadores como los del mercado financiero evolucionan rápidamente, mientras otros como la cuota de mercado cambian lentamente pero captan importantes tendencias de largo plazo. Algunos indicadores pueden obtenerse directamente sitios web, mientras otros requieren un trabajo manual.

La información cualitativa incluye eventos y acciones, que los usuarios del Landscape Monitor enriquecen documentándolos y comentándolos. A medida que estas conversaciones evolucionan, aquellas que se consideran “ruido”, y por lo tanto irrelevantes para la empresa, se descartan, mientras que otras captan señales débiles pero críticas que necesitan ser monitoreadas y analizadas cuidadosamente, para poder actuar oportunamente. Las contribuciones de diferentes personas con diferentes puntos de vista en un dialogo focalizado otorga un poder para detectar, analizar y actuar altamente superior al que tiene una única persona, por muy experta que sea.

El rol de la información cualitativa es importante pues cada evento, cada imagen, cada noticia, y cada opinión dan pistas de la evolución del entorno. El Landscape Monitor facilita la identificación de estos cambios y estimula que se conversen y discutan. Si bien la riqueza de los detalles es valiosa, la perspectiva global que se obtiene lo es aún más. También provee heatmaps que permiten visualizar dónde se están produciendo oportunidades y riesgos, y dónde se concentra la acción. Los usuarios pueden pasar de una vista detallada de un ámbito específico a una vista global del entorno. Esta funcionalidad permite que las discusiones estratégicas dejen de ser un conjunto de anécdotas y opiniones, y que empiecen a construirse sobre una potente base de datos de las dinámicas del entorno. El Landscape Monitor es el Wikipedia del entorno de la compañía, que ayuda a detectar y abordar oportunamente tanto las oportunidades de innovación como los riesgos emergentes.

Conclusiones

El Landscape Monitor ofrece un framework para mapear el entorno en forma similar a como el Balanced Scorecard y otros sistemas de gestión monitorean el interior de una organización. Si bien comparte algunas características con los sistemas de gestión existentes, es único en su capacidad de percibir la evolución del entorno externo. El Landscape Monitor mueve la información a través de la organización a la misma velocidad con que el mundo va cambiando, identificando señales débiles y permitiendo que los miembros de la organización puedan determinar su relevancia. Así potencia la capacidad de percepción de los managers, ayudándoles a detectar con anticipación los cambios que se avecinan y las tendencias emergentes.

Tanto las empresas grandes como las pequeñas necesitan estructurar la forma en que monitorean su entorno. Hasta ahora muchas empresas dependen de la intuición de sus líderes. Si bien algunas veces la intuición es correcta, cuando la intuición se combina con información y con el conocimiento de muchas personas, se logran resultados mejores y más robustos. La complejidad de los mercados actuales hace necesario que contemos con herramientas que nos permitan ver más lejos y mejor, y estar preparados para la acción.