



knowsquare .

PREPARADO POR: JUAN FERNÁNDEZ-ACEYTUNO

24 DE MARZO DE 2009

# EL INCREMENTALISMO LÓGICO

---

RESEÑA DEL LIBRO DE  
James Brian Quinn

knowsquare .

Privado y Confidencial

Prohibida su Distribución sin Autorización Expresa del Autor

Uno de los riesgos menos estudiado, de los muchos a los que se enfrentan las empresas, es la burocratización e instalación de la rutina en el proceso de planificación estratégica. Este libro trata de explicar los fundamentos de la planificación en determinadas empresas que no siguen el proceso formal, sino que quieren adaptar su estrategia al mundo real en el que viven, de forma incremental y lógica. Quinn aporta algunas definiciones básicas, pero que quizás sea oportuno reparar:

- **Estrategia:** la pauta o plan que integra los grandes objetivos de la organización, políticas y secuencia de acciones como parte de un todo.
- **Objetivos estratégicos:** qué y cuándo debe ser conseguido, no cómo, y que afecta a toda la compañía.
- **Políticas:** reglas que expresan los límites de las acciones a desarrollar.
- **Programas:** secuencias, paso a paso, de acciones necesarias para alcanzar los objetivos.
- **Decisiones estratégicas:** aquellas que marcan la dirección de la empresa y su viabilidad a la vista de los cambios del entorno.
- **Diferencia entre estrategia y táctica:** la principal estriba en la escala de acción o en la perspectiva del líder. Lo que es estratégico para un director de marketing, puede ser táctico para el director general. Lo táctico es de corta duración, a cualquier nivel, flexible. Lo estratégico es más amplio y alinea la táctica hacia un propósito final más concreto.

Todo un clásico, el libro de James Brian Quinn titulado “El incrementalismo lógico” -muy complicado de encontrar ya que está agotado y no se ha reeditado- viene a decir que no podemos planificarlo todo, y que si bien a grandes pinceladas podemos preparar un análisis de contingencia y prever situaciones inesperadas basadas en ciertas hipótesis más o menos plausibles, la realidad nos va a superar, y debemos adoptar una forma de trabajar, un estilo, que nos permita corregir, de forma incremental y no a bandazos, el rumbo de la nave sin perder el norte.

Quinn defiende que las decisiones más importantes que afectan a la estrategia normalmente ocurren, o se toman, fuera de la estructura formal del proceso de planificación: una conversación de pasillo, quizás hoy sea un sencillo email enviado desde la blackberry, una confusa conversación telefónica... pueden echar por tierra todo un plan.

Y es que al comenzar el proceso, es literalmente imposible predecir todos los eventos y fuerzas que modelarán el futuro de la compañía. Por lo tanto, quizás lo mejor que podemos hacer es identificar las causas que probablemente afectarán al plan o a la compañía -mercado, tecnología, productos- y estimar el rango de esos posibles impactos para construir una base de recursos que permitan a la empresa sobrevivir y prosperar, a pesar de eventos devastadores, procediendo incrementalmente para manejar los asuntos urgentes.

Puede ser interesante terminar este resumen, precisamente en relación con la estrategia, con algunas de las reflexiones pronunciadas por el profesor del MIT, Arnoldo C. Hax, en su conferencia “La evolución del pensamiento académico en la gestión de organizaciones: una reflexión personal”, con motivo de la investidura como Doctor Honoris causa de la Universidad Politécnica de Madrid en septiembre de 2007, y en la que en varias ocasiones hacía referencia a James Brian Quinn.

El profesor compartía lo que bautizaba como “HAXIOMAS”:

- El centro de la estrategia es el cliente
- No se gana derrotando a la competencia; se gana si logramos un vínculo efectivo con el cliente
- Estrategia no es guerra, es amor
- Una mentalidad centrada en el producto es restrictiva; abra su mente para incluir también a clientes, proveedores y empresas complementarias como participantes claves
- No juegue sólo; la entidad relevante es la empresa extendida
- No trate a cada cliente de la misma forma; no generalice a sus clientes
- Los “commodities” sólo existen en la mente de los ineptos
- Trate de entender profundamente a su cliente. La estrategia se hace con un cliente cada vez
- Las bases de la estrategia son dos:
  - Segmentación de clientes y propuesta de valor
  - La empresa como un conjunto integrado de competencias
- Rechace las dos “falacias”:
  - “el cliente tiene siempre la razón”
  - “conozco las necesidades de los clientes y se cómo satisfacerlas”
- No estamos vendiendo productos:
  - Estamos ofreciendo soluciones integrales a los clientes
  - Su identificación y satisfacción sólo se puede lograr trabajando conjuntamente con ellos.
- Las ventas son demasiado importantes para dejárselas a los vendedores
- La tecnología es demasiado importante para dejársela a los “techies”
- La métrica más importante de la capacidad estratégica de la empresa es el flujo neto de talento