



knowsquare .

ALBERTO TEROL CONTHE

25 DE OCTUBRE DE 2013

# PENSANDO EN ALTO SOBRE ESTRATEGIA

---

ARTÍCULO

knowsquare .

Privado y Confidencial

Prohibida su Distribución sin Autorización Expresa del Autor  
y Know Square S.L.

## Contexto:

Reflexiones de un profesional de la Planificación Estratégica acerca del uso que se realiza de ella y el sentido que tiene en el actual entorno de incertidumbre y permanente cambio.

## ¿Qué es la Estrategia?:

Resulta curiosa la frivolidad con la que se emplea el término “estrategia” en las empresas. Cualquier decisión ahora es “estratégica”, como si calificarla así la revistiera de un halo de importancia infinita. Si encima le acompaña la palabra “planificación” delante ya se convierte en “el bálsamo de Fierabrás” que hace bueno cualquier proyecto o iniciativa e incuestionable su hoja de ruta.

La esencia de la “Planificación Estratégica” es mucho más sencilla de definir y al mismo tiempo más complicada de ejecutar de lo que habitualmente creemos. El origen del término se remonta a la antigua Grecia, y significaba “*Stratos*” = ejército y “*Agein*” = conductor, guía. Es decir, algo así como “el arte de dirigir ejércitos”.

Peter Drucker, el padre de la gestión empresarial moderna, la definía en una traducción libre como ***“el proceso continuo de tomar arriesgadas decisiones en el momento actual sobre situaciones futuras, organizando de manera sistemática los recursos y esfuerzos necesarios para ejecutarlas y midiendo los resultados contra las expectativas en un proceso de retroalimentación continua”***. Comparto absolutamente esa definición, en cuanto a que habla de toma de decisiones actuales, de manejar incertidumbres y riesgos sobre el futuro, así como de priorizar recursos.

Cualquier manual moderno te hablará de que para definir tu estrategia tendrás que formular una “*misión*”, “*visión*”, “*valores*”, “*estrategias*”, “*tácticas*”,... Sin embargo, resulta mucho más práctico olvidarse en un primer lugar de todo ese lenguaje tan académico y corporativo y centrarse en aclarar las respuestas a las preguntas fundamentales a las que debe responder cualquier planteamiento estratégico de negocio:

1. ¿En qué negocio queremos competir? ¿Quiénes son los clientes?
2. ¿Cómo se les puede aportar valor?

3. ¿Qué capacidades son necesarias para que esa aportación de valor sea diferencial respecto a la de la competencia y sostenible en el tiempo?

Todo lo demás puede ayudar a comunicar tu estrategia, pero no constituye la misma. Como decían los arquitectos funcionalistas: *“la forma sigue a la función”*. Antes de armar el caparazón del mensaje hay que tener claro qué se va a comunicar.

## ¿Cómo averiguar si una empresa tiene Estrategia?:

Un reto interesante para averiguar si los empleados de una empresa han hecho suya la estrategia corporativa consiste en preguntar a diez personas de diferentes áreas cuál es en su opinión la estrategia de la compañía. Probablemente sea difícil encontrar una situación en la que la respuesta sea única. No importa el esfuerzo ingente que se haya podido hacer con campañas de comunicación internas que ilustren sobre la “misión” y la “visión” si los empleados no comparten una idea común de cuál es la dirección de la compañía. Y si no la conocen y comparten va a ser imposible su ejecución, se quedará en una simple formulación y por lo tanto será inútil.

Por cierto, afirmaciones como “queremos ser el número uno en el mercado de los smartphones” o “queremos liderar la cuota de mercado en el sureste asiático” no son estrategias sino en todo caso metas. Alcanzarlas o no dependerá de lo acertado de las estrategias para conseguirlas. Si no definimos el “cómo” sino solo el “qué” nos estaremos quedando en meras declaraciones de intenciones o como dicen los americanos *“wishful thinking”*, no en estrategias.

## ¿Tiene sentido la Estrategia en entornos de incertidumbre?:

Más que nunca. Sin embargo su formulación sufre matices:

Resulta interesante recordar el origen militar de la Planificación Estratégica y observar la transición que se está produciendo en los ejércitos modernos desde unos planes detallados a lo que se denomina *“commander’s intents”* o formulaciones estratégicas con mayor grado de autonomía. Y es que ya lo decía Dwight E. Eisenhower: ***“los planes son inútiles, pero planificar es fundamental”***. Ningún Plan Estratégico resiste el contacto con la realidad, pero coloca a la empresa en mucho mejor lugar para reaccionar al entorno cambiante. Nunca el desarrollo de los acontecimientos coincidirá con lo previsto, pero el haber trabajado diferentes escenarios nos habrá dejado en mejor lugar al enfrentarlos.

Como decía Richard Rumelt en la edición de Junio de 2009 del McKinsey Quarterly, la estrategia tiene más que ver con saber surfear la ola de la realidad que con tener una visión absolutamente cierta de lo que deparará el futuro. Es entender qué fuerzas modelarán esa realidad y cómo sacar partido de ellas más que conocer el estado final de las cosas.

Cuentan de hecho que el éxito de la captura de Osama Bin Laden se debió entre otras cosas a ese enfoque dinámico de las modernas estrategias militares. Aunque el primer helicóptero fue abatido, el grado de autonomía de los soldados permitió ejecutar la misión sin ver truncados sus planes.

## ¿Cuáles son algunas de las mayores dificultades a la hora de definir y ejecutar una Estrategia?:

- Deberíamos reflexionar sobre el hecho de que tomar decisiones estratégicas implica renunciar activamente a ciertas opciones. Se puede hacer cualquier cosa, pero no se pueden hacer todas las cosas. De este modo, el estratega deberá “matar a sus hijos”, decidiendo qué escenarios abandonar, qué empresas no emprender o qué productos y servicios eliminar. Eso nunca resulta fácil.
- Las estrategias llevan intrínsecamente asociados procesos de cambio. La gestión de ese cambio es a menudo compleja. Resulta interesante seguir la metodología en ocho pasos del maestro John Kotter: 1. Cree sentido de urgencia. 2. Establezca una coalición poderosa. 3. Cree una visión para el cambio. 4. Comunique la visión. 5. Elimine los obstáculos. 6. Asegúrese pequeñas victorias rápidas. 7. Construya sobre el camino. 8. Ancle el cambio en la cultura de la empresa.
- Antes el pasado era interesante para predecir el futuro, la información era escasa y cara, y las comunicaciones complejas y poco fiables. Ahora que las tres variables han mejorado, la formulación de la estrategia corre el riesgo de quedarse obsoleta.
- A menudo confundimos tener una estrategia con haber redactado un Plan Estratégico. Nada más lejos de la realidad. Una buena formulación estratégica puede perfectamente caber en una nota adhesiva Post-It. Armar el Plan Estratégico habrá sido la excusa ideal para establecer las conversaciones poderosas que habrán llevado a la formulación estratégica, pero el documento en sí tiene poco valor.
- Los estrategas deben poner toda la carne en el asador o como dice Nassim Nicholas Taleb, “*skin in the game*”. Los juegos intelectuales resultan preciosos y el papel lo aguanta todo, pero si no te juegas algo con esa estrategia (tanto en su fracaso como en su acierto), será poco ambiciosa y relevante. El toreo de salón no vale.

- La calidad del proceso de definición de la estrategia dependerá en gran medida de la bondad del conocimiento del mercado. Si alimentamos la maquinaria intelectual con información de dudosa calidad, nada bueno saldrá de ese ejercicio. El “*market research*” será en este caso la materia prima que nutra el proceso.
- La obsesión actual por la definición de objetivos medibles facilita caer en la trampa de formular estrategias en base a la facilidad de medición de los indicadores de su plan de control.

## Reflexiones finales:

Roger Martín, Decano de la Rotman School of Management lo resume estupendamente. Tener una estrategia no es más ni es menos que tener una respuesta para las cinco preguntas siguientes:

1. ¿Cuál es nuestra aspiración ganadora?
2. ¿Dónde vamos a competir?
3. ¿Cómo vamos a ganar?
4. ¿Qué capacidades debemos tener?
5. ¿Qué sistemas de gestión son necesarios?

Sin embargo qué complicado resulta responderlas con rigor, comunicarlas con eficacia y ejecutarlas con maestría. Decía Lao-Tse que un viaje de mil millas comienza con el primer paso. La situación actual de nuestras empresas requerirá de un largo viaje. ¿No merece la pena pues preparar con rigor la ruta?

## Bibliografía recomendada:

“How leaders mistake execution for strategy (and why that damages both)”. Ken Favaro. Booz&Co  
<http://www.strategy-business.com/article/cs00006?gko=ccb11>

“Strategic leadership redux”. Alex Lowy. Canadian Business Strategist Magazine  
<http://theCBSA.org/magazine/2013/01/strategic-leadership-redux-by-alex-lowy/>

“The 5 questions every company should ask itself” www.fastcodesign.com  
<http://www.fastcodesign.com/1671756/the-5-questions-every-company-should-ask-itself>

“Forget the mission statement. What’s your mission question” www.fastcodesign.com  
<http://www.fastcodesign.com/1672137/forget-the-mission-statement-whats-your-mission-question>

“Strategy is one of the most misused words in business”. John Bell. [www.switchandshift.com](http://www.switchandshift.com)  
<http://switchandshift.com/strategy-is-one-of-the-most-misused-words-in-business>

“The evolution of Strategy” Greg Satell. Forbes  
<http://www.forbes.com/sites/gregsatell/2013/09/14/the-evolution-of-strategy/>

“Don’t let Strategy become Planning” Roger Martin. HBR  
<http://blogs.hbr.org/2013/02/dont-let-strategy-become-plann/>

“How relevant is long-range Strategic Planning”. James Heskett. HBS  
<http://hbswk.hbs.edu/item/7341.html>

“The Strategic Plan is dead: long live Strategy” Diana O’Donovan y Noah Flower. Stanford Social Innovation  
[http://www.ssireview.org/blog/entry/the\\_strategic\\_plan\\_is\\_dead\\_long\\_live\\_strategy#](http://www.ssireview.org/blog/entry/the_strategic_plan_is_dead_long_live_strategy#)

© Alberto Terol Conthe  
© Know Square S.L.