



SE BUSCA AL ASESINO DE LA ESTRATEGIA (y II)

El proceso de creación y aplicación de la estrategia, analizado en el número anterior, se enfrenta a cuatro puntos débiles: que no se elijan bien las metas; que la estrategia sea definida al nivel de alta dirección y no sea comunicada a la organización; que no se ejecute por falta de correlación entre el nivel estratégico, táctico y operativo, y que sea una estrategia "estática" no revisada con la agilidad que un entorno cambiante como el actual requiere.

Enrique de Mora Pérez,

Socio Director de EXCELTIA.

Anna Sánchez Bellet,

Especialista en Marketing de EXCELTIA.

Queda claro que la estrategia debe estar perfectamente definida y pensada, así como, a su vez, deben estar calculadas las consecuencias de todas las acciones antes de "dar el salto" y abordar su implementación. Alfred Hitchcock solía decir: *"sin duda, lo más importante de una película es el guión. Puede que lleguemos a ver una mala película realizada a partir de un buen guión, pero jamás veremos una buena película realizada a partir de un mal guión"*. Lo mismo pasa con la gestión empresarial: puede que lleguemos a tener malos resultados aunque hayamos definido perfectamente la estrategia, pero difícilmente llegaremos al éxito a partir de una mala estrategia.

**EL DIRECTOR DE MARKETING,
EL DIRECTOR GENERAL
Y EL DIRECTOR FINANCIERO
(EL BUENO, EL FE0 Y EL MALO)**

El proceso de creación y aplicación de la estrategia que analizamos en el número anterior (recordemos: definición de objetivos estratégicos, planificación estratégica e implementación estratégica) es complejo y frágil, y tiene, como mínimo, cuatro potenciales puntos débiles:

■ La dificultad del diagnóstico inicial y de la elección de las metas. En muchas ocasiones, los directivos son demasiado “optimistas” respecto a las situaciones de la empresa, por lo que difícilmente se plantean objetivos que entrañen grandes cambios y grandes retos, razón por la cual suelen tender a planes continuistas y no ven necesarios planes de acción “radicales”.

■ Que la estrategia sea definida al nivel de alta dirección y no se comunique a toda la organización.

■ Que la estrategia no se consiga ejecutar debido a que no exista claramente una relación entre el nivel estratégico, táctico y operativo.

■ Que la estrategia sea “estática” y que no sea revisada con la agilidad que un entorno cambiante como el actual requiere.

La implementación de la estrategia supone un hito en todos los ciclos de negocio. Llega un momento en que todos los movimientos que se han especificado sobre el papel con el fin de llegar a los objetivos establecidos deben, ¡por fin!, “pasar a la acción”, deben realizarse. Sin embargo, la experiencia nos demuestra que se dan altos grados de fracaso en este punto. Incluso hay estudios que prueban que tan sólo el diez por ciento de las estrategias empresariales se llega a implantar con éxito. Este dato evidencia, entre otras cosas, que si bien el proceso de concepción y diseño de la estrategia es trascendente y en él se implican intensamente las altas esferas de la empresa, el proceso de ejecución de la misma puede ser el verdadero punto flaco de todo proceso estratégico. Es como si el diseño de la estrategia fuera una labor noble, en la que los altos directivos se vuelcan y afanan para fijar los grandes objetivos de la organización y trazar las líneas maestras para alcanzarlos, para después, dejar a los siguientes niveles de la empresa, los “operacio-



Si tras diseñar conjuntamente la estrategia general, un comité directivo implica al resto de colaboradores en la traslación de la estrategia a la acción, estará abriendo la puerta a la entrada de “información privilegiada”)

nales”, la tarea, menos brillante, de ejecutarla.

La evidencia del desajuste entre lo deseado y lo implantado en lo que a estrategia se refiere nos podría llevar a pensar que el tiempo dedicado a la reflexión sobre el futuro de nuestra empresa es tiempo perdido, ya que hay muchos factores incontrolables a priori que pueden desmontar cualquier estrategia. Antes de convencernos de esto y abandonar, barajemos otras posibles causas del fracaso de su implementación, asumiendo que esté bien diseñada (Hitchcock):

■ ¿Hay demasiados objetivos globales que cumplir, haciendo de la implementación una tarea inabarcable...?

■ ¿Acaso la estrategia está bien diseñada pero mal traducida en acciones concretas a llevar a cabo?

■ ¿Están bien diseñadas tanto la estrategia como las tácticas pero los responsables de llevarla a cabo no se sienten comprometidos?



Para que la Estrategia se haga compatible con la Experiencia, para que la Estrategia pueda reconciliarse con la Realidad, el paso fundamental consiste en implicar escalonadamente a toda la organización)

■ ¿Es posible que todo se reduzca a un problema de comunicación entre los distintos niveles organizativos? (es decir, que quienes definen la estrategia no sean suficientemente claros en su explicación).

Podríamos hacernos infinidad de preguntas en relación a las causas del bajísimo grado real de aplicación de la estrategia, y probablemente nos daríamos cuenta de que podríamos mejorar en todos los aspectos planteados. Entonces, enfoquémoslo desde una perspectiva positiva y preguntémonos mejor cómo hacer para que el porcentaje de acierto crezca y así acercarnos cada vez más al cien por cien de éxito en la implementación.

Tenemos ya identificado uno de los principales problemas: las tareas de planificación estratégica han sido tradicionalmente coto privado de los altos cargos de las empresas, quienes suelen generarla demasiado lejos de los detalles de la actividad diaria del negocio, sin contar con que las experiencias del resto de colaboradores pueden ser clave para la definición de una estrategia ganadora.

Dicho de otro modo, no es inusual que la estrategia sea sólo fruto de profundas pero solitarias disquisiciones del director general (el Feo), quien la deriva al director financiero (el Malo), que a su vez la somete a todas las limitaciones económicas y recortes presupuestarios imaginables, para que finalmente recaiga en manos del director de marketing (el Bueno), que se tiene que enfrentar a la difícil tarea de intentar llevarla a la práctica. Cuando la trayectoria interna es así, la probabilidad de que la estrategia, en forma de plan de marketing, plan de negocio o similar, se haga realidad es muy baja. Eso sí, si el plan o informe está bien redactado y encuadrado, en vez de verse abocado a las fauces de una papelera o trituradora, gozará del privilegio de ser archivado perennemente en algún cajón o estante del área de dirección...

Por algo, el afamado profesor Henry Mintzberg –al que aludiremos repetidamente en el tramo final de estas reflexiones– afirma que *“el problema principal de la estrategia es que los directores generales se creen estrategias, cuando los estrategas en realidad o son creativos o generosos, y hay muy pocos directores generales con esas características”*.

HASTA QUE LLEGÓ SU HORA

Estamos cerca de capturar al asesino de la estrategia, Experiencia, y de que llegue su hora. Antes del desenlace, si nos lo permiten, recurriremos a la segunda y última definición de autor del concepto “estrategia” que encontrarán en estas páginas. Nos estamos refiriendo a la definición que hizo Mintzberg en 1979: *“Estrategia es la fuerza mediadora entre la organización y su entorno: pautas consistentes en los grupos de decisiones que se refieren al entorno”*. Es decir, Mintzberg introdujo el importante matiz de que la estrategia debe responder a oportunidades y amenazas externas, y a fortalezas y debilidades internas, es decir debe tener en cuenta la realidad circundante.

Mintzberg no sólo aporta al *management* ese grado de ironía que necesita el mundo empresarial para no tomarse tan en serio a sí mismo (también dijo que *“los reajustes consisten en que los que no saben lo que está pasando, despiden a los que sí saben lo que está pasando”*), sino que aporta fundamentalmente sentido del realismo. Mintzberg, además de hacer énfasis en la necesidad de integrar la estrategia con el entorno interno y externo de la organización, aporta tres toques de atención al proceso de creación e implementación de la estrategia, concretamente 1) que las discontinuidades no se pueden predecir, 2) que la planificación suele estar demasiado alejada de lo operacional y 3) que la estrategia no se puede formalizar.

Las tareas de planificación estratégica han sido tradicionalmente coto privado de los altos cargos de las empresas, quienes suelen generarla demasiado lejos de los detalles de la actividad diaria del negocio)

Es decir, Mintzberg defiende una estrategia informal y visionaria –más que una formal y programada– que se sustenta en el subconsciente y que requiere de un pensamiento divergente e intuitivo. Según él, el proceso estratégico debe ser creativo, irregular, instintivo y disruptor.

En una línea muy “mintzbergiana”, algunos autores, como el mexicano Horacio Marchand o el anteriormente mencionado Semler, previenen de las incongruencias de la planificación estratégica, ya que los propios conceptos de “planificación” y “estrategia” tienen aspectos antitéticos:

- La planificación se asocia más al hemisferio izquierdo del cerebro (que rige actividades, recursos, tiempos); la estrategia al hemisferio derecho (creatividad, intuición).

- La planificación es un proceso de análisis; la estrategia, de síntesis.

- La planificación mide y extrapola el status quo; la estrategia redefine o inventa un nuevo status quo.

- La planificación requiere de datos e inteligencia (es decir, tiene algo de método científico); la estrategia requiere de inspiración (más asimilable al proceso artístico).

- La planificación tiende hacia el *incrementalismo*: vender más, gastar menos, eficiencia; la estrategia hacia la discontinuidad: ser diferentes, capitalizar puntos de inflexión.

- La planificación insiste en explotar más lo que ya se hace; la es-

trategia se enfoca a la detección y explotación de nuevas oportunidades.

- La planificación tiene que ver con el cómo (hacer las cosas bien); la estrategia con el qué (hacer las cosas correctas).

Estas reflexiones de Mintzberg y seguidores son importantes porque nos ayudan a hacer más terrenal la estrategia, lo que sin duda es el camino adecuado para ayudar a mejorar su grado de implantación real.

Del mismo modo que la *formación experiencial* se basa en que las personas aprenden más y mejor cuando están en contacto directo con sus propias experiencias, la estrategia será más efectiva cuanto mayor implicación y compromiso en su concepción y diseño de distintos niveles directivos de una empresa.

De hecho, podríamos hablar de *estrategia experiencial*, refiriéndonos a la conveniencia de “poner la estrategia en acción” a través de la implicación y el consenso del mayor número posible de miembros de un equipo directivo, que compartan su tiempo, esfuerzo e ideas en el empeño de traducir la gran estrategia, creada consensuadamente por la cúpula directiva, en acción. De esta forma, se incrementan notablemente las posibilidades de implementación real de la estrategia, minimizando el riesgo de que ésta quede meramente plasmada en documentos de “trámite” sin consecuencias efectivas en la realidad de la organización.

Si tras diseñar conjuntamente la estrategia general, un comité directi-

vo implica al resto de colaboradores en la traslación de la estrategia a la acción, estará abriendo la puerta a la entrada de “información privilegiada”, esa información que revela nuevas oportunidades de negocio y acorta la distancia entre lo que el mercado espera de nosotros y lo que somos capaces de hacer. Esa información de la línea de fuego es un ingrediente básico para no equivocarnos en la definición de la estrategia.

La *estrategia experiencial* es aquella estrategia con vocación real de ponerse al servicio del día a día y que, para ello, se sustenta en el esfuerzo colectivo y alineado de un equipo directivo comprometido en traducir una visión u objetivos a largo plazo en objetivos de corto y medio plazo, estrategias y acciones, fijando a su vez indicadores que permitan medir el grado de cumplimiento de dichos objetivos y acciones.

Este planteamiento de traducción de la estrategia en acción no sólo debe circunscribirse a llevar a la acción objetivos/estrategias de dirección general, sino también de áreas funcionales como, por ejemplo, marketing, ventas y recursos humanos.

Resumiendo, ¿cuáles son las claves para incrementar notablemente las posibilidades de hacer realidad la estrategia?:

- **Que la dirección implique al resto de directivos principales en la concepción y diseño de la estrategia.** Es la fase de *creación* de la estrategia, por tanto, además de la implicación de las personas clave, es importante estimular más el compo-



Llega un momento en que todos los movimientos que se han especificado sobre el papel con el fin de llegar a los objetivos establecidos deben, ¡por fin!, “pasar a la acción”, deben realizarse)

nente *creativo* (hemisferio derecho) que el planificador. De esta forma, no sólo se aprovecha la diversidad de puntos de vista para enriquecer la visión sobre el futuro de la empresa, sino que, además, al generarse una visión compartida, se crea en los integrantes del equipo directivo un mayor sentimiento de compromiso personal e identificación con el proyecto estratégico.

■ **Que ese primer nivel directivo involucre al siguiente nivel en la elaboración de un plan concreto de acción.** Es la fase de “traducción” de la gran estrategia en un

plan concreto de acción, que puede llamarse, por ejemplo, Plan de Acción Estratégica, y que será fruto del alineamiento y consenso –y, por tanto, compromiso– de un segundo nivel directivo, de mayor componente operacional. En esta etapa, se equiparan en importancia el esfuerzo creativo y el planificador. En el diseño del plan de acción deben intervenir, tarde o temprano, los responsables finales de la implementación de la estrategia, los tácticos (por ejemplo, *product managers*).

■ **Comunicar a toda la organización.** Una parte significativa de

la organización habrá colaborado en la creación de la estrategia y en su traducción a un plan de acción. Llega el momento de hacer partícipe a toda la organización de la buena nueva: ha nacido un “niño”, que se llama Estrategia, o Plan Estratégico, o Plan Negocio, o Plan de Marketing o Plan de Acción, etc. El nombre es lo de menos. Lo importante es que concita la ilusión colectiva y que se le debe alimentar para que crezca sano y fuerte, por tanto, nada mejor que proclamar la buena noticia para lograr la adhesión de todos los miembros de la empresa.

■ **Implementar.** Es la hora de la verdad. La dirección de la empresa y el resto de la organización deben demostrar en esta fase su firme voluntad estratégica: tras el esfuerzo de reflexionar sobre el futuro y de tomar decisiones para construirlo llega el momento de aplicar lo planeado, poniendo toda la carne en el asador y sabiendo mantener el esfuerzo (sostenibilidad).

■ **Controlar, mediante un seguimiento (*follow-up*) claro y definido, la implementación estratégica.** A través de indicadores establecidos en la fase de diseño de la estrategia y de su traducción a la acción, se medirá periódicamente el grado de cumplimiento de los objetivos principales, objetivos intermedios y acciones. En esta fase debe prevalecer el afán del análisis y del rigor (hemisferio izquierdo). Este control se puede llevar a cabo desde diferentes niveles, pero la dirección debe recibir los inputs correspondientes.

■ **Adaptar la implementación.** Si los indicadores muestran cambios significativos respecto a lo previsto o si se producen circunstancias internas (empresa) o externas (entorno) impredecibles o no adecuadamente previstas, la dirección –alertada por niveles inferiores, si procede– debe saber reaccionar para modificar y adaptar el plan de acción. La preparación, en la fase de diseño de la es-

trategia y del plan de acción, de un plan de contingencia (el famoso *plan B*) ayuda en estas situaciones.

Este simple procedimiento, útil tanto para la implementación de planes estratégicos globales como de áreas funcionales, debe permitir incrementar notablemente el grado de aplicación real de la estrategia.

Llegó la hora, desenmascaramos al asesino, la Experiencia. Una definición irónica de experiencia es la de "acumulación de errores cometidos". Pues bien, la acumulación de errores cometidos en el ámbito empresarial al intentar aplicar la estrategia es tal que llegó la hora de abordar la implementación de la misma con enfoques prácticos y sencillos para elevar notablemente su nivel real de ejecución.

Para que la Estrategia se haga compatible con la Experiencia, para que la Estrategia pueda reconciliarse con la Realidad, el paso fundamental consiste en implicar escalonadamente a toda la organización, primero a las "personas clave" y luego al resto, de tal modo que todo el mundo sienta como suyos los objetivos, la estrategia y la táctica. Así lograremos que la estrategia abandone su carácter supraterrrenal.

EPÍLOGO

Varias décadas después de su irrupción en el ámbito del *management*, la estrategia sigue destilando un aura de algo excesivamente fantástico, poco realizable. La estrategia es asesinada una y otra vez por la experiencia (por la práctica, por la tozuda realidad...).

En la década de los sesenta, cuando se produjo el boom de la literatura latinoamericana, el novelista y posteriormente *nobelado* García Márquez, gracias a obras como "El coronel no tiene quien le escriba" (1961), "los funerales de la Mamá

Grande" (1962) y la archiconocida "Cien años de soledad" (1967), fue proclamado padre de lo que se dio en llamar "realismo mágico", por su forma de integrar en su literatura lo fantástico con lo cotidiano.

Inspirándonos en la literatura, podríamos hablar de "realismo estratégico", para referirnos al acercamiento de la estrategia a la cotidianidad, a la realidad. A partir de esta reflexión, surge el concepto de *estrategia experiencial*, referido a aquella estrategia con vocación real de ponerse al servicio del día a día, a la estrategia que de verdad se traduce en acción.

Resumiendo, las principales reflexiones se pueden condensar en los siguientes puntos:

- La mayoría de empresas tienen dificultades para trazar una estrategia.

- De las empresas que diseñan estrategia, la inmensa mayoría no consigue llevar a la realidad más del 10 por ciento.

- ¿Cómo conseguir que la aplicación real de la estrategia sea mucho más elevada?:

- Con una fuerte visión y mentalidad estratégica, con componente creativo, por parte de la dirección.

- Implicando a los directivos clave en la creación de la estrategia, para lograr un buen guión consensuado.

- Creando planes de traducción de la estrategia en acción, contando con varios niveles de *managers*, incluidos los responsables de la implementación de la estrategia.

- Con un riguroso *follow-up* y flexibilidad de adaptación

Este podría ser el camino para traducir realmente la estrategia en acción.)

BIBLIOGRAFÍA

- EL PLAN ESTRATÉGICO EN LA PRÁCTICA, José María Sainz de Vicuña Ancín. ESIC. 2003.
- SE NECESITA UNA ESTRATEGIA, Vicente Blanco y Juan Carlos Cubeiro. Cinco Días (16 febrero de 2004).
- COMPETITIVE STRATEGY, Michael Porter. The Free Press. 1980.
- WHAT IS STRATEGY?, Michael Porter. Harvard Business Review, 74, nº 6 (1996): 61-78.
- LA INTELIGENCIA FRACASADA, José Antonio Marina. Anagrama, 2005.
- THE RISE AND FALL OF STRATEGIC PLANNING, Henry Mintzberg. The Free Press, 1994.