

Harvard Business Review



La gran mentira de la planificación estratégica

**Un plan detallado puede ser reconfortante,
pero no es una estrategia. Roger L. Martin**





Roger L. Martin es profesor y anterior decano en Rotman School of Management de la Universidad de Toronto. Es coautor (junto a A.G. Lafley) de *Playing to Win: How Strategy Really Works* (Harvard Business Review Press, 2013).

La gran mentira de la planificación estratégica

ILUSTRACIÓN: NICOLE DE VRIES FOTOGRAFÍA: ELIE HONEIN

Un plan detallado puede ser reconfortante, pero no es una estrategia. Roger L. Martin



Todos los ejecutivos saben que la estrategia es importante. Sin embargo, esto también asusta a casi todos, puesto que les obliga a enfrentarse a un futuro sobre el que solo pueden hacer suposiciones. Y lo que es peor, elegir una estrategia implica tomar

decisiones que descartan posibilidades y opciones de manera explícita. Los ejecutivos temen que equivocarse en esas decisiones pueda arruinar sus carreras.

Su reacción natural es intentar hacer el reto menos abrumador, convirtiéndolo en un problema que se pueda solucionar mediante herramientas testadas y probadas. Esto casi siempre supone estar semanas o incluso meses preparando un plan detallado

sobre cómo invertirá la empresa en activos nuevos y existentes y en capacidades con el fin de lograr un objetivo: por ejemplo, una mayor participación en el mercado o una participación en un mercado nuevo. Normalmente, el plan está respaldado por hojas de cálculo exhaustivas que anticipan gastos e ingresos a bastante largo plazo. Al finalizar este proceso, todos tienen mucho menos miedo.

Pero se trata de una forma espantosa de elaborar una estrategia. Puede que sea una excelente manera de enfrentarse al temor a lo desconocido, pero el temor y el malestar son una parte esencial en la elaboración de estrategias. De hecho, si usted se siente totalmente cómodo con su estrategia, es muy probable que esta no sea muy buena. Probablemente esté atrapado en una o varias de las trampas de las que hablaré en este artículo. Sentirse incómodo e inquieto es una necesidad: la verdadera estrategia implica apostar y tomar decisiones difíciles. El objetivo no es eliminar riesgos, sino aumentar las probabilidades de éxito.

Bajo este prisma, los gerentes aceptan que una buena estrategia no sea el resultado de muchas horas de investigación exhaustiva que conducen a una conclusión inevitable y casi perfecta. Por el contrario, es el resultado de pensar de manera simple y a rasgos generales qué se necesitaría para conseguir lo que se desea y, a continuación, evaluar si es realista intentarlo. Si los ejecutivos adoptan esta última definición, es posible, o puede que sea posible, mantener la estrategia donde debería estar: fuera de la zona de confort.

Trampa de confort 1: la planificación estratégica

Prácticamente cada vez que se utiliza el término "estrategia", se utiliza junto a algún término derivado de "plan", como el proceso de "planificación estratégica" o el resultado del "plan estratégico". El sutil cambio de estrategia a planificación se produce porque planificar es un ejercicio muy factible y cómodo.

Todos los planes estratégicos tienden a parecerse bastante. Normalmente tienen tres partes principales. La primera consiste en la declaración de la misión o la visión, que establece una meta relativamente idealista y ambiciosa. La segunda consiste en enumerar iniciativas, como los lanzamientos de productos, las expansiones geográficas y los proyectos de construcción que la empresa llevará a cabo para conseguir su objetivo.

Esta parte del plan estratégico tiende a estar muy organizada pero también suele ser muy extensa. Normalmente la lista solo se acorta en función de la capacidad adquisitiva de la empresa.

La tercera parte es la traducción de estas iniciativas en términos financieros. De esta forma, el plan cuadra con el presupuesto anual. Los planes estratégicos pasan a ser la parte descriptiva del presupuesto, a menudo proyectando cinco años de planes financieros para que parezcan "estratégicos". Pero los directivos solo se comprometen normalmente con el primer año; a partir del segundo año hasta el quinto, "estratégico" pasa a significar en realidad "impresionista".

Este ejercicio a menudo lleva a presupuestos mejor pensados y detallados. Sin embargo, no debe confundirse con la estrategia. La planificación no suele ser explícita respecto a lo que la empresa decide no hacer y por qué. No cuestiona las suposiciones. Su lógica predominante es lo que la empresa se pueda permitir; el plan se compone de aquellas iniciativas que encajen con los recursos de la empresa.

Resulta una trampa bastante común confundir planificación con estrategia. Incluso los directivos, que supuestamente deben mantener a sus gerentes fieles a la estrategia, caen en ella. Después de todo, la mayoría son gerentes antiguos o actuales que creen que es más seguro supervisar la planificación que fomentar la elección estratégica. Además, Wall Street se interesa más por los objetivos a corto plazo descritos en los planes que por los objetivos a largo plazo, que son el tema principal de las estrategias. Los analistas se fijan en los planes para evaluar si las empresas pueden cumplir sus objetivos trimestrales.

Trampa de confort 2: el pensamiento basado en los costos

Centrarse en la planificación conduce fácilmente al pensamiento basado en los costos. Los costos se dejan planificar fácilmente, porque en general están bajo el control de la empresa. Respecto a la gran mayoría de costos, la empresa actúa como cliente. Decide cuántos empleados contratar, cuántos metros cuadrados de local alquilar, cuántas máquinas comprar, cuánta publicidad hacer, etc. En algunos casos, las empresas pueden, como cualquier otro cliente, decidir que dejan de comprar un producto o servicio en concreto e incluso los gastos por cierre o finiquito pueden estar

La planificación no suele ser explícita respecto a lo que la empresa decide no hacer y por qué.
No cuestiona las suposiciones.

Resumen de la idea

EL PROBLEMA

En un esfuerzo por entender la estrategia, los gerentes invierten miles de horas en la confección de planes detallados que proyectan los ingresos a largo plazo. Puede que estos planes consigan que los gerentes se sientan bien, pero con demasiada frecuencia, apenas quedan reflejados en el rendimiento.

¿POR QUÉ OCURRE ESTO?

Elaborar estrategias es incómodo, puesto que se trata de asumir riesgos y enfrentarse a lo desconocido. No es de extrañar que los gerentes lo conviertan en un cómodo conjunto de tareas. Pero la seguridad no reportará beneficios.

LA SOLUCIÓN

Asuma que es bueno sentirse incómodo, y siga estas tres reglas:

Hágalo fácil. Resuma su estrategia en una sola página que describa dónde jugará y cómo ganará.

No busque la perfección. La estrategia no se basa en encontrar respuestas. Se trata de hacer apuestas y aumentar las probabilidades de éxito.

Registre su lógica de forma explícita. Sea claro respecto a lo que debe cambiar para que usted consiga su objetivo estratégico.

bajo su control. Por supuesto, hay excepciones. Los organismos gubernamentales imponen a las empresas la remisión de impuestos salariales por cada empleado, así como la contratación de ciertos servicios de cumplimiento. Pero dichas excepciones confirman la regla: los costos impuestos por terceros a las empresas suponen una parte relativamente pequeña de los gastos generales y la mayoría derivan de aquellos gastos que sí que están controlados por la empresa (los impuestos salariales, por ejemplo, se aplican solo cuando la empresa decide contratar a un empleado).

Los costos son cómodos porque se pueden planificar con cierta precisión. Este es un ejercicio importante y de gran utilidad. Muchas empresas se ven perjudicadas o entran en quiebra cuando dejan que los gastos se escapen de su control. El problema es que los gerentes que se centran demasiado en los costos tienden a aplicar enfoques que les resultan familiares y asequibles en términos de costos también a la parte de los ingresos, gestionando la planificación de ingresos prácticamente del mismo modo que la planificación de costos y como un componente equiparable del plan general y del presupuesto. Con demasiada frecuencia, esto resulta en un arduo trabajo de elaboración de planes de ingresos comercial por comercial, producto por producto, canal por canal y región por región.

Sin embargo, cuando no se consiguen los ingresos previstos, los gerentes se sienten confusos e incluso molestos. "¿Qué podríamos haber hecho?", se preguntan. "Invertimos horas y horas en planificar".

Hay una razón muy simple por la cual la planificación de ingresos no obtiene los mismos resultados que la planificación de costos. Respecto a los gastos, es la empresa quien toma las decisiones. Pero en el caso de los ingresos, son los clientes los que deciden. Excepto en el raro caso de los monopolios, los clientes pueden decidir por sí mismos si le dan ingresos a la empresa, a sus competidores o a ninguno de los dos. Las empresas pueden autoengañarse y pensar que los ingresos están bajo su control, pero como

nadie puede conocer o controlar los ingresos, planificarlos, presupuestarlos o preverlos, es un ejercicio basado en suposiciones.

Por supuesto, es mucho más fácil planificar ingresos a corto plazo para aquellas empresas que tengan contratos a largo plazo con sus clientes. Por ejemplo, para el proveedor de información empresarial Thomson Reuters, el grueso de sus ingresos anuales proviene de suscripciones de varios años de duración. La única cantidad variable en su plan de ingresos es la diferencia entre las nuevas ventas de suscripciones y las cancelaciones al término de los contratos. Del mismo modo, si una empresa tiene una extensa cartera de pedidos, como Boeing, podrá predecir sus ingresos con mayor exactitud, aunque los problemas de Boeing con el Dreamliner demuestran que incluso

Las grandes oportunidades fomentan una mala estrategia

Las empresas de muchos sectores prefieren tener una pequeña parte de un gran mercado a una gran parte de un pequeño mercado. Piensan, por supuesto, que la primera opción les asegura un potencial de crecimiento ilimitado. Y hay bastante de cierto en ello. Sin embargo, el tamaño de la oportunidad fomenta una elaboración descuidada de la estrategia con demasiada frecuencia. ¿Por qué elegir dónde jugar o cómo ganar cuando hay un enorme mercado por conquistar? Cualquier persona es un cliente en potencia, así que salgamos y vendamos cosas.

Pero cuando cualquiera puede ser un cliente, es imposible determinar a quién dirigirse y qué quieren realmente esas personas. Esto normalmente lleva a ofrecer un producto que no capta la atención de nadie y un equipo de ventas que no sabe en qué invertir su tiempo. Aquí se torna más importante elaborar una estrategia nítida y pensar claramente en las oportunidades.

Cuando se enfrente a una gran oportunidad de crecimiento, será más inteligente pensar de forma secuencial: determine qué parte de todo el mercado va a abarcar primero y diríjase a ellos de manera concreta e implacable. Una vez haya conseguido una posición dominante en este segmento del mercado, amplíe al siguiente, y así sucesivamente.

los "pedidos en firme" no siempre se traducen automáticamente en futuros ingresos. Al final, todos los ingresos los controla el cliente.

El resultado, por tanto, es que la previsibilidad de los costos es fundamentalmente diferente a la previsibilidad de los ingresos. La planificación no puede hacer y no hará que los ingresos aparezcan por arte de magia, y todos los esfuerzos que realice para crear planes de ingresos le distraerán de la tarea realmente difícil que supone crear una estrategia: encontrar maneras de captar y mantener clientes.

Trampa de confort 3: los marcos de estrategia autorreferenciales

Esta trampa probablemente sea la más insidiosa, puesto que puede engañar incluso a aquellos gerentes que, habiendo conseguido escapar con éxito de las trampas de la planificación y los costos, estén intentando construir una verdadera estrategia. Al identificar y formular una estrategia, la mayoría de ejecutivos adoptan una serie de marcos de referencia estándar. Por desgracia, dos de las más conocidas pueden llevar a los más incautos a diseñar una estrategia que gire exclusivamente en torno a aquello que la empresa puede controlar.

En 1978, Henry Mintzberg publicó un artículo muy influyente en la revista *Management Science*

de ceñirse a una estrategia fija al enfrentarse a cambios sustanciales en un entorno competitivo.

Este es un consejo sumamente sensato que todo gerente haría bien en seguir. Sin embargo, la mayoría de los gerentes no lo hacen. Por el contrario, utilizan la idea de que la estrategia surge conforme se van desarrollando los acontecimientos, con lo que justifican que el destino sea tan impredecible y volátil que no tiene sentido tomar decisiones estratégicas hasta que el futuro sea lo bastante claro. Fíjese en lo reconfortante que resulta esta interpretación: ya no es necesario tomar decisiones marcadas por el miedo respecto a cosas inabarcables o incontrolables.

Si buscamos un poco qué hay detrás de esa lógica, descubriremos algunos fallos peligrosos. Si asumimos que el futuro es demasiado impredecible y volátil como para tomar decisiones estratégicas, ¿qué puede conducir a un gerente a creer que lo será menos con el paso del tiempo? ¿Cómo sabrá el gerente que ha llegado el momento en que el futuro es lo suficientemente predecible y lo suficientemente estable como para empezar a tomar decisiones? Por supuesto, la premisa es insostenible: nunca llegará el momento en el que alguien pueda estar seguro de que el futuro es predecible.

Por lo tanto, el concepto de estrategia emergente se ha convertido simplemente en una excusa cómoda para evitar tomar elecciones estratégicas difíciles, para imitar rápidamente las decisiones que parecen estar funcionando para otros y para desviar cualquier crítica por no haber impulsado una dirección atrevida. Limitarse a imitar las decisiones de sus competidores nunca le reportará una situación de ventaja única o valiosa. Nada de esto es lo que Mintzberg pretendía, pero es el resultado habitual de su marco de referencia, puesto que juega dentro de la zona de confort del gerente.

En 1984, seis años después de que Mintzberg publicase su artículo original sobre la estrategia emergente, Birger Wernerfelt escribió "A Resource-Based View of the Firm", que presentó otro concepto de estrategia acogido con gran entusiasmo. Pero no fue hasta 1990 cuando C.K. Prahalad y Gary Hamel escribieron uno de los artículos de HBR más leídos de todos los tiempos, "The Core Competence of the Corporation" y la visión basada en los recursos (VBR) de Wernerfelt se convirtió en una de las más populares entre los gerentes.

La VBR sostiene que la clave para conseguir una ventaja competitiva para la empresa es poseer capacidades valiosas, raras, inimitables e insustituibles. Este concepto atrajo extraordinariamente a los ejecutivos, pues parecía sugerir que la estrategia consistía en la identificación y formación de "competencias centrales" o "capacidades estratégicas". Fíjese en que esto cae

Centre su energía en las decisiones clave que influyen en aquellos que toman decisiones respecto a sus ingresos, es decir, sus **clientes**.

en el que expuso la *estrategia emergente*, un concepto que más tarde popularizó para el público no académico en su famoso libro de 1994 *Auge y caída de la planificación estratégica*. Las ideas de Mintzberg eran simples pero poderosas. Distinguía entre la *estrategia deliberada*, que es intencional, y la *estrategia emergente*, que no se basa en una intención original sino que está compuesta por las reacciones de la empresa frente a varios eventos inesperados.

Los pensamientos de Mintzberg se sostenían sobre la base de su observación de que los gerentes sobrestiman su habilidad para predecir y planificar el futuro de forma precisa y tecnocrática. Al marcar una distinción entre la estrategia deliberada y la emergente, quiso animar a los gerentes a observar con atención los cambios en su entorno y a corregir el rumbo de su estrategia deliberada en consonancia. Además, advirtió sobre los peligros

¿Está atrapado en su zona de confort?

Probablemente

Cuenta con un gran equipo para la planificación estratégica de la empresa.

Además de los beneficios, sus más importantes parámetros de medición del rendimiento se basan en los costos y en las capacidades.

Su equipo de planificación estratégica es el encargado de exponer la estrategia a la junta directiva.

Los miembros de la junta insisten en tener pruebas de que la estrategia va a funcionar antes de aprobarla.

Probablemente no

Si cuenta con un equipo dedicado a la estrategia de la empresa, es muy reducido.

Además de los beneficios, sus parámetros de medición del rendimiento son la satisfacción del cliente y la participación de mercado.

Los directores ejecutivos son los encargados de exponer la estrategia a la junta directiva.

Los miembros de la junta solicitan una descripción detallada de los riesgos que implica la estrategia antes de aprobarla.

de forma oportuna en el terreno de lo abarcable y lo controlable. Cualquier empresa puede formar un equipo técnico de ventas o un laboratorio de desarrollo de programas informáticos o una red de distribución y nombrarlo una competencia central. Los ejecutivos pueden invertir cómodamente en dichas capacidades y controlar toda la experiencia. Pueden garantizar el éxito en un marco razonable.

El problema, por supuesto, es que las capacidades en sí mismas no animan a un cliente a comprar. Solamente aquellas que añaden valor para un determinado conjunto de clientes pueden hacerlo. Sin embargo, ni los clientes ni el contexto se pueden conocer de antemano, ni se pueden controlar. Muchos ejecutivos prefieren centrarse en aquellas capacidades que puedan construirse con seguridad. Así, si estas no generan éxito, podrán culpar a los clientes caprichosos o a los competidores irracionales.

Escapar de las trampas

Es fácil identificar aquellas empresas que han caído en estas trampas (ver el gráfico "¿Está atrapado en su zona de confort?") En estas empresas, los directivos tienden a llevarse muy bien con los planificadores e invertir mucho tiempo revisando y aprobando su trabajo. Las conversaciones en las reuniones de ejecutivos y directivos tienden a centrarse más en cómo expresar mayores

beneficios de los ingresos existentes que en cómo generar nuevos ingresos. Los principales parámetros de medición están relacionados con los asuntos financieros y las capacidades, mientras que los relacionados con la satisfacción del cliente o la participación de mercado (especialmente los cambios en el mercado) quedan en segundo plano, así por lo menos puede estar seguro de que su estrategia no será mala.

Regla 1: haga una declaración de estrategia simple. Centre su energía en las decisiones clave que influyen en aquellos que toman decisiones respecto a sus ingresos, es decir, sus clientes. Decidirán gastarse el dinero en su empresa si su propuesta de valor es mejor que la de sus competidores. Existen dos decisiones que determinan el éxito: la decisión de dónde jugar (a qué clientes en concreto dirigirse) y la decisión de cómo ganar (cómo crear una propuesta de valor atractiva para estos clientes). Si un cliente no está en el segmento o zona donde la empresa decide jugar, probablemente ni siquiera llegue a conocer la disponibilidad y la naturaleza de su oferta. Si la empresa sí que conecta con ese cliente, su decisión de cómo ganar determinará si este cliente encuentra atractiva esta propuesta de valor.

Si la estrategia solo se centra en estas dos decisiones, no implicará necesariamente la elaboración de largos y tediosos informes de

planificación. No hay ninguna razón por la que las decisiones estratégicas de una empresa no puedan resumirse en una página mediante términos y conceptos sencillos. Describir las decisiones clave sobre dónde jugar y cómo ganar mantiene el debate a raya y amplía las posibilidades de que los gerentes se involucren con los retos estratégicos a los que la empresa se enfrenta en lugar de refugiarse en su zona de confort.

Regla 2: admita que la estrategia no tiene nada que ver con la perfección. Como se ha señalado anteriormente, los gerentes sienten inconscientemente que la estrategia debería lograr el efecto preciso y predictivo de la planificación de costos. En otras palabras, debería ser casi perfecta. Pero dado que la estrategia trata principalmente de ingresos en lugar de costos, la perfección se convierte en un estándar imposible. En el mejor de los casos, por tanto, la estrategia aumenta las probabilidades de éxito de las apuestas de la empresa. Los gerentes deberán interiorizar este hecho si no quieren que el proceso de elaboración de una estrategia les intimide.

Para que esto ocurra, los directivos y reguladores deberán reforzar en lugar de infravalorar la idea de que elaborar una estrategia implica apostar. Cada vez que un directivo pregunta a sus gerentes si están seguros de su estrategia o los reguladores les hacen certificar la minuciosidad de sus procesos de toma de decisiones estratégicas, se está debilitando el verdadero proceso de elaboración de estrategias. Por mucho que los directivos y reguladores quieran que el mundo sea abarcable y controlable, no es así como funciona. Hasta que acepten esto, seguirán haciendo planes en lugar de estrategias, y tendrán muchas excusas después sobre por qué no obtuvieron ingresos.

Regla 3: registre su lógica de forma explícita. La única forma segura de mejorar las probabilidades de acierto de sus decisiones estratégicas es poner a prueba la lógica de su pensamiento: para que sus decisiones tengan sentido, ¿qué necesita creer sobre sus clientes, sobre la evolución de su sector, sobre la competencia y sobre sus capacidades? Resulta fundamental escribir las respuestas a estas preguntas, porque la mente humana reescribe la historia de forma natural y dirá que el mundo se ha desarrollado en gran parte como estaba previsto en lugar de acordarse de cómo se hicieron las apuestas estratégicas y por qué. Si se registra la lógica y luego se compara con los verdaderos acontecimientos, los gerentes serán capaces de ver rápidamente cuándo y cómo la estrategia no ha generado el resultado deseado y serán capaces de hacer los ajustes necesarios, tal y como Henry Mintzberg concibió. Además, si observan con cierto rigor qué funciona y qué no, los gerentes serán capaces de mejorar su toma de decisiones estratégicas.

Conforme los gerentes vayan aplicando estas reglas, el temor a la toma de decisiones estratégicas disminuirá. Esto es bueno, pero solo hasta cierto punto. Si una empresa se siente totalmente cómoda con sus elecciones, corre el riesgo de perderse cambios importantes en su entorno.

Anteriormente he señalado que la planificación, la gestión de costos y el centrarse en las capacidades son trampas peligrosas para el estratega. Aun así, estas tareas son esenciales, ya que ninguna empresa puede desatenderlas. Mientras es la estrategia la que anima a los clientes a darle a la empresa sus ingresos, la planificación, el control de costos y las capacidades determinan si esos ingresos pueden obtenerse a un precio rentable para la empresa. Dada la naturaleza humana, sin embargo, la planificación y el resto de tareas siempre estarán por encima de la estrategia en lugar de estar a su merced, a menos que se haga un esfuerzo consciente para evitarlo. Si se siente cómodo con la estrategia de su empresa, es probable que no esté realizando este esfuerzo. ♡

Reimpresión de HBR R1401F



"Me arrepiento de no haber estudiado gestión"