

¿Estrategia?: principios básicos

Amalio A. Rey- eMOTools

Muchos hablamos de “estrategia”, pero olvidamos algunas de sus dimensiones más relevantes. El concepto ESTRATEGIA se conforma, a mi juicio, de tres “patas”:

- 1) **VISIÓN A LARGO PLAZO**: Mirar más allá del día a día, del corto plazo
- 2) **RIVALIDAD**: Prever los pasos futuros de los competidores y nuestro “juego” competitivo. Pero sobre todo, significa:
- 3) **RENUNCIAR, PRIORIZAR**. No significa abandonar cualquier línea de negocio o producto que no tenga futuro, sino reasignar los recursos con un criterio coherente y que tenga en cuenta el futuro.

Los directivos fallan en estrategia por múltiples razones:

- El día a día los absorbe y “no tienen tiempo para pensar en el futuro”
- El negocio va bien basado en cierta improvisación e intuición, así que para qué perder el tiempo en un plan
- Escasa capacidad de reflexión estratégica (por actitud con c y aptitud con p, la primera es más grave porque tiene que ver con la cultura y la tradición, mientras que la segunda se supera con una adecuada formación)
- La incertidumbre tecnológica pone en entredicho la utilidad de planes a largo plazo (“es casi imposible prever lo que va a ocurrir el año que viene”)
- Los compromisos internos y la aversión al riesgo frenan la posibilidad de renunciar abiertamente a cosas.

Para cada una de estas razones hay respuestas y soluciones. Las dos primeras razones conforman juntas un verdadero cóctel explosivo en términos de eficacia para conducir a la empresa a la bancarrota futura. En cuanto a la cuarta razón se olvida que:

Un plan estratégico es precisamente para reducir la incertidumbre. No es posible reducirla a cero, pero se trata de reducir en lo posible los factores de riesgo.

Si los recursos fueran infinitos, no haría falta una estrategia. La verdadera razón de una estrategia es la focalización, la necesidad de optar por una o más opciones a costa de otras.

Lo que está detrás de esta idea es un concepto capital en economía, los llamados “costes de oportunidad”. Si usted dedica unos recursos a un área, está dejando de destinarlos a otra y por tanto, está renunciando a ciertos beneficios. Empeñarse en producir y vender más leche

cuando el mercado valora cada vez más el queso, es a todas luces un mal negocio. Cada litro de leche vendido, es un queso menos producido.

Lo que en términos políticamente correctos se suele llamar “priorizar”, se traduce necesariamente en un término menos agradable, “renunciar” a cosas. Esta es la parte fea de la planificación estratégica, la parte que muchos directivos no se atreven a asumir y que los lleva al “café para todos”, que es por definición la anti-estrategia porque significa improvisación y desorientación.

Muchos directivos se resisten a abandonar líneas de negocios o a reconocer abiertamente (y con todas sus consecuencias) la prioridad de un área sobre otra. Esto suele ocurrir por compromisos políticos internos, intereses perversos, inercias culturales e incluso, implicaciones emocionales.

Esta situación explica que en muchos casos se llegue a un “plan estratégico” del tipo “café para todos”, es decir, a exactamente lo contrario de un plan estratégico.

Muchos directivos no afrontan oportunamente el reto de la planificación estratégica por negligencia o descuido, pero también, por falta de coraje dado los riesgos que ello supone.

Un ejemplo sencillo de costes de oportunidad

Si consideramos que un producto es la “vaca”, no se trata de “matarla” abandonándola porque no es una “ostra” o una “perla”, sino que hay que mantenerla viva pero con el mínimo necesario de inversiones de modo que podamos reasignar los recursos liberados a los productos que son el futuro. A continuación pongo un ejemplo:

Si con el pastoreo natural más la compra de una cantidad de pienso es suficiente para mantener los niveles de producción de leche actuales, es un error destinar la mayoría de los beneficios a crear una enorme planta de pienso.

Ante la disyuntiva de seguir invirtiendo (miméticamente) en el negocio de la “vaca”, mejor dediquemos el grueso del dinero, por ejemplo, a abrir una línea de producción de quesos (incluso sabiendo que ello puede significar que no crezca la masa ganadera), a financiar la creación de una finca para turismo rural o a una página-web especializada en temas ganaderos, si se cree que estas son apuestas de más futuro.

Como la venta de la leche nos permitirá financiar las nuevas inversiones, no se puede “matar” la vaca por adelantado, del mismo modo que no se debe seguir multiplicando la producción de pienso si el negocio de las vacas se vislumbra de un dudoso futuro.

Lo de no priorizar ocurre también en nuestras vidas personales. Muchas personas se arrepienten en la vejez de no haber detenido la marcha para pensar en una “estrategia de vida”. Cuántas personas no se arrepienten de no haber apostado por algo, de no haber sido capaces de renunciar a cosas... posponiendo año a año la definición de una estrategia por pura inercia.

Muchas personas no se detienen a pensar en su proyecto de vida, en su “proyecto de persona”. Si no sabemos lo que queremos, no sabremos qué, ni cómo buscar.

Por eso siempre digo que la “prueba del algodón” de un plan estratégico es que demuestre que establece prioridades y por tanto, renuncia a cosas. Cuando un directivo me presenta su plan estratégico, siempre le pregunto: **¿a qué has renunciado de lo que pensabas hacer antes de redactar el plan?**

Asimismo, un plan estratégico bien hecho es un documento que nos vemos obligados a consultar periódicamente, que sirve de guía para la acción. Lo que casi siempre ocurre es que el plan una vez hecho, se guarde en el cajón y nadie lo consulte.

¿Por qué? Porque no dice nada nuevo, nadie cree en su utilidad porque es verdad, no es útil. ¿Para qué se ha hecho, entonces? Pues para lo que se hacen tantas veces los documentos “importantes” en una empresa, para legitimar la labor de los directivos de cara a los accionistas: “*Si hay una crisis, lo primero que me van a pedir es un plan estratégico y si no lo tengo, qué va a ser de mi, así que hagamos el plan estratégico*”.

Requisitos de un buen plan estratégico:

- **Basada en información relevante y actualizada:** es preferible actuar por intuición, que siguiendo una estrategia mal realizada
- **Proceso participativo:** es mejor contar con la gente aunque el proceso sea más lento que lanzar una estrategia que nadie reconozca como suya, o incluso, que nadie siga. El tiempo que se tarde en el diseño se ahorra en la implantación.
- **Visión a medio y largo plazo:** En tecnología, el *largo plazo* no supera los 3 años.
- **Ser realista:** La “visión” debe ser siempre difícil de alcanzar pero... posible. Si no es creíble, no sirve para nada.
- **Flexibilidad:** Un marco de actuación (fundamentado con ciertos principios) más que un algoritmo o receta rígida. Esto significa que hay que CORREGIR el plan periódicamente pero cuidado, si cada año se corrige el rumbo 90° entonces ya no es el mismo plan, se ha escrito mal.
- **Comprensión clara de los clientes y los competidores:** Es la base de todo, sin ello no hay estrategia posible.
- **Definición de indicadores o “señales”** (medibles) para evaluar la marcha del plan en sus diferentes etapas del largo camino hacia la visión o proyecto de empresa.
- **Focalización:** ¡Discriminar! ¡Renunciar a cosas! Evitar el “café para todos”

Amalio A. Rey
www.emotools.com
www.amaliorey.com

