



EL ESTRATEGA

CONVIÉRTETE EN EL LÍDER QUE TU NEGOCIO NECESITA

1. El liderazgo y la estrategia son inseparables
3. ¿Eres un estratega?
5. Las claves de las grandes estrategias

6. El estratega imprescindible
7. Haz que tu equipo suba a bordo

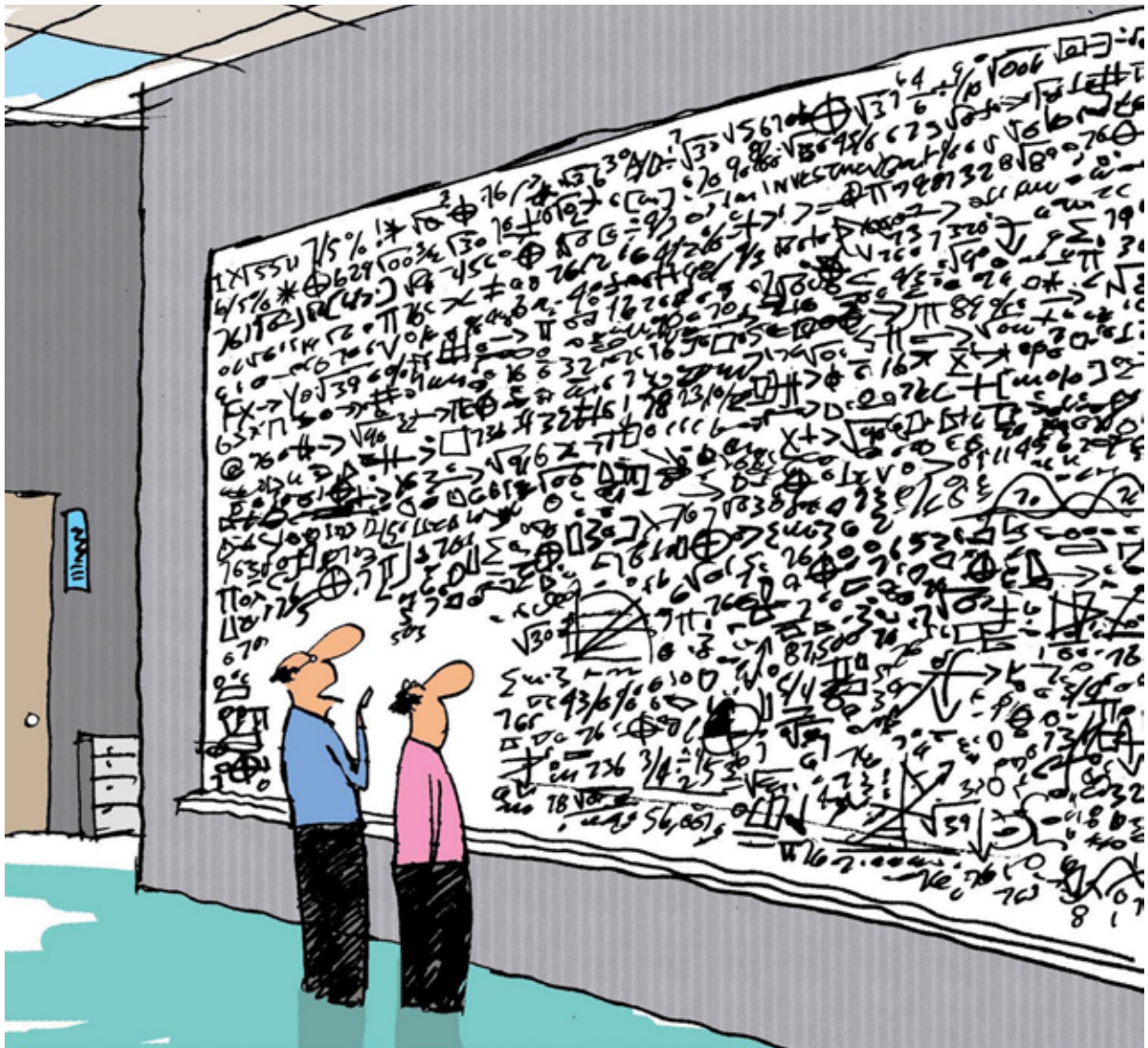
Lo que se olvida es que la estrategia no es un destino ni una solución. No se trata de un problema que debe ser resuelto de una vez. Es un viaje. Se requiere de liderazgo continuo, no irregular.

Los buenos estrategias nunca están quietos. Sin importar lo bien que se haya concebido, cualquier estrategia práctica en una empresa de hoy fracasará si los líderes la conciben como un producto terminado. Siempre existirán aspectos del plan que necesitan redefinirse.

¿Eres un estratega?

Se trata de una pregunta que todo líder de negocios debe responder, pues la estrategia es crucial para cualquier compañía. No importa qué tan duro trabajen tú o tu gente; no importa qué tan maravillo sea tu cultura ni los buenos o malos que sean tus productos, ni la nobleza de tus motivos: si no lo logras tener una estrategia correcta, todo lo demás está en riesgo.

Nadie respeta a los ejecutivos tímidos y pasivos. Los líderes decididos y visionarios que tienen la confianza necesaria para conducir a sus empresas en nuevas y emocionantes direcciones, son muy admirados. ¿No es eso parte de la estrategia y el liderazgo?



**“...Y esto, en pocas palabras, es mi plan de marketing.
¿Alguna pregunta?”**

Los líderes más exitosos y admirados, los titanes de los negocios, comprenden la gran importancia de las fuerzas competitivas fuera de su control. Conocen la importancia crucial de elegir bien el campo de juego. No compran el mito de la gerencia omnipotente, según el cual los ejecutivos pueden prevalecer sobre las circunstancias.

Cuando una gerencia con una brillante reputación aborda un negocio con mala reputación económica, es la reputación del negocio la que permanece intacta.

Buffett y Welch, dos de los directivos más importantes de la historia, reconocen que la industria importa mucho. Comprenden que una medida significativa del éxito de una empresa depende de las fuerzas competitivas más allá del control gerencial, y utilizan ese factor para su provecho: al elegir campos de juego en los que pueden ganar y, dentro de esos campos, ubicando cuidadosamente sus negocios para trabajar con esas fuerzas, no en su contra.

Mientras le das vuelta a la idea del propósito corporativo, puedes encontrar la conexión con la más familiar “ventaja competitiva”. De hecho. Los términos propósito y ventaja competitiva pueden utilizarse juntos, pero la ventaja competitiva se concentra en la competencia de la firma. Eso es importante, pero no es suficiente. En demasiadas ocasiones, los líderes piensan que la esencia de la estrategia es vencer a la competencia. No es así. *La estrategia tiene que ver con satisfacer una necesidad no cubierta, haciendo algo único o haciéndolo especialmente bien.* Por supuesto, es crucial vencer a la competencia, pero eso es resultado de haber encontrado y satisfecho esa necesidad, no la meta.

El propósito marca el principio de la diferencia en rendimiento. Nada es más importante para la supervivencia y el éxito de una firma que su razón de existir, y las necesidades que intenta satisfacer. Esta es la primera y más importante pregunta que un estratega debe responder. Cada concepto de estrategia objeto de conversación entre gerentes de empresas —ventajas competitivas sostenibles, posicionamiento, diferenciación, valor añadido, incluso efecto de firma— fluye del propósito.

Un buen propósito ennoblece. Hace que las actividades de una empresa sean nobles y más dignas. Además de sus otros méritos, un buen propósito puede satisfacer esta necesidad. Resulta inspirador para todos: los empleados que persiguen el propósito, los clientes y otros participantes en la cadena productiva.

No existe un empleo intrínsecamente insignificante. Ciertas condiciones hacen parecer roles más importantes como triviales, y condiciones que convierten labores básicamente menospreciadas en trabajos que recompensan... El grupo menos comprometido ve su trabajo como un simple empleo: una inconveniencia necesaria y una forma de ganar dinero con la que pueden lograr metas personales y disfrutar fuera del trabajo.

No pases por alto el papel del propósito, que brinda el cuidado y el comportamiento necesarios para llevar a que la persona produzca buenos resultados.

Un buen propósito es como clavar una estaca en la tierra. Da a entender lo siguiente: “Hacemos X, no Y” “Seremos esto y no aquello” Es un compromiso.

Elegir ser una cosa significa no ser otra. *Porter* reconoce que tales elecciones involucran sacrificios —dejar de lado ciertas cosas para poder ser mejor en otras. Las empresas que, por cualquier razón, no eligen, se arriesgan a terminar en tierra de nadie, sin destacar en campo alguno. Si tu propósito no incluye desarrollar ciertas clases de trabajo, entonces no es buen propósito. El propósito, al igual que la estrategia, se trata de elegir, y la verdadera elección contiene, así sea implícitamente, tanto elementos positivos (“*Hacemos esto*”) como negativos (“*Por lo tanto, no hacemos algo más*”).



¿De dónde surgen las diferencias? De la innovación, de las nuevas ideas y de profundas introspecciones sobre cómo son las cosas y cómo podrían mejorar. Puede tratarse de cualquier cosa, desde una tecnología para la producción que aumente la eficiencia, hasta un producto o servicio es vendido o entregado. En ocasiones, lo importante no es sólo una innovación, sino un conjunto de innovaciones que fluyan de un nuevo concepto hasta conformar una nueva manera de hacer negocios.

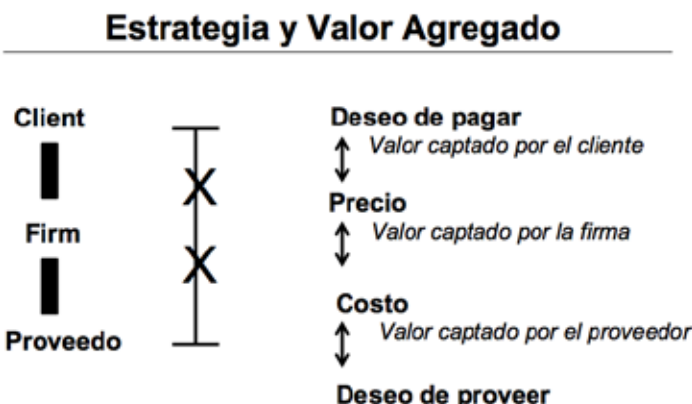
Sobre todo, un buen propósito sienta las bases para la creación de valor y atractivo. Los buenos principios económicos no son la única razón para que tu negocio exista; pero sin ellos, es muy poco probable que cualquiera de tus otras metas se realice.

Sea cual sea tu propósito, debe significar algo para los demás, de manera que produzca buenos resultados económicos para ti.

No todas las diferencias son iguales. Necesitas una que tenga consecuencias reales.

Incluso una diferencia legítima como ofrecer mejor calidad, carece de significado para empresas que hablan pero no realizan las inversiones o los sacrificios que una meta semejante exige.

Muchas personas piensan en la estrategia como si se tratara de un juego de suma cero entre la firma y sus competidores, proveedores y clientes: ¿Cómo ganar? ¿Cómo obtener lo que es mejor para nosotros? Al hacerlo, se concentran principalmente en la esfera que resulta más cercana: aumentar ganancias, por medio de mayores precios o menores costos.



Los gerentes necesitan pensar no sólo en lo que es mejor para sus empresas, sino también en cómo lo que hacen afecta a otros.

Si tu empresa desapareciera hoy, ¿mañana sería distinto el mundo?

Esto significa que, si desapareces, habrá un agujero en el mundo, una ruptura en el universo de quienes sirves: tus clientes. Significa que ellos o los proveedores no serán capaces de hallar a alguien que tome tu lugar de inmediato.

Si no tienes esa diferencia, nadie te extrañará cuando no estés.

Y si no te extrañarán, ¿cuánto te necesitan ahora?

Es tu trabajo, el trabajo de un estratega, del líder responsable del éxito y la supervivencia de la firma.

¿Eres un estratega?

La diferencia esencial es que un gran propósito no es una gran estrategia. Una gran estrategia es más que una aspiración, que un sueño: *es un sistema de creación de valor, un conjunto de partes que se refuerzan mutuamente.* Con base en un propósito atractivo, sabrás dónde jugará tu empresa, cómo lo hará y qué logrará.

Muchas personas creen que el trabajo principal de un estratega es pensar. No lo es. El trabajo principal es disponer una agenda y arreglar las cosas de manera que la organización pueda seguir dicha agenda.

Tú y cualquier líder de una empresa deben preguntarse si su estrategia es un sistema real de creación de valor: un propósito claramente definido y bien apoyado en un conjunto de elementos de refuerzo.

Una estrategia ganadora no sale de tu teclado en una tarde o surge durante un fin de semana de retiro con tu equipo. Más bien, para la mayoría de los líderes, llega con el tiempo, conforme analizas y reflexionas sobre tu negocio y tu trabajo en cada etapa del proceso.

Una estrategia claramente definida dirige a la empresa, dando una idea exacta del rumbo a seguir. Te convierte en mejor comunicador, pues te da las palabras que representan

lo que están haciendo y por qué. Tus clientes e inversionistas te comprenderán mejor. Tus empleados ni tendrán que adivinar en qué andas, y sabrán si su trabajo se adapta al todo, además de estar ciertos sobre lo que se espera de ellos.

Mientras más preciso seas para expresar el propósito, mejor apoyará tu estrategia en desarrollo y, muy posiblemente, obtendrás nuevas perspectivas sobre tu negocio.

Necesitas definir quién es tu cliente desde el inicio del proceso. ¿Pero qué cliente? No siempre se trata del usuario final.

Rueda de la Estrategia



Cada sistema de creación de valor y, por lo tanto, cada rueda de estrategia, será diferente, porque cada organización tiene su propósito y un conjunto único de actividades que lo inspiran. Incluso pueden diferir los encabezados alrededor –por ejemplo, en tanto que la investigación y el desarrollo puede ser importante para una firma, para otra puede no formar parte de la rueda.

Después de definir tu propósito, de alinear tus actividades y recursos, y poner a prueba los resultados –todos pasos de tipo interno--, estás listo para resumir tu estrategia en un postulado que puedas utilizar para comunicar tu compromiso dentro y fuera de la firma. No tienes que usar lenguaje formal o algún formato en particular; la meta más importante es comunicar tus aspectos únicos y las ventajas que ofreces con palabras atractivas.

Una buena declaración estratégica articula el propósito de una empresa, los medios para compartir y las ventajas únicas al responder preguntas básicas sobre su actividad y cómo la desarrolla:

- A quién servimos.
- Con qué tipo de productos o servicios.
- Qué hacemos que sea distinto o mejor.
- Qué nos permite hacer eso.

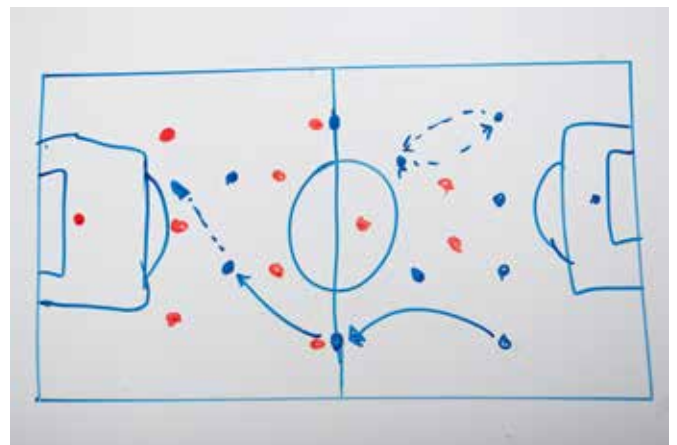
La declaración estratégica debe tener estas características:

- Ser razonablemente corta y parsimoniosa.
- Ser específica.
- Debe dar cuenta de lo que hace la compañía y por qué es importante, de manera que cualquiera pueda resumir sin citar de manera literal.
- Evite los lugares comunes, como “el mejor de su clase” etc., o palabras vagas como “superior” o “experto”.
- Es afirmativa, pero no grandilocuente o excesiva.
- La gente debe reconocerte a través de las palabras.

Si sientes que la estrategia de tu empresa es demasiado complicada para resumirla en uno o dos párrafos, eso es con frecuencia es signo de que la estrategia misma es poco clara o está comprometida de alguna manera.

La meta no es escribir una afirmación que suene bien: consiste en escribir una buena afirmación, que en verdad registre lo que distingue a tu empresa.

Tu declaración estratégica debe ser capaz de viajar por sí sola, sin interpretación y sin que estés ahí para dar claves al lector (o al empleado, cliente, banquero, visitante de tu sitio web) respecto a lo que “en realidad significa”.



LAS CLAVES DE LAS GRANDES ESTRATEGIAS

*Están fundamentadas en un propósito claro y atractivo
Se dice que “si no sabes a dónde vas, no existe un camino que pueda llevarte allí”. Las organizaciones deben existir por una razón. ¿Cuál es la tuya?*

Añaden valor real

Las organizaciones que tienen una diferencia que importa añaden valor. Si cualquiera de ellas desapareciera, sería extrañada. ¿Lo sería la tuya?

Decisiones claras

La excelencia proviene del esfuerzo bien definido. Tratar de hacer muchas cosas dificulta que cualquiera de ellas se haga bien. ¿Qué ha decidido hacer tu negocio? ¿Qué ha decidido no hacer?

Un sistema de creación de valor a la medida

El primer paso es una gran ejecución es convertir una idea en un sistema de acción, en que los esfuerzos estén alineados y se refuercen entre sí. ¿Describe esto a tu negocio? En la mayoría de los casos, la respuesta es “no”.

Métricas significativas

Las mediciones de resultados globales, como ROI, indican si una estrategia está funcionando, pero los indicadores específicos de desempeño, diseñados a la medida de tus necesidades, son mejores. Dividen a las grandes aspiraciones para conformar metas específicas, cuantificables, guiando así la acción a lo que importa.

Pasión

Se trata de un concepto suave, pero presente en la esencia de toda gran estrategia. Incluso en las industrias más mundanas, las compañías que destacan se preocupan sinceramente por lo que hacen.

LOS ERRORES QUE COMETEN LOS ESTRATEGAS

Las estrategias cuidadosamente elaboradas y las declaraciones que las expresan determinan la dirección, establecen prioridades y guían la actividad en una firma. También te ayudan a comunicar tu historia al exterior. Las estrategias y declaraciones débiles hacen lo opuesto.

Evita cometer los siguientes errores:

Declaraciones genéricas:

Decir simplemente que estás en el negocio editorial, en la fabricación de acero o en el marketing deportivo, dice poco. En ese dominio, ¿qué te hace distinto? Formúlate esta pregunta: si leyeran tu declaración estratégica, ¿te reconocerían tus clientes? ¿Lo harían tus empleados? Pixar no decía que hacía películas, sino que desarrollaba “largometrajes de animación computarizada con personas memorables y con historias enternecedoras que resultan atractivas para las personas de todas las edades”.

No hacer concesiones

No puede ser todo para todos, aunque muchas estrategias y declaraciones débiles presumen de serlo de manera no dicha con claridad. Eso no funciona.

Nada de clichés vacíos

Las afirmaciones grandilocuentes que no están apoyadas por detalles creíbles son inútiles. Frase como “Excelente”, “Líder” o “Extraordinaria” no comunican nada específico.

Olvidar los medios

Muchas declaraciones débiles te dicen ansiosamente el qué, pero no te dicen el cómo: las actividades críticas y recursos que permiten que la firma haga realidad su ventaja competitiva. Es por medio del “cómo” que un lector gana confianza sobre lo que haces. ¿Qué te parece más convincente: “Somos el productor de bajo costo”, o: “Somos el productor de bajo costo que opera la planta de dióxido de titanio más grande del mundo, usando tecnología propietaria de DuPont”?

Dejar fuera al cliente

Contar a quién sirves, es una parte crucial de tu historia. No sólo define tu campo de acción, sino quién decidirá en última instancia si lo que haces en verdad importa.

Ser mortalmente aburrido

No hay manera de ser lo suficientemente claro: muchas afirmaciones estratégicas, es sus borradores iniciales, son textos sin convicción, sin inspiración. Pregúntate: ¿Querrías trabajar para esta empresa? ¿Querrías comprarle?

Una estrategia bien definida es como la estrella que te indica la orientación correcta, sin importar hacia dónde soplan los vientos de la competencia.

Tu estrategia, bien diseñada y afinada, te guiará en mercados tumultuosos, épocas de retos competitivos y cuando pienses en extenderte a nuevas actividades. Te dirá qué recursos necesitarás para avanzar y qué cosas debes dejar de lado. Sobre todo, como has puesto el propósito en el centro de tu pensamiento estratégico, verás un cambio en tu forma de apreciar cada oportunidad. Te encontrarás preguntando si ese nuevo negocio, cliente o producto añade valor, o si realmente se ajusta a lo que estás haciendo, sea que beneficie o aumente el negocio como un todo. Sólo entonces serás verdadero dueño de tu estrategia.

Concentrar nuestra atención en una ventaja competitiva esperando que sea sostenible, nada tiene que ver con el reto del estratega. Esto hace que los gerentes vean sus estrategias como grabadas en piedra y, cuando se advierten problemas en el horizonte, se suele entrar en actitud defensiva, tratando de proteger el status quo en lugar de afrontar las necesidades de una nueva realidad. Claro que la ventaja competitiva es esencial para la estrategia y, mientras más dure, mejor. Pero cualquier ventaja, incluyendo el sistema de creación de valor de una empresa, es sólo parte de una historia más amplia, un cuadro en una película. Es la necesidad de manejar las cosas de un cuadro a otro, día a día, año tras año, lo que hace tan vital el papel del líder en la estrategia.

Como estratega, debes velar por la organización, conduciéndola, tomando decisiones que le hacen conservar el centro día a día, año tras año y, al mismo tiempo, debes elegir cuándo hacer evolucionar el centro, el propósito mismo de la empresa. Tú decidirás si ha llegado el viento propicio o no, si tu estrategia es dinámica o está muerta.

Liderar la estrategia es una responsabilidad continua, un trabajo que no puede encargarse por fuera ni solucionarse en una larga sesión de lluvia de ideas. No te despertarás una mañana para descubrir que tu empresa tiene una nueva ventaja competitiva o su propósito cambió de un día para otro. Más bien, cambiará porque la industria cambia, porque se modifican los gustos. Cambiará porque tu gente lo hace y eso traerá nuevas habilidades y fortalezas a la empresa. Y, en última instancia, porque alguien ordenó que cambiara: tú, el estratega.

El estratega imprescindible

¿Qué habilidades o esquemas mentales se necesitan para triunfar? ¿Qué valor único aportas a tu negocio?

Tú eres, antes que cualquier otra cosa, un líder. Tu meta es construir algo que todavía no existe. Para lograrlo, debes confrontar cuatro preguntas básicas.

¿Qué aporta mi organización al mundo?

¿Importa esa diferencia?

¿Algo en ella es difícil de imitar?

¿Hacemos hoy lo necesario para que mañana sea importante?

Para liderar, debes aceptar nuevos retos y estar abierto a formas únicas de añadir valor al negocio.

Debes ser quien comienza el incendio

Para ser un estratega se requiere determinación e iniciativa, rigor e imaginación, y tener el deseo y la curiosidad de hacer preguntas y seguir adelante. Debes participar de manera activa, hasta visceral, en la estrategia, como hacen los líderes autodidactas: dando un paso adelante, siendo proactivo, haciendo valoraciones independientes, buscando de manera comprometida que las cosas sucedan.

Detrás de cada estrategia vibrante y exitosa, hay un líder que tomó la iniciativa e hizo que las cosas sucedieran. Ejecutar la estrategia en todas sus dimensiones—incluyendo las decisiones con enormes consecuencias—no es una función. Es trabajo del líder, y un trabajo muy importante.

Pero, ¿quién toma las decisiones esenciales que determinan la identidad misma de una firma? ¿Quién dice: “Este es nuestro propósito, y no aquél”; “esto es lo que seremos, y no aquello”, o “es por esto que nuestros clientes prefieren un mundo con nosotros a uno sin nosotros”?

El trabajo del estratega nunca termina. Obtener y mantener el momento estratégico es un reto que confronta a la organización y a su líder todos los días de su entrelazada existencia. No se trata de una decisión que el estratega deba tomar, sino de múltiples elecciones a lo largo del tiempo.

Pablo Picasso lo dijo claramente: “El éxito es peligroso. Uno empieza a copiarse a sí mismo, y copiarse a sí mismo es más peligroso que copiar a otros. Conduce a la esterilidad.”

Max De Pree, el legendario presidente de Herman Miller, lo dijo bien: “Al final, es importante recordar que no podemos convertirnos en lo que necesitamos ser si seguimos siendo lo que somos.

Haz que tu equipo suba a bordo

Necesitas conectar con la gente de todo el negocio para que puedas inspirado y aprender de ellos. Si no los emocionas con tu pensamiento, es improbable que conviertan a la estrategia en parte de su agenda. Y si no tomas en cuenta su conocimiento al hacer planes, estás desperdiciando un recurso valioso: siendo la gente que habla con los clientes y que hace una buena parte del trabajo, poseen información de la que no puedes prescindir.



Elaborado por



Carlos.Aguirre@incae.edu
carlosaguirre.coach@gmail.com