

Artículo

¿ES BUENA VUESTRA ESTRATEGIA? 9 TEST INMEDIATOS QUE OS VAN A AYUDAR A ASEGURAR EL ENFOQUE ADECUADO Y UNA CORRECTA Y RÁPIDA IMPLEMENTACIÓN.

(Artículo original de Mc Kinsey. Adaptado y aplicado por Ignacio Amirola)

Ahora que no se puede pensar a 3 o 5 años vista, **¿Qué es lo último en estrategia?** Ante esa pregunta, la respuesta, es más sencilla de lo que parece, el gurú Phil Rosenzweig, Profesor del IMD Suizo, decía:

“Con todos los respetos, creo que **la pregunta está mal**. Siempre hay tendencias nuevas, y la mayor parte no son muy buenas. **En vez de estar continuamente buscando qué es lo último**, sería mucho mejor que nos **centremos exclusivamente en aquello que sabemos que es verdad, que no falla, y asegurémonos que lo hacemos bien.**”

La verdad es que **los principios básicos** que hacen buena una estrategia, **a menudo se olvidan**. Muchas veces, la explicación la encontramos en nuestra búsqueda constante de qué es lo nuevo que ha salido, **algo**, por otro lado, **natural en un campo que siempre ha estado rodeado de nuevas técnicas y metodologías que prometen descubrir el secreto de la ventaja competitiva**. En otros casos, los principios básicos que hacen buena una estrategia se ven ocultos por torrentes de datos, análisis, documentación, y estadísticas que muchas veces son más distracciones que iluminadores.

Cuando estamos con nuestros clientes, con cierta asiduidad **nos dicen: “¿Como voy a hacer un plan estratégico a 3 años vista si soy incapaz de visualizar la empresa dentro de 6 meses?”**. Y no les falta razón, el plan estratégico tal y como lo hemos concebido hasta la fecha está muerto.

Hoy **el tiempo es crítico**, está claro que **el largo plazo es importante** y tener la visión de a dónde queremos ir es fundamental, **pero el corto plazo se ha convertido en algo inmensamente necesario**. Tenemos que conseguir un número mínimo de ventas para sobrevivir, tenemos que conseguir una determinada financiación, una línea, cobrar de unos determinados clientes, y pelear cada venta hasta puntos insospechados. Hay una realidad, **hoy tenemos que hacer más con mucho menos**, y eso nos dificulta de sobremanera el definir e implementar un plan estratégico.

¿Entonces? ¿Nos olvidamos de hacer el plan estratégico y nos centramos en el día a día? No.

Es simplemente que **tenemos que ser mucho más prácticos e ir verdaderamente a la esencia**, a lo fundamental del proceso de reflexión estratégica. **Tenemos que convertir esas ideas estratégicas en proyectos y decisiones a corto y medio –plazo que nos permitan tomar decisiones e implementar el plan desde el día 1**, acciones que deben tener efecto inmediato en la compañía. **Debemos ser capaces de pensar con mentalidad de estrategia, convertir rápidamente esos pensamientos estratégicos en proyectos y ejecutarlos con las metodologías**

clásicas de dirección de proyectos que nos permiten asegurar que se cumplen en tiempo, coste y forma.

La pregunta en este punto es: **¿Cómo sé si estoy pensando con mentalidad de estrategia? ¿Cómo sé si esa estrategia que tenemos y que ejecutamos a través de una batería de proyectos es la buena?**

Una vez tenemos claro, que estrategia es una forma de pensar, no una metodología o conjunto de técnicas, y con el objetivo de estimular al cerebro y la forma de pensar adecuada, **Mc Kinsey ha elaborado una serie de 9 tests o preguntas de inmediata aplicación que sin lugar a dudas nos ayudan a los ejecutivos a focalizarnos en aquellos puntos críticos y centrar el foco en lo fundamental.**

Test 1: ¿Con nuestra estrategia vamos a ser capaces de batir al mercado?

Está claro que **todas las empresas** operan en mercados rodeados de clientes, proveedores, competidores, productos sustitutivos, etc. todo ellos **intentando crecer y mejorar su posición**. En la mayor parte de las empresas, ese proceso hace que el gap entre el coste de capital y el retorno de la compañía tienda a cero porque en definitiva, **cada vez tenemos que ser más eficientes, y ofrecer más al cliente por menos**, con el límite, claro está, de que el negocio sea viable.

Para que una compañía sea capaz de batir al mercado y generar adecuadas rentabilidades, tiene que haber alguna imperfección en el mercado que permita mejorar nuestra posición como empresa. **Una imperfección del mercado controlada por una compañía es lo que llamamos Ventaja Competitiva.**

En general, **las mejores compañías son emuladas por las medianas** (las peores siempre quedan fuera), **cada uno de estos jugadores responde a y aprende de las acciones de los demás, por lo que las mejores prácticas tienden a generalizarse en vez de convertirse en estrategias que sirvan para batir al mercado. Las buenas estrategias son aquellas que enfatizan la diferencia versus tus competidores directos, versus productos sustitutivos y versus potenciales actores nuevos.**

Para batir al mercado **tenemos que tener** una mente de estrategia que esté constantemente pensando en **ventajas robustas** y capaces de responder a las fuerzas del mercado. En nuestra experiencia, **pocas empresas se preguntan si están batiendo al mercado, simplemente están en el mercado.**

Test 2: ¿Su estrategia está fundamentada en verdaderas ventajas competitivas?

Conoce tu ventaja competitiva y sabrás porque ganas dinero (y vice versa). La ventaja competitiva habitualmente proviene de 2 fuentes de escasez, ventaja posicional en el mercado, y capacidades que hagan de vuestra empresa algo muy especial.

El tener una ventaja posicional en el implica **crear barreras a la entrada**, es importante que el empresario en 'su pensamiento estratégico' entienda el mercado y

sea capaz de buscar factores diferenciales que poco a poco vayan creando esas barreras a la entrada que le permitan mantener o conseguir esa ventaja posicional, en definitiva, cuota.

Respecto a las capacidades especiales, **la segunda fuente de ventaja competitiva, es la escasez de determinados recursos lo que proporciona beneficios a quienes los poseen**. Los recursos más obvios, como patentes, fórmulas, financiación, una licencia de Disney, pueden ser comprados y vendidos, por lo que en realidad no son la mejor fuente de ventaja competitiva posible. Otra categoría de capacidades especiales es la de **“competencias diferenciadoras”, es decir, cosas que una determinada empresa hace especialmente bien**, como por ejemplo, innovar, gestionar grupos de interés, generar “adicción” (en el buen sentido de la palabra), entre sus clientes, gestionar la logística de una manera determinada, etc. **Estas capacidades pueden ser tan potentes como las anteriores y sin embargo es difícil comprarlas o venderlas.**

Cuando conseguimos unir una serie de actividades que colectivamente crean ventaja, a los competidores les resulta muy difícil identificar y replicar ese recurso. Por ejemplo, los supermercados Aldi (por no poner siempre el ejemplo de Mercadona), traslada su propuesta de valor de bajo precio, han rediseñado por completo su negocio para tener sólo 1.500 referencias en vez de 30.000, fundamentalmente su marca en vez de cientos de marcas, y sustituyendo la reposición individual en lineal por pallets o troleys. Evidentemente, **los cambios necesarios para cualquier cadena de supermercados que quiera copiar el sistema son tan grandes, que eso hace que los competidores prefieran buscar su propia fuente de ventaja competitiva en vez de copiar la de los demás.**

Como el conejo del cuento de Alicia en el País de las Maravillas, tenemos que asumir que hay que correr mucho para quedarnos en el mismo sitio. Esto se consigue más con el pensamiento estratégico que haciendo un plan estratégico determinado cada 3 años. **¿Sabéis cuáles son vuestras ventajas competitivas? ¿Son lo suficiente buenas y crean barreras? Si la respuesta es que no, no es tanto un plan estratégico lo que os hace falta, sino cambiar la forma de pensar. Pensar con mentalidad de estrategia.**

Test 3: ¿Su estrategia tiene claro en qué mercado competir?

La necesidad de batir al mercado lleva a la pregunta, ¿qué mercado? Un mercado puede ser dividido en decenas de nichos o segmentos. En función del número de segmentos a los que me dirija voy a tener que distribuir mi capital y mis recursos.

¿Cuál es el nivel correcto de segmentación? Dentro de lo razonable hay que tender a hilar fino en la selección del nicho de mercado. Pensar en 30 o 50 segmentos en vez de los típicos 5 o 6. Demasiado a menudo, son las propias unidades de negocio tal y como las tenemos en el organigrama quiénes por defecto definen nuestros mercados lo que evidentemente reduce el potencial del “pensamiento estratégico”

Pararse a definir y entender los segmentos del mercado es una de las cosas más prácticas que una empresa puede hacer para mejorar su estrategia. Por ejemplo, la dirección de un gran banco atribuía su rápido crecimiento a mejoras considerables en la percepción y satisfacción del cliente. Examinando los mercados (segmentos) del banco en detalle se dieron cuenta que el 90% de su éxito se podía atribuir a una alta exposición al rápido crecimiento de unas determinadas ciudades, y a la presencia en un nicho de mercado concreto con un producto que respondía a la necesidad general de la población de dichas ciudades. Esto permitió al banco evitar el construir su estrategia en falsas percepciones sobre por qué estaban creciendo.

El 80% del crecimiento en beneficios de las empresas lo explica la selección adecuada de en qué nicho competir, dejando sólo el 20% del éxito en manos de cómo competir. Lamentablemente, esto es justo lo contrario de lo que habitualmente hacemos.

Test 4: ¿Su estrategia se anticipa a las tendencias?

La aparición de nuevas tendencias es lo normal. Demasiadas estrategias ponen el peso en continuar con la actividad habitual, el statu quo. Además, la mayor parte de las empresas cuando extrapolan para intentar identificar una tendencia, lo hacen cogiendo el histórico de los últimos 3 a 5 años, un plazo demasiado corto para poder captar la verdadera violencia de las fuerzas del mercado.

Es cierto que una súper innovación, un gran cambio legislativo, un gran cambio en la demanda o en la tecnología, por ejemplo, puede llevar a una rapidísima transición en una industria determinada, pero la realidad es que **la mayor parte de las tendencias aparecen relativamente despacio, tan despacio que las empresas generalmente no se dan cuenta hasta que la tendencia ya está generando beneficios, y lógicamente llegados este punto es muy difícil subirse al carro y dar una respuesta estratégicamente efectiva.**

Los equipos directivos normalmente tardan en reaccionar, o asumir inversiones para anticiparse a las tendencias. El coste de llegar tarde sube exponencialmente cuanto más tiempo pasa. Considerar, por ejemplo la situación nefasta en la que puede entrar una agencia de viajes que tarda en entender la fuerza de los intermediarios online y no se anticipa a esa tendencia, o el de la tiendas de revelado de fotos, por poner sólo un par de ejemplos.

A la inversa, para las empresas que en general se anticipan y se preparan para las nuevas tendencias, los cambios en el mercado se convierten en grandes oportunidades para repensar todas sus áreas e ir preparando la compañía para el nuevo entorno.

La dirección de una empresa se tiene que tomar el análisis de tendencias muy en serio, y estudiarlas todas, las tecnológicas, demográficas, migratorias, políticas, económicas, de hábitos, etc... Eso es mentalidad de estrategia, intentar identificar tendencias e imaginarse el futuro. Eso, típicamente no se consigue siguiendo la

metodología habitual para la realización de un plan estratégico, sino que debe de estar en los genes de los propietarios, su equipo y asesores.

Test 5: ¿Su estrategia está fundamentada en información privilegiada?

Hoy día, la información es barata, accesible y fácilmente analizable, lo que nos deja a los ejecutivos con la confortable sensación de estar muy bien informados. La realidad es que mucha de esta información es ruido, y la realidad, también, es que **la mayor parte de esta información también está disponible para nuestros competidores y la analizan también o mejor que nosotros.**

Desarrollar ideas propias no es nada fácil y es ahí donde la mayor parte de empresas fracasan. Buscar problemas donde a priori parece que no los hay puede ser un buen comienzo. Crearos una lista corta de preguntas cuyas respuestas pueden tener implicaciones importantes para vuestra empresa, por ejemplo, de que me arrepentiría de hacer o no haber hecho si África pasa a tener un papel muy relevante en la economía mundial en los próximos 15 años?

Otra de las claves es recoger información a través de investigaciones propias, en vez de usar los mismos estudios que usa todo el mundo. Por ejemplo Mango ha redefinido totalmente su modelo de distribución a tiendas en base a los sorprendentes resultados de un nuevo algoritmo de distribución investigado por ellos.

En nuestra experiencia, las empresas que se abstraen de si misma, utilizan ideas e información propia y trabajada y tratan de ver el mundo desde la perspectiva de los clientes y hacerse las preguntas adecuadas, desarrollan mejores estrategias.

Test 6: ¿Su estrategia contempla la incertidumbre?

Uno de los principales retos de la estrategia es que tenemos que hacer elecciones para el futuro ahora. Debemos de saber gestionar la incertidumbre. En los últimos años, hemos visto que hay 4 niveles de incertidumbre. El nivel 1 ofrece una foto razonablemente clara del futuro y por tanto nos permite tomar decisiones firmes. En el nivel 2 hay una serie de aspectos identificables que no sabemos cómo van a evolucionar pero que en cualquier caso la empresa se debe preparar para ellos. En el nivel 3, no somos capaces de identificar aspectos concretos sino tendencias que sólo pueden ser analizadas desde el punto de vista estadístico y de probabilidad, y finalmente, el nivel 4 que es ambigüedad total. No tengo ni idea, ni soy capaz de imaginar nada que me pueda dar una pista.

En nuestra experiencia las empresas o bien están en el nivel 1, es decir, tienen claro cuál es el futuro de su mercado, o el nivel 4, es decir, pesimismo e incertidumbre total que me lleva a la parálisis. En ambos casos, si lo analizamos bien veremos que nos podemos desplazar hacia los nivel 2 y 3, lo que nos permite y ayuda en la definición de nuestra estrategia sobre como prepararnos para el futuro y anticipar tendencias.

Entender en qué nivel de incertidumbre estoy comienza habitualmente por **listar las variables que influenciarían una decisión estratégica y priorizarlas en función**

del impacto. Eso nos permitirá tenerlas en cuenta a la hora de la elección estratégica que sea necesario tomar.

Test 7: ¿Nuestra estrategia es imparcial o la tenemos contaminada?

Es muy posible estar convencidos de que se tiene una estrategia para batir al mercado cuando en realidad no se tiene. Esto puede ser por distintos motivos, pero sin lugar a dudas, uno de ellos es que nos cuesta ser imparciales y ver nuestro mercado y empresa con objetividad.

Economistas centrados en modelos de comportamiento han identificado muchas características del cerebro que son normalmente fortalezas en nuestro entorno personal, pero que pueden luchar en nuestra contra en el mundo de la toma de decisiones en los negocios. **Las peores son: exceso de optimismo, anclar nuestras decisiones a un punto de referencia arbitrario, miedo a las pérdidas y al fracaso, sentirnos cómodos con la situación actual y miedo al cambio, creernos los mejores e imbatibles, etc.**

Es importante contar en el desarrollo de nuestra estrategia con personas externas que nos puedan ayudar a ser imparciales y a desarrollar múltiples hipótesis y soluciones potenciales que verdaderamente no estén “contaminadas” y nos ayuden a ganar objetividad.

Test 8: ¿Estamos verdaderamente convencidos de nuestra estrategia y totalmente volcados en su puesta en marcha?

Verdaderamente este test y el siguiente no ayudan verdaderamente a la definición de la estrategia, pero a la implementación de la misma. **Muchísimas buenas estrategias simplemente fallan por una inadecuada implementación, por ausencia de convicción en la organización, particularmente del equipo gestor**, donde 1 o 2 no creyentes pueden echar por la borda todo el trabajo de convencimiento y por tanto de implementación.

Cuando se inicia la implementación de una nueva estrategia, se inicia un proceso que abiertamente cuestiona las viejas hipótesis. **El objetivo de convencer** no se consigue tanto mediante reportes y presentaciones, pero con el adecuado proceso social con el equipo. Dinámicas de grupo, reuniones de exposición y aportación, alineamiento, etc. Pero sobretodo, **haciendo partícipes a las personas adecuadas del equipo del proceso. Eso sí, con una precaución, tan malo es definir una estrategia sin contar con nadie, como contando con absolutamente todo el mundo.**

Es importante que los CEOs de nuestras empresas no se conformen con hacer una bonita presentación. Deben asegurarse que todo el equipo comparte plenamente la nueva estrategia.

Test 9: ¿Habéis convertido vuestra estrategia en un plan de acción y sabéis cómo liderarlo?

Para implementar una nueva estrategia es fundamental tener claro desde donde y hacia donde estoy moviendo la organización en sus diferentes aspectos, modelo de negocio, capacidades, y organización. Debemos de definir claramente los cambios que son necesarios, y asegurar que estos cambios se ponen en marcha mediante la implementación de proyectos que requieren una gestión y atención individualizada.

Eso es un plan de acción. Convertir la definición estratégica en un conjunto de proyectos perfectamente alineados y gestionados que en última instancia nos llevan a la implementación del nuevo modelo de negocio, organizacional y operativo.

Eso requiere gestionar los proyectos con las metodologías habituales de dirección de proyectos, es decir, poniendo el foco en la gestión de los siguientes aspectos:

- **Alcance del proyecto**
- **Recursos dedicados**
- **Control de las tareas y el tiempo**
- **Control del presupuesto**
- **Control de la calidad de la implementación; y**
- **Gestión de los riesgos, grupos de interés y comunicación del mismo.**

Un ejecutivo japonés hace no mucho comentaba, el pensamiento estratégico es aleatorio, simultáneo al día a día, y extremadamente confuso, no os olvidéis en tener alguien a vuestro lado que ponga sentido común y os ayude en el proceso.