



XAVIER GIMBERT

GESTIONAR
ESTRATÉGICAMENTE



CLAVES PARA TOMAR
DECISIONES
EN LA ERA
DE LA



INCERTIDUMBRE



DEUSTO

Gestionar estratégicamente

Claves para tomar decisiones
en la era de la incertidumbre

XAVIER GIMBERT



EDICIONES DEUSTO

© Xavier Gimbert Rafols, 2021

© Centro de Libros PAPP, SLU., 2021

Deusto es un sello editorial de Centro de Libros PAPP, SLU.

Av. Diagonal, 662-664

08034 Barcelona

www.planetadelibros.com

ISBN: 978-84-234-3219-6

Depósito legal: B. 21.500-2020

Primera edición: febrero de 2021

Preimpresión: Realización Planeta

Impreso por Huertas Industrias Gráficas, S. A.

Impreso en España - *Printed in Spain*

El papel utilizado para la impresión de este libro está calificado como **papel ecológico** y procede de bosques gestionados de manera **sostenible**.

No se permite la reproducción total o parcial de este libro, ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio, sea éste electrónico, mecánico, por fotocopia, por grabación u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito del editor. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual (Art. 270 y siguientes del Código Penal).

Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra. Puede contactar con CEDRO a través de la web www.conlicencia.com o por teléfono en el 91 702 19 70 / 93 272 04 47.

Sumario

Tabla de figuras	13
Agradecimientos	23
Introducción	25

PRIMERA PARTE

LA FORMA DE LA ESTRATEGIA. SU ESENCIAL PARTE BLANDA

Capítulo I. Disrupción y estrategia	35
I.1. Disrupción total	40
I.2. Efectos de una disrupción en la gestión estratégica	42
I.3. La estrategia como proceso permanente	44
I.4. Estrategia planificada versus emergente	53
I.5. Preguntas para la reflexión	59
Capítulo II. Estrategia como proceso permanente	61
II.1. Lógica	61
II.2. El cambiante triángulo estratégico: variables clave interrelacionadas	66
II.3. Modelos estratégicos y gestión estratégica permanente	68
II.4. Interrelación de todas las funciones y personas: el efecto Parkey	73

II.5. Capacidades limitadas: la manta.	75
II.6. Preguntas para la reflexión.	77
Capítulo III. Cuatro claves estratégicas	79
III.1. Valores: la base de las decisiones estratégicas . . .	80
III.2. La misión: la opción de ser únicos	83
III.3. Visión: lo que hoy es evidente una vez fue imaginario	91
III.4. Estrategia o bla-bla-bla	97
III.5. Preguntas para la reflexión	103
Capítulo IV. Más allá de la estrategia	104
IV.1. Liderazgo	106
IV.2. Estructura/Organización.	111
IV.3. Tecnología y transformación digital	114
IV.4. Preguntas para la reflexión	119
Capítulo V. Gestión estratégica y niveles estratégicos. Estra-	
tegia corporativa	121
V.1. Gestión operativa y gestión estratégica.	122
V.2. Niveles estratégicos	129
V.3. Preguntas para la reflexión	156

SEGUNDA PARTE

EL FONDO DE LA ESTRATEGIA: CONTENIDOS Y MODELOS

Capítulo VI. Conceptos estratégicos clave	165
VI.1. Valores	168
VI.2. Misión.	172
VI.3. Visión	178
VI.4. Objetivos.	181
VI.5. Estrategia	183
VI.6. Políticas	185
VI.7. Conceptos y etiquetas	187
VI.8. Inicio y final del modelo GIB	189
VI.9. Preguntas para la reflexión	192

Capítulo VII. Ventaja competitiva y estrategia	194
VII.1. Ventaja competitiva	195
VII.2. Estrategia de diferenciación	198
VII.3. Estrategia de costes.	203
VII.4. Estrategia de especialización.	208
VII.5. Riesgos de las estrategias genéricas	212
VII.6. Atrapada a la mitad	214
VII.7. Claridad de las estrategias genéricas	219
VII.8. Preguntas para la reflexión	221
Capítulo VIII. La creciente importancia del macroentorno	222
VIII.1. Tipos de entorno	223
VIII.2. Variables del macroentorno. Tipos, formas y pregunta clave	225
VIII.3. Tipologías de entorno	232
VIII.4. Escenarios.	234
VIII.5. Preguntas para la reflexión	240
Capítulo IX. Análisis del sector I: Nivel macro.	241
IX.1. Los dos niveles de análisis del sector: Macro y micro	241
IX.2. Definición del sector: Estratégica y de análisis	247
IX.3. Análisis del sector (I): Macro. Cinco fuerzas competitivas.	252
IX.4. El ciclo de vida del sector	283
IX.5. Preguntas para la reflexión	288
Capítulo X. Análisis del sector (II): micro.	289
X.1. Dimensiones estratégicas	291
X.2. Grupos estratégicos	297
X.3. Mapas estratégicos de sector	306
X.4. Preguntas para la reflexión.	309
Capítulo XI. Análisis del mercado	311
XI.1. Mercado y sector: dos caras de una sola moneda	311
XI.2. Segmentación. Factores clave de éxito y factores mínimos de éxito.	318
XI.3. Preguntas para la reflexión	333

Capítulo XII. Recursos y capacidades	335
XII.1. Áreas de resultado clave.....	336
XII.2. Recursos y capacidades	339
XII.3. Análisis de los recursos de la competencia	345
XII.4. Preguntas para la reflexión	349
Capítulo XIII. Cadena de valor del sector	350
XIII.1. Fundamentos	351
XIII.2. Decisiones	353
XIII.3. Preguntas para la reflexión	361
Capítulo XIV. Cadena de valor de la empresa.....	363
XIV.1. Presentación y tipos de actividades.....	363
XIV.2. Actividades clave y estrategia a nivel de cada actividad	368
XIV.3. Externalización y cooperación.....	373
XIV.4. Integración vertical y otras diversificaciones ..	384
XIV.5. Relaciones	389
XIV.6. Preguntas para la reflexión	393
Capítulo XV. Globalización e internacionalización	394
XV.1. Global versus local/multinacional	395
XV.2. Factores de globalización	400
XV.3. Globalización y actividades de la empresa	408
XV.4. Globalización y segmentos de mercado.....	411
XV.5. Internacionalización	416
XV.6. Preguntas para la reflexión	426
GUÍA DE LOS DIVERSOS CAPÍTULO DEL MODELO GIB	427
Capítulo XVI. Modelo el «Núcleo Estratégico»	431
XVI.1. Las cinco preguntas esenciales del «Núcleo Estratégico».....	432
XVI.2. Una misión, pero varias secuencias de mercado → estrategia → actividades → capacidades.....	444

XVI.3. La estrategia desde las capacidades. La otra ló- gica del «Núcleo Estratégico»	447
XVI.4. Dos modelos que al final son uno	455
XVI.5. Preguntas para la reflexión	458

Capítulo I

Disrupción y estrategia

Hacia bastantes años que se calificaba el entorno empresarial como turbulento. El entorno VUCA (del inglés volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad) se repetía con bastante frecuencia; las palabras *disrupción*, *cambio*, *innovación* o *transformación* se oían asimismo con asiduidad. Sin embargo, desde inicios del año 2020 se experimentó a nivel global lo que realmente significaban esas palabras. Nada tan extremo y extenso había pasado desde la Segunda Guerra Mundial, y afectaba, casi sin excepciones, a todos los sectores empresariales y países del mundo. Ningún líder, fuera empresarial o gubernamental, lo esperaba; ninguno estaba preparado, muy pocos supieron responder con la rapidez adecuada al brutal y vírico reto disruptivo.

Si el mundo al que se va a enfrentar un directivo o empresario va a tener este grado de feroz disrupción, la forma de entender, pensar y decidir la estrategia debe cambiar. Los fundamentos, conceptos, análisis y decisiones estratégicas deben adaptarse a este nuevo mundo, en el que nadie sabe cómo va a ser mañana. Estamos en una situación en que cada mañana al despertarnos no sabemos qué mundo vamos a ver por la ventana, pues puede ser muy distinto al que dejamos al irnos a dormir. Una situación en la cual, en el extremo, nuestra empresa puede estar en una

muy buena posición competitiva al irnos a dormir y descubrir al levantarnos que ya no vale nada.

No se puede disminuir este grado de extrema disrupción en el entorno. No obstante, sí se puede tratar de entender al máximo dicha disrupción e intentar saber qué adaptaciones estratégicas se deben realizar, tanto de forma como de fondo, para de este modo aspirar a anticipar (aunque sea mínimamente) estos cambios radicales. Así, se puede intentar estar preparado para la súbita transformación y la extrema adaptación que, en mayor o menor grado, estos cambios nos exigen.

Decidir la estrategia siempre ha sido muy difícil, pues siempre se ha basado en predecir el futuro, pensar en cómo se desarrollarían mercado, sector, economía, tecnología, regulaciones y demás partes del entorno, para, a partir de esas asunciones, y teniendo en cuenta nuestras capacidades, hacer algo que nuestros clientes crean mejor que lo ofrecido por los competidores. Y predecir el futuro fue siempre muy difícil, como lo demuestra que, desde hace decenas de años, alguno de los líderes de un sector desaparecía al cabo de poco tiempo de ocupar tan privilegiada posición. Por citar algunos ejemplos, Pan Am quebró en 1991; Enron, en 2002; Lehman Brothers, en 2008; BlockBuster, en 2010, o Kodak, en 2012. Otras, como United Airlines, en 2002; Chrysler y General Motors, en 2009, también quebraron, pero se pudieron reestructurar gracias a ayudas gubernamentales. Mientras otras, como Nokia, no desaparecieron, pero pasó de tener casi la mitad del mercado mundial hasta el año 2007 a una posición insignificante poco tiempo después. La lista de compañías que tras estar entre las líderes de un sector desaparecieron o quedaron en una intrascendente posición ya era muy larga antes del año 2020.

Sin embargo, el nivel de dificultad estratégica se fue incrementando con los años, pues la turbulencia del entorno fue aumentando lenta pero constantemente. Cada vez los cambios eran más rápidos, sobre más variables y más impredecibles. Además, como estos últimos años nos han recordado, la disrupción puede venir también de un nuevo competidor que, comenzando desde cero, cambia totalmente las reglas del juego del sector, como ocurrió en

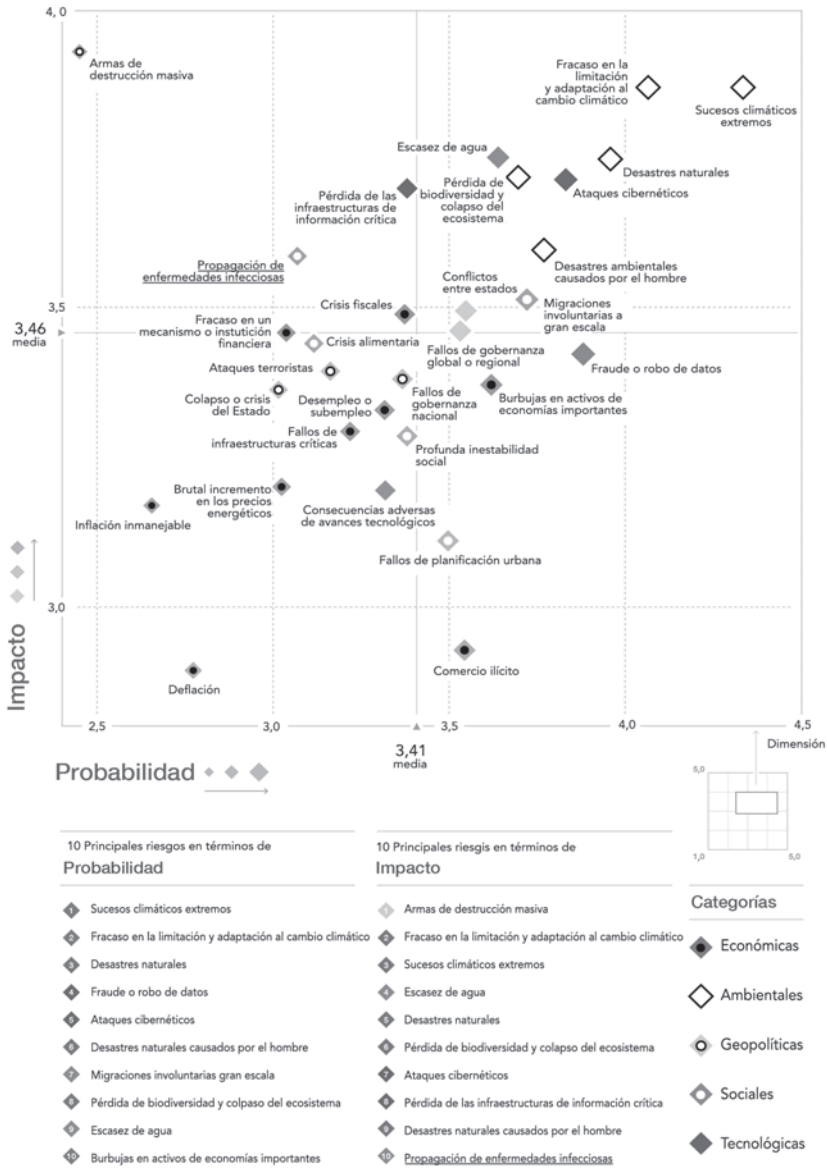
los taxis con Uber; la comercialización con Alibaba; la música con Spotify; la industria cinematográfica con Netflix o la hostelería con Airbnb, por citar sólo algunos ejemplos. Todas ellas fueron nuevas empresas que, aprovechando las nuevas tecnologías que habían surgido, cambiaron las reglas de sus sectores. Nuevas tecnologías en las que las compañías *de toda la vida* en sus respectivos sectores no habían ni reparado.

Lo que sucedió a inicios de 2020 fue ya llegar a la fase de disrupción total, en la que, en un momento, súbita e impredeciblemente, acaece un hecho que destroza cualquier estrategia en muchos sectores a nivel mundial. Nadie tenía en mente el tipo de amenaza que iba a presentarse. Como ejemplo de esta absoluta falta de previsión podemos tomar el informe *The Global Risks Report 2019*,⁶ del World Economic Forum, del cual la Figura 2 distingue su visión resumen de los diferentes riesgos globales en 2019, muy pocos meses antes de la cruel pandemia de la COVID-19.

Dicho informe fue realizado en base a encuestas, pero no a cualquier tipo de compañías, sino solamente a empresas que operaban en entornos muy cambiantes, en los que podían emerger continuamente nuevos riesgos. Como vemos en esta figura resumen este informe valoraba tanto la probabilidad de los riesgos como su impacto. Como podemos observar, la «propagación de enfermedades infecciosas» ni siquiera aparecía en los diez primeros riesgos más probables, sino que estaba en décimo lugar en la lista de riesgos medidos por su impacto. Ahora sabemos que su probabilidad se había infravalorado al extremo, mientras que su impacto ha sido muchísimo mayor que el que se esperaba. Sin embargo, en algunas páginas del informe sí se advertía de que el mundo estaba poco preparado para una amenaza biológica: «El mundo no está preparado ni siquiera para modestas amenazas biológicas, lo cual nos hace vulnerables a potenciales grandes impactos sobre nuestras vidas individuales, el bienestar social, la actividad económica y la seguridad nacional». No obstante, aun-

6. The World Economic Forum, *The Global Risks Report 2019*, 14.^a edición, 2019.

Figura 2. Panorama de los riesgos globales del año 2019



Fuente: Encuesta 2018-2019 Percepción de riesgos globales del Foro Económico Mundial.
 Nota: Se pidió a los encuestados que evaluaran la probabilidad de los riesgos globales individuales en una escala de 1 a 5; siendo 1 que un riesgo es muy poco probable y 5 un riesgo muy probable. También los encuestados evaluaron el impacto en cada riesgo global en una escala del 1 al 5; siendo 1 un impacto mínimo; 2 un impacto menor; 3 un impacto moderado; 4 un impacto severo, y 5 un impacto catastrófico.

que en apartados del informe se advirtiera sobre esta amenaza, tal como se ha comentado, ni se consideraba probable ni se consideraba que pudiera tener los devastadores efectos que tuvo.

Sí sabemos que no podemos prever la siguiente gran amenaza, sea global, nacional o sectorial; estamos obligados a gestionar la estrategia como un proceso continuo, pues dicho cambio puede suceder en cualquier momento.

Lógicamente, en una extrema crisis global siempre hay unos sectores más dañados que otros. En el caso de la crisis desatada por la COVID-19 fueron sobre todo los sectores relacionados con el turismo y los viajes de negocios (transporte, hostelería, restaurantes, agencias), así como entretenimiento, automóvil, construcción y comercio (menos los dedicados a alimentación o farmacia). Sectores que súbitamente bajaron sus ventas prácticamente a cero durante semanas, en algunos casos meses, tras lo cual fueron recuperándose muy lentamente, con la dramática consecuencia de la desaparición de muchas compañías que no pudieron resistir tal nivel de descenso prolongado de ingresos. La cadena de pagos se interrumpió en esos sectores con el trágico efecto resaltado.

Esta brutal caída de las ventas, conjugada con la posterior más elevada exigencia de los clientes, en asociación con una menor disposición de gasto por su parte, todo ello en un entorno de poca capacidad económica y escasa posibilidad adicional de endeudamiento, elevaron la competencia de casi todos los sectores hasta niveles jamás vistos, incluso después de la desaparición de un significativo número de compañías.

Como casi siempre, también hubo excepciones. Empresas y sectores que en esa gravísima crisis mejoraron mucho su posición competitiva e incrementaron sus ventas y beneficios. Entre otras, compañías como Amazon, al incrementarse en grandes proporciones el *e-commerce* y estar muy bien preparada con su sistema logístico de entrega, además de poseer una división de almacenamiento en la nube y servicios para empresas (Amazon Web Services), y otra de cine y series en *streaming* (Prime Video); Alibaba, su versión china; Microsoft o Zoom Video, al aumentar de forma exponencial las videoconferencias con Teams o

Zoom; Apple, pues, aunque sus tiendas físicas cerraron algunas semanas, estaba preparada para la venta online de sus, aún más, demandados productos; Tencent, compañía china de juegos online, los cuales crecieron de forma importante debido a las cuarentenas y a la prevención de salir de casa; como creció por la misma razón la estadounidense Nvidia, fabricante de tarjetas gráficas y consolas; Facebook, dueño asimismo de Instagram y WhatsApp, fue mucho más usada por el mismo motivo, con lo que su publicidad se incrementó (aunque tuvo algún boicot por no prohibir contenidos racistas y de odio); o Netflix, debido a que otra consecuencia de pasar más tiempo en casa fue la mayor demanda de películas y series.

Por tanto, como siempre, aun en crisis terribles hay sectores beneficiados, pero, también en esos sectores, sus compañías deben estar atentas constantemente al entorno para ser capaces de detectar más rápido que sus competidores el cambio que se va a producir y, en consecuencia, adaptar antes que nadie su estrategia a ese nuevo entorno, con el fin de aprovecharlo mejor que nadie. La estrategia como proceso permanente es una necesidad tanto en entornos que disruptivamente se tornan más positivos como en entornos que de repente son extremadamente negativos.

I.1. Disrupción total

La vida de un empresario o ejecutivo ha sido intensa desde ya hace muchísimos años. La mayoría duerme poco, trabaja mucho y está sometido a un alto nivel de estrés. Para compensar, trata de disfrutar de su familia y amigos, aunque le reprochen el escaso tiempo que les dedica. Sin embargo, aun en estas condiciones, el directivo o empresario medio es feliz porque disfruta al gestionar, por mucho que la presión sea constante, los competidores fieros, los clientes tan demandantes como cambiantes y las inesperadas malas noticias demasiado frecuentes. Aunque muchos piensen que quizá su intenso ritmo de vida les pasará factura algún día, disfrutan del círculo de información, pensamiento rápido y deci-

sión al que cada día se enfrentan junto con sus colaboradores. Además, normalmente con los años se logra formar un equipo de personas con las que se sienten a gusto, forman un equipo compenetrado y muy profesional, imprescindible para enfrentarse al muy competitivo mundo de su sector.

Sin embargo, como se ha indicado, casi sin darse cuenta, a inicios del año 2020 este mundo desapareció para la inmensa mayoría de ejecutivos y empresarios. De repente, la economía colapsó, su sector casi se paralizó, realizar una venta era cuestión de titanes y aprovisionarse era muy difícil. Hasta el muy buen trabajo en equipo se dificultó y el ambiente se llenó de tensión. Incluso personas que eran un ejemplo profesional se vinieron abajo ante un derrumbe tan fuerte de la situación, aunque otras emergieron como líderes insospechados ante tanta adversidad. Nada era como antes. Se comprendió de repente que *disrupción* significa «interrupción súbita de algo», en este caso de la vida profesional tal como era entendida hasta 2020. Todo se vino abajo tan rápido que no era de extrañar que algunos directivos se descubrieran mirando pasmados por la ventana durante minutos, cual autómatas, con un solo pensamiento: ¿Adónde se fue mi mundo?

Asimismo, se sabía que el cambio era irreversible. Tan cierto era que el maldito virus tendría tarde o temprano una solución, como que, de nuevo, en cualquier momento, cualquier cosa podía pasar inesperadamente en cualquier lugar y derrumbar objetivos, estrategias, planes y toda previsión realizada. Se había entrado en una época de total disrupción y las reglas iban a ser diferentes.

No obstante, un dirigente no se rinde fácilmente; lo más habitual es que sea un luchador, que nadie le haya regalado nada, que ya haya tenido fuertes golpes (aunque ninguno fuera de la envergadura de la crisis provocada por la COVID-19). En consecuencia, pocos gestores tiran la toalla, prácticamente todos están dispuestos a seguir, aunque sepan que no puedan seguir como hasta entonces. Si se van a enfrentar a otro mundo, tienen que cambiar su forma de pensar, su manera de afrontarlo. Su profesionalidad, conocimientos, capacidad de trabajo, experiencia y

pasión les van a servir exactamente igual, pero la forma y el fondo de su pensamiento estratégico debe cambiar.

¿Cómo se puede pensar en la estrategia que seguir cuando no se sabe ni cómo será el día siguiente? ¿Cómo se puede pensar a uno, dos, cinco o diez años en esta situación? ¿Cómo estar preparado para evitar en lo posible que cualquier repentino cambio en el entorno triture una buena situación competitiva? El virus dejó muchas muertes e innumerables daños económicos y sociales en todo el mundo, pero advirtió asimismo de que la disrupción había llegado para quedarse.

I.2. Efectos de una disrupción en la gestión estratégica

La gestión estratégica no es más que el proceso de constante adaptación, y si es posible de avance, de la empresa a su entorno; para, como se ha dicho, siempre ser mejor que sus competidores en algún aspecto vital valorado por sus clientes. Con el adicional objetivo supremo de que la compañía sea lo suficientemente innovadora como para ser única.

Los efectos que tiene en la gestión estratégica una disrupción y la crisis que provoca se pueden resumir en dos. Primero, si normalmente el entorno empresarial es turbulento, influenciado por muchas variables, las cuales cambian rápida e impredeciblemente, en tiempos de crisis esta turbulencia se magnifica, el cambio aún es más rápido, así como también todavía más impredecible. Segundo, el cambio siempre suele ir a peor, la tendencia es a que la situación, tanto en la economía, el sector o el mercado, se deteriore. Aunque también es cierto que pueden aparecer algunas oportunidades, éstas siempre son menores que las amenazas, además de estar focalizadas en muy pocos sectores. Dos efectos, por tanto, terribles para una empresa: aún más turbulencia, lo cual implica aún menor capacidad de previsión, y una tendencia al deterioro de la situación. La Figura 3 resume estos efectos de una disrupción y crisis en la gestión estratégica, así como sus consecuencias.

Figura 3. Efectos que la disrupción y la crisis provocan en la gestión estratégica



Como la figura resalta, el incremento de la turbulencia y el empeoramiento de la situación implican una gran dificultad añadida a la hora de plantearse la estrategia. Sin embargo, a pesar de esta muy elevada dificultad, y por las mismas razones que la provocan, en tiempos de disrupción y crisis la empresa tiene una aún mayor necesidad de replantearse su estrategia, de tomar ineludiblemente decisiones que pueden implicar su supervivencia. Si todo cambia, y cambia muy rápidamente y a peor, es obvio que nadie puede quedarse quieto; esto equivaldría a quedarse atrás.

Una tercera, y negativa, consecuencia es que, en estas situaciones, el tiempo que tiene una compañía para tomar estas muy difíciles decisiones estratégicas es aún menor; dispone de muy escaso tiempo, pues debe reaccionar casi al instante. Normalmente, no habrá tiempo para grandes análisis, reuniones, debates y reflexiones; lo cual implica que el conocimiento estratégico y la preparación del equipo directivo deben ser altísimos ante esta casi inmediata toma de decisiones.

Por todas estas consecuencias, la necesidad de pensar en la estrategia se puede afirmar que es permanente, la turbulencia del entorno exige una atención constante al mismo. Ésta es una conclusión esencial. La estrategia se convierte en un proceso permanente, no porque permanentemente se deban tomar decisiones estratégicas, obvio que no es así; sino porque permanentemente puede haber un cambio inesperado en el entorno que nos obligue a tomar decisiones repentinas. Como nadie sabe cuándo se va a producir este importante cambio en el entorno, la única forma de poder advertirlo es estar constantemente atento.

Lógicamente, las crisis acaban remitiendo o disminuyendo, por lo cual el deterioro del entorno concluirá. Sin embargo, lo que ya no finalizará más será la turbulencia, las súbitas disrupciones, por lo cual lo que no desaparecerá serán los cuatro efectos relatados sobre la estrategia que resume la Figura 3.

I.3. La estrategia como proceso permanente

Por ello, una primera consecuencia de vivir en un mundo disruptivo es que la estrategia es un proceso permanente, como se ha ido señalando. La estrategia nunca fue inamovible. Cuando una compañía decidía una estrategia, incluso si era a cinco, diez años o más, siempre ésta era factible de ser cambiada. De hecho, cada vez más sucedía esto, al ir volviéndose el entorno más turbulento. Cambios imprevistos en el entorno dejaban obsoletas las decisiones tomadas pensando en otro futuro que el que estaba realmente ocurriendo. Pero a partir del año 2020 esto se acentúa, se entra en una época en la que la caducidad de la estrategia, que como siempre es imprevisible, se sabe que va a tender a ser aún más reducida. Esto obliga a la empresa a estar siempre pendiente de ella.

Un (fantástico) subproducto de esta constante atención a la estrategia es que ayuda a combatir el peligro más dramático de la misma, como es que la compañía no se dé cuenta de que su ventaja competitiva va a caducar. Al poder extinguirse la estrategia por muchos y diferentes motivos, este final es muy difícil de predecir.

Puede acabarse, entre otras razones, por una nueva tecnología, una innovación de un competidor, un cambio de gustos de los clientes, un deterioro económico o una nueva regulación. Existen muchas razones por las que una estrategia puede dejar de ser competitiva.

Si la compañía realiza una persistente vigilancia sobre la estrategia, se favorece una constante reflexión sobre sus fundamentos y, en consecuencia, ayuda a detectar antes que la ventaja competitiva se está deteriorando y puede perderse en el corto plazo; con lo que la compañía puede iniciar a tiempo un proceso de cambio estratégico, como la Figura 4 resalta.

Figura 4. Lógica detrás de la estrategia como proceso permanente



El expresidente estadounidense Eisenhower ya avanzaba en 1957 lo principal de la situación estratégica empresarial actual al decir: «Los planes son inútiles, pero la planificación lo es todo». Pues es más fundamental haber pensado en la estrategia que el plan que de esa reflexión se deriva. El plan estratégico, aunque sea a diez años, puede ser válido sólo unos pocos días si el entorno cambia súbitamente. Y sólo quien ha pensado a fondo en la estrategia tendrá alguna opción de detectar a tiempo cambios disruptivos y, por lo tanto, aspirará a responder a éstos rápidamente. Pues al haber reflexionado sobre la estrategia, conocerá

sus aspectos clave, los fundamentos de sus ventajas competitivas, así como las evoluciones de las variables del entorno sobre las que se basa. La frase de Eisenhower va camino de alcanzar setenta años, pero su vigencia estratégica es absoluta.

Esta visión de la estrategia como proceso permanente, este estado de atención continuo debe tenerlo, lógicamente, todo el equipo directivo, debe estar en el ADN de la organización. Nadie es capaz de recibir y analizar toda la información que se produce diariamente en el sector, mercado, economía, sociedad, política, legislación o tecnología. Mucho menos cuando en bastantes ocasiones dicha información tiene carácter global y puede aparecer en cualquier lugar del mundo. Además, en muchos casos el experto en un área determinada, no el CEO o el director general, es el más capaz de detectar un pequeño cambio en el entorno. Una débil señal puede ser el origen de algo que cambiará las reglas del juego estratégico del sector. Por lo que puede pasar que sólo el experto de un área puede descifrar lo que hay detrás de esa leve señal. Esas pequeñas señales pueden venir, por ejemplo, de personas que conocen muy bien el mercado y a los clientes, pues respiran su día a día, conocen sus necesidades, se dan cuenta de sus cambios, intuyen las nuevas tendencias. O pueden venir de expertos tecnológicos o digitales que interpretan muy claramente cambios en sus áreas de conocimiento.

Es por ello por lo que, aunque el director general, el CEO o el consejero delegado de una compañía es el responsable último de la estrategia y, desde luego, debe involucrarse al máximo en el liderazgo del proceso estratégico, es aconsejable en ocasiones abrir el abanico de la reflexión y recibir propuestas del mayor número posible de colaboradores, sobre todo en situaciones críticas. Se debe motivar a la organización sobre la importancia de sus aportaciones. Incluso, se pueden crear grupos de reflexión por áreas o departamentos para que colaboren en el proceso. Es bueno, casi imprescindible, ser humilde y flexible y escuchar cualquier propuesta estratégica, sea cual sea su procedencia.

Asimismo, cuanto más se implica a ejecutivos y demás colaboradores en una reflexión estratégica, más se asegura su total

involucración en su implementación. Pues, además de la motivación y el reconocimiento que se les ha dado, se han sentido partícipes, implicados, en ese proceso, por lo que sienten que la estrategia decidida es, en parte, suya.

En tiempos complejos se debe aún más ser consciente del valor de las personas. Al fin y al cabo, son ellas las que marcarán el futuro de la empresa. Las personas son las que analizan y deciden la estrategia. Un equipo directivo unido, que cohesione a toda la organización, haga fluir la información y el conocimiento por todas las capas y áreas de la compañía, donde aprendan todos de todos, trabajando con pasión y contagiando estas cualidades a cada uno de los colaboradores, es prácticamente imbatible. Como lo inverso lleva a una organización al desastre.

La innovación debe estar en la cultura, en los valores de la empresa y en la conciencia de cada empleado. Cada vez más, la ventaja competitiva depende de la creatividad. Para que la innovación realmente esté en la cultura de la empresa se debe crear un clima que permita el error y el aprendizaje que éste nos deja. No se crea una ventaja competitiva con la primera idea, sino después de muchas.

Por la misma razón que es conveniente que en el proceso de reflexión estratégica estén implicados ejecutivos heterogéneos y de diversos niveles, es muy interesante que un consejo de administración tenga miembros heterogéneos. Obviamente tendrá consejeros o directores dominicales, pues la representación de la mayoría del accionariado debe estar presente. Pero también es interesante que tenga algún o algunos consejeros ejecutivos, pues su perfil técnico puede ayudar a comprender situaciones complejas. Como es positivo que tenga consejeros independientes, pues por no estar vinculados ni a la gestión ni a los accionistas aportarán visiones diferentes, además de conocimientos técnicos y experiencia profesional relevante, importante a estos niveles.

Del mismo modo, es importante en un consejo de administración tener en cuenta la igualdad de género; así como, en el caso de ser una compañía internacional, la pluralidad de razas y orígenes, pues este incremento de perspectivas no hará más que

ver la misma idea desde diversos ángulos, enriquecer las aportaciones e incentivar la innovación.

Evidentemente, del tamaño de la empresa dependerá la composición de su consejo, pues las pequeñas quizá no puedan permitirse consejeros independientes. Lo que, aparte del tamaño, todos los componentes de un consejo deben tener es esta visión de la estrategia como proceso permanente.

Visión que, en una crisis extrema, como la provocada por la COVID-19, se torna aún más evidente. Pues en ella el consejo debe tener tan rápido como claro el impacto que está teniendo la crisis en su compañía, así como las alternativas de que se dispone como respuesta y el cambio de rumbo estratégico que se elige. Todo ello de forma dinámica, pues la crisis puede evolucionar de formas muy distintas, pueden aparecer nuevas amenazas y/o oportunidades que obliguen a súbitos cambios en las decisiones estratégicas tomadas.

Figura 5. La estrategia como un proceso continuo en el ADN de toda la organización



La Figura 5 quiere expresar tanto la involucración de los diversos actores a todos los niveles como el continuo flujo de información y análisis que debe haber en la compañía si asume la estrategia como proceso permanente en su ADN. Es una constante subida y bajada de información estratégica y, en ocasiones, debates a distintos niveles. Sólo si todas las personas de la organización esenciales para este fin lo aceptan y participan será una

realidad. Y no todos estos colaboradores pertenecen a la alta dirección; existen expertos muy importantes para este fin que no lo son. Esto implica una aceptación por parte de la propiedad y la dirección de la empresa de este hecho, empoderando a otros niveles de la organización, motivándoles para participar en el debate estratégico, lo cual implica, lógicamente, que se les escuche e interactúe con ellos. Esta participación de otros colaboradores clave, de distintos niveles, en la elaboración de la estrategia tiene, como se ha avanzado, el gran efecto secundario de su posterior aceptación de las decisiones estratégicas y su involucración en su implementación.

Cuando toda la organización está verdaderamente implicada en el proceso, en ocasiones éste se inicia a iniciativa de colaboradores no pertenecientes a la alta dirección, pero que son capaces de detectar un cambio que puede afectar de forma importante a la estrategia de la compañía.

Indudablemente, esto no significa que el consejo de administración y el CEO o el máximo ejecutivo de la compañía abduquen de su principal responsabilidad en la toma de decisiones estratégicas. De este compromiso no se puede dimitir. Pero una cosa es dicha decisión y otra es el proceso por el cual se llega a ésta. Es en este proceso que se involucra a estos diversos colaboradores. Participan en la comunicación de la situación estratégica, en la búsqueda de información esencial, en su análisis, así como en el debate estratégico que se puede producir con todos estos datos; jamás en la decisión final, que es irrenunciable por parte de la propiedad y la dirección.

Si se logra convertir la estrategia en un ejercicio de reflexión permanente, la compañía mejora en el sentido de estar preparada para afrontar las crisis que se vayan produciendo. Estará preparada para afrontar el futuro, cualesquiera que sean sus características. Como decía Clayton Christensen,⁷ «las innovaciones radicales tienen lugar cuando la tensión ha alcanzado su punto

7. Martha E. Mangelsdorf y Clayton Christensen, «Son buenos tiempos para la innovación disruptiva», *Harvard Deusto Business Review*, julio de 2009.

máximo y los recursos son especialmente limitados; es entonces cuando las personas están mucho más abiertas a replantearse el modo fundamental como hacen negocios». Si estar preparados para afrontar la próxima disrupción va a ser el estado permanente de las compañías, si la estrategia es un proceso permanente, se necesita que el estado que describe Christensen sea asimismo permanente. Por tanto, que ese «estar abierto a replantearse el modo fundamental como hacer negocios» sea una constante.

Las disrupciones y las grandes crisis no sólo incitan a realizar innovaciones radicales, sino que obligan a todas las empresas a llevar a cabo innovaciones más genéricas, más horizontales, de mínimos. Pensemos en la inmensa ola de digitalización que provocó la crisis de la COVID-19: todos los sectores y compañías se vieron obligados a digitalizarse al máximo en un tiempo mínimo. Lógicamente, algunas con mejores resultados que otras, pues algunas ya tenían un recorrido realizado.

Ya hace años que se ha generalizado esta idea de ver las crisis como una gran oportunidad, naturalmente siempre que se reaccione, siempre que se piense estratégicamente. La diferencia con el entorno actual es que esta visión de ver las crisis como algo puntual ya no tiene sentido por la magnitud de las disrupciones actuales, además de su frecuencia. Ya no podemos esperar a una crisis para tener la mentalidad de ganador viendo oportunidades; esa mentalidad debe ser ya constante. Hemos de pensar siempre en grandes tendencias de futuro. Como decía Vijay Govindarajan:⁸ «Existe una gran diferencia entre planificar el futuro y prepararse para el futuro. Prepararse para el futuro implica preguntarse cuáles son las grandes tendencias». Y constantemente hemos de estar preparándonos para el futuro.

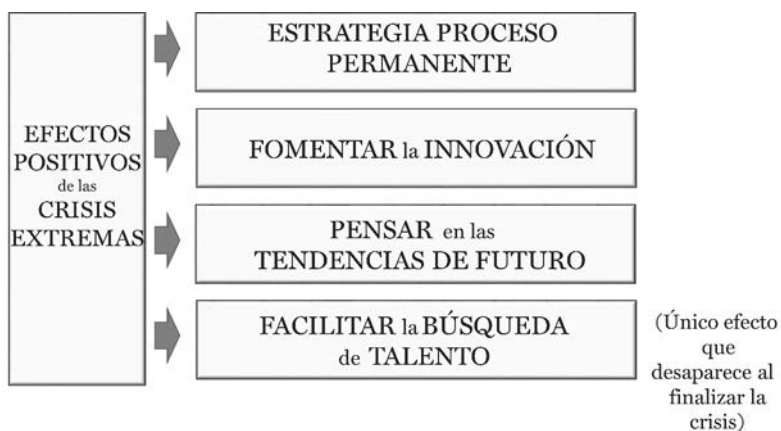
Un efecto positivo de un periodo de extrema crisis, como la que provocó la pandemia de la COVID-19, es que el talento, el aspecto estratégico más clave, así como otros activos esenciales son más fáciles de encontrar y menos caros de adquirir. Personas excelentes personal y profesionalmente pierden su puesto de tra-

8. Vijay Govindarajan, «Preparing for the Recovery», *The Wall Street Journal*, 22 de junio de 2009.

bajo al quebrar o pasar por extremas dificultades sus empresas. Además, cuando una organización contrata a un muy buen colaborador en momentos difíciles para él, el grado de compromiso y lealtad hacia la empresa alcanzan máximos.

La Figura 6 resume estos efectos positivos de una crisis extrema en la estrategia de una empresa, sin mencionar los efectos positivos que puede tener asimismo sobre otros importantes ámbitos de la empresa, como son su estructura o la cultura de la organización. De hecho, si en la actualidad la estrategia es un proceso permanente, como se está señalando desde el inicio de este libro, la única de estas ventajas que desaparece al acabar una gran crisis, como la de la COVID-19, es la facilidad en la búsqueda de talento. Los otros efectos positivos deben ser ya permanentes en cualquier organización.

Figura 6. Efectos positivos de una crisis extrema sobre la gestión estratégica



La enorme crisis que provocó la COVID-19 fue otra demostración del fomento de la innovación que producen los tiempos de grandes dificultades. Provocó cambios sociales y laborales, algunos de los cuales permanecen, como una aceleración generalizada en el papel que juegan las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC). Por ejemplo, las nuevas tecnologías

ayudaron a proteger mejor y a hacer su trabajo mucho más eficaz a los trabajadores sanitarios. Tecnologías como el 5G, *big data* e inteligencia artificial permitieron consultas remotas. La infraestructura digital a través de banda ancha fija y móvil permitió que las empresas siguieran trabajando aun estando todas sus oficinas cerradas, algo impensable para muchas de ellas el día anterior a la pandemia.

En definitiva, destacando la visión negativa de una crisis o acentuando el punto de vista positivo de ésta, lo que está claro es que cuanto más turbulento es el entorno empresarial, cuanto menos cosas seguras tenemos, cuanto más rápido es el cambio, cuanto mayor es la dimensión de la crisis global, cuanto más incierto es el futuro, más necesita la empresa concebir la estrategia como un proceso continuo.

Y éste es el punto clave de la estrategia. La empresa debe poder replantearse lo que hace continuamente. Pero no se puede pensar de forma constante sobre muchos conceptos, pues se corre el riesgo de dispersarse cuando es vital todo lo contrario. Cuanto más complejo es el entorno, más simple se debe definir la estrategia; cuanto más borroso es el entorno, más clara se debe tener la ventaja competitiva. Esto no garantiza la supervivencia de la empresa, pero incrementa mucho sus probabilidades, siempre que constantemente se esté trabajando para dar respuesta a los permanentes cambios que clientes, competidores, situación económica, social, legal o tecnológica plantean, además de estar atentos a súbitos cambios en dimensiones ambientales o biológicas, como tristemente se aprendió desde inicios del año 2020.

En definitiva, para afrontar la disrupción y su mucha mayor complejidad, los constantes cambios y el deterioro que puede significar, es recomendable tener una visión muy clara y sintética de la estrategia, de las piezas clave de la estrategia de la empresa. Solamente desde una perspectiva clara y sintética de sus apartados esenciales se podrá afrontar esta complejidad y tomar decisiones en tiempo real a medida que se produzcan cambios en aspectos clave del entorno.

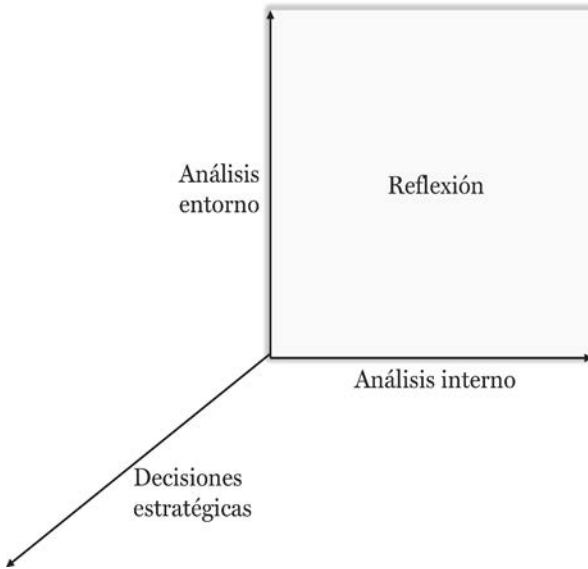
I.4. Estrategia planificada versus emergente

La forma de pensar y decidir la estrategia puede tener tanta importancia como el fondo de la misma, su contenido, el guion sobre lo que se debe reflexionar, sobre qué conceptos y análisis hemos de conocer la situación, reflexionar, debatir y decidir. Desde hace muchos años este *cómo* reflexionar y decidir la estrategia ha sido una de las cuestiones más debatidas. Hay varias formas de pensar y decidir la estrategia, pero podemos resumirlas en dos, sus dos extremos. Con ellas tenemos suficiente para encontrar la solución de cómo es más conveniente realizar este proceso esencial. No hay una forma mejor que otra, pero claramente sí hay momentos, situaciones, en que sólo se puede utilizar una; mientras que en otras circunstancias es mucho más aconsejable la otra.

Se puede definir un proceso de reflexión o formulación estratégica como el proceso por el cual se decide la estrategia, a través de un profundo análisis del entorno (de sus diversas partes) y del interno de la empresa (asimismo de sus diferentes partes), así como de la evaluación de las alternativas que del mismo aparecen en base a dichos análisis. La Figura 7 presenta este proceso de una forma muy simplificada.

Este proceso de reflexión se puede realizar de una forma muy estructurada, racional, sistemática, formalizada, paso a paso, análisis a análisis, tanto en el entorno como en el interno. Aunque esto implica la necesidad de disponer del tiempo suficiente para que la dirección de la compañía pueda conocer en cada análisis sus datos más esenciales, así como que puedan debatir entre ellos el tiempo suficiente para poder consensuar, tanto la situación actual como la decisión con respecto a cada análisis. A esta forma de decidir la estrategia se le llama planificación. En definitiva, la planificación estratégica implica una inversión de tiempo importante, al ser un proceso lento debido a la reiterada búsqueda de información, debate y decisión que se produce en cada uno de los análisis.

Figura 7. Presentación muy sintética de un proceso de reflexión y decisión estratégica



Igor Ansoff fue uno de los precursores de la planificación⁹ allá por el año 1965. Este camino de reflexionar y decidir la estrategia tiene la gran ventaja de su nivel de profundidad. En cada concepto esencial, en cada análisis, el equipo directivo puede tener informes, conocer bien la situación, así como debatir a fondo sobre ésta, para finalmente, evaluando todas las alternativas, decidir. Es natural, como decíamos, que esta forma de pensar y decidir la estrategia sea realizada durante un relativamente prolongado periodo de tiempo; normalmente medido en semanas, si no en meses. Por tanto, es una forma de reflexionar y decidir la estrategia extraordinariamente sólida, pues se realiza cada paso, cada análisis, a conciencia, pero demanda tiempo.

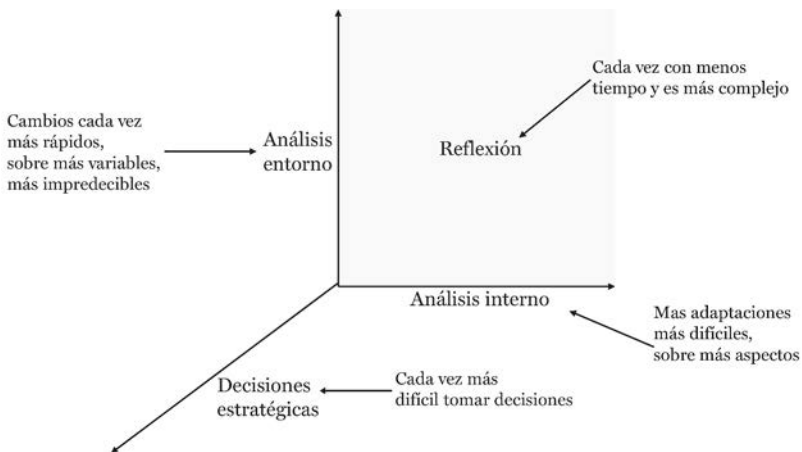
Sin embargo, el entorno dejó hace muchos años de ser el de 1965, cuando Ansoff escribió sobre planificación estratégica. Ya

9. Igor Ansoff, *Corporate Strategy*, McGraw-Hill, 1965.

hemos descrito en apartados anteriores la situación del entorno actual, muy lejos del entorno estable de la época de Ansoff. La disrupción, la turbulencia, es la característica más acusada de nuestro entorno, como lamentablemente cada ejecutivo vive en su piel día a día. Por ello, cada vez más variables del entorno cambian rápida e impredeciblemente de forma más acelerada. Esto hace, como consecuencia, que, en el interno, las compañías deban adaptarse de forma cada vez más difícil y frecuente en diferentes aspectos.

Siendo lo descrito anteriormente sobre la situación actual del entorno y el interno ya complicado, quizá el aspecto que más agrava el proceso de reflexión estratégica actualmente es su inmediatez, el poco tiempo que se tiene en muchas ocasiones para decidir. Por todos estos aspectos, la consecuencia final es que decidir estratégicamente es cada vez más difícil. La Figura 8 resume esta situación actual de las diversas fases de un proceso de reflexión estratégica, tal como se acaba de describir.

Figura 8. El efecto de la disrupción en las fases de un proceso de reflexión y decisión estratégica



Con una situación como ésta es evidente que, en bastantes ocasiones, realizar un proceso de planificación como el descrito es bastante difícil, pues las empresas no van a tener el tiempo

necesario para su realización. Por tanto, no siempre se puede realizar un proceso de decisión estratégica racional, formalizado, sistemático, etapa a etapa; no siempre se puede planificar.

Siendo novedoso que cada vez el entorno ha sido más turbulento hasta llegar a la gran disrupción actual, no es nueva ni mucho menos la otra gran forma de pensar y decidir la estrategia. Ya hace muchos años que diversos autores fueron muy críticos hacia este proceso tan planificado.¹⁰ Desde finales de los setenta y durante los ochenta y noventa ya sostenían que este proceso no se adaptaba a una realidad cambiante e imprevisible. Ya entonces se defendía que este modo tan racional y formalizado, al necesitar bastante tiempo, quita capacidad de reacción a la compañía. Mucho más hoy en una época marcada por las disrupciones.

Este razonamiento nos conduce a la otra forma de pensar y decidir la estrategia. Una forma que se adapta más a un mundo en el que no hay tiempo para decidir. Es lo que se denomina estrategia emergente, una manera más incremental, acumulativa e intuitiva de pensar y decidir la estrategia. Procesos informales, no planificados, en los cuales las elecciones aparecen en respuesta a los cambios imprevistos del entorno.

Como sabemos, de repente, sin ninguna pista previa de qué iba a suceder, el competidor puede mejorar una dimensión estratégica esencial, el cliente cambia sus preferencias, una tecnología surge y altera las reglas del sector, la economía se hunde, una nueva regulación modifica las normas del sector o una pandemia destroza todo lo planificado, por sólo citar algunas de las súbitas disrupciones que pueden ocurrir. Cuando tiene lugar alguna disrupción, la compañía debe reaccionar rapidísimamente. Por lo que la forma planificada de pensar y decidir la estrategia es una utopía, no se dispone del tiempo que exige. El entorno ha tenido un cambio imprevisto que afecta considerablemente a la empresa y ésta debe reaccionar en muy poco tiempo. Ahí surge la necesidad de la estrategia emergente.

10. Henry Mintzberg, «Patterns of Strategy Formulation», *Management Science*, 24, 1978.

J. B. Quinn, *Strategies for change: Logical incrementalism*, Irwin, 1980.