

Richard P. Rumelt
BUENA ESTRATEGIA/
MALA ESTRATEGIA

Traducción de Rut Abadía

arpa

SUMARIO

INTRODUCCIÓN: OBSTÁCULOS ABRUMADORES	11
PRIMERA PARTE. BUENA Y MALA ESTRATEGIA	
I. Una buena estrategia es inesperada	23
II. Descubrir el poder	35
III. Mala estrategia	48
IV. ¿Por qué hay tanta mala estrategia?	78
V. El núcleo de la buena estrategia	101
SEGUNDA PARTE. FUENTES DE PODER	
VI. Usar la palanca	125
VII. Objetivos próximos	135
VIII. Sistemas de eslabones	147
IX. El uso del diseño	156
X. Enfoque	178
XI. Crecimiento	189
XII. Aprovechar la ventaja	200

xiii. Utilización de la dinámica	221
xiv. Inercia y entropía	250
xv. La visión global	276
TERCERA PARTE. PENSAR COMO UN ESTRATEGA	
xvi. La ciencia de la estrategia	297
xvii. Usar la cabeza	316
xviii. No perder la cabeza	338
NOTAS	365
AGRADECIMIENTOS	379

Para Ruthjane

INTRODUCCIÓN

OBSTÁCULOS ABRUMADORES

En 1805, Inglaterra tenía un problema. Napoleón había conquistado gran parte de Europa y planeaba invadir Inglaterra. Pero para cruzar el canal de la Mancha, necesitaba arrebatar el control del mar a los ingleses. Frente a la costa suroeste de España, la flota combinada francesa y española de treinta y tres naves se encontró con la flota británica, más pequeña, de veintisiete barcos. La táctica bien desarrollada de la época consistía en que las dos flotas enfrentadas se mantuvieran cada una en su línea, lanzándose cañonazos la una a la otra. Pero el almirante británico Lord Nelson tuvo una visión estratégica. Dividió la flota británica en dos columnas y las dirigió contra los barcos franco-españoles, golpeando su línea perpendicularmente. Las naves británicas que iban a la cabeza corrieron un gran riesgo, pero Nelson pensó que los artilleros franco-españoles, menos adiestrados, no podrían compensar el fuerte oleaje de aquel día. Al final de la batalla de Trafalgar, franceses y españoles perdieron veintidós barcos, dos tercios de su flota. Los británicos no perdieron ninguno. Nelson fue herido de muerte, convirtiéndose, al morir, en el mayor héroe naval británico. El dominio naval de Gran Bretaña estaba asegurado y permaneció intacto durante siglo y medio.

El reto de Nelson era enfrentarse a un enemigo que le superaba en número. Su estrategia consistió en arriesgar su flota

de vanguardia para romper la formación de su enemigo. Una vez conseguido, pensó que los capitanes ingleses, más experimentados, saldrían victoriosos en el cuerpo a cuerpo. La buena estrategia casi siempre es así de simple y obvia, y no hace falta ninguna presentación de PowerPoint para explicarla. No surge de ninguna herramienta de «gestión estratégica», ni de ninguna matriz, gráfico, triángulo o esquema. Un líder con talento identifica una o dos cuestiones críticas de la situación (los puntos de inflexión, que pueden multiplicar la eficacia del esfuerzo) y a continuación centra y concentra la acción y los recursos en ellas.

A pesar del ruido que hacen quienes quieren equiparar la estrategia con la ambición, el liderazgo, la «visión», la planificación o la lógica económica de la competencia, la estrategia no es nada de eso. El núcleo de la dirección estratégica es siempre el mismo: descubrir los factores críticos de una situación y diseñar una forma de coordinar y enfocar acciones que permitan hacer frente a esos factores.

La responsabilidad más importante de un líder es identificar los retos que tiene una organización para avanzar y diseñar una estrategia coherente para superarlos. En contextos que van desde la dirección empresarial hasta la seguridad nacional, la estrategia es importante. Sin embargo, nos hemos acostumbrado tanto a la estrategia como exhortación que apenas pestañeamos cuando un líder suelta eslóganes y anuncia objetivos altisonantes, llamando «estrategia» a esa mezcla. He aquí cuatro ejemplos de este síndrome.

- El evento era un «retiro de estrategia». El director general lo había creado a partir de un evento similar de British Airways al que había asistido años atrás. Unos doscientos altos directivos de todo el mundo se reunieron en el salón de baile de un hotel donde la dirección presentó su visión de futuro: ser la empresa más respetada y de más éxito en su ámbito. Se proyectó una película producida para la ocasión en la que se

mostraban los productos y servicios de la firma en vistosos escenarios de todo el mundo. El director general dio un discurso acompañado de dramatización musical para destacar los objetivos «estratégicos» de la empresa: liderazgo mundial, crecimiento y alto rendimiento para los accionistas. Los asistentes se reunieron en grupos para debatir. Se soltaron muchos globos de colores. Hubo de todo menos estrategia. Como invitado, me sentí decepcionado, pero no sorprendido.

- Especialista en bonos, Lehman Brothers había sido pionera en la nueva ola de valores respaldados por hipotecas que dio vida a Wall Street en el periodo 2002-2006. Ese último año aparecieron signos de tensión: las ventas de casas en Estados Unidos habían tocado techo a mediados de 2005 y la revalorización de los precios de la vivienda se había detenido. Una pequeña subida de los tipos de interés de la Reserva Federal había desencadenado un aumento de las ejecuciones hipotecarias. Ese mismo año, el consejero delegado de Lehman, Richard Fuld, puso en marcha una «estrategia» para seguir ganando cuota de mercado y crecer más rápido que el resto del sector. En el lenguaje de Wall Street, Lehman lo hizo aumentando su «apetito por el riesgo». Es decir, asumiría las operaciones que sus competidores rechazaban por demasiado arriesgadas. Operando con solo un 3 % de capital propio y gran parte de su deuda suministrada a muy corto plazo, esta política debería haber ido acompañada de formas inteligentes de mitigar el riesgo. Una buena estrategia reconoce la naturaleza del reto y busca una forma de superarlo. Ser simplemente ambicioso no es una estrategia. En 2008, Lehman Brothers puso fin a sus 158 años como banco de inversión con una quiebra que hizo caer en picado al sistema financiero mundial. En este caso, las consecuencias de una mala estrategia fueron desastrosas para Lehman, para Estados Unidos y para el mundo.

- En 2003, el presidente George W. Bush envió al ejército estadounidense a invadir y conquistar Irak. La invasión fue rápida. Cuando cesaron los combates entre ejércitos, los líderes de la administración esperaban una rápida transición hacia una sociedad civil democrática. En lugar de ello, a medida que la insurgencia se fortalecía, las unidades individuales del ejército estadounidense volvían a realizar misiones de «búsqueda y destrucción» desde bases seguras, la misma estrategia que había fracasado estrepitosamente en Vietnam. Había muchos objetivos altisonantes —libertad, democracia, reconstrucción, seguridad—, pero ninguna estrategia coherente para hacer frente a la insurgencia.

El cambio se produjo en 2007. Cuando estaba acabando de escribir su libro *U.S. Army U.S. Marine Corps Counterinsurgency Field Manual* (*Manual de Campo de Contrainsurgencia del Ejército y el Cuerpo de Marines*), el general David Petraeus fue enviado a Irak junto con cinco brigadas de tropas. Pero más que con soldados, Petraeus iba armado con una estrategia real. Su idea era que se podría combatir a la insurgencia mientras la mayoría civil apoyara a un gobierno legítimo. El truco consistía en cambiar el enfoque de los militares y patrullar para proteger a la población. Si el pueblo no temía las represalias de los insurgentes proporcionaría la información necesaria para aislarlos y combatirlos. Este cambio de plan, sustituir unos objetivos amorfos por una verdadera estrategia de resolución de problemas, comportó una enorme diferencia en los resultados.

- En noviembre de 2006 asistí a una breve conferencia sobre empresas Web 2.0. El término «Web 2.0» se refería supuestamente a un nuevo enfoque de los servicios web, pero ninguna de las tecnologías implicadas era nueva. El término era una palabra clave para referirse a Google, MySpace, YouTube, Facebook y otros

nuevos negocios basados en la web que de repente se habían vuelto muy valiosos. En el almuerzo me encontré con otros siete asistentes en una mesa redonda. Alguien me preguntó a qué me dedicaba. Explicué brevemente que era miembro del profesorado de la UCLA, donde enseñaba e investigaba sobre estrategia, y que era consultor para diversas organizaciones.

El director general de una empresa de servicios web estaba sentado justo enfrente de mí. Dejó el tenedor y dijo: «Estrategia es no rendirse nunca hasta ganar». Yo no podía estar más en desacuerdo, pero no estaba allí para discutir ni dar lecciones. «Ganar es mejor que perder», repuse, y la conversación derivó hacia otros asuntos.

La idea clave que impulsa este libro es la lección duramente aprendida tras toda una vida de trabajo en estrategia: como consultor de organizaciones, como asesor personal, como profesor y como investigador. Una buena estrategia hace algo más que impulsarnos hacia un objetivo o una visión. Una buena estrategia reconoce honestamente los retos a los que nos enfrentamos y proporciona un enfoque para superarlos. Y cuanto mayor es el reto, más concentra y coordina los esfuerzos para lograr un golpe de efecto competitivo o para resolver problemas.

Por desgracia, la buena estrategia es la excepción, no la regla. Y el problema va en aumento. Cada vez son más los líderes de organizaciones que afirman tener una estrategia, pero no la tienen. En su lugar, propugnan lo que yo llamo «mala estrategia». La mala estrategia suele pasar por alto los detalles molestos, es decir, los problemas. Ignora el poder de la elección y el enfoque, y en su lugar trata de acomodar una multitud de demandas e intereses en conflicto. Como el capitán de un equipo de fútbol cuyo único consejo a sus compañeros es «vamos a ganar», la mala estrategia encubre la incapacidad de guiar adoptando el lenguaje de los objetivos generales, la ambición, la visión y los valores. Cada uno de estos elementos es, por su-

puesto, una parte importante de la vida humana. Pero, por sí mismos, no son sustitutos del trabajo de estrategia.

La brecha entre la buena estrategia y el batiburrillo de cosas que la gente etiqueta como «estrategia» ha crecido a lo largo de los años. En 1966, cuando empecé a estudiar estrategia empresarial, solo había tres libros sobre el tema y ningún artículo. Hoy en día los estantes de mi biblioteca están repletos de libros sobre estrategia. Las empresas de consultoría se especializan en estrategia, se conceden doctorados en esta disciplina y son innumerables los artículos sobre el tema. Pero esta abundancia no ha aportado claridad. Más bien, el concepto se ha ido estirando hasta alcanzar una delgadez difusa a medida que los expertos lo vinculan a todo, desde visiones utópicas hasta normas para combinar la corbata con la camisa. Para empeorar las cosas, muchos profesionales de la empresa, la educación y el gobierno, han convertido la palabra «estrategia» en un tic verbal. El discurso empresarial ha transformado el marketing en «estrategia de marketing», el procesamiento de datos en «estrategias TIC» y las adquisiciones en una «estrategia de crecimiento». Baja los precios y un observador dirá que tienes una «estrategia de precios bajos».

Todavía se crea más confusión al equiparar estrategia con éxito o con ambición. Este fue mi problema con el director general de servicios web que afirmó: «Estrategia es no rendirse nunca hasta ganar». Este tipo de mezcla de cultura pop, eslóganes motivacionales y palabrería empresarial de moda es, por desgracia, cada vez más común. Cortocircuita la verdadera inventiva y no distingue entre las distintas tareas y virtudes de la alta dirección. La estrategia no puede ser un concepto útil si es sinónimo de éxito. Tampoco sirve para nada si se confunde con la ambición, la determinación, el liderazgo inspirador o la innovación. La ambición es el impulso y el afán de superación. Determinación es compromiso y agallas. La innovación, descubrir y crear nuevas formas de hacer las cosas. El liderazgo ins-

pirador motiva a las personas a sacrificarse por ellas mismas y por el bien común.¹ Y la estrategia, que responde a la innovación y a la ambición, elige el camino, identifica cómo, por qué y dónde deben aplicarse el liderazgo y la determinación.

Una palabra que puede significar cualquier cosa deja de ser importante. Para dar contenido a un concepto hay que trazar líneas, marcar lo que denota y lo que no. Para iniciar el camino hacia la claridad, es útil reconocer que las palabras «estrategia» y «estratégico» se utilizan a menudo de forma descuidada para señalar las decisiones tomadas por los responsables de más alto nivel. Por ejemplo, en los negocios, la mayoría de las fusiones y adquisiciones, las inversiones en nuevas instalaciones costosas, las negociaciones con proveedores y clientes importantes y el diseño organizativo general se consideran normalmente «estratégicos». Más bien, cuando se habla de «estrategia», podemos estar señalando simplemente el nivel salarial del responsable de la toma de decisiones. El término «estrategia» debería significar más bien una respuesta cohesionada a un reto importante. A diferencia de una decisión aislada o de un objetivo, una estrategia es un conjunto coherente de análisis, conceptos, políticas, argumentos y acciones que responden a un reto de gran envergadura.

Mucha gente asume que la estrategia es una dirección general a gran escala, separada de cualquier acción específica. Pero definir la estrategia como un concepto amplio, dejando fuera la acción, crea un abismo entre «estrategia» e «implementación». Si se acepta este abismo, la mayor parte del trabajo de estrategia se convierte en darle vueltas a la rueda. De hecho, esta es la queja más común sobre la «estrategia». Haciéndose eco de muchos otros, un alto ejecutivo me dijo: «Tenemos un sofisticado proceso de estrategia, pero hay un enorme problema de ejecución. Casi siempre nos quedamos cortos con los objetivos que nos fijamos». Si ha seguido mi línea de argumentación, podrá ver la razón de esta queja. Una buena estrategia incluye un conjunto de acciones coherentes. No son detalles de «aplicación»; son el punzón de la estrategia. Una estrategia que

no defina una serie de acciones inmediatas, plausibles y factibles, carece de un componente crítico.

Los ejecutivos que se quejan de los problemas de «ejecución» suelen haber confundido la estrategia con la fijación de objetivos. Cuando el proceso de «estrategia» es básicamente un juego de fijación de objetivos de rendimiento —tanta cuota de mercado y tanto beneficio, tantos estudiantes que se gradúan en el instituto, tantos visitantes en el museo—, es que sigue existiendo una enorme brecha entre esas ambiciones y la acción. La estrategia trata de cómo avanzará una organización. Hacer estrategia es averiguar cómo hacer avanzar los intereses de la organización. Por supuesto, un líder puede fijar objetivos y delegar en otros el trabajo de averiguar qué hacer. Pero eso no es estrategia. Si es así como funciona la organización, dejémoslo de rodeos y seamos sinceros: llamémoslo fijar objetivos.

El propósito de este libro es desvelar las diferencias fundamentales entre la buena estrategia y la mala estrategia, y ayudarte a crear buenas estrategias.

Una buena estrategia posee una estructura lógica esencial que yo llamo *núcleo*. El núcleo de una estrategia se compone de tres elementos: un diagnóstico, una política rectora y una acción coherente. La política rectora delimita el enfoque para hacer frente a los obstáculos identificados en el diagnóstico. Es como un poste indicador, marca la dirección a seguir pero no define los detalles del viaje. Las acciones coherentes son políticas coordinadas factibles, compromisos de recursos y acciones diseñados para llevar a cabo la política rectora.

Cuando conozcas a fondo la estructura y los fundamentos de una buena estrategia, desarrollarás la capacidad paralela de detectar la presencia de una mala estrategia. Así como no necesitas ser director de cine para identificar una mala película, tampoco necesitas conocimientos de economía, finanzas o cualquier otro conocimiento especialmente abstruso para distinguir entre una buena y una mala estrategia. Por ejemplo, si obser-

vas la «estrategia» del gobierno estadounidense para hacer frente a la crisis financiera de 2008, verás que faltaban elementos esenciales. No hubo un diagnóstico oficial del mal de fondo, subterráneo. Por lo tanto, no pudo haber una concentración de recursos y acciones para corregirlo. Solo hubo un desplazamiento de recursos de la gente a los bancos. No se necesita un doctorado en macroeconomía para emitir este juicio: se desprende de la correcta comprensión de la naturaleza de una buena estrategia.

La mala estrategia es algo más que la ausencia de buena estrategia. La mala estrategia tiene vida y lógica propias, un falso edificio construido sobre cimientos inapropiados. La mala estrategia puede hasta entorpecer de manera proactiva el análisis de los obstáculos solo porque un líder crea que los pensamientos negativos son trabas en el camino. Los líderes pueden implementar una mala estrategia al considerarla, erróneamente, como un ejercicio para fijar objetivos y no para resolver problemas. O pueden evitar tomar decisiones difíciles solo porque no desean ofender a nadie, desarrollando así una mala estrategia, para considerar todas las posibilidades en lugar de concentrar los recursos y las acciones.

La paulatina propagación de las malas estrategias nos afecta a todos. Cargado de objetivos y eslóganes, los gobiernos son cada vez menos capaces de resolver problemas. Los consejos de administración de las empresas firman planes estratégicos que son poco más que ilusorios. Nuestro sistema educativo es rico en objetivos y normas, pero pobre a la hora de comprender y corregir las causas del bajo rendimiento. El único remedio es que exijamos más a quienes dirigen. Más que carisma y visión, debemos exigir buenas estrategias.