

«Leer *Jugar para ganar* es como tener asientos de primera fila en la Super Bowl de la estrategia. Descubrirás qué estrategias utiliza el gigante de los bienes de consumo Procter & Gamble para que sus innovadores productos lleguen a millones de hogares, así como métodos probados para sobreponerte en tus propias batallas por el mercado. Si eres un vendedor o un líder, tienes que leer este libro».

—DANIEL H. PINK,  
autor de *La sorprendente verdad sobre lo que nos motiva*

«Este es el mejor libro sobre estrategia que he leído jamás. Lafley y Martin van directamente al grano: cómo tomar decisiones para controlar lo que sucede, en vez de permitir que las contingencias controlen tus decisiones. Todo el mundo quiere ganar; este libro ilustra con sobria autoridad los pasos que debes seguir para convertir la aspiración en realidad».

—SIR TERRY LEAHY, ex director general de Tesco

«Lafley y Martin nos enseñan a crear y, posteriormente, a aplicar la estrategia. Sus recomendaciones son aplicables a todos los niveles: empresa, unidades de negocio, productos y equipos. Es un libro imperdible».

—CLAYTON M. CHRISTENSEN, catedrático Kim B. Clark  
de Administración de Empresas de la Harvard Business School

«Antes de escribir un libro, la mayoría de los autores investigan. Lafley y Martin se limitaron a hacer algo. Utilizaron un marco de referencia sencillo y sutil —¿Dónde vamos a jugar? ¿Cómo vamos a ganar?— para duplicar el valor de uno de los negocios más colosales del planeta. Y ahora te enseñan a hacer lo mismo. Lee este libro antes de que lo descubran tus competidores».

—CHIP HEATH, coautor de  
*Decídete: Cómo tomar mejores decisiones en la vida y el trabajo*

«*Jugar para ganar* es una rara mezcla de intensa reflexión y comodidad de uso. Explica con claridad qué es y qué no es la estrategia empresarial, además de cómo llevarla a término. Lafley y Martin destilan las experiencias que han obtenido con gran esfuerzo y ofrecen impresiones, recursos prácticos y consejos inspiradores que te permiten pensar de manera estratégica e innovadora sobre tu propio negocio».

—JØRGEN VIG KNUDSTORP, director general de Grupo Lego

«Un gran director general y un ilustre docente unen fuerzas para crear un libro imprescindible para toda persona que piense sobre estrategia».

—JACK WELCH, expresidente y director general de General Electric

«He aquí cómo ven la estrategia empresarial el hombre que lideró Procter & Gamble durante su asombroso ciclo de revolución y éxito de los dos mil y el estratega que lo asesoró y colaboró con él. Una obra rebotante de sabiduría sobre el qué y el cómo de dos estrategias de alto nivel».

—SCOTT COOK, cofundador y presidente del comité ejecutivo de Intuit

«Lafley y Martin han dedicado su carrera a entender la complejidad inherente a la estrategia. De ello ha nacido esta obra fundamental: un marco de referencia simple y rico que puede ayudar a los líderes empresariales a acometer las decisiones estratégicas. Es una guía especialmente útil para la toma de decisiones, que es la parte esencial del liderazgo».

—JAMES P. HACKETT, presidente y director general de Steelcase Inc.

«*Jugar para ganar* es un manual inteligente y práctico que desmitifica lo que hace falta para elaborar, aplicar y mejorar continuamente estrategias empresariales efectivas. Con ejemplos adecuados y reales, Lafley y Martin ofrecen técnicas probadas para competir y ganar en el estimulante mundo actual de los negocios».

—JIM MCNERNEY, presidente y director general de Boeing

«Me encanta este libro; te obliga a pensar y a plantearte cosas sobre ti mismo y sobre el rumbo de tu ciclo empresarial. En una era en que la información y la comunicación instantáneas son componentes indisolubles de los negocios y de nuestro estilo de vida, A. G. Lafley y Roger Martin nos instan a detenernos y cuestionarnos a fondo nuestra hoja de ruta estratégica y los planes consiguientes que necesitamos para triunfar en este mercado».

—THOMAS TULL, fundador y director general de Legendary Pictures

Jugar para ganar

Título original: *Playing to Win*

© del texto: A. G. Lafley y Roger L. Martin, 2013

© de la traducción: Àlex Guàrdia Berdiell, 2019

© de esta edición: Arpa & Alfil Editores, S. L.

Primera edición: febrero de 2020

ISBN: 978-84-17623-38-8

Depósito legal: B 845-2020

Diseño de colección: Enric Jardí

Diseño de cubierta: Anna Juvé

Maquetación: Àngel Daniel

Impresión y encuadernación: Romanyà Valls

Impreso en La Torre de Claramunt

Arpa

Manila, 65

08034 Barcelona

arpaeditores.com

Reservados todos los derechos.

Ninguna parte de esta publicación  
puede ser reproducida, almacenada o transmitida  
por ningún medio sin permiso del editor.

A. G. Lafley y Roger L. Martin

# Jugar para ganar

Cómo funciona realmente  
la estrategia de empresa

Traducción de Àlex Guàrdia Berdiell

arpa



*Inspirados por Peter Drucker (1909-2005),  
mentor y amigo*



## Sumario

Introducción. Cómo funciona realmente la estrategia de empresa	13
1. La estrategia es decidir	20
2. Qué es ganar	50
3. Dónde jugar	67
4. Cómo ganar	92
5. Aprovecha tus puntos fuertes	122
6. Managers de lo que importa	148
7. Piensa estratégicamente	180
8. Aumenta las probabilidades	207
Conclusión. El afán insaciable por ganar	237
Agradecimientos	243
Apéndice A: Resultados de P&G	249
Apéndice B: Los cimientos microeconómicos de la estrategia y las dos formas de ganar	255
Notas	269



## Introducción

# Cómo funciona realmente la estrategia de empresa

Este es un libro sobre estrategia escrito por un ex director general y el decano de una escuela de negocios. Cuando nos conocimos, ninguno de los dos ocupaba ese cargo. La primera vez que trabajamos juntos estudiando los canales de distribución de P&G, hace más de veinte años, lo hicimos como director de la división de lavandería de P&G y como consultor externo de una empresa pequeña pero efervescente dedicada a la estrategia, la Monitor Company. Trabajando codo con codo, sentamos las bases de una amistad muy lucrativa y duradera. Cuando llegamos a director general de P&G y a decano de la Rotman School of Management, respectivamente, ya éramos uña y carne en lo tocante a la reflexión estratégica. Además, entre 2000 y 2009 cooperamos mucho para transformar P&G. Este libro narra la historia de esa transformación y el método estratégico que la inspiró. (En el apéndice A se hallarán detalles sobre los resultados de la transformación).

Este método nació de la práctica estratégica en Monitor Company y, al final, se convirtió en el proceso estándar de P&G. Durante nuestra carrera, procuramos crear un marco de referencia sólido en torno al método estratégico, una forma de enseñar los conceptos a los demás y una metodología

para que se pudiera materializar en una organización. Dentro de Monitor, Michael Porter, Mark Fuller, Sandi Pocharski y Jonathan Goodman fueron promotores importantes del progreso de esta mentalidad. En P&G, Tom Laco, Steve Donovan, Clayt Daley, Gil Cloyd y docenas de líderes empresariales y funcionales (incluyendo aquellos cuyas historias se cuentan en este libro) contribuyeron significativamente a perfilar la estrategia de la compañía. Además de Michael Porter, los teóricos Peter Drucker y Chris Argyris tuvieron una influencia primordial a la hora de moldear nuestro pensamiento y nuestro trabajo.

En resumidas cuentas, esta es una historia sobre decisiones; en particular, la decisión de crear una disciplina de reflexión y práctica estratégica en una organización. Aunque usamos P&G como ejemplo principal, no significa que nuestra teoría estratégica solo sea efectiva en una empresa global de bienes de consumo. Hemos visto cómo se usaba con grandes resultados en todo tipo de sectores y en entidades de todo tamaño, incluyendo start-ups, organizaciones sin ánimo de lucro y entes públicos. Pero fue en P&G donde realmente pudimos usar este método en una gran variedad de negocios, lugares y funciones durante más de una década (y pudimos ver dónde funcionaba y dónde no). Por eso es la historia que hemos decidido contar. Echaremos mano a las marcas, las categorías, los sectores, las funciones y los ejemplos corporativos de P&G para ilustrar los conceptos y recursos estratégicos contenidos en el libro. Huelga decir que no todas las compañías son como P&G, pero esperamos que con los ejemplos de los múltiples negocios, organizaciones y niveles de esta empresa, veas claramente qué lecciones extraer para tu organización.

## ¿QUÉ ES LA ESTRATEGIA?

La estrategia es una disciplina relativamente joven. Hasta mediados del siglo pasado, buena parte de lo que la gente atribuye ahora a la estrategia se clasificaba simplemente como management. Así pues, no es de extrañar que a muchas organizaciones les cueste definir lo que es la estrategia y crear una que sea útil; no hay ninguna definición única, clara y universal. Y aún hay menos consenso sobre cómo crearla. Cuando una estrategia sale bien, recuerda un poco a la magia: desconocida e inexplicable de antemano, pero obvia a toro pasado.

No lo es. En verdad, la estrategia consiste en tomar decisiones específicas para ganar en el mercado. Según Mike Porter, autor de *Estrategia competitiva*, tal vez el libro más reputado jamás escrito sobre la materia, una empresa erige una ventaja competitiva sostenible sobre sus rivales «eligiendo conscientemente un conjunto diferente de actividades que aportan valor único»<sup>1</sup>. Por tanto, la estrategia exige tomar decisiones explícitas —hacer algunas cosas y no otras— y crear un negocio en torno a ellas<sup>2</sup>. En resumen, la estrategia es decidir. Más concretamente, *la estrategia es un conjunto integrado de elecciones que catapultan la empresa hasta un lugar privilegiado de su sector, creando una ventaja sostenible y un valor superior con respecto a la competencia.*

Decidir es duro y no siempre enlaza con todas las demás cosas que hay que hacer. Para nosotros, son muy pocas las compañías que cuentan con una estrategia ganadora clara, decidida y convincente. Muchas veces, los directores generales permiten que lo urgente se anteponga a lo verdaderamente importante. Cuando el afán por actuar rige lo que hace una organización, se suele acabar aparcando la reflexión. En vez de trabajar para crear una estrategia ganadora, muchos líderes tienden a decidir la estrategia mediante uno de estos ineficaces sistemas:

1. *Definen la estrategia como una visión.* Las declaraciones de objetivos y de visión son elementos de la estrategia, pero no bastan. No ofrecen ninguna directriz para la acción productiva ni ninguna hoja de ruta hacia el futuro ansiado. No implican elegir en qué negocios meterse y en cuáles no. No prestan atención a la ventaja competitiva sostenible ni a los componentes de la creación de valor.
2. *Definen la estrategia como un plan.* Los planes y las tácticas también son elementos de la estrategia, pero tampoco son suficientes. Un plan detallado que especifique qué hará la empresa (y cuándo) no implica que las cosas que haga constituyan una ventaja competitiva sostenible.
3. *Niegan que la estrategia a largo plazo (o incluso a medio plazo) sea posible.* El mundo está cambiando tan deprisa, argumentan algunos líderes, que es imposible pensar en la estrategia por adelantado, sino que una empresa debería responder a las nuevas amenazas y oportunidades a medida que vayan surgiendo. La estrategia emergente se ha convertido en el lema de muchas firmas tecnológicas y start-ups, que ciertamente se enfrentan a un mercado muy cambiante. Por desgracia, esta perspectiva condena a la empresa a una actitud reactiva, de modo que se convierte en una presa fácil para los rivales más estratégicos. La estrategia no solo es posible en momentos de cambio fulgurante, sino que puede ser una ventaja competitiva y una fuente considerable de creación de valor. ¿Acaso Apple es reacia a valorar la estrategia? ¿O Google? ¿O Microsoft?
4. *Definen la estrategia como la optimización del statu quo.* Un buen puñado de líderes tratan de optimizar lo que ya están haciendo con su negocio. Así se pue-

de aumentar la eficiencia y aportar un poco de valor. Pero eso no es estrategia. Al optimizar las prácticas actuales, no afrontamos la posibilidad muy real de que la empresa pueda estar dinamitando sus activos y recursos puliendo las actividades equivocadas, mientras que los competidores más estratégicos la superan. Piensa en cómo las aerolíneas *legacy* optimizaron sus modelos radiales mientras Southwest Airlines estaba creando un modelo de negocio *point-to-point*. La optimización debe tener su espacio en los negocios, pero no es estrategia.

5. *Definen la estrategia como el hecho de tener las mejores prácticas.* En cada sector hay herramientas y prácticas que se extienden y generalizan. Algunas organizaciones definen la estrategia como el hecho de compararse con la competencia y luego llevan a cabo las mismas actividades, aunque de forma más eficiente. La uniformidad no es estrategia; es una fórmula para la mediocridad.

Estos métodos ineficaces se basan en una imagen sesgada de lo que es realmente la estrategia y en una reticencia a tomar decisiones difíciles de verdad. Es lógico que quieras mantener las opciones abiertas el máximo tiempo posible, en vez de cerrar puertas con decisiones concretas. Pero solo podrás ganar tomándolas y adhiriéndote a ellas. Cierto es que las decisiones inequívocas y difíciles te ponen en un aprieto y te fuerzan a seguir un camino, pero también te liberan para que puedas concentrarte en lo que importa.

Lo que importa es ganar. Las grandes entidades —tanto si son empresas como organizaciones sin ánimo de lucro, partidos políticos, agencias, etc.— eligen ganar, no solo jugar. ¿Cuál es la diferencia entre la Clínica Mayo y el hospital de investigación de tu barrio? Seguramente, el hospital de tu zona se centra

en prestar un servicio y en ayudar, pero la Clínica Mayo tiene como objetivo transformar el mundo de la medicina, abanderar la investigación médica y ganar. Y lo consigue.

## **EL MANUAL: CINCO DECISIONES, UN MARCO DE REFERENCIA, UN PROCESO**

Ganar debería ser el santo y seña de cualquier estrategia. Para nosotros, *una estrategia es una sucesión coordinada e integrada de cinco decisiones: una aspiración ganadora, dónde jugar, cómo ganar, capacidades esenciales y sistemas de gestión*. El primer capítulo expone como cuestiones estratégicas estas cinco decisiones básicas. Entre el segundo y el sexto capítulo, se tratan con cierto detalle las cinco cuestiones: se explica la naturaleza de la decisión que hay que tomar, se aportan unos cuantos ejemplos y se dan algunos consejos para decidir en el contexto propio. Las cinco decisiones conforman la *cascada de decisiones estratégicas*, la base de nuestro trabajo estratégico y la esencia de este libro.

Sin embargo, para valorar en serio la estrategia, no basta solo con la cascada. En el séptimo capítulo aportamos otra herramienta: *el flujo lógico de la estrategia*, un marco de referencia para guiarte en los análisis clave que informan tus cinco decisiones estratégicas. Por último, en el octavo capítulo, presentamos una metodología específica para poner negro sobre blanco las opciones estratégicas contradictorias, un proceso llamado «ingeniería inversa» para tomar decisiones estratégicas con otros. Unidos, las cinco decisiones, el marco de referencia y el proceso conforman un manual para urdir la estrategia en cualquier organización.

Nuestro propósito es dotarte de una guía de estrategia que puedas usar personalmente. Te ofrecemos los conceptos, el proceso y los recursos prácticos que necesitas para crear y

desarrollar una estrategia ganadora para tu negocio, función u organización, una estrategia que sirva mejor a tus clientes y te permita competir con más entereza para ganar.

El mundo necesita más líderes empresariales que entiendan la estrategia y que puedan dirigir el proceso estratégico de sus compañías. Necesita capacidades estratégicas a todos los niveles organizativos, en sectores de todo tipo: el gobierno, la sanidad, la educación y el ámbito social. La estrategia no ha de entrañar ningún misterio. Conceptualmente, es simple y clara. Exige reflexionar con claridad e intensidad, exige creatividad real, valentía y liderazgo personal. Pero se puede hacer.