

**MIGUEL ARJONA TORRES**

# **LA ESTRATEGIA EXPRESIONISTA**

**Un enfoque práctico de la Dirección Estratégica**



# ÍNDICE

---

<b>Presentación</b> .....	<b>XI</b>
<b>Introducción</b> .....	<b>XV</b>
<b>Primera Parte.</b> La estrategia es expresionista .....	<b>1</b>
1. La proporción áurea en la dirección de empresa. El <i>insight</i> estratégico .....	3
2. Estrategia en acción: el viaje de la estrategia .....	15
3. La estrategia del sentido común.....	23
4. Rendimiento y salud de la empresa.....	59
5. El mundo del valor.....	89
6. El mantra del crecimiento.....	125
<i>Anexo.</i> Sistema Integrado de Olas Estratégicas (SIOE). <i>Integrated Waves Strategic System (IWSS)</i> .....	144
<b>Segunda Parte.</b> Viajes estratégicos: modelos de negocio y otras herramientas para la dirección estratégica.....	145
7. Entendiendo mi modelo de negocio .....	147
8. Diseño de modelos de negocio basadoo en sus componentes.....	157
9. Diseño de modelos de negocio basado en mapas estratégicos .....	189
10. Cuadros de mando y modelos de negocio .....	201
<i>Anexo.</i> Integrando el Modelo de Negocio y el Cuadro de Mando Integral en la Estrategia.....	210

<b>Tercera Parte.</b> Innoestrategia. Un nuevo enfoque competitivo.....	211
11. La innovación como actitud, proceso y modelo .....	213
12. Innoestrategia. La búsqueda de espacios no competitivos .....	231
13. Innovando en modelos de negocio .....	249
14. El Bulli innova, ¿Por qué yo no?.....	267
<b>Cuarta Parte.</b> Liderando para la innovación. Un enfoque para gestionar el cambio .....	273
15. Fundamentos de la gestión del cambio.....	275
16. Personas, actitudes y comportamientos.....	289
<i>Anexo.</i> Un anexo que hace de Epílogo.....	305

# Presentación

---

En septiembre de 2005 se celebró en Madrid la exposición “Hasta Pulverizarse los Ojos”. Magnífica exposición. En la introducción a la exposición había una referencia de la obra de *Poesía Completa* de Alejandra Pizarnik:

*una mirada desde la alcantarilla  
puede ser una visión del mundo  
la rebelión consiste en mirar una rosa  
hasta pulverizarse los ojos.*

Qué forma más extraordinaria de dar paso a una de las características más notables del arte moderno: su apabullante diversidad. Un encuentro de cuatro almas afines, en junio de 1905, Kirchner, Bleyl, Heckel y Schmidt fundaron en Alemania el grupo Brücke (puente) que señala la irrupción de la modernidad. El concepto expresionismo con el que enseguida se asoció a Brücke, valió primero como consigna de todo lo nuevo. Designaba un movimiento, una nueva generación de artistas de amplia base, antes que un estilo definido. Nuevas formas de expresión de muy distintos tipos. La oposición de jóvenes pintores alemanes a la pintura tradicional. Una antítesis del impresionismo. Entre febrero y mayo de 2005 tiene en Madrid la apabullante exposición a “dos manos” entre el Thyssen y la Fundación Caja Madrid denominada “El nacimiento del expresionismo alemán. Brücke”. La traza de la apariencia espontánea y la vivacidad de la pincelada denotan el gusto por una expresión inmediata.

Color vivo y ejecución. La práctica del apunte rápido en los cuadros de Kirchner, Heckel o Nolde. La propia libertad y agilidad de la pintura es una cualidad perseguida. Los desnudos en movimiento frente a los modelos estáticos de los académicos. Desnudos de “cuarto de hora”. La vía autodidacta de los pintores expresionistas que aportan un espectro variado de gran cantidad de recursos formales. Las diferentes técnicas se complementan en su cualidad expresiva. Entornos con múltiples puntos de vista espaciales. Reglas que se rompen frente a lo académico. Diversidad.

El expresionismo abstracto. “Únicamente estamos de acuerdo en que somos diferentes”. El lema de un grupo de artistas neoyorquinos de los años cuarenta y cincuenta calificados como “expresionistas abstractos”. En 1946, la revista *New Yorker* publicaba una referencia del pintor Hans Hofmann, donde hacía el siguiente comentario: “Es en cualquier caso uno de los representantes no comprometidos de lo que algunos califican como escuela pictórica de las manchas y borrones, que yo he bautizado con el nombre de expresionismo abstracto”. Mark Rothko hace una crítica al academicismo y dice: “está muy extendida entre los pintores la creencia de que lo importante no es lo que se pinta sino pintarlo bien. Eso es puro academicismo. No hay buena pintura sobre nada” Hofmann se refiere al expresionismo y su capacidad de simplificar la realidad: “la posibilidad de simplificar una cosa significa prescindir de lo irrelevante para expresar lo esencial”. ¡Qué magnífica forma de expresar lo esencial! Willem de Kooning hace una extraordinaria reflexión sobre la disposición del artista hacia el entorno que le rodea: “la creencia de que la naturaleza es caótica y que el artista pone orden en ella, es, bajo mi punto de vista, muy absurdo. A lo máximo que podemos aspirar es a poner orden en nuestro interior”. Qué mejor que terminar con Pollock al referirse al miedo al cambio a la ruptura de lo que hay: “no tengo miedo a cambiar algo, a destruir un cuadro, pues la obra continúa su propia vida”.

Yo creo que la estrategia es expresionista, y si no, debería serlo.

## El libro

Un libro sobre los fundamentos de la estrategia desde un enfoque moderno, práctico y actual. Desarrolla los cuatro elementos esenciales del Diseño y Dirección de las Estrategias Competitivas. Propone un nuevo modelo que integra todos los elementos para poder desarrollar una estrategia eficaz:

- Los fundamentos y la lógica estratégica. El vocabulario estratégico.
- El diseño y desarrollo de modelos de negocio como herramientas clave para la dirección y valoración de empresas.
- La innovación integrada en la estrategia desde un enfoque de gestión.
- La gestión de las personas como el activo estratégico fundamental para conseguir los objetivos.

Un libro escrito desde la experiencia directiva, docente y emprendedora que te permitirá:

- Entender los conceptos de estrategia y aplicarlos en tu empresa.
- Comprender cómo se crea valor económico y vincularlo con las decisiones clave.
- Utilizar los modelos de negocio sin necesidad de memorizar lienzos y modelos predefinidos.
- Diseñar cuadros de mando con sentido común, mapas para visualizar tu modelo de negocio y simulaciones en excel, para comprender el impacto de tus decisiones
- Entender los aspectos clave de la innovación como motor de mejoras de la empresa. Cómo diseñar un proceso de innovación y aplicarlo en el día a día
- Mejorar la gestión de tus equipos gracias a la comprensión de los procesos de cambio.

Recurro a Nigel Barley en *El Antropólogo Inocente*: “La investigación erudita no persigue sino la perfección de la propia alma”. Creo que justifica muy bien por qué he escrito este libro.

MIGUEL ARJONA



# Introducción

---

La creatividad y la innovación son los motores de la empresa del futuro. La empresa burocrática, estática y que no se reinvente a sí misma no podrá competir en los mercados actuales. Incluso las pequeñas y medianas empresas deberán incorporar cambios en sus formas de entender las transacciones y relaciones en los mercados. La reinención no consiste en cambiar lo que hay, sino en crear lo que no hay, o tal vez encontrar nuevas aplicaciones para cosas ordinarias. El Circo del Sol no es un circo evolucionado, ni un espectáculo musical, ni una actuación teatral. Es algo diferente, es el Circo del Sol. Se ha reinventado. La reinención necesita de tres componentes esenciales: talento, creatividad y capacidad de convertir la creatividad en innovación. Esta metamorfosis no es un proceso puntual que se da por casualidad, es un cambio en el tiempo que afecta a toda la organización. Quizá haya que ir pensando que una empresa, en su estado actual, no debe ni puede durar siempre. El concepto de sobrevivir da paso al de cambiar, desaparecer, transformarse y convertirse en algo diferente. La mariposa no es una larva en su etapa final evolutiva, es una criatura diferente. Las empresas clasificadas como *excelentes* por gurús de la gestión, dejan de serlo en muy poco tiempo. Los gestores clasificados como visionarios pasan a ser “del montón” si su empresa no crece por encima de la media del mercado o sus indicadores financieros no descuentan rápidamente resultados futuros. Es la visión del corto plazo, la gestión urgente. La imagen de la empresa y la capacidad de comunicar sus éxitos al mercado pasan a ser tan importantes como los fundamentales intrínsecos a su actividad.

## La gestión “nómada”

La esperanza de vida de una empresa multinacional (de las 500 del *Fortune*) está entre los cuarenta o cincuenta años. Quizás la causa de su desaparición se deba a

que los directivos que las dirigen se centran más en ganar mucho y en crecer mucho en lugar de pensar en el “viaje estratégico” o en las personas comprometidas y que constituyen el verdadero motor de la empresa. El fin de una empresa, como el de las personas, debería ser desarrollar al máximo sus capacidades y sacar el máximo partido a su creatividad, en lugar de pensar en vivir eternamente. Para una empresa esta visión implica una cierta “gestión nómada”, donde se busquen aires nuevos, otros retos y mucha creatividad. No digo que debemos pensar en desaparecer, ni en dejar de aplicar los buenos principios de una lógica estratégica bien diseñada, lo que intento transmitir es que debemos incorporar a nuestra cultura de empresa el reto de la reinención como complemento a la estrategia de supervivencia a toda costa. La integración vertical es una estrategia de negocio, pero más importante es la integración virtual. Las tecnologías de la información afectan a todos y a todo. Es la era del aprendizaje informal. La competencia se desdibuja en una especie de cuadro expresionista y está tan solo a unos clics de nosotros. Los *océanos azules* como paradigma competitivo. En definitiva, un panorama nuevo, con ciertas similitudes a un caos controlado donde la incertidumbre juega un papel clave. Querer evitar esa incertidumbre forma parte del intento del ser humano de controlarlo todo. Se contratan asesores para reducir la incertidumbre, que acuden a personas de la propia empresa para entender bien lo que pasa y posteriormente decidir sobre lo que han entendido. Compramos asesoramiento para evitar la incertidumbre y, en algunos casos, los menos, para innovar. La respuesta ideal debería ser aceptar la complejidad y no intentar eliminarla. El viajero, no el turista, espera lo imprevisto, su actitud es creativa, se empapa de la novedad y la convierte en placer, descubre situaciones nuevas y las incorpora a su propia experiencia, lo que le permite disfrutar más del viaje. Este es el viaje de la innovación y de la creatividad aplicada al pensamiento estratégico y su aplicación práctica y con sentido común. Un viaje donde la emoción, la imaginación, la ilusión, que no se pueden reflejar en un organigrama, componen el activo más importante de la empresa: la actitud de innovar.

## Un aprendizaje práctico

Tengo la costumbre, quizá obsesiva, de preguntar a mis alumnos de postgrado qué se han llevado de la clase presencial a la que han asistido. El “residuo” que debe dejar el conocimiento trabajado con alegría y generosidad compartida con profesor y compañeros de aula. ¿Qué me gustaría que te hayas llevado después de leer el libro y reflexionar sobre su contenido?:

- De la *primera parte*, la capacidad de utilizar, entender y comunicarte con el lenguaje de la estrategia. Es útil, transversal, práctico y necesario para tomar decisiones minimizando el riesgo a equivocarte. Un nuevo modelo de entender el proceso estratégico: el Sistema Integrado de Olas Estratégicas. Cambios que ocurren y que en la mayoría de las ocasiones descontamos mal o no los vemos venir. El vocabulario de la estrategia y su sintaxis.
- De la *segunda parte*, entender ese dúctil y flexible concepto que es el Modelo de Negocio. Saber manejarlo, conceptualizarlo y visualizarlo. Entender su utilidad y su arquitectura. Los mapas de decisión-consecuencia y la utilidad y necesidad de trabajar con modelos de negocio para cambiar la empresa. Cuadros de Mando, mapas de decisiones, componentes..., todo integrado. Una visión sistémica de la empresa.
- De la *tercera*, el pensamiento innovador y la creatividad como una, por no decir la única, forma de competir. La innovación como proceso y estrategia, desde el punto de vista del gestor y no del tecnólogo. La innovación en la práctica. Océanos azules y espacios en blanco. Innovación disruptiva e innovación abierta. Pensar de otra forma.
- De la *cuarta*, sobre las personas. Entender su importancia y conocer la forma de gestionar el cambio. Disonancia cognitiva, actitudes y comportamientos. El cambio como proceso. Te llevas los fundamentos para entender cómo lograr que las personas hagan. La persuasión.



# Primera parte

---

## La estrategia es expresionista

*La estrategia es expresionista* desarrolla la primera parte del vocabulario estratégico y por lo tanto pieza fundamental de su lenguaje. En siete partes se desarrollan los elementos clave para poder entender la estrategia competitiva desde una perspectiva innovadora, conceptual y práctica. Todo el documento obliga a la reflexión. Organiza el conocimiento para debatir y se estructura sobre los elementos de la estrategia más prácticos y cercanos a la realidad de las organizaciones.

- *El insight estratégico* es un conjunto de reflexiones que obligan a pensar sobre la estrategia y su dirección. La estrategia es un modelo de reflexión y sin embargo se buscan recetas de fácil y rápida aplicación. El *insight* estratégico es lo contrario, la vuelta a los fundamentos de la estrategia.
- *Estrategia en acción* propone una “arquitectura” nueva para el desarrollo de una estrategia competitiva. Propongo un modelo basado en lo que, de verdad, pasa en las empresas. Cambios continuos que dan forma a la estrategia. Lo denomino “olas de cambio”. Es un modelo práctico. Integra los elementos más modernos de la dirección estratégica. Orienta a la acción y permite su aplicación a cualquier tipo de empresa.
- *La estrategia del sentido común* es un viaje resumido por los elementos fundamentales de la lógica estratégica. Su reflexión es importante porque organiza los conocimientos de la lógica estratégica y los sintetiza desde un enfoque totalmente práctico.
- *Rendimiento y salud de la empresa* propone un modelo de autodiagnóstico del proceso y de la salud estratégico de una empresa. Generaliza el concepto de estándar de práctica y lo aplica a la dirección de la estrategia.
- *El mundo del valor* permite entender el interesante concepto de creación y apropiación del valor de una estrategia. Propone una metodología de actuación basada en una nueva propuesta fundamentada en el conocimiento del cliente y el sistema de actividades como motor del valor y de la innovación. Introducimos el concepto de valor y una breve introducción a las finanzas del mismo.

- *El “mantra” del crecimiento* permite entender las estrategias de crecimiento y su impacto en la estrategia competitiva. Reflexionamos sobre el cliente, su integración como el corazón de la estrategia y la forma de valorar el crecimiento.

# La proporción áurea en la dirección de empresa. El *insight* estratégico

---

**Reflexión.** La tendencia a manejar la estrategia como modelo y receta de aplicación directa, evitando el sentido común y la reflexión cuidadosa de los conceptos y fundamentos lleva a decisiones de mucho riesgo. Las hojas de cálculo y la inadecuada utilización de las proyecciones financieras evitan la reflexión del corazón de una estrategia bien diseñada: los modelos de negocio. El *insight* estratégico es, simplemente, pensar en estrategia.

## La proporción áurea y el *insight* estratégico

Cuando Santo Tomas de Aquino dijo eso de “los sentidos se deleitan en las cosas que tienen las proporciones correctas” creo que no se dio cuenta de las consecuencias de esa afirmación. Seguramente no estaba pensando en las proporciones de Vitruvio ni tampoco en el equilibrio y calidad de las decisiones estratégicas y de gestión que se toman en la empresa y que no siguen esas “proporciones correctas”.

No nos adelantemos y vayamos con orden. Vitruvio, Rafael, Le Corbusier... utilizaron una pauta geométrica de una armonía extraordinaria que tiene su origen en un número, aparentemente sencillo, y que le ha merecido apelativos como número de oro o proporción áurea. Me dejo llevar por mi “faceta” artística y hago una introducción de la proporción áurea (por si acaso se le ocurre a alguien aplicarla, por ejemplo, a la estructura de pasivo de una empresa).

La forma más sencilla de aproximarse a la proporción áurea<sup>1</sup> es la geométrica. Dibuja un rectángulo de forma que su lado más largo sea el resultado de multiplicar el más corto por 1,618, el número de oro (*phi*). Acabamos de dibujar un rectángulo

---

1 Proporción Áurea. En 1509 el matemático y teólogo Luca Pacioli publica su libro *De Divina Proportione* (La Divina Proporción).

en el que la proporción de sus lados es el número de oro. Saca ahora del bolsillo tu tarjeta de crédito y mide los lados del rectángulo, calcula la proporción entre ellos. Lo más probable es que obtengas el número de oro (yo lo he hecho con una de las mías y cumple las proporciones).

Si habéis estado en París, en el museo del Louvre, podéis observar un maravilloso cuadro de Leonardo, *La Gioconda*. Lo sorprendente es que el rostro de la Gioconda sigue la proporción áurea. Leonardo fue quien realizó las ilustraciones de una obra de Luca Pacioli sobre las matemáticas de la sección áurea, *De divina proportione*. La naturaleza, la arquitectura, la pintura, incluso algunas galaxias parecen seguir la divina proporción. ¡Qué maravilla!

¿Existirá una estrategia áurea aplicable a la empresa? Creo que no, pero habría que empezar a acuñar este concepto y, como en la naturaleza o las artes, hablar de esas empresas que guardan un complicado equilibrio entre su estado actual y las transformaciones adecuadas en los diferentes ámbitos de la empresa y que las dirigen a un estado futuro también en equilibrio.

Si no existe, al menos parece que hay una serie de principios que parecen diferenciar las empresas extraordinarias del resto. Jim Collins<sup>2</sup>, en su magnífico *Good to Great*, hace un riguroso análisis de estos principios. Se refiere a la transformación de las empresas que logran ser extraordinarias. Algo parecido a un proceso de construcción cuidadoso que finaliza en un gran salto cualitativo y que contiene tres actitudes que afectan a todo el proceso:

- Equipo disciplinado.
- Pensamiento ordenado.
- Plan de acción estructurado.

Sobre estos tres elementos, que se mantienen durante la transformación, Collins desarrolla un proceso circular, formado por seis aspectos que las empresas que denomina extraordinarias comparten. ¿Estamos ante los principios de la gestión áurea? Un proceso gestáltico y que se retroalimenta logrando un círculo virtuoso del cambio. El primero de ellos se refiere al estilo de liderazgo. El líder en este tipo de organizaciones es modesto, reservado, humilde, voluntarioso e incluso tímido. Este descubrimiento en el trabajo de Collins es como mínimo sorprendente, ya que casi todos nos imaginamos al típico líder con personalidad y carisma, muy empático, participativo.

---

2 Jim Collins. *Good To Great: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't*. Ed. Harper Business, 2001.

¿Lo contrario de Jack Welch al que en General Electric llegaron a llamar Neutron Jack? Si bien la estrategia y visión son aspectos compartidos y clave en este tipo de empresas, el objetivo fundamental es encontrar un equipo humano adecuado, no tanto por sus competencias técnicas o su experiencia, sino por su actitud y aptitud ante los retos y los cambios. Es encontrar las personas adecuadas e incorporarlas al proyecto, no mantener las que sepamos que no lo van a compartir y luego sí, colocarlas en los lugares adecuados de la empresa.

Creo que ya es hora de cambiar el tópico de las personas como principal activo de las organizaciones. Son las personas adecuadas el principal activo. Enfrentarse a los problemas por duros que sean con el ánimo de superarlos supone reconocerlos y tener y mantener la disciplina adecuada en el proceso de superación. Diseñar y desarrollar el negocio con el ánimo de ser el mejor y alcanzar el estado del arte es otro de los principios compartidos.

No se trata de mantener el negocio porque siempre lo ha sido, se trata de cuestionarnos si podemos hacerlo tan bien que lleguemos a ser los mejores.

En las empresas extraordinarias se ha desarrollado una cultura de la disciplina como actitud que permite la toma de decisiones responsables y participadas sin necesidad de grandes dosis de mando o autoridad. En este tipo de empresas no se necesita excesivo control ni estructuras organizativas burocratizadas. Disciplina, intraemprendeduría y ética constituyen una fórmula magistral parecida al elixir de la eterna juventud que, además, genera altos niveles de rendimiento (performance) en la empresa. Por último, y en contra de las tendencias actuales, la tecnología nunca es el catalizador del cambio pero sí destacan estas empresas en ser pioneros en el uso de las novedades tecnológicas.

Magallanes se enfrentó al reto de circunvalar el mundo en el siglo XVI. Una odisea que duró tres años llena de violencia, peligros, retos y aventura. Un viaje de 60.000 millas. Qué impresionante. Qué poco aprendemos de la historia y qué cantidad de lecciones sobre retos, estrategias, metas..., y sobre todo ilusión, aventura, riesgo, generosidad y actitudes. El libro, dicen, más vendido sobre estrategia es *El arte de la Guerra*, de Sun Tzu. Lecciones militares y su aplicación a la estrategia. También dicen el menos leído.

No lo sé, pero creo que leyendo el magnífico libro de Laurence Bergreen, *Over the Edge of the World* podemos aprender mucho de estrategia. Estrategia no entendida como la búsqueda de las metas a cualquier precio, sino como el reto personal y del equipo para lograr lo inimaginable, la primera circunvalación del mundo. Magallanes, a través de su extraordinario viaje, cambió el mundo. En la Época de los Descubrimientos muchos viajes acabaron en desastres. El navío *Victoria* refleja, a su llegada, la

desolación y la angustia, pero también el coraje y la ambición de 260 marineros que iniciaron el viaje y los 16 que lograron regresar.

En este entorno superdinámico, supercompetitivo, lo que más se escucha es lo que denomino la “estrategia\_re” (re-inventarnos, re-ingeniería, re-estructuración...) cuando en muchos casos falta la “estrategia-in” (in-ventarnos, in-ingeniería, *in-sight*, in-teligencia, in-novación...). Es el inno-management, el *insight estratégico*. La gestión innovadora, que se basa en integrar a las personas comprometidas y el liderazgo creativo con una visión estratégica dinámica.

Se persigue una mezcla única de activos que no son fácilmente copiables y la permanente búsqueda de la adaptación a través de la innovación a los cambios del mercado donde se compete. Detectar tendencias y cambios en el mercado y adaptarse con rapidez como ventaja competitiva.

El talento es la clave. Creo que hay que hacer un esfuerzo y plantearse la dirección de empresas y la estrategia como una actitud donde el desarrollo de fundamentos (*back to the basics*) sólidos vuelva a ser la base de trabajo y evitar que las decisiones solo se enfoquen a mejorar el rendimiento de las organizaciones y sus resultados económicos y financieros. Desde el punto de vista teórico el modelo que propongo pasa por la reflexión sobre las áreas clave y que deberían ser elementos directores para la materialización de una estrategia de largo plazo: es el *insight estratégico*.

- El número de libros de gestión escritos por académicos, gurús, visionarios, profesionales, doctores e incluso expertos en el arte de la guerra, es casi infinito. En consecuencia el número de recetas, modelos, reflexiones, valoraciones, experiencias, casos, etc., es, también, casi infinito. ¿Por qué entonces las empresas cometen tantos errores en sus diseños estratégicos? ¿Por qué las ejecuciones de esas estrategias son, con frecuencia, tan poco eficientes? ¿Por qué empresas denominadas excelentes dejan de serlo en tan poco tiempo?
- Vocabulario es un catálogo o lista de palabras, ordenadas con arreglo a un sistema. Sintaxis es la parte de la gramática que enseña a coordinar y unir las palabras para formar las oraciones y expresar conceptos. Es un conjunto de reglas que definen las secuencias correctas de los elementos de un lenguaje de programación. Como si de un lenguaje se tratara, para poder reflexionar sobre la estrategia y su dirección hay que dominar el vocabulario de la estrategia y los elementos de la lógica estratégica (su sintaxis).
- Aceptar que en el proceso de la globalización se están dando *cinco grandes corrientes de cambio que condicionan hoy, y en el futuro, la evolución y desarrollo de las organizaciones*: el

ajuste, en general, de las tasas de crecimiento en las economías de mercado, frente a crecimientos importantes en el mundo en desarrollo a corto o medio plazo. El imperativo del crecimiento como obligación de las economías desarrolladas basada principalmente en el aumento de la productividad en un intento de mantener los estándares de vida. La capacidad de consumo, el avance imparable de nuevas redes de comunicación e intercambio apoyadas en tecnologías de la información y que son impredecibles. La necesidad a corto y medio plazo de lograr equilibrar el crecimiento económico con la sostenibilidad del medio ambiente y el incremento de los estados como entes reguladores de los mercados y su capacidad de influencia en el desarrollo de las economías.

- *La reflexión tranquila y detallada de los fundamentos de la lógica estratégica basada en principios probados y que minimizan el riesgo de las decisiones estratégicas.* Se trata de evitar la dirección de empresas como una agenda de recetas basadas en la justificación y reflexión sobre éxitos y fracasos empresariales de otros y que con frecuencia ponemos de ejemplo. Como dice Rumlet<sup>3</sup>: “Una buena estrategia tiene una estructura lógica que es su esencia y que denomino el Kernel Estratégico. El Kernel de una estrategia contiene tres elementos: diagnóstico, una política que sirva de guía y un plan de acción coherente. Las políticas especifican la forma de tratar con los obstáculos que surgen en el proceso de diagnóstico”.
- La necesidad de un lenguaje común cuando hablamos de estrategia. ¡Qué problema! Recuerdo, cuando vendía proyectos de reingeniería como senior manager de consultoría de PriceWaterhouse y la dificultad para explicar el concepto. Se había puesto de moda en EE UU y había un hueco de mercado para vender este tipo de proyectos. Unos entendían por reingeniería cambiar procesos, otros la utilización de la tecnología para mejorar la eficiencia. Se confundía reingeniería con mejora continua. En fin, una torre de Babel que en algunos casos daba problemas si no se compartía un lenguaje común. *Cuando una palabra puede significar cualquier cosa pierde gran parte de su valor.* Esto pasa con estrategia. Creo que empieza a pasar con innovación.
- Las palabras “estrategia” y “estratégico” se usan con frecuencia para identificar el rango jerárquico de quien las usa. Si un CEO toma una decisión algunos dirían que es estratégica por el simple hecho del rango jerárquico de quien la tomo. Henry Halleck<sup>4</sup> hace una extraordinaria descripción de lo que es una guerra, y de absoluta validez para entender el concepto de estrategia competitiva: “La Guerra

3 Rumlet. *Good Strategy Bad Strategy*. Profile Books, 2011.

4 Henry Halleck. *Elementos de Arte y Ciencia Militar*. 1846.

debe ser considerada en su amplio sentido como una mezcla de ciencia y arte. Es una ciencia ya que desarrolla e investiga sobre los principios generales y operaciones militares llevados a cabo en una acción militar; y un arte cuando hace referencia a la práctica de reglas y comportamientos para desarrollar campañas, sitios, batallas etc.". Más adelante Halleck descompone en cinco actividades el Arte de la Guerra: "1. Estrategia, 2. Fortificación e Ingeniería, 3. Logística, 4. Tácticas y 5. Política, (lo que hace referencia a las relaciones y que como consecuencia de la guerra se relacionan con los asuntos de estado). Estrategia debe entenderse como el arte de dirigir los ejércitos a los puntos decisivos o hacia los movimientos hostiles de otros ejércitos anticipándose al rango de disparo de los cañones del enemigo". Qué magnífica, explícita y detallada descripción de lo que es estrategia como el arte para competir. Creo que es difícil mejorar el concepto. Solo aclarar que este enfoque sirve para explicar el arte militar en situaciones de competencia. De ahí que se relacione la estrategia con el arte de la guerra. Bien es verdad que el lenguaje que solemos escuchar de gestión con frecuencia incluye frases como: derrotar a la competencia, capturar cuota de mercado, hacer una campaña agresiva de la marca o retener clientes. ¿No suena como si de verdad estuviésemos en una guerra sin cuartel? Sin embargo se puede hablar (lo vemos en inno-estrategia) de otros modelos donde no se intenta derrotar al enemigo sino buscar espacios sin competencia. De océanos azules y de otros colores va la cosa. Pero como dijo alguien, no es necesario apagar la luz de los demás para que la tuya brille. Este concepto, que trataremos con más detalle hablando del valor, es de capital importancia para entender que los mercados son dinámicos. En la mayoría de los sectores las empresas y los negocios tienen éxito porque otros también lo tienen. Es el juego gana-gana el que produce buenos resultados. Tampoco nos engañemos, los mercados son cada vez más competitivos; la compra de un iPhone de Apple evita la venta de un móvil de la competencia. Estamos hablando de la cooperación como estrategia. Se trata de diseñar estrategias que tengan en cuenta tu propio interés y al mismo tiempo sepan encontrar los nichos cooperativos. Son "guerras" que acaban en "tablas". El éxito de un negocio no implica la desaparición del competidor. En otro tipo de guerras, donde hay que vencer, el juego es gana-perdido. Hay que pensar, como explica Halleck, hacia dónde dirigir los ejércitos.

- *Estrategia es proporcionar una respuesta coherente a un reto o desafío para la organización.* Por lo tanto incluirá un conjunto coherente de análisis y analíticas, conceptos, políticas, argumentos y acciones que se refieren a un desafío y por lo tanto hacen referencia a un coste de oportunidad alto en las decisiones que se tomen. Desde el punto de vista práctico, tres elementos o procesos deben considerarse en su

construcción: diagnóstico, establecimiento de políticas o guías de actuación y un plan de acción.

- Jack Welch<sup>5</sup> dijo: “Las tres cosas más importantes en un negocio son: la satisfacción de los clientes, la satisfacción de los empleados y el *cash flow*. Si se incrementa la satisfacción del cliente seguramente también se incrementará la satisfacción de los empleados. Con la satisfacción de los empleados se obtiene productividad, calidad, orgullo y creatividad. El *cash flow* es el pulso, la señal de vida de una empresa”. Está todo dicho.
- Pensar en la lógica estratégica como forma de articular el viaje estratégico intentando anticipar, sin necesidad de hojas de cálculo, aspectos clave que permitirán minimizar el riesgo de las decisiones sobre el modelo de negocio que se quiere construir. Nalebuff<sup>6</sup> lo explica muy bien: “No hay nada tan práctico como una buena teoría. Una buena práctica confirma el dicho popular que “menos es más”. Pues bien, una buena teoría da menos porque no da respuestas. Al mismo tiempo da mucho más porque ayuda a las personas a organizar lo que saben y descubrir lo que no saben”. Una buena teoría proporciona herramientas para descubrir qué es lo mejor y proporciona alternativas, para las personas y para las empresas.
- Construir estrategias empresariales evitando, como única metodología, la proyección de indicadores basados en el rendimiento de la empresa (rendimiento actual) y proyectando este rendimiento al futuro. *Como en la aventura de Magallanes, debería haber un proyecto de viaje donde el reto no es lo que gana sino lo que me permite mejorar como profesional y como persona*. Ese viaje “enganchará” a muchas personas cuyas prioridades no serán ganar más o tener más sino ser más. Será el quipo, y como Collins explica, es la más importante de las condiciones de éxito de las empresas que pasan a ser excelentes. Busca un buen equipo, si puede ser, el mejor.
- Me encanta la “visión” del Dr. G. Venkataswamy<sup>7</sup> cuando explica su proyecto vital desarrollado a través del Aravind Hospital en la India. Lo transcribo en inglés porque describe muy bien el sentido breve pero profundo de su visión. “Intelligence and capability are not enough. There must also be the joy of doing something beautiful. Being of service to God and humanity means going well beyond the sophistication of the best technology, to the humble demonstration of courtesy and compassion to each patient”.

5 Jack Welch. Conferencia como Presidente de General Electric.

6 Nalebuff. *Coopetición*. Madrid, Ediciones Díaz de Santos, 1997.

7 Dr. G. Venkataswamy. Explicación de la misión del Hospital Aravind en la India.

- Una palabra que puede significar cualquier cosa pierde su valor. Eso le pasa a la palabra estrategia. Ahora es casi cualquier cosa. Estrategia no es fijar un conjunto de objetivos y desarrollar un plan de acción para lograrlo. A eso le puedes llamar fijar objetivos. La estrategia crea fortalezas a través de la coherencia de su diseño, de la visión compartida y de entender al cliente.
- Si bien es interesante entender lo que otras organizaciones han hecho y aprender de sus historias, no se trata de replicar sus recetas de éxito. Intentar replicar, por ejemplo, la forma en que Jack Welch estructuró sus negocios y su estrategia de diversificación, o copiar la cadena de suministro de Inditex, no es muy útil (suponiendo que lo pudieses hacer). *Sin embargo es mucho más útil intentar entender por qué lo hicieron y sus consecuencias, tanto positivas como negativas. Es decir, su lógica estratégica y de negocio.*
- Aprovechar con inteligencia herramientas, modelos y metodologías probadas y prácticas es fundamental a la hora de trasladar la estrategia a su ejecución. El problema es que parte de estas metodologías o modelos incorporan unas “instrucciones de uso” que la mayoría de los gestores se quieren saltar para utilizarlas rápidamente. Nos pasa a todos. ¿Cuántos de nosotros nos leemos las instrucciones del televisor que acabamos de comprar? Yo no. De hecho los fabricantes se han dado cuenta de esto y ahora se incluyen las “instrucciones exprés”. Una hoja y tres dibujos para encender la tele y buscar canales. En realidad es lo que el 90% de la gente utiliza. Es evitar convertir el *Balanced Scorecard* en una receta para obtener indicadores. Utilizar la cadena de valor como gráfico que no aporta reflexión estratégica a la hora de pensar en las actividades en las que se compete. Modelos causa-efecto para llegar a un grafo de relaciones estratégicas que se denomina *mapa estratégico*, lienzos para poder plasmar modelos de negocio y patrones que nos permitan replicarlos, *curvas de valor* donde lo más importante es el resultado estético del gráfico. Son errores muy habituales generados por saltarse “las instrucciones de uso”. Es el cortoplacismo como referencia y la ausencia del esfuerzo con papel en blanco intentando aprehender (con “h”). El mundo de las recetas de gestión.
- Las personas no son el principal activo de las empresas. Son las personas comprometidas con el proyecto y la visión. En la encuesta de Ipsos MORI en Reino Unido a comités de dirección de más de 500 empresas, se obtuvo una respuesta mayoritaria: “atraer, motivar y retener a los mejores empleados es la prioridad número uno por delante de otras prioridades como son las mejoras en la eficiencia de la empresa o implantar la estrategia correcta”. Las personas que se ilusionan y contagian esa energía en los equipos que manejan. Las personas no compromete-

tidas son un recurso que hay que gestionar con equilibrio y eficiencia. El activo estratégico son las que se involucran de verdad. Es el liderazgo creativo. Manejar actitudes para modificar comportamientos hacia la búsqueda de un objetivo compartido. Es el enfoque de la gestión del cambio entendida como un activo, sino el más importante, de la organización. Cambiar paradigmas e introducir la visión en los modelos basados en acción y reacción. Es utilizar con más frecuencia el enfoque ver-sentir-cambiar frente al más habitual analizar-pensar-cambiar.

- Keller y Price<sup>8</sup> preguntan a directivos de las principales empresas americanas lo que esperan del trabajo que realizan y las empresas donde lo realizan. La respuesta es, por lo menos, sorprendente: *libertad y autonomía ponderados en primer lugar por más del 50% de los encuestados (en una encuesta de más de 3.000 directivos)*. Menos de un 25% eligió una alta remuneración y los menos ponderados fueron la seguridad en el trabajo (8%) y trabajos tranquilos y con poco estrés (1%). Claro que estos datos se refieren a un mercado laboral como el americano donde una analista de un gran banco de inversiones, despedida tras la crisis, se hace emprendedora y dirige su energía profesional a fabricar y vender magdalenas artesanas... Un caso real. ¿Se imaginan esto en España? Un modelo, el americano, cultural orientado hacia el emprendimiento como alternativa más valorada que la ocupación de un puesto directivo. El éxito valorado pero más el fracaso como experiencia profesional y personal. *Head hunters* donde el fracaso se valora más que el éxito. El emprendedor como forma de disfrutar y arriesgarse, y por qué no, ganar mucho dinero. El talento se pone en movimiento y no se contenta con ser parte de un engranaje donde las piezas repitan el movimiento sin creatividad o retos. Empleados que quieren ser parte del reto y del cambio. Se introduce, y cada vez más, la sensación de pertenencia a algo que aporta valor a la comunidad. Ya no solo es el ROE y el *cash flow*. La inno-gestión como modelo donde la innovación y su origen, la creatividad y el talento se aportan como parte del salario y se valora.
- *Desde el punto de vista macroeconómico la competitividad es una, por no decir la única forma de estrategia que permite sobrevivir. La competitividad entendida, no en hacer las cosas más baratas o en hacer las cosas mejor, es hacer cosas diferentes.* Y para ello la herramienta estrella es la capacidad de motivar a los empleados y utilizar el talento creativo. No despreciamos la eficiencia como estrategia orientada a tener los costes tan bajos como el mejor o ser líder en el mercado en el que compite, pero esta estrategia es compleja de mantener (más adelante se explica en detalle). Por lo tanto, si queremos innovar en gestión y no solo, la capacidad de atraer ese talento creativo, ponerlo

8 Keller S, Price C. *Beyond performance*. New Jersey. Ed. John Wiley & Sons, 2011.

a funcionar y retenerlo son parte clave de la estrategia. Por si fuera poco, las tendencias macroeconómicas están cambiando a una enorme velocidad apalancadas por factores sociales, medioambientales, geográficos, etc. Los “*profit-pools*” de las empresas se reducen. El crecimiento es un imperativo estratégico en mercados maduros. La necesidad de aumentar la productividad para competir. Consumidores insaciables y afectados por la crisis que altera su capacidad de compra y al consumo interno como motor del crecimiento. La aparición de un tsunami social generado por redes sociales y la tecnología y la necesidad de mantener un equilibrio con el medio ambiente que ya no aguanta la presión del hombre. *Creo que el reto de la gestión y dirección estratégica, y por lo tanto de toda la empresa, es responder con un modelo equilibrado de dirección y estrategia empresarial donde la optimización del valor económico para el accionista no sea su meta, o por lo menos no la única.*

- La estrategia basada en la experiencia del cliente es una estupenda vía de romper la tendencia de la estandarización de los productos y de los mercados transaccionales; pero para sorprender y encantar al cliente toda la empresa tiene que tener la misma visión. Trabajar con ilusión compartida no basta. Es una estrategia formal y explícita que tiene como objetivo conseguir retornos importantes de su implantación. Pero como consecuencia de convertir al cliente en el centro de atención de la organización. Es entender el “ecosistema” del cliente. Es *Surfmarketing*<sup>9</sup>.
- El diseño de propuestas de valor y por lo tanto de las estrategias de marketing deberían tener en cuenta este sencillo principio: poca gente puede comprar tu producto porque no tiene dinero, no tiene tiempo, no se entera que existe o no lo quiere. *En lugar de mirar al competidor deberíamos entender por qué, si saben que existe mi producto, no lo quieren.* Construye la estrategia alrededor del cliente y no tanto alrededor del competidor y de cómo comerte su tarta.
- La escuela del cambio es como denomino en mis clases a mis alumnos de MBA y programas ejecutivos o en la universidad la síntesis del aprendizaje de la mayoría de los casos que, como modelos de reflexión, utilizamos en el aula. De manera sistemática todos los casos de gestión tienen un tronco común: la forma y la razón (la lógica) que una serie de CEO, la mayoría líderes creativos y arriesgados, por la que ponen en marcha cambios en las estrategias de sus empresas y modelos de negocio. *En la mayoría de los casos de éxito se comparte una visión que orienta decisiones que no reflejan mejoras en el rendimiento a corto plazo de sus empresas.* Más bien se refieren a iniciativas que afectan a las personas como motores del

9 *Surfmarketing*. Concepto desarrollado por Miguel Arjona por primera vez en: *Cómprame y Vende*. Madrid, Ed. Rasche, 2012.

cambio. Son estos equipos los que aportando ilusión y creatividad saben gestionar la urgencia del cambio necesario. No se desprecia la gestión o la búsqueda del rendimiento (performance) como objetivo, pero se logra trabajando sobre la base de una visión o necesidad compartida. En resumen, la propuesta pasa por lograr una mezcla entre el rendimiento medido fundamentalmente por indicadores de resultados económico-financieros, la forma de gestión definida como *insight* estratégico y la capacidad de ejecutar e implantar los cambios alineados con metas y visión estratégica.

- En ningún caso se trata de menospreciar las iniciativas de mejora de gestión que inciden sobre el performance de la empresa. Ninguna empresa puede sobrevivir, por ejemplo, sin el margen de contribución adecuado, con una estructura de costes excesiva, sin una rentabilidad económica suficiente para crecer y desarrollar la actividad o sin unos procesos eficientes. En la segunda parte del libro, al desarrollar los modelos de negocio como arquitectura práctica que refleja la estrategia empresarial, hago una reflexión detallada sobre estos aspectos. Les doy la máxima importancia. *Pero tienen verdadera utilidad cuando antes se ha realizado una reflexión reposada sobre el viaje estratégico que queremos realizar y no solo de la aplicación de la receta.* Como si de un viaje se tratase, antes de comprarnos unas magníficas botas de *trekking* North Face, tenemos que decidir dónde vamos, por qué, la época del año y con quién. A esto me refiero.
- Una buena teoría es lo más práctico a la hora de tomar decisiones. De hecho la calidad de la decisión depende de la teoría que relaciona decisión con consecuencia. *Para formular una buena teoría mira a tu alrededor y observa qué cosas tienen en común las estrategias de éxito, los productos de éxito, las personas de éxito. A lo mejor lo que tienen en común es que no tienen nada en común.* Intentar copiar a un líder en algo es difícil. Por eso es líder. ¿Habría que buscar algo extraordinario? De esto va la estrategia de mirar al futuro y no al pasado.
- La estrategia no trata de desarrollar planes de acción detallados que llenen tres carpetas de proyectos, proyecciones y valoraciones de resultados. Más bien debería consistir en un plan director general y el desarrollo de las capacidades clave y su adaptación y mejora continua. Anticipar los cambios futuros es importante, cada vez menos debido a la velocidad y ámbito de los cambios, pero es mucho más la capacidad de valorar los cambios, aprender de ellos y adaptarse.
- La famosa afirmación: “la estructura sigue a la estrategia” (Chandler<sup>10</sup>), está per-

10 Chandler. Conferencia de Alfred D. Chandler sobre comportamiento y desarrollo organizacional.

diendo su sentido. Estructura y estrategia son dos caras de una misma moneda, competir con eficiencia. Hablamos de la organización que aprende y se convierte en un activo estratégico clave. Quizás el éxito estratégico no se debe tanto a la elección del mercado o al acierto en las propuestas de valor. Quizás sea la capacidad de diseñar las empresas de forma que, sobre un acierto razonable de producto a fabricar y mercado a servir, sean capaces de adaptarse con eficiencia y construirse sobre un equipo humano ilusionado por un proyecto de futuro.

## Estrategia en acción: el viaje de la estrategia

---

**Reflexión.** Entender el viaje estratégico es fundamental para poder realizar procesos de cambio en la empresa y definir nuevas posiciones competitivas. Te propongo un modelo-viaje estratégico donde el punto de partida es la comprensión del estado actual de la organización reflejado en su modelo de negocio y los indicadores de rendimiento estratégico. A partir de ese conocimiento el objetivo es “proyectar” el *estado actual* y proponer el *estado futuro*. En mi propuesta, el cliente es el corazón de la estrategia y el modelo de negocio la herramienta esencial de trabajo. La analítica del esquema propuesto se complementa con un buen entendimiento de las actuaciones de los competidores, pero nunca es el único objetivo de su análisis. Podremos “navegar” en diferentes “olas” proponiendo diferentes formas de llegar al *estado futuro*. Son los diferentes procesos estratégicos. Estas mezclas nos permitirán tomar diferentes caminos que darán forma al modelo de negocio futuro. Es *Surfmarketing*<sup>®</sup>.

Cuando viajamos (que no es lo mismo que hacer turismo) lo hacemos en un momento determinado de nuestras vidas. Lo primero, justificamos la necesidad de hacerlo (en realidad no siempre). Diseñamos el viaje. Valoramos la oportunidad. Decidimos la compañía. Tenemos en cuenta las limitaciones. Fijamos el presupuesto. Pensamos en lo que el viaje nos va a proporcionar... Así tantas y tantas decisiones. En definitiva: valoramos el viaje, elegimos entre las diferentes opciones y, ya en el aeropuerto, comienza, de verdad, nuestra aventura. Nos vamos. En el mundo de la empresa nuestro viaje es el viaje de la estrategia.

El planteamiento es el mismo. La empresa u organización decide, en un momento determinado, realizar un viaje en la búsqueda de unas metas que seguramente dan sentido y coherencia a su existencia o creación. Para algunos esas metas serán solo mercantiles o condicionadas por situaciones insostenibles. Para otros serán la nece-

sidad de crecer o reinventarse. Algunos lo harán para ganar mucho dinero. En otros casos solo intentarán servir a la sociedad en forma de organizaciones no lucrativas o modelos mixtos. Pero en todos los casos hay un viaje estratégico. Lo tengamos explícito en un montón de papeles o escondido en la cabeza del propietario o gestor de la empresa. Nos plantearemos metas y objetivos futuros que incluirán, y no solo, la visión. Es la búsqueda de nuestro modelo futuro como organización. Pero ese estado buscado, lo que queremos ser, se verá condicionado por lo que ya somos, nuestra misión, cómo hemos llegado hasta aquí y por qué. También es verdad que si nos fijamos un camino, como dice el proverbio, allí es donde llegaremos.

Piensa en el proverbio. ¡Está lleno de sabiduría! De la anterior reflexión surgen dos conceptos interesantes por su aplicación práctica y por su contenido conceptual: El “estado actual” de mi organización, lo que soy y por qué he llegado hasta aquí, y el “estado futuro”, lo que quiero llegar a ser y cómo conseguirlo. Por cierto, hazte esta interesante pregunta: si tu empresa dejara de existir, ¿alguien la echaría de menos? (además de los acreedores).

Esta es la reflexión “clásica” de un enfoque estratégico: el punto de partida es el rendimiento de la organización valorado a través de una serie de indicadores de resultados que, como si de un médico internista de empresa se tratara, valora, es decir, diagnostica cómo nos encontramos. Establecemos nuestra meta o metas a alcanzar reflejadas en un “estado futuro”. La “famosa” misión-visión traducida a un concepto práctico. Cada uno de esos estados que hemos denominado estado actual y estado futuro de la organización describen la posición competitiva de la empresa. La actual y la esperada. Una posición competitiva que se refleja en los resultados obtenidos o en los resultados esperados. Desde la posición competitiva actual proyectamos la futura y planteamos la agenda de cambios que nos permita alcanzarla. Sentido común aplicado a la estrategia. La nueva posición competitiva. Esta reflexión se refleja en la Figura 2.1.

Nuestro viaje estratégico: del estado actual al estado futuro. El camino para lograrlo es el *plan estratégico*. Las elecciones para lograrlo son nuestras “olas” o procesos estratégicos. El elemento clave de análisis es el modelo de negocio y su evolución. En el modelo de negocio el cliente es el corazón. La sangre es el *cash flow*, no el beneficio. El modelo que propongo se basa en el diseño e implantación de “olas” estratégicas (*strategic waves*) que permitan una transición al estado futuro ordenada.