

¿Qué es estrategia?

“Estrategia”, una palabra muy usada y, al mismo tiempo, con frecuencia abusada. En este artículo vamos a ver su definición, y algunos ejemplos de mi actividad profesional.

Carlos Behrends
carlos@behrends.com.ar



Tal vez un buen comienzo sea con ejemplos de qué no es estrategia. Por ejemplo, es posible que ya hayas escuchado alguna de estas frases:

- » Nuestra estrategia es ser líderes de mercado
- » Nuestra estrategia es crecer 10%
- » Nuestra estrategia es proveer el mejor servicio



Sobre el autor

Carlos Behrends es ingeniero químico por la Universidad de Buenos Aires. Actúa como gerente general desde hace más de 30 años, con experiencia en Chile y Brasil. Es director corporativo de ventas para América del Sur de Endress+Hauser. Su LinkedIn es www.linkedin.com/in/cbehrends/

Estos son todos ejemplos meritorios de cosas que queremos ser, y pueden ser buenos mensajes de posicionamiento de una gestión. Pero en sí no constituyen una estrategia. Hay muchas definiciones de “estrategia”, la que a mí más me gusta es “ Conjunto coherente de acciones que resuelven un desafío”. Esta definición sigue un clásico que recomiendo: *Good strategy, Bad strategy*, de Richard Rumelt. ¡Lectura obligatoria si te interesa el tema de estrategia! Uno de los elementos claves en la definición de una estrategia son, no solo las acciones que tomaremos, sino también una determinación firme sobre qué acciones dejaremos de hacer, ya que nos distraen de nuestro objetivo, con frecuencia, absorbiendo recursos.

Siguiendo nuestra definición, debemos elegir qué desafío queremos resolver, diagnosticar el

problema que implica este desafío, identificar en qué contexto y con qué recursos podemos resolverlo, y con eso definir un conjunto coherente de acciones. Este último es el punto más difícil: con el fin de satisfacer a todas las partes involucradas, organizaciones poco comprometidas con sus estrategias terminan definiendo una lista casi infinita de acciones, poco conectadas entre ellas, con baja sinergia, y que demandan recursos. Conclusión: la estrategia perdió fuerza.

Hace dos décadas, cuando llegué a Brasil a liderar la compañía en la que aún hoy trabajo, teníamos una organización pequeña con un mercado enorme. Entusiasmados por tener una organización propia en Brasil, nuestros colegas europeos venían en cantidad a visitarnos, para “ayudarnos” a atacar todas las oportunidades posibles, en todos los mercados. Visto a la distancia, dos décadas después, el resultado era esperable: sí, vendimos más. Y perdimos mucho dinero... Después de ese entusiasmo inicial, trabajamos durante tres días para definir nuestra estrategia. En un escenario de recursos limitados y mercados grandes, la tentación es hacer todo. Fue fácil definir mercados foco, fue difícil renunciar a varios mercados, incluso al mercado de gas y petróleo brasileño, que en esos años tenía inversiones de miles de millones de dólares. Tres meses después de haber implementado nuestra estrategia, tuvimos una prueba de fuego: un colega de Alemania quería que participemos de un proyecto en O&G (gas y petróleo). Decir que “no” demandó mucha disciplina, autoridad y convicción.

El resultado fue extraordinario: la velocidad de crecimiento no solo no se vio afectada en nada, sino que incluso aumentó aún más. Y pasamos a dar ganancias. Hoy, dos décadas después, somos líderes indiscutidos en los mercados elegidos, y con ello somos líderes en el mercado de instrumentación brasileño. Y tenemos recursos para seguir expandiendo nuestra actuación.

¿Todo es estratégico?

En el abuso de la palabra “estrategia”, es fácil ver pecados por exceso y por defecto. Empecemos con el pecado por exceso: no todo es estratégico, por más que en muchas reuniones se escuche un uso extremo de “Estratégico” como adjetivo de casi cualquier acción. Una decisión es estratégica cuando demanda la aplicación irreversible de recursos importantes, aplicados a las acciones de nuestro plan estratégico. Si los recursos no son importantes, o la aplicación de estos es reversible, la decisión no es estratégica. Eso no significa que no sea una decisión importante, pero no es estratégica. Por ejemplo, después de elegir una industria foco, dedicamos vendedores que durante años trabajaron en esa industria, primero construyendo nuestra presencia, después consolidándola, hasta ser líderes de ese mercado. Si bien podíamos revertir la elección de la industria, ya habíamos dedicado mucho tiempo y recursos, por lo que mejor elegíamos bien esas industrias. Errar esa elección habría llevado nuestro plan al fracaso.

Una estrategia es un conjunto coherente de acciones que resuelven un desafío



El otro extremo es pecar por defecto: ignorar los detalles. Las estrategias a “10.000 metros de altura” tienden a ignorar detalles, lo que es una pena, porque con frecuencia es en los detalles en que nuestro plan de acción coherente, nuestra estrategia, puede apoyarse. Y es en esos detalles que, a veces, aparecen las grietas entre las distintas acciones que deberían ser parte de nuestro plan coherente.

¿Las estrategias son para siempre?

¡Claro que no! Pero vamos con calma, esto puede depender de muchos elementos, y el principal es en qué industria trabajás. Y no van a faltar consultores diciéndote que, con la digitalización, tu estrategia ya no sirve, aun cuando no se tomaron el tiempo ni de conocerla.

En mi caso, es importante considerar dos influencias: los desafíos que como compañía enfrentamos en forma global, y los desafíos únicos que enfrentamos en nuestro mercado local. Así, nuestro plan de acción coherente resulta de la intersección de desafíos globales y locales que queremos resolver. En Brasil implementamos dos estrategias hasta ahora: la de 2006 y la de 2015. Claro que las dos evolucionaron con continuos refinamientos y agregados, pero la esencia de la estrategia de 2006 persistió hasta 2014, cuando entendimos que nuestra estrategia se había agotado, y diseñamos la estrategia 2015, cuyo núcleo persiste hasta hoy, aun cuando en los últimos tres años tuvo una rejuvenecida relevante para ajustarla al negocio electrónico B2B.

Por supuesto, hablo de la estrategia que abarca los elementos más macro de nuestra actividad. Muchos otros planes de acción coherentes se desarrollan a partir de esta estrategia, para enfrentar desafíos que involucran apenas una parte de nuestra actividad.



Una decisión estratégica demanda la aplicación irreversible de recursos importantes

Conclusión

La estrategia de una compañía es un tema muy importante como para ser tratado con superficialidad. Necesita de una discusión profunda, en la que se llegue a identificar con claridad el desafío que se quiere resolver, y un conjunto coherente de acciones que resuelvan ese desafío. Aun cuando puede no ser siempre el caso, si desarrollando una estrategia el resultado es una lista de acciones que tiene un poco de todo para atender a todos los *stakeholders*, lo más probable es que no hayas conseguido el conjunto de acciones coherentes, y que se dediquen recursos a temas que no llevarán a resolver el desafío planteado. ¡Será un buen momento para volver a empezar! ■