



## Qué es estrategia y qué no

A lo largo de los años he tenido muchas discusiones sobre lo que es y lo que no es la estrategia. La palabra está sobre utilizada y, con demasiada frecuencia, mal utilizada.

Misión, visión y valores no son estrategia, son enunciados que ayudan a comunicar la estrategia. Para que ayuden deben ser clarísimos. Pero solos, sin tener debajo planes de acción igualmente claros, no sirven de mucho. Un FODA, un análisis de entorno, un análisis de la competencia o un análisis de clientes no son estrategia. Son análisis que ayudan a definir una estrategia, pero no son la estrategia. No es suficiente saber lo que *podemos* mejorar, lo importante es saber qué *debemos* mejorar y por qué debemos mejorarlo.

Igualmente, una estrategia de marca, una estrategia de ventas y mercadeo, una estrategia de precios, no son la estrategia, son componentes de esta. Sin una estrategia macro, desarrollar esos componentes de forma aislada puede producir resultados indeseados. Por ejemplo, ¿de qué nos serviría tener una estrategia de penetración de redes sociales agresiva y espectacular si el nicho de mercado objetivo no es activo en esas redes?

Ser estratégico implica conocer el terreno, el entorno, el mercado, la competencia, los clientes, así como nuestras fortalezas y debilidades. Cualquiera que haga un ejercicio estratégico sin esta información no podría identificar las oportunidades y actuar sobre ellas con propiedad.

A falta de una estrategia pueden pasar muchas cosas. A continuación, explico tres. Una, es que se sigue una dirección arbitraria, por inercia, que no necesariamente está bien pensada y limite las posibilidades a futuro. Como ejemplo, una empresa que ha sido pionera en los servicios que brinda, opta por hacer las cosas de la forma usual y acostumbrada y no considera cambios en su gestión. Después de todo, tienen una participación importante en el mercado gracias a su trayectoria, y parece improbable que las cosas cambien de la noche a la mañana. En un caso así, sin decidirlo conscientemente, la empresa cae en una estrategia de “cash cow” o vaca lechera, sin haber evaluado sus opciones a fondo.

La segunda es que, a falta de dirección, los esfuerzos del equipo vayan en direcciones distintas y se pierdan oportunidades por la falta de unidad de criterio. Digamos que una organización tiene un enunciado estratégico genérico que lee “líder en el mercado regional de chocolates orgánicos”. El equipo de producción puede interpretar que debe fabricar el chocolate más puro y refinado del mercado, mientras que el equipo de ventas podría asumir que esto implica vender más volumen. Las dos cosas pueden ser contrarias e ir en detrimento mutuo.

La tercera es que se caiga en un comportamiento de rebaño, en el que se hace lo que las masas dicen. Podemos correr a hacer transformación digital, webinars, certificaciones de servicio, innovación y mil otras cosas, solo porque son tendencias, y no porque se haya pensado en el impacto que estas cosas podrían tener en la empresa y su posicionamiento. No significa que algunas de estas cosas no sean necesarias -pueden serlo- pero debe haber claridad sobre su rol dentro de la estrategia de la empresa.

La estrategia es un plan bien informado, accionable, y dirigido a mejorar la posición competitiva de manera sostenible. Tan sencillo como eso. Pero para llegar ahí hay que analizar y planificar. Al no hacerlo, caemos en estrategias desatinadas sin saberlo.