

¿Estrategia o planeación estratégica?

Por: José Ignacio Tobón L.
director@joseitobon.com

Más que planeación estratégica debemos profundizar en estrategia y en la habilidad de pensar en forma estratégica. Planeación estratégica es la herramienta y la calidad del resultado depende más de la calidad de la estrategia, del pensamiento estratégico y de la ejecución. En nuestro reciente libro “Pensando la Estrategia” (José I. Tobón, 2016, www.amazon.com) presentamos las reflexiones pertinentes con este tema y ahora queremos compartir con usted algunas referentes a lo que en realidad es estrategia.

Estrategia es modelo de negocio:

Debemos tener claridad acerca de la forma de lograr la utilidad sorprendiendo al mercado con una propuesta de valor fantástica. Los mayores esfuerzos deben estar en el diseño de un **modelo de negocio** exitoso y simple y de un **mapa de actividades** ganador. La estrategia no es suerte, pues la suerte favorece a la mente preparada.

Estrategia es concentrarse en lo esencial:

Debemos ser expertos en distinguir lo **trivial** de lo **vital** y tener claridad en aquellos **factores clave de éxito** que si los ejecutamos bien nos garantizarán el éxito y si los ejecutamos mal vendrá el fracaso. Debemos **concentrarnos en mejorar aún más nuestras fortalezas y las debilidades compensarlas con otros**.

Estrategia es ganar:

Se dice que la estrategia es el arte de la victoria y debemos aprender a **ganar grande y largo**. Debemos saber qué significa victoria para nosotros y para los demás. Nunca debemos pelear con un ejército que tenga detrás de sí un abismo, pues no tendrá nada que perder y entonces será muy poderoso.

Estrategia es ventaja:

Debemos buscar una **ventaja competitiva diferencial sostenible** en el tiempo. El caballo que siempre gana solo necesita ser marginalmente mejor que los demás, pero si la diferencia es mayor, mucho mejor. Debemos **competir en forma diferente** a como compiten los demás. No dejemos que la ventaja del otro sea debido a “**una cancha inclinada**”, es decir, que las reglas lo favorezcan en forma indebida.

Estrategia es identificar al enemigo:

Hay enemigos en el bando de los enemigos y también en el bando de los amigos. A veces recibimos “**fuego amigo**”. Hay que ampliar la definición de enemigo, pues es todo aquel que se quiera llevar lo nuestro. Hay la “**guerra por el dólar del consumidor**” con competidores que vienen de otras categorías.

Estrategia es core competence:

Debemos tener claro aquel proceso que hacemos muchísimo mejor que los demás y a partir de ellos entrar en mercados. Esa competencia debe ser **VRIO** (Valiosa, Rara, Imitación costosa, Organización preparada).

Estrategia es apalancamiento:

Trabajo (W) es la **Fuerza (F)** por la **Distancia (D)** ($W=Fx D$). **El trabajo es una variable de resultado** y no de fuerza. **La distancia es el apalancamiento y es la estrategia**, el contactar a la persona correcta en el momento correcto y de la forma correcta.

Estrategia es renuncia y enfoque:

Decidir **qué se va a hacer** implica la decisión de **qué no se va a hacer**. Debemos entender que **para progresar es necesario renunciar** a muchas direcciones para concentrarnos en aquellas iniciativas en donde esperamos tener mejores resultados. Necesitamos más **recursos para crecer y defender nuestros negocios**.

Derechos Reservados de José Ignacio Tobón L.

Estrategia no es participación de mercado:

Antes se decía que el objetivo era primero conseguir la participación de mercado, a cualquier costo, pues después vendría la rentabilidad. Con la reducción de las ventanas de oportunidad eso ya no es tan cierto.

Estrategia es cambio:

La estrategia debe **transformar las situaciones más que continuarlas** y eso implica un **cambio en la forma de ver, de pensar y de actuar**. Es importante abordar en forma inteligente la resistencia al cambio, pues se dice que **mientras más grande sea el cambio buscado, más iguales seguirán las cosas**. Es necesario mostrar la **insatisfacción actual (IA)**, la claridad de la **visión futura (VF)** y la claridad en los **primeros pasos a dar (CPP)**. **Inteligencia es la capacidad de adaptarse** a los cambios del entorno.

Estrategia es el arte de imposible posible:

Hay cosas que vemos imposibles hoy y eso puede ser debido a la calidad de nuestra visión y al nivel de nuestros recursos. **Si cambiamos la visión y los recursos esos imposibles podrán ser posibles.**

Estrategia es micromovimientos:

El estrategia hace **micromovimientos con macro significado**. Cada pequeño movimiento tiene un gran significado y una contribución positiva para lograr los grandes objetivos.

Estrategia es dilema:

Las estrategias de crisis se diseñan en bonanza (**crisis bonanza**), el diseño de la estrategia puede ser democrática, pero la ejecución debe ser autocrática (**democracia autocracia**).

Estrategia es responsabilidad:

La estrategia incluye responsabilidades económicas, legales, éticas, ambientales, sociales. Debemos buscar un **balance** entre los intereses de los diferentes stakeholders.