



LA ESTRATEGIA EMERGENTE

Y LA MUERTE DEL PLAN ESTRATÉGICO

ALEJANDRO SALAZAR YUSTI

ISBN 978-958-49-1621-1

Hecho el depósito legal correspondiente

©2020: Alejandro Salazar

contacto@tbreakthrough.com

Una edición de Marula Libros

Coordinación editorial: Lina Rojas Narváez

Diseño y diagramación: Daniel Jiménez

Corrección ortotipográfica: Viviana Santos Dimaté

El contenido, opiniones e información aquí consignada, es de exclusiva responsabilidad de su(s) autor(es). El equipo editorial de Marula Libros no tiene responsabilidad ante ninguna persona o entidad con relación al contenido.

LA ESTRATEGIA EMERGENTE Y LA MUERTE DEL PLAN ESTRATÉGICO©

Alejandro Salazar Yusti

Queda rigurosamente prohibida, sin la autorización escrita de los titulares del copyright, bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción parcial o total de esta obra por cualquier medio o procedimiento, comprendidos la reprografía y el tratamiento informático y la distribución de ejemplares mediante alquiler o préstamo de libros.

 BREAKTHROUGH

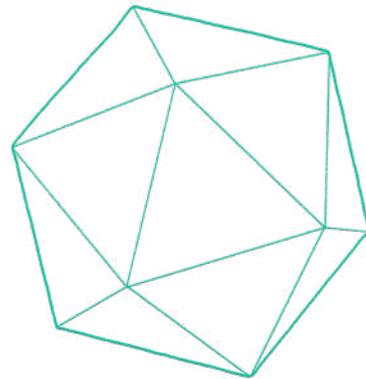
A MIS PADRES.

CONTENIDO

PRÓLOGO

Filosofía & Estrategia

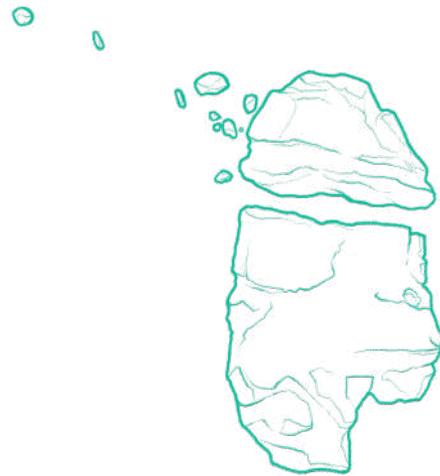
pág 12



INTRODUCCIÓN

Un Estratega Espectador

pág 16



PARTE UNO

La TPE y la TEE



01

pág 34

LA MUERTE

de la Planeación Estratégica

pág 36

TPE: ¿Qué es la Planeación Estratégica?



02

pág 42

La Teoría de la Estrategia

EMERGENTE

pág 45

La Trinidad estratégica

pág 50

De la mente individual a la mente organizacional

pág 54

El Choque de la Trinidad con el mercado

pág 56

La TEE frente al Test de Mintzberg

pág 57

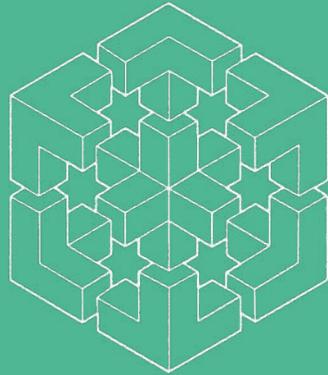
La práctica de la TEE

pág 58

La TEE activa la conversación estratégica que la TPE inhibe

PARTE DOS

Los **Ocho Principios** de la TEE

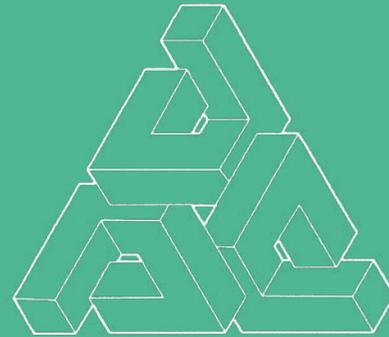


03

pág 62

Estrategia es **LO QUE SE HACE**

- pág 65
La Biosfera y la Econosfera
- pág 67
Estrategia o estrategia
- pág 68
Un problema de lenguaje
- pág 69
La estrategia no es un plan
- pág 70
Serendipia vs planes
- pág 71
Rompiendo el plan
y abrazando la estrategia
- pág 74
Es la ejecución, idiota
- pág 75
Grandes Mensajes

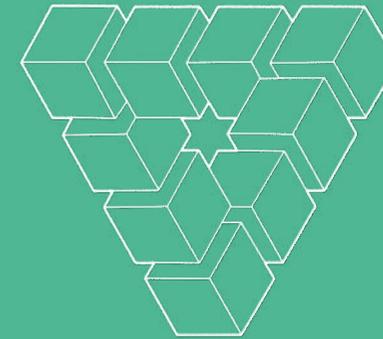


04

pág 76

Estrategia es **BREAKTHROUGH**

- pág 79
De lo *no buscado* a lo *emergente*
- pág 80
Despromediando el valor, a través
del volumen, *emerge* el *Core Business*
- pág 84
Un *breakthrough* está en la base
de una nueva Teoría de Negocio
- pág 85
Un *breakthrough* es en esencia
un cambio de perspectiva [*reframing*]
- pág 89
Disonancia cognoscitiva corporativa
- pág 91
Grandes Mensajes

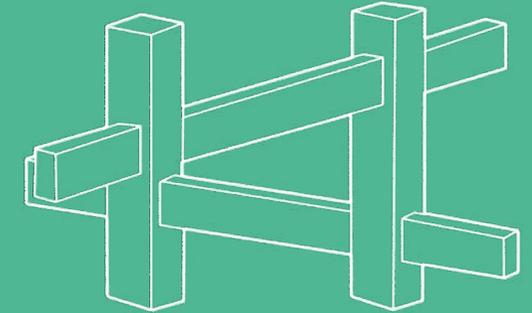


05

pág 92

Estrategia es **APRENDIZAJE** Organizacional

- pág 95
La Estrategia es Conocimiento
- pág 96
Aprender no es capacitarse
- pág 97
Redefiniendo el aprendizaje organizacional
- pág 99
Volviendo a ser *Startup*
- pág 100
Diseñando la Coalición Crítica
para la Conversación Estratégica
- pág 104
La conversación difícil:
del *razonamiento defensivo* al *productivo*
- pág 109
Grandes Mensajes

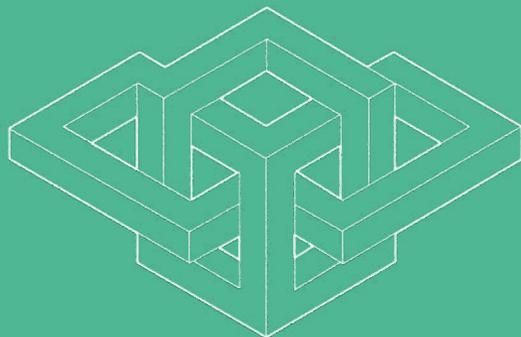


06

pág 110

Estrategia es **ESCOGER**

- pág 112
En la econosfera como en la biosfera
- pág 113
La biología del mercado
- pág 117
El líder en costos es el primer líder en valor
- pág 119
N-1 Líderes en valor restantes
- pág 122
A brave new world of hard choices
- pág 123
Escoger es renunciar
- pág 127
Visualizando el rango de *choices* posibles
- pág 127
Grandes Mensajes



07 pág 128

La esencia de la Estrategia **ES EL VALOR**

pág 130

El elefante en la tina

pág 131

Es el valor, idiota

pág 134

El valor cobra vida en un espacio de beneficios

pág 138

El valor se materializa en una propuesta

pág 139

¿Quién es el cliente?

pág 144

La trampa del volumen

pág 144

La ecuación de valor

pág 147

Las 4 C del valor

pág 151

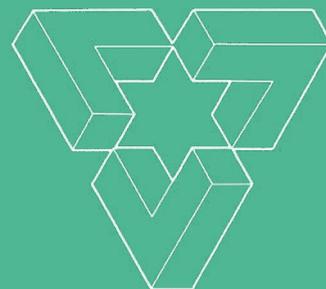
Comunicando el valor

pág 152

Errores (tipo 1 & 2)

pág 156

Grandes Mensajes



08 pág 158

Estrategia es acerca **DE GANAR**

pág 160

Identidad para ganar

pág 160

Mentalidad o por qué no

pág 161

¿Qué es victoria?

pág 164

La trampa del crecimiento

pág 165

Estrategia Corporativa:
parándose en la cancha

pág 169

Estrategia Competitiva:
ganando en el mercado

pág 171

De la ventaja competitiva a la ventaja corporativa

pág 172

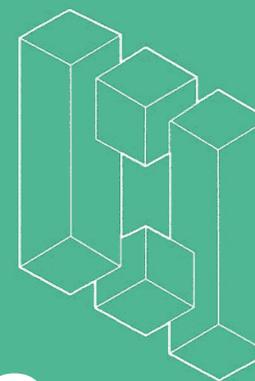
Estrategia Corporativa:
la segunda dimensión del foco

pág 177

El fit con el Tema Dominante (TD) y las cuatro pruebas de crecimiento

pág 187

Grandes Mensajes



09 pág 188

Estrategia es construir **CAPACIDADES** Distintivas

pág 191

Valor y ventaja

pág 192

Ventaja relativa y capacidades distintivas

pág 194

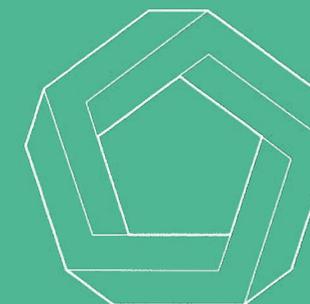
Coherencia

pág 195

Ejecutar es construir capacidades distintivas

pág 197

Grandes Mensajes



10 pág 198

Estrategia es **ORGANIZACIÓN**

pág 200

TEE: hacia una Teoría Unificada de Estrategia y Organización

pág 203

Estrategia y transformación empresarial

pág 204

Diseñando organizaciones coherentes

pág 211

Transformando la organización a través del desequilibrio

pág 212

Época de cambios o cambio de época

pág 215

La Organización Ambidextra

pág 217

Crecimiento, complejidad y organización fractal

pág 220

Horizontes

pág 226

La cultura desayuna estrategia por las mañanas

pág 231

Grandes Mensajes

PARTE TRES

Epílogo, Apéndice & Bibliografía

11 pág 234

EPÍLOGO

pág 236

Estratega vs. Líder de la Estrategia Emergente

pág 237

CEO como anfitrión de una coalición crítica

pág 237

Constructor de una cultura de conversación estratégica

pág 238

Revelador de lo tácito

pág 238

Membrana entre el *sistema 1* y el *sistema 2* de la organización

pág 239

Enmarcador de escogencias

pág 240

Catalizador de escogencias

pág 242

Constructor de la organización desde la Estrategia

pág 242

El *balancing act* de ser el líder de un proceso de Estrategia Emergente

12 pág 244

APÉNDICE

La superioridad de la TEE sobre la TPE

pág 245

Epistemología de la estrategia: más Popper y menos Prozac

pág 247

TPE (Teoría de la Planeación Estratégica de las Organizaciones)

pág 248

La TEE como respuesta al problema del *choice*

pág 248

La TEE como la evolución de Teorías del Negocio

pág 250

La TEE y la epistemología de la estrategia

13 pág 252

BIBLIOGRAFÍA



FILOSOFÍA Y ESTRATEGIA

// David Escobar Arango

Director Comfama

Septiembre 2020



MI primer contacto con el autor fue en el año 2000 cuando trabajé como analista en Orbitel, una empresa cuya marca ya no existe, pero que cuenta con unos líderes y una agenda intelectual que aún aparecen de cuando en cuando en el paisaje empresarial colombiano. Mi rol era preparar algunos documentos y cifras para la firma consultora con la que estábamos construyendo la estrategia de la organización. Me sedujeron dos elementos de la consultoría: primero, la dinámica de la conversación amplia, explícita, a ratos un poco pugnaz y desafiante de la cultura tranquila de los ejecutivos empresariales colombianos; segundo, me sorprendió el resultado de los ejercicios, porque no se parecían a nada que hubiera visto antes. Los asesores y consultores que había conocido hacían largas presentaciones, documentos ilegibles similares unos de los otros y, llenos de terribles neologismos, aunque cambiara la empresa. Esto no era nada parecido a la planeación estratégica rutinaria que enseñaban en las universidades y que contagiaba, a altísimos costos, como un virus del no-pensamiento, a las consultoras norteamericanas en diferentes empresas a lo largo y ancho del mundo Occidental.

En este caso, aunque había una breve presentación como ayuda para la conversación, se participaba activamente y se sentía la energía de una coalición crítica, de un grupo de personas que aprendían más de su organización en unas pocas sesiones, que en años de trabajo repetitivo. Era una especie de psicoanálisis colectivo que tomaba la forma de conversaciones estratégicas, en las cuales, el equipo había convertido el conocimiento implícito de su empresa en un *corpus* coherente, un secreto y una serie de escogencias y renuncias que movilizaba ideas, tiempo, recursos y energías hacia la acción estratégica camino a la victoria empresarial. La estrategia había cambiado el lenguaje y las conversaciones de toda la empresa, estuvieran o no, dentro del equipo que trabajaba en el proyecto; se sentía la vibración de cuando se pone en marcha inteligencia colectiva. Me entusiasmó mucho este hallazgo porque unos años antes había comprendido, leyendo a Humberto Maturana, el biólogo y educador chileno, que, si somos capaces de cambiar nuestras conversaciones, cambiaremos el mundo. Lo mismo aplica para las organizaciones: «Somos lo que conversamos», descubrí con Salazar.

Desde esa época he tenido la fortuna de ser cliente, aliado y amigo hace varios años de Alejandro y, como en la vida de los grandes deportistas y líderes de alto desempeño, he sido testigo de su obsesión por aprender y ganar, en el mejor y más puro sentido de la palabra. En más de veinte años de práctica Breakthrough ha desencadenado varias de las más grandes transformaciones organizacionales en Colombia, su fundador se ha convertido en mentor de decenas de presidentes de empresas y, la firma, ha consolidado una teoría probada, comprensiva y coherente para la práctica de la estrategia. En este libro, el filósofo de las organizaciones y practicante excelso del arte, la ciencia y la técnica de la estrategia organizacional consolida un sistema de pensamiento que permite transformar empresas al hacerlas ganadoras en tanto únicas y relevantes. Un sistema que, a través de conversaciones potentes, enseña que la estrategia emerge y no se crea en un laboratorio ni la decide

un líder iluminado: la estrategia está generalmente por allí acechando, escondida en la mente de la Organización, detrás de hechos y datos que a veces pasamos por alto. Con Breakthrough, la estrategia se devela y se convierte en energía que alimenta a las empresas y gerentes más exitosos, gracias a las más dolorosas preguntas que cuestionan al poder establecido, la tradición y obviedad que tanto atrofian y afean a nuestras empresas. Este modelo articulado de preguntas, reflexiones, escogencias y renunciadas ha contribuido, sin duda, a consolidar los proyectos de crecimiento empresarial más destacados de este siglo en Colombia.

Breakthrough une los puntos y llena los vacíos que le faltan al pensamiento empresarial del siglo XXI. Propone un camino que tiene mucho de filosofía, algo de sociología, que se inspira en la teoría evolucionista de Darwin y en los más escogidos pensadores modernos del tema empresarial, que son aquellos que reconocieron tal como lo propuso Adam Smith, desde su *Teoría de los sentimientos morales*, que las empresas son una de las plataformas más potentes para la cooperación y creación de valor que ha desarrollado la especie humana. Este texto es necesario porque propone una práctica: «Estrategia es lo que uno hace», repite Alejandro. En nuestros países, hemos subvalorado la palabra técnica, que se obtiene una de las etimologías más poderosas: *tekhnicos*, que proviene del griego helénico y significa **relativo al que hace**. Hay quienes creen que el que hace no piensa y eso habría que preguntárselo a los más creativos ingenieros y arquitectos; otros creen que el que hace no siente y habría que validarlo con los más refinados artistas y poetas. Le escuché alguna vez a Salazar que los estrategas más capaces son una mezcla entre filósofo y CEO, y tiene razón porque los más destacados gerentes son poco managers, son, sobre todo, artistas, filósofos y orfebres. Los estrategas sienten, piensan y hacen, son artesanos delicados en la conversación y líderes con el coraje para las más audaces decisiones.

La estrategia emergente está escrita para un público amplio porque contiene lecciones para líderes consolidados o, en ciernes, de todos los sectores y colores. La estrategia, en la definición de Breakthrough, debe existir en nuestra vida, familia, sociedad, Estados y en todas las organizaciones, con o sin ánimo de lucro, reguladas o no. Si no es explícita, está implícita y podría estar conspirando en contra sin darse cuenta. Si no pensamos, conversamos y actuamos estratégicamente, es casi seguro que estamos conduciendo nuestra empresa como si fuera un coche, a toda velocidad, hacia un precipicio. Hacer estrategia es apasionante porque es el fin del sonambulismo, como dice el autor y solo cosas positivas pueden surgir de ejercer una conciencia amplia al vivir despiertos. En este libro, el lector curioso encontrará mucho más que management, se sorprenderá con algo de filosofía, una dosis homeopática pero fundamental de belleza y mucha irreverencia. Hay en él algunas ideas fundamentales para derribar la planeación estratégica tradicional que anula la creatividad, embota las mentes y apaga el espíritu. «Nada puede nacer si antes no muere», escribió un poeta. La Ciudad Gótica de la que habla Alejandro Salazar, tiembla ante estas ideas, se sacude y hasta enfurece a ratos, pero no se puede negar con los años y, los casos comprobados, que este gato caza ratones... y lo hace con gracia.



Le escuché alguna vez a Salazar que los estrategas más capaces son una mezcla entre filósofo y CEO, y tiene razón porque los más destacados gerentes son poco managers, son, sobre todo, artistas, filósofos y orfebres. Los estrategas sienten, piensan y hacen, son artesanos delicados en la conversación y líderes con el coraje para las más audaces decisiones.



INTRO DUCCIÓN

UN ESTRATEGA ESPECTADOR

«Como asesor la mejor fortaleza mía es ser ignorante y hacer unas cuantas preguntas.»

// Peter Drucker



Cuando le dije a mi padre que iba a ser consultor, él, un hombre exitoso en el mundo empresarial no hizo buena cara. Corría el final de los años 80 y la industria de la consultoría gerencial prácticamente no existía en Colombia. Muchos profesores eran consultores de medio tiempo y había algunas firmas generalistas de consultoría gerencial y uno que otro charlatán que poblaban la industria de consultoría en un país atrasado y cerrado. Por eso un padre exitoso y responsable, que en su trayectoria apenas había conocido banqueros de inversión, a quienes confundía con consultores gerenciales, estaba genuinamente preocupado. Con mucho tacto me sugirió que tal vez me convendría más una carrera en la industria, pues yo había estudiado ingeniería; tal vez en la industria química, en donde él había hecho su exitosa carrera y, probablemente en ventas, pues sostenía que los negocios se manejaban desde allí. Según él, ese debería ser mi objetivo a largo plazo, la consultoría podría ser un tema de transición antes de hacer mi doctorado. Sostenía mi padre que yo necesitaba un seguro de desempleo en la academia y por ello debía obtener un doctorado. Con la sabiduría típica de los padres definía mi personalidad con cariño como de *mucho relieve* para indicar que yo era llevado de mi parecer y demasiado sincero y opinador para prosperar en el mundo político de las burocracias. Como siempre, el amor del padre se proyecta en los hijos y esta, era claramente, una visión de su propia naturaleza proyectada benignamente sobre el hijo mayor.

Comienzo de una larga conversación

La consultoría es para la mayoría de la gente una forma de empezar sus carreras y rápidamente saltar al *sector real* y, también, una salida honorable cuando han terminado carreras ejecutivas. Es una profesión en la que hay de todo y teóricamente tiene barreras de entrada muy bajas. Todo el mundo dice tener una experiencia que lo avala: consiste en haber trabajado con alguna empresa y no tanto en los logros que obtuvo como ejecutivo o consultor. Mi caso es totalmente distinto, pues la consultoría ha sido mi vida. Nunca me interesó hacer otra cosa e incluso hoy disfruto mucho más el trabajo de consultor, que el de gerente de una consultora en el que he terminado sin buscarlo. En la consultoría, como en cualquier profesión, aplican las 10.000 horas de Gladwell¹, es decir, hay que tratar de acumular 10.000 horas de ciencia y práctica cuando se es todavía joven si uno quiere tener chance de llegar al máximo nivel, ojalá al virtuosismo. En mi caso tuve mucha suerte pues mi vida de consultor me llevó inconscientemente —la acción inconsciente, como veremos a través de todo el libro, está en el centro de mi teoría— por caminos y reflexiones que solo puedo conectar ahora de forma retrospectiva. La gran mayoría de las reflexiones de este libro tienen sin duda su origen en esas 10.000 horas.

1. Gladwell, M. (2008). *Outliers: the Story of Success*. New York: Little, Brown and Company.

La incomodidad con Babilonia

Gotham para millennials

A pesar de los buenos consejos de mi padre y más bien siguiendo mi corazón, a los veintiún años me vinculé con Andersen Consulting, una de las pocas firmas internacionales presentes en esa época en Colombia y que tenía una incipiente operación de consultoría en el diseño de sistemas de información gerencial; sabía que el tema de estos sistemas no era lo mío, pero tenía la intención de entender un poco cómo funcionaba entonces el mundo de la consultoría. La firma tenía un manual conocido como *Method 1*, una metodología con todo lo que un consultor de la firma pudiese llegar a necesitar; me aburría terriblemente solo verlo, no lo estudié a fondo y, con seguridad me habría ahorrado trabajo, pero nunca he creído en el pensamiento constreñido a métodos. Como la suerte ayuda a los preparados en mi corta estadía en Andersen fui asignado a los primeros dos proyectos que la firma tenía en una naciente práctica que se llamaba «planeación estratégica».

Ninguno de mis jefes sabía mayor cosa del tema y los casos eran chicos y de bajo riesgo para la compañía. Uno consistía en ayudar a un hospital universitario a prepararse para el siglo XXI —todavía hoy, treinta años después de haberme iniciado en el mundo de la consultoría, el tema de la preparación para el siglo XXI sigue siendo recurrente en la imaginación de nuestros clientes—; en el otro caso, un cliente de la industria de seguros tenía el dilema de saber si su negocio de corretaje era sostenible en un mundo desintermediado. Al igual que el anterior, el tema de la desintermediación sigue siendo una preocupación para muchos clientes.

Mi trabajo consistía en hacer presentaciones en Harvard Graphics que comunicaran el resultado de nuestros análisis al cliente de una forma que lo impresionara; en esa época una presentación en Harvard Graphics daba un aura de superioridad intelectual —todavía quedan muchos rezagos de eso—; sin embargo, rápidamente noté que las presentaciones eran más importantes para mis jefes que para los clientes, pues estos últimos valoraban mucho más la oportunidad de conversar conmigo. Lo anterior me parecía notable y me hacía sentir incómodo pues era muy joven y solo tenía la experiencia práctica de algunos trabajos de verano. Por supuesto, no sabía mucho de ninguna de esas industrias, aunque sabía que tenía talento para conversar y ayudar a mis contrapartes a través de la conversación catártica —a esa edad ignoraba qué era esto, pero ya lo practicaba desde que era niño—.

Aprendí luego que los clientes no necesitan que los consultores tengan mucho conocimiento de sus industrias, a pesar de que eso es lo que la mayoría de ellos pretenden venderles. Ellos saben más de su industria de lo que creen que saben y, más bien, lo que necesitan es una

conversación profunda con tinte mayéutico acerca del futuro de sus organizaciones. Un par de veces los CEO de los clientes me pusieron en aprietos pidiéndome que fuera a sus oficinas sin mis jefes, noté que de este proceso de conversación surgían cosas más interesantes y resultados más prácticos. Allí se originó la convicción alrededor de la cual años más tarde fundé a Breakthrough y cuyo pilar central es que el entregable fundamental del trabajo de un consultor en estrategia es ayudar a la organización a dar a luz una conversación. Solo de una conversación puede emanar una transformación estratégica y los clientes suelen tener una gran dificultad para hacer esto sin la ayuda de un consultor potente.

Nuestro éxito de dos décadas se mide por el impacto en los clientes y por nuestro crecimiento, pero tal vez, es más importante la creciente adopción en el medio empresarial colombiano de nuestra forma de practicar la disciplina de la estrategia. Hay una gran cantidad de imitadores que usan nuestros *frameworks* y sistemas de conversación estratégica, lo que demuestra, que este *insight* es poderoso. Como buena parte de las innovaciones, esta proviene de los predios de los clientes, fueron ellos quienes me enseñaron que preferían conversar antes que asistir a presentaciones.

Aprendizaje acerca del aprendizaje

Más o menos en esa época o poco después, a comienzo de los años 90, se empezó a hablar de las organizaciones que aprendían. No estaba muy claro exactamente en qué consistía que una organización aprendiera o, mejor aún, cómo aprendía una organización. Libros populares en esa época como *The Fifth Discipline: the Art and Practice of the Learning Organization*² de Peter Senge —la verdad nunca me quedó claro el porqué era la quinta y cuáles eran las otras cuatro— sugerían que aplicando algo de dinámica de sistemas a través de *feedback loops* se podía pensar más holísticamente y superar el pensamiento lineal, mecanicista y finalmente limitado en el que vivíamos inconscientemente sumergidos. Ese pensamiento sistémico y holístico me recordaba las ideas de Russel Ackoff³ a quien había estudiado en el pregrado junto con su propuesta del arte para resolver problemas; él también hablaba del pensamiento sistémico y holístico como imperativo para lidiar con la complejidad. Ackoff, un hombre sumamente práctico, postulaba que la lucha contra las restricciones autoimpuestas era más importante que la lucha para resolver los problemas en sí mismos.

Por último, mi entrenamiento doctoral en investigación de operaciones —la disciplina que se encarga de utilizar matemáticas y computación a gran escala, para resolver problemas cuando se pretende optimizar una función-objetivo, con múltiples variables de decisión y bajo múltiples restricciones— además de convencerme, de que no quería ser investigador

2. Senge, P. (1993). *The Fifth Discipline: the Art and Practice of the Learning Organization*. London: Century Business.

3. Ackoff, R. (1979). *The Art of Problem Solving: accompanied by Ackoff's fables*. New York: John Wiley.

de operaciones a largo plazo, me había dado un inusitado rédito filosófico que consiste en dos principios esenciales para entender el mundo de la estrategia y que, de hecho, no se practican en la planeación estratégica. Extraje estos dos principios, como dije, de mi vida como investigador de operaciones. El primero plantea que la definición del problema es más importante que el problema en sí, incluso en un problema *operacional* y, el segundo, que los óptimos globales de un sistema no coinciden nunca con los óptimos locales; uno de los problemas más básicos que padecen la mayoría de las organizaciones. La experiencia me ha mostrado que la mayor parte del tiempo estos principios se violan sistemáticamente dentro de los ejercicios de planeación estratégica que se desarrollan en la mayoría de las organizaciones.

Que en la planeación estratégica —una disciplina que como se argumentará es en el fondo mejoramiento continuo— no se practiquen estos principios de la investigación de operaciones es lamentable, pues esta última, es una disciplina dedicada en buena parte al mejoramiento de todo tipo de sistemas. Por la afinidad entre planeación estratégica e investigación de operaciones en los objetivos, es extraño que en la primera se violen frecuentemente estos dos principios, más allá de que los métodos de la investigación de operaciones son mucho más sofisticados y potentes. Esto de hecho crea un gran manto de duda sobre la plataforma filosófica que sostiene a la planeación estratégica como disciplina.

En los rituales de planeación estratégica rara vez se diferencian las restricciones autoimpuestas de las reales y, la mayoría de las veces, se buscan óptimos locales a expensas de los mucho más elusivos óptimos globales. Es decir, ni siquiera cumple con las exigencias de la investigación de operaciones.

Por ejemplo, el caso clásico en el que se optimiza una planta y se desoptimiza un mercado, cuando se busca, por ejemplo, lograr la máxima utilización de una planta porque ya se invirtió en ella siguiendo el sesgo del costo hundido; para ello se baja el precio del producto en el mercado, deteriorando la rentabilidad total del sistema: es el resultado típico de este error y tristemente uno que tiende a fascinar a los mejoradores continuos, o sea, la mayoría de los gerentes, la mayor parte del tiempo. La trampa de la mejora de lo local es el mayor enemigo de la práctica de la estrategia, tal y como lo veremos a través de múltiples ejemplos, conforme presentamos nuestra teoría sobre la estrategia emergente.

De hecho, la planeación estratégica no hace otra cosa que ponerles marcas y metodologizar ideas y técnicas originadas en la investigación de operaciones. La popular metodología *Six Sigma*, una de las más famosas herramientas de planeación estratégica, no es más que un compendio de reglas que sirven en unos contextos y en otros no y que proviene de

ramas de la investigación de operaciones como la simulación discreta, el control estadístico de procesos y los procesos estocásticos. *Lean Manufacturing*, otra de las metodologías más populares del portafolio de productos de la planeación estratégica, también proviene de ramas de la investigación de operaciones como la física de planta, la teoría de inventarios y la teoría general de control estocástico, y que sacadas de sus ámbitos originales y extrapoladas en forma de metodologías al mundo de la planeación estratégica, terminan haciendo más daño que bien, pues son intensamente promovidas por vendedores de soluciones que no entienden los problemas muchas veces o, que por no entender la ciencia detrás de las metodologías, las aplican de manera inapropiada.

Lo mismo ocurre con la mal llamada *Big Data*. No es otra cosa que aplicaciones de investigación de operaciones y estadística —las matemáticas discretas están en la confluencia de la investigación de operaciones y las ciencias de la computación— y cuya mayoría de algoritmos fueron desarrollados en el siglo XX, pero utilizados industrialmente gracias al advenimiento y sobre todo abaratamiento del poder computacional. Vista como una moda y promovida por la misma industria consultora en forma de productos, metodologías, modas y muchas veces empacada en servicios de *software* y sacada de sus orígenes filosóficos y ámbitos de aplicación producirá mucho costo y poco valor a las organizaciones como ya ocurrió con los sistemas integrados de información.

Los problemas de estrategia seguirán siendo problemas desestructurados y el gran desafío siempre estará en definirlos, muchas veces re-enmarcándolos, eliminando restricciones autoimpuestas y repensando la función-objetivo. La gran abundancia de datos que, como ya dijimos, promete la era del *Big Data* no va a resolver este reto y más bien lo va a exacerbar. Dudo también que la inteligencia artificial suplante a la inteligencia humana en los problemas altamente desestructurados que hacen parte del mundo de la estrategia. Puede que la inteligencia artificial (IA) se termine imponiendo en la estrategia, en juegos con información transparente y funciones-objetivo definidas y con cero intervenciones del azar (como en el ajedrez) pero, se ve muy distante, que la IA desplace a la inteligencia colectiva de un potente equipo gerencial cuando se trata de problemas desestructurados con complejidad humana y alta aleatoriedad en los que la función objetivo sea mutante.

Monitor, la meca de la estrategia

Con estas ideas, deshilvanadas todavía, rebotando en mi mente embrionaria de consultor, empezaba ya a plantearse los contrastes alrededor de los cuales me definiría como profesional incluso sin todavía saber muy bien qué era la estrategia: óptimos globales versus óptimos locales;



Comprender el fenómeno de la competitividad, su naturaleza compleja que choca con los óptimos locales, rica en propiedades emergentes y su fractalidad fue lo que me llevó a deducir que la estrategia es la disciplina fundamental para saber cómo prosperar sometido a la competencia.



restricciones reales versus las autoimpuestas y conversaciones versus presentaciones/recomendaciones. Todavía me faltaba una teoría que unificara estas ideas, la cual solo emergería de manera completa muchos años después, tal vez incluso apenas en este libro. A mediados de los 90 me vinculé a Monitor, una de las mecas de la estrategia; Michael Porter, el más célebre pensador estratégico de la época, era socio de la compañía. En Monitor recibíamos el entrenamiento más sofisticado en ideas de estrategia, muchas de ellas por supuesto provenientes de Porter y de gente que trabajaba con él. Sobra decir que los clientes nos buscaban por eso.

Mi entrada a la firma fue a través del equipo que trabajaba sobre la *Ventaja Competitiva* de Colombia y fue accidental, pues ya estaba contratado en otra firma, Booz Allen and Hamilton (BAH), cuya apertura de oficinas estaba esperando mientras dirigía el posgrado de Ingeniería Industrial en mi alma mater, la Universidad de Los Andes. Lo obvio habría sido trabajar para BAH, una firma más consolidada y potente en América Latina; sin embargo, terminé siguiendo el camino menos recorrido y me uní a Monitor, una firma boutique, sin presencia en el continente y que terminó en el país en un proyecto accidental para ayudar al gobierno nacional. Este era el primer trabajo que hacía la firma en la región, aplicando los conceptos de *The Competitive Advantage of Nations*⁴, un tratado seminal que estableció los desafíos de competitividad como los desafíos existenciales del desarrollo. De allí surgió una teoría de la cual las políticas de *clústeres*, prevalentes en las políticas públicas de competitividad de la mayoría de los países, son su legado más notable junto con la invitación al trabajo conjunto público-privado con un foco mucho más microeconómico y que ha ayudado a replantear la acción de los gremios sacándolos de sus roles históricos del proteccionismo. Fue allí, en esa experiencia desestructurada, en la que descubrí mi propósito en la vida, pues todos éramos novatos en el tema, e incluso Porter era escéptico sobre la aplicabilidad de la teoría en países subdesarrollados.

Comprender el fenómeno de la competitividad, su naturaleza compleja que choca con los óptimos locales, rica en propiedades emergentes (los *clústeres* por ejemplo), su fractalidad —se presenta a nivel de firmas, industrias, regiones y países— fue lo que me llevó a deducir que la estrategia es la disciplina fundamental para saber cómo prosperar sometido a la competencia. Fue también entonces, tratando de construir un enfoque de consultoría para liderar estos casos, cuando por ejemplo, no había un cliente bien definido (¿quién es tu cliente cuando trabajas con un país?) que vi que la estrategia, es ante todo, una conversación y empecé a decantar los principios que deberían guiar el diseño de aquellas conversaciones. También empecé a entender que la actitud defensiva proveniente de paradigmas ocultos, más que la mala

4. Porter, Michael E. (1998). *The Competitive Advantage of Nations*. New York: The Free Press.

voluntad, es lo que inhibe la acción público-privada que la teoría de competitividad de Porter requería. Después concluí, de formas más general, que la actitud defensiva es el problema fundamental en el cambio de cualquier organización.

En Monitor se tenía como principio que los equipos eran primero que los clientes y, cuando había crisis, los equipos iban a *pits*⁵ para que a través de una técnica conocida como razonamiento productivo se reestableciera la comunicación y, sobre todo, el aprendizaje. Chris Argyris, el padre de esta vertiente de la psicología organizacional, era también un asesor cercano de Monitor. La tesis central de Argyris⁶ era que la mayoría del tiempo nuestros hábitos (y los de los clientes, que además se exageran en contacto con consultores) nos llevan a reaccionar defensivamente y que el razonamiento defensivo inhibe el aprendizaje. Esto era ya de por sí muy relevante internamente para los equipos, pero sobre todo, para que los consultores pudieran ser efectivos en su trabajo de ayudar a los clientes a ganar y crecer.

Siguiendo esa misma línea en una organización —de hecho en la mayoría de ellas surge de forma natural— los gerentes pasan la mayor parte de su tiempo en rutinas defensivas que inhiben el aprendizaje. Uno de los directores de Monitor, Roger Martin, quien después sería tanto o más célebre que Argyris —e incluso Porter— colaboraba con Argyris en conectar estas ideas al mundo práctico de la estrategia y escribió un artículo en *Harvard Business Review* (HBR), «Changing the Mind of the Corporation»⁷ en el que conecta la actitud defensiva y su efecto de bajo aprendizaje en las organizaciones con el concepto de una mente corporativa que contiene las creencias profundas e inconscientes de una organización, unos paradigmas fundamentales si se quiere, invisibles ellos mismos, que dirigen a las compañías inconscientemente a través de unos mecanismos de dirección más visibles como planes y presupuestos. Estos paradigmas residentes en esta mente existen porque han servido en el pasado y han sido coherentes con la realidad, claro está, hasta el día que empiezan a no serlo. El problema es que cuando la realidad cambia, esa mente corporativa no lo hace pues tiene vida propia y es autoperepetuante y por ello genera rutinas defensivas que secuestran a la organización. Esto explica el porqué la gran mayoría de las iniciativas de cambio en las organizaciones fracasan en su implementación. Así las cosas la defensividad es el indicador más elocuente de la presencia de una mente corporativa oculta —autoperepetuante— y la consciencia y superación de esa defensividad, uno de los grandes desafíos de la estrategia en el mundo real.

Entendí entonces que si había algo como el aprendizaje organizacional del que hablaba Senge, tenía que ser equivalente a mutar la mente

5. Término utilizado en el automovilismo para aludir a la parada que hace un vehículo durante la competición para cambiar los neumáticos, hacer reparaciones o ajustes mecánicos.

6. Argyris, C. (1991). *Teaching Smart People How to Learn*. Harvard Business Press, 69 (3), 99-109.

7. Martin, R. (1993). *Changing the Mind of the Corporation*. Harvard Business Review, 71 (6), 81-89.

8. Porter, M. (1996). *What Is Strategy*. Harvard Business Review, 74 (6), 61-78.

corporativa de la que hablaba Martin, además, el obstáculo para hacerlo eran las rutinas organizacionales defensivas de las que hablaba Argyris. También entendí que la actitud defensiva producía círculos viciosos que atrapaban a las organizaciones en una cadena autoperepetuante de paradigmas, por ende, solo una visión sistémica, que rompa con la linealidad de causa-efecto, serviría para trascender las cadenas lineales en las que las organizaciones terminan atrapadas. Asimismo, más allá de las propias técnicas de razonamiento productivo, romper estos círculos viciosos de paradigmas que conforman la trampa de esa mente corporativa vieja, es en últimas, la base del etéreo aprendizaje organizacional del que hablaba Senge. En el quinto capítulo profundizaremos sobre lo que es el aprendizaje organizacional y cómo se conecta con la estrategia.

El comienzo del Breakthrough

En la parte final de mi era en Monitor, más exactamente en 1996, Porter publicó el *paper* titulado «What Is Strategy»⁸ que revolucionó el pensamiento sobre este tema y, entre otras cosas, derrumbó los fundamentos de la planeación estratégica como se concebía hasta el momento. En el documento denunció la confusión persistente entre mejoramiento continuo y estrategia, de manera penetrante, entre clientes y consultores como resultado del gran éxito de los japoneses en las dos décadas anteriores. Porter decía, en síntesis, que la estrategia es la construcción de posiciones únicas en el mercado, es decir, no se trata de ser mejores que los competidores sino más bien de ser incompatibles con ellos, en otras palabras, difíciles de imitar para los competidores. Esto daba al traste con buena parte de lo que la gente confundía con estrategia en la mal llamada planeación estratégica.

La mayor parte del portafolio de productos y servicios de las compañías de consultoría y su espejo, en las iniciativas de los clientes, fueron altamente cuestionadas por lo menos en su relevancia con la estrategia. Temas como reingeniería; *Benchmarking*; *Lean manufacturing*; *Activity-based Costing/management*; *Zero-based budgeting* y *Total Quality Management* quedaron todos confinados al mundo del mejoramiento continuo y claramente separados del mundo de la estrategia. A pesar de la demolición intelectual, que produjo el manifiesto, en los fundamentos de la planeación estratégica y especialmente en la enorme industria de la consultoría que la había promovido, la planeación estratégica sobrevivió y, de hecho, siguió creciendo en las siguientes dos décadas de la mano de los mismos practicantes y promotores de siempre. Sus conceptos y metodologías más populares —matriz DOFA, visión, misión, valores, factores y claves de éxito— siguen permeando hoy las áreas de planeación de la gran mayoría de las organizaciones de forma inconsciente y ritual. A mi

manera de ver, todo eso debería haber quedado excluido del mundo de la estrategia, pero sobrevivió casi intacto. Es todavía la base de lo que las compañías usan para dirimir su futuro y también la base del portafolio de la mayoría de las consultoras que las asesoran.

La gran paradoja, que solo vine a entender mucho más adelante, es el por qué las ideas de Porter no llevaron a un gran movimiento para reinventar la práctica de la estrategia, a pesar de su potencia, profundidad y, si se quiere, belleza como teoría fundamental de lo que una estrategia debería ser y resolver en contraste con lo que la gente hasta ese momento creía que era o resolvía. Algo faltaba para que estas ideas propuestas por Porter fueran accionables dentro de una organización. Este libro es, en últimas, la respuesta a esta pregunta. Si la estrategia implica hacer *hard choices*, la verdadera pregunta es ¿cómo puede darse un *hard choice* al interior de una organización? En Monitor, en donde se hablaba frecuentemente de la centralidad del *choice* en el mundo de la estrategia, fuimos de hecho incapaces de reinventar nuestra forma de hacer consultoría alrededor de esta nueva gran idea. Eso, en parte, explica el porqué la compañía no prosperó a partir de allí y terminó adquirida más adelante por Deloitte, una firma tradicional de lo que yo llamo el mundo del mejoramiento continuo. La planeación estratégica continuó viva como un zombi y, en la gran mayoría de organizaciones no nacidas de nuevo, es todavía el nombre que se le da a un ritual que engendra un plan de acción para pasar a un futuro proyectado.

A mí en cambio, el artículo de Porter me marcó para toda la vida: la sutil implicación de que el mejoramiento y escoger son de alguna manera contrarias, alteró para siempre como entendería la estrategia como disciplina de ahí en adelante. Este rompimiento lo resumo en la observación de si se puede mejorar continuamente, ¿para qué se escoge algo sobre otra cosa? Hay, además, la implicación aun mas sutil de que en el *choice* radica la respuesta al problema más profundo y oscuro de la estrategia competitiva, que no es otro que una estrategia imitable es fallida en su raíz y hace a la ventaja insostenible. Ese *choice* por lo tanto debe estar conectado a la dificultad en la imitación que en cambio elude a la mejora. La visión implícita de una estrategia como un conjunto integrado de escogencias que dan unicidad, que nunca es una sola escogencia, sino una cantidad delimitada de ellas (*choices*) activó una revolución intelectual que me impidió volver a la práctica de la planeación estratégica tal y como la había entendido hasta entonces.

Tuve que renunciar a Monitor a pesar de que me esperaba una bonita carrera con visa de trabajo en Estados Unidos y demás ventajas. Quede de alguna manera condenado a construir una nueva teoría de la estrategia y una nueva forma de practicar la consultoría para contestar la pregunta clave de este libro y que las ideas de Porter nunca plantearon explícitamente.

Para empezar a contestar la pregunta central de este libro hay que ir a lo que Porter quiso decir pero no dijo. El artículo de Porter, por ejemplo nunca habló de ADN, a pesar de que su idea de un conjunto de *choices* que dan unicidad clamaba por esa conexión; sin embargo, para mí fue bastante claro que esta visión empezaba a conectar la estrategia más al mundo de la biología que al de la economía, pues la biología está construida sobre la idea fundamental de competir a través de mutaciones no planeadas que producen un nuevo organismo exitoso (competitivo), lo que en el mundo empresarial, equivaldría a una mutación en una organización, que la llevaría a ser más competitiva en el mercado. Siguiendo la misma interpretación biológica de la estrategia, tampoco hablo del principio de exclusión, que plantea que si dos especies comparten el mismo ecosistema y se alimentan en los mismos términos una elimina a la otra —seguramente lo hará *la más apta*—. Lo anterior me parecía profundamente conectado al corolario de Porter de la convergencia competitiva en la que termina ganando la mejor firma, esta idea ha dominado mi entendimiento del funcionamiento del capitalismo desde entonces. Cada vez me parece mejor la interpretación biológica de la estrategia como un modelo más práctico para entender la estrategia de las organizaciones, que es en el fondo la forma de llegar a la gran pregunta de este libro. ¿Cómo logran las organizaciones hacer *hard choices*?

En resumen, hacia finales de los 90 concluí que la planeación estratégica es una disciplina muerta intelectualmente; sin embargo, los clientes no cambian así no más un hábito tan profundo, por una idea nueva, como la que había planteado Porter. Solo si se desarrolla un proceso estratégico distinto al ritual de la planeación hay algún chance de llevar las ideas modernas de estrategia a la práctica. En otras palabras, las ideas acerca de lo que es y no es una estrategia y a lo que debe responder no existen en el vacío y más bien coexisten con ideas, hábitos y rituales organizacionales sobre cómo se construye una estrategia. Así que decidí empezar sin mucha claridad y tocando de oído a evangelizar a mis clientes con ideas modernas de estrategia y ayudarles a entender que estaban prisioneros en las ideas de mejoramiento. Me di rápidamente cuenta de que los clientes encontraban los ejercicios muy interesantes, aunque los seguían llamando planeación estratégica, a pesar de que nunca produjimos un plan propiamente dicho.

Veía también la dificultad que tenían en mantener la doble vida de estrategias y planeadores y cómo los sistemas de planeación y presupuestos eventualmente los secuestraban, pero estaba el brillo en sus ojos cuando participaban en nuestros ejercicios. Durante el proceso caí en la cuenta de que era insuficiente reinventar la estrategia desde lo que es, como lo había hecho Porter en su manifiesto, sino que se requería una revolución aún más profunda sobre cómo se construye una estrategia en



Partiendo de que la esencia de la Teoría de la Estrategia Emergente está en el *choice*, esta teoría enfrenta el verdadero desafío, la *bête noire* de la estrategia como disciplina y que consiste en responder a la pregunta sobre cómo las organizaciones pueden optar por *choices* genuinos.



una organización. En ese proceso me iba a reencontrar con las ideas de Argyris, Ackoff, Senge y Martin, pero también iba a terminar entendiendo y conectando ideas muy poderosas de otras disciplinas, como biología, epistemología, cibernética y control. Por supuesto que mucha gente ya había hecho algunas de estas conexiones, tal vez no todas y las había enfocado en repensar el proceso organizacional. El resultado de este trabajo es una teoría unificada, una especie de *Grand Unified Theory* (GUT): la he llamado la **TEORÍA DE LA ESTRATEGIA EMERGENTE** (TEE) y da origen a este libro y a su título. Partiendo de que la esencia de la estrategia está en el *choice*, esta teoría enfrenta el verdadero desafío, la *bête noire* de la estrategia como disciplina y que consiste en responder a la pregunta sobre cómo las organizaciones pueden optar por *choices* genuinos.

Esta teoría termina por explicar el porqué se dan los grandes déficits de la planeación estratégica y, por esa vía, continúa con la demolición intelectual que Porter inició, pero va mucho más allá. Aplicando los principios de la TEE y desarrollando sus implicaciones en las organizaciones, se empiezan a revelar nítidamente las respuestas a preguntas fundamentales que nunca se han dado previamente y que solo reciben evasivas por parte de los consultores cuando los clientes las plantean. Por ejemplo: ¿por qué los planes no se implementan?, ¿o no sirven cuando se implementan?, ¿o duran muy poco?, ¿o requieren mucha energía para lograr alineamiento, o son inválidos cuando se terminan, o no se logran terminar o cambian mucho? La potencia va mucho más allá de explicar el por qué fracasa la planeación estratégica —teoría vigente durante los últimos 50 años en el mundo— y procesos tan penetrantes como la presupuestario que rigen a la mayoría de las organizaciones.

La teoría aquí presentada prescribe cómo se puede construir una estrategia al interior de una organización. Si le aplicamos el principio de la navaja de Occam la TEE logra mucho más con menos supuestos sobre una organización y por ello es superior para tratar acerca de la estrategia y la transformación de organizaciones. Esta teoría es muy necesaria en el mundo de hoy, pues el entendimiento de cómo se transforman las organizaciones humanas a través de la estrategia, para competir y crecer, es fundamental para la prosperidad de cualquier colectivo humano, por eso las ideas que aquí planteamos son de enorme relevancia. Estas ideas están, además, profundamente conectadas con la estructura básica de la realidad que nos rodea, pues el algoritmo del capitalismo, básicamente el mismo de la selección natural que creó la exuberante biosfera de la que somos parte y de la cual somos la única especie consciente, pero sobre todo simbólica, ha creado también esta entidad que llamamos la *econosfera*.

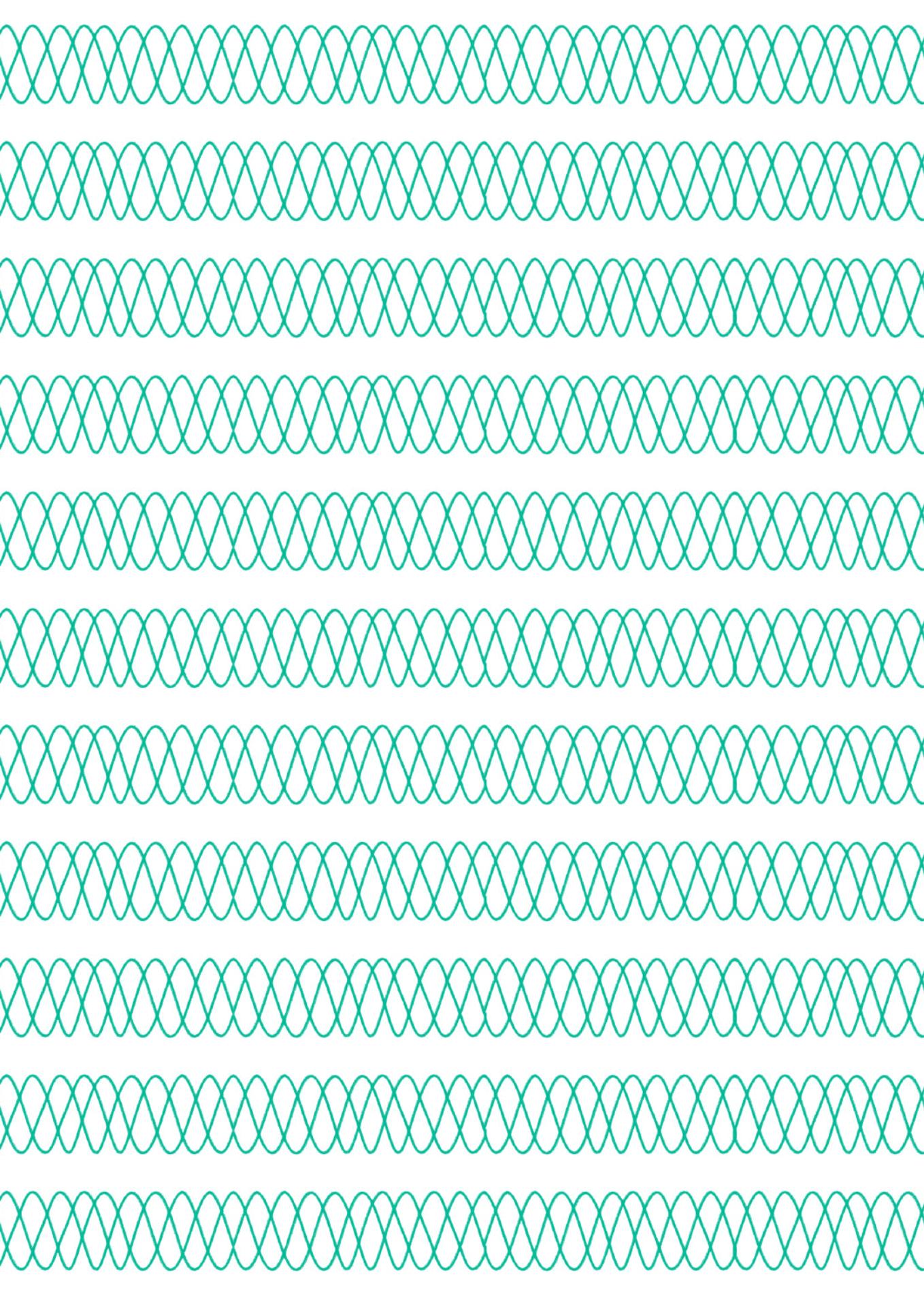
La *econosfera* es un sistema complejo para asignarle valor a todo instantáneamente, con ella hemos creado este mundo nuevo en muy poco tiempo evolutivo. Hubo una aceleración brutal primero hace 10.000

años con la agricultura y el sedentarismo, luego el proceso se aceleró aún más hace 250 años con la Revolución Industrial, que desembocó en este nuevo mundo que enfrentamos crecientemente dominado por la economía digital. Hoy vivimos inmersos en la economía digital, que según muchos, va a producir un nuevo mundo con unas nuevas reglas. Otros creemos que habrá grandes cambios pero no todo cambiará y muchas de las reglas fundamentales —la principal de hecho, que un algoritmo competitivo seleccionará lo valioso de lo no valioso y lo premiará con caja para autorizar su crecimiento— no van a cambiar. Lo que sí es evidente es que ya existe una economía dominada por la información y por tanto cada vez más simbólica en medios y fines. Nos hemos vuelto un animal cada vez más sofisticado y, es nuestra capacidad simbólica, lo que nos da ventaja evolutiva fundamental, así nos hemos liberado de muchos males, puede que incluso lleguemos a liberarnos del trabajo obligatorio. No obstante, lo que nos ha hecho tan prósperos ha terminado por amenazar la biosfera y por esa vía plantea a nuestra especie enormes dilemas económicos y morales que confirman que nunca nos podremos liberar de nosotros mismos. Ninguna autoridad suprema está a cargo de este desafío existencial. Más bien, seremos nosotros mismos, uno a uno, a través de nuestras decisiones micro, como consumidores, inversionistas, trabajadores y electores, los arquitectos de nuestro propio destino que es inseparable del de la biosfera para riesgo nuestro como especie.

Este libro fue concebido en dos partes: **la primera** la podemos definir como la crítica a la planeación estratégica y la propuesta de una nueva teoría, la Teoría de la Estrategia Emergente (TEE); **la segunda** parte es el desarrollo de los principios fundamentales de la TEE. Aunque cada capítulo es auto contenido y puede leerse independientemente, del tercer al décimo capítulo se desarrolla a profundidad cada uno de los ocho principios que rigen nuestra TEE. Más que una metodología de las muchas que proliferan y, que a nuestra manera de ver son parte del problema y no de la solución, lo que desarrollo en el libro, son los principios fundamentales de la disciplina de la estrategia; algunos han sido plasmados en artículos y libros seminales de estrategia por las grandes mentes de esta joven disciplina, a ellos les debemos eterna gratitud, otros han sido redescubiertos alrededor de las ideas de innovación y emprendimiento, pues aunque no hay nada nuevo bajo el sol, en general no han sido planteados conjuntamente como los principios básicos para practicar la disciplina de la estrategia. Estos principios conectan producto y proceso de una manera natural, y aunque no siguen un flujo secuencial lineal estricto, sí hacen parte de un sistema dinámico que se asemeja a una espiral de aprendizaje/escogencia/acción en el que los cuatro primeros

principios son acerca del cómo del proceso estratégico y los últimos cuatro acerca del qué.

La tesis fundamental del libro es que los principios no se pueden aplicar por separado. Más aún, sugiere que no se pueden aplicar los principios del *qué* sin practicar los del *cómo*; dado que las ideas del *qué* son mejor entendidas que las del *cómo*, hoy hay una cantidad de organizaciones cuyas declaraciones estratégicas parecen hablar de *choice*, pero en realidad ofrecen ejercicios vacíos de planeación. Cada capítulo tratará uno de estos principios, fundamentándolos filosóficamente y mostrando ejemplos del mundo y de nuestra práctica de consultoría donde se revela la importancia del principio. Esperamos que la práctica de estos principios le ayude a usted a practicar la estrategia en su organización para que esta prospere y, para que desde estos principios, construyan sus propios métodos.



PARTE UNO

LA TPE Y LA TEE

LA MUERTE 01

DE
LA
PLANEACIÓN
ESTRATÉGICA

«Los planes son siempre
distintos. Los planeadores
son los mismos.»

// Frederic Bastiat



A partir de mediados del siglo XX se empezó a imponer, en el mundo, la práctica de la planeación estratégica en las organizaciones empresariales y desde ahí se ha vuelto casi un estándar en todas las organizaciones humanas. El fenómeno empezó en la postguerra cuando los militares retornaron al sector privado en Estados Unidos y produjeron una transferencia de las técnicas y prácticas administrativas desarrolladas en el desafío de la guerra la mayoría desconocidas en el mundo empresarial; este proceso se formalizó durante los siguientes veinte años en escuelas de administración y firmas consultoras y, hacia mediados de los años 70, cuando las empresas, sobre todo de la industria automotriz de Estados Unidos empezaron a enfrentar la presión de la competencia japonesa, el proceso se catalizó en una metodología más o menos estándar que casi todas las organizaciones aplican para prepararse y enfrentar su futuro.

Aunque Japón pasó de moda como amenaza existencial, la planeación estratégica siguió imponiéndose aún más con cada una de las crisis y modas que siguieron: la era de las consolidaciones en los 70; las reestructuraciones y el comienzo de la desregulación en los 80; el comienzo de la globalización en los 90 con el ascenso de la reingeniería y los sistemas integrados de información pero, sobre todo, el ascenso de China, para llegar al comienzo de la era del internet a finales del siglo XX; la revolución de las comunicaciones móviles; el ascenso de las potencias emergentes y la crisis económica de la primera parte del siglo XXI. Incluso hoy, la planeación estratégica disfrazada bajo el nombre de transformación digital sigue imponiéndose en medio del advenimiento generalizado de la llamada cuarta revolución industrial, con el ascenso de las *supertechs* y los *startups* que podemos bautizar con algo de imprecisión, pero mucha memorabilidad, como la era de la disrupción digital. Hoy por hoy la planeación estratégica es un estándar que se sigue en la abrumadora mayoría de las organizaciones, al punto de que se considera una mala práctica e incluso una negligencia de parte del liderazgo de una organización, no tener un plan estratégico.

¿Qué es la planeación estratégica?

La planeación estratégica es un proceso altamente ritualista y formal que se actualiza con una frecuencia de tres a cinco años en el que una organización hace más o menos las siguientes cosas:

- ▶ Análisis del entorno y tendencias que se convierten en un pronóstico de ciertas variables que afectan el desempeño de la organización.
- ▶ Análisis de fortalezas y debilidades de la organización frente a sus competidores —si los tiene— así como, en muchos casos, un

referenciamiento de las mejores prácticas en procesos que se consideran claves para el desempeño.

- ▶ Definición de elementos de identidad a través de la formulación explícita de la misión y unos valores que van a regir la organización hacia el futuro. En las últimas épocas se habla más de propósito que de misión pero en esencia se pretende lo mismo: una reflexión sobre para qué existe la organización destilada a partir de las creencias y emociones de los participantes.
- ▶ Visión de la organización de naturaleza aspiracional y alimentada sobre las tendencias, proyecciones y pronósticos.
- ▶ Objetivos estratégicos que se desean lograr en ese mundo que se anticipa en áreas como crecimiento, participación de mercado y eficiencia. En los últimos años se ha impuesto el *Balanced scorecard*, una serie de objetivos formulados desde cuatro perspectivas: accionistas, mercado, organización y futuro.

Con base en lo anterior se formula un plan comprensivo de todas las áreas y a todo nivel de proyectos, iniciativas, inversiones y actividades que, la mayoría de las veces se convierte en un punto de partida para el ejercicio de presupuesto anual que siguen casi todas las organizaciones. Este plan engendra uno más detallado de implementación: el plan chico lo llaman algunos, en donde se detallan responsables, tiempos, recursos con indicadores propios y foros de seguimiento. En las organizaciones grandes incluso surge un área completa dedicada a hacerle seguimiento al plan. La planeación estratégica, de manera inconsciente pero real, conforma entonces, una teoría general acerca de lo que una organización debe hacer para prepararse a futuro. En el resto del libro hablaremos de Teoría de la Planeación Estratégica para referirnos a esta teoría.

Empecemos por establecer, como un hecho, que la Teoría de la Planeación Estratégica es la teoría hoy en día prevalente para resolver el desafío sobre cómo las organizaciones dirimen su futuro. Billones de dólares se gastan en la práctica cada año y desde los años 50 crece a doble dígito para construir un enorme ecosistema de proveedores de servicios a su alrededor; se enseña en la mayoría de los currículos de forma explícita o soterrada y es promovida incluso en la regulación. En algunos países —como en el mío— por ley las organizaciones del Estado y todas las reguladas, públicas o privadas, deben tener planes estratégicos. Existen certificaciones como ISO 9000 o ISO 14000 que son necesarias en muchas industrias incluso para operar y obligan a las organizaciones dentro de sus políticas de calidad a tener planes estratégicos. El plan estratégico es

la forma en cómo el dogma del mejoramiento continuo ha secuestrado a la estrategia, ocultando su esencia y de alguna manera disfrazando su ausencia. La gente cree que tener un plan estratégico es lo mismo que construir una estrategia.

Sin duda, hay que reconocer que la Teoría de la Planeación Estratégica ha sido exitosa en el mundo si se mide por el número de practicantes voluntarios u obligatorios que posee. Este enorme éxito, sin embargo, no resuelve el problema de la Teoría de la Planeación Estratégica como teoría, esta es una teoría en problemas cuando la analizamos por su impacto genuino en las organizaciones que la practican. La prueba de esto se da en la práctica; por un lado, las estadísticas muestran que la efectividad de la Teoría de la Planeación Estratégica es muy baja, muy pocos planes se implementan, lo que es una falla fundamental de la teoría y, además, lo poco que se implementa no es muy efectivo. La frecuencia de revisión de los planes también aumenta y lo que es más grave, muchas organizaciones que no hacen planes de largo plazo, por ejemplo los *startups*, parecen ser más exitosas que las que los hacen. «El plan era bueno pero la implementación fue mala», es un corolario que les gusta mucho a los consultores pues implica que ellos hicieron un gran trabajo, pero el cliente falló; «El plan era bueno y lo implementamos disciplinadamente, pero los resultados buscados no se dieron»; «El plan era bueno, y se habría podido implementar con gente distinta. No teníamos gente para eso» y «El plan es bueno, pero no lo hemos podido terminar, aunque estamos en eso».

En 1974 Henry Mintzberg⁹ hizo una crítica despiadada de la Teoría de la planeación estratégica. Su crítica la resumió en tres premisas que, falaces a su manera de ver, hacían de ella una teoría fallida desde el diseño. En el fondo, lo que Mintzberg entendió fue que estas tres premisas de la Teoría de la Planeación Estratégica eran imposibles en cualquier escenario práctico. Algo así como la diferencia entre estrategia para humanos y estrategia para ángeles; las tres premisas falaces de la Teoría de la Planeación Estratégica son predicción, formalización e independencia.

La primera, la **falacia de la predicción**, plantea que la Teoría de la Planeación Estratégica parte del supuesto falaz de que el futuro se puede predecir. Cualquier ambiente microeconómico en el que compita cualquier organización es un sistema tan complejo que lo hace efectivamente impredecible. Esta no es una falla menor, pues el edificio intelectual de esta teoría se basa en una predicción, pronóstico o presupuesto del futuro que la mayoría de las veces se convierte en un destino oficial. La segunda, **la falacia de la formalización**, plantea que la teoría necesita presentarse como un proceso formal, sistemático, altamente analítico y rico en datos que lo reviste de rigor y autoridad. En el proceso de formalizarse enfren-

9. Mintzberg, H. (1993). The Pitfalls of Strategic Planning. *California Management Review*, 36(1), 32-47.

tado al dinamismo del entorno hace que la formalización sea a expensas de la relevancia, es decir, un plan cuando ya ha sido suficientemente formalizado para legitimar la implementación deja de ser un buen modelo de una realidad cambiante. La tercera, **la falacia de la independencia**, parte de la necesidad de separar la planeación de la ejecución: la idea de que unos planean y otros ejecutan o de que se puede disociar la dirección de la estrategia. La falacia emerge ya que una de sus premisas es que existen unos planificadores con suficiente información para hacer el plan. En la práctica, el mayor conocimiento, que la mayoría de las veces es tácita, reside en los que *hacen* no en los que, en el proceso elitista de la Teoría de la Planeación Estratégica en su diseño, eligen para hacer el plan.

Las falacias nunca fueron atendidas y mucho menos resueltas por la comunidad de seguidores y referentes de la Teoría de la Planeación Estratégica, pronto fueron olvidadas y hoy permanecen como desafíos profundos a la validez general de la Teoría. Con todo, hay que reconocer que las críticas no frenaron la creciente adopción de la planeación estratégica en todo tipo de organizaciones —privadas, públicas y sociales— a través de las últimas cuatro décadas. Hubo algunas respuestas tenues sugiriendo que Mintzberg destruía, pero no proponía nada a cambio, pero nunca hubo un esfuerzo ni de contestar ni de refutar las falacias identificadas por él. La industria de la consultoría no podía parar y Mintzberg no ofrecía productos; la Teoría de la Planeación Estratégica en cambio ha sido el caballo de Troya de la industria de la consultoría y a través de ella entra una buena parte de los nuevos productos: implementaciones de TI, administración del cambio, gestión de la cultura, sistemas de *Balanced Scorecard* o cualquier otro sistema de medición e indicadores, trabajo en equipo y hasta la transformación digital, tan de moda hoy.

La explicación de este éxito comercial, si se quiere práctico, de la Teoría de la Planeación Estratégica a pesar de esas fundamentales contradicciones tiene que ver con que nunca hubo una teoría formal alternativa para practicar la estrategia; una falacia no sirve para practicar, una falacia no es un principio. Este hecho no es menor, pues a no ser que una filosofía se convierta en productos y metodologías de consultoría vendibles, por ejércitos de consultoras internacionales y locales de una manera masiva, difícilmente va a ser abrazada por los mercaderes del cambio permanente. Buena parte de la industria de la consultoría es hoy una mezcla entre tecnología, operaciones y por supuesto, planeación estratégica, en la que en el fondo, a todos los clientes se les vende lo mismo para que sigan en una carrera cada vez más intensa en la cual las posiciones relativas no se alteran y los únicos que ganan son la siempre creciente industria de consultores, implementadores y productores de tecnología. El móvil fundamental es el miedo a quedarse atrás que los empuja a correr hacia el mismo destino. En el fondo, lo que se les vende



En 1974 Henry Mintzberg hizo una crítica despiadada de la Teoría de la planeación estratégica. Su crítica la resumió en tres premisas que, falaces a su manera de ver, hacían de ella una teoría fallida desde el diseño.



a todos desde la autoridad etérea del futuro es el mejoramiento hacia la convergencia y este paquete general de productos tiene en la planeación estratégica la puerta de entrada; la gente cree en lo que pueda usar, no necesariamente en lo correcto. La Teoría de la Planeación Estratégica existe en una industria donde opera la *prueba social*¹⁰: «si los demás lo están haciendo yo lo debo hacer».

Una buena forma de entender las contradicciones implícitas de la Teoría de la Planeación Estratégica es el fracaso de las economías centralmente planeadas. Drucker fue el primero en notar que los problemas competitivos por los que atravesaron grandes compañías americanas entre los 70 y los 90 eran similares a los que condujeron a la caída de las economías centralmente planeadas. En esos países había planes estratégicos quinquenales, que requerían de la ejecución disciplinada de todo el plan, por decreto. No había lugar a la experimentación; el mercado en contraste es en esencia un gran experimento, para que solo se escale lo valioso. Uno de los corolarios más importantes de esto es que

10. Cialdini, R. (2007). *Influence: the Psychology of Persuasion*. Collins.

al comunismo no lo destruyó su tragedia moral y humana tanto como la planeación central de su economía que engendró un enorme problema de información y coordinación que hizo de esas economías entes lentos, improductivos y destructores de valor que fueron sometidos por las economías de mercado. Paradójicamente, muchas organizaciones empresariales, en su aplicación disciplinada e inconsciente de la planeación estratégica, emulan en sus organizaciones una de las prácticas centrales del comunismo que —con razón— tanto temen y desprecian y consiguen también volverse lentas e improductivas.

En últimas, es en la incapacidad de la Teoría de la Planeación Estratégica de conectar el qué y el cómo de la estrategia en la organización a su ventaja y crecimiento en el mercado, más allá de las falacias que identificó Mintzberg, donde radica el problema central de la planeación estratégica. No parece crearles a los que la practican ninguna ventaja en el mercado, más bien de hecho, como veremos en los capítulos que siguen, produce lo contrario. Necesitamos pues, una nueva teoría, que resuelva las falencias insuperables de esta. La teoría de la que hablo debe construirse desde el átomo fundamental, que no es otro, que la mente del individuo que colectivamente se agregan en lo que podemos llamar la mente de la organización; tal vez la mayor carencia de la TPE es que asume a la organización como una especie de *hardware* externo a la estrategia y mira el plan como una especie de *software* que cualquier organización debe poder ejecutar. Ese es tal vez su más grande supuesto y el más perverso de todos. Una teoría con posibilidades de superar estas falencias epistemológicas tiene que empezar por ver a la organización como un resultado de la estrategia que va a ejecutar, debe ser entonces, recursiva sobre la organización más que sobre los resultados de la ejecución y debe partir de un entendimiento superior de cómo las organizaciones aprenden, se adaptan, compiten y, en últimas, prosperan o no. Debe incluso ir más allá y entender cómo las organizaciones aprenden y actúan en comparación con los individuos o, mejor aún, cómo se conecta el aprendizaje individual y organizacional todo en uno. Debe ser una teoría basada en principios con los que fácilmente consultores y clientes pueden actuar y transformar su realidad. Es *filosofía aplicada* como la definió William James¹¹: «la filosofía sirve si sirve para cambiar el mundo». En este caso el mundo a cambiar es el de las organizaciones, que no es menor, pues la gran diferencia del sapiens, como nos lo enseña Harari¹² radica en su capacidad para construir organizaciones a toda escala, que son en esencia construcciones simbólicas.

11. James, W. (1975). *Pragmatism*. Cambridge: Harvard University Press.

12. Harari, Y. (2009). *A Brief History of Humankind*. Vintage Books.