

Los 10 errores más comunes del fracaso estratégico



El fracaso es la palabra más temida por los hombres de negocios, sin embargo los mayores éxitos se consiguieron luego de innumerables fracasos, ¿no es acaso el fracaso el camino a transitar para obtener el éxito? "Usted está en el camino del éxito cuando comprende que los fracasos son meros desvíos." *Gilbert Keith Chesterton.*

Analizar los fracasos y transformarlos en conocimiento aplicable nos permitirá cumplir con nuestras metas. Por ello le planteamos un breve recorrido por los 10 errores más comunes del fracaso estratégico, para aprender de ellos y evitarlos a tiempo.

ERRORES DE DISEÑO

"Si buscas resultados distintos, no hagas siempre lo mismo." *Albert Einstein.*

Un buen diseño estratégico no garantiza el éxito, pero un mal diseño estratégico hará que todos nuestros esfuerzos sean inconducentes, generen costos y no produzcan los beneficios deseados.

Es cierto que debemos cambiar, pero ¿cómo conseguir un cambio correcto?, ¿cómo evitar los posibles errores de diseño que nos lleven al fracaso? Analicemos los posibles errores.

1. Falta de un objetivo claro y compartido

"Si no sabemos adónde queremos llegar, difícilmente encontraremos el camino que nos pueda conducir."

Las decisiones que toman las personas son generalmente racionales y lógicas. ¿Qué es lo que transforma a una decisión en criteriosa o no? El objetivo perseguido. La principal forma de alinear a las personas es compartir el mismo objetivo. Todos y cada uno de nosotros dentro de la orga-



nización tomamos cientos de decisiones, no importa el nivel que se tenga dentro de la estructura organizacional. Dichas decisiones son criteriosas, claro que respondiendo a lograr determinados objetivos. Pero si cada uno persigue un objetivo diferente, lo que es criterioso para mí, será sin sentido para el otro. Esto luego se transforma en fuente de conflictos al no compartir cómo se hacen las cosas, pero en realidad, lo que no compartimos es lo que queremos alcanzar.

2. Evaluación incorrecta del atractivo del mercado

"Todos en casa elegimos el mar para vacacionar, las olas que nos mecen, la arena blanca, el sol, pero al llegar al lugar escogido por su belleza, solo había acantilados."

Michel Porter decía, mientras más atractivo sea el sector industrial en el que estamos, más probable es que consigamos la rentabilidad deseada. Saber valorar el atractivo del sector industrial, identificando adecuadamente el tamaño del mercado, la magnitud y características del segmento meta, las fuerzas competitivas que en él intervienen (clientes, proveedores, competidores actuales y futuros, sustitutos), nuestro poder frente a ellos, y determinar correctamente el mercado que podemos alcanzar, es el primer paso que necesitamos dar al diseñar una estrategia. Una mala valoración es la antesala de un mal negocio, o mejor dicho, de un negocio que nunca lo fue.

3. Evaluación incorrecta de las ventajas competitivas

"Saber más que los otros es fácil. Lo difícil es saber algo mejor que los otros." *Lucio A. Séneca.*

En la batalla competitiva sólo sobrevive uno, el mejor. La demostración es sencilla;

supongamos un producto que sólo tiene dos atributos, precio y calidad. Existen tres competidores: el A que tiene el mejor precio, el B que tiene la mejor calidad y por último, el C, que no es mejor en ninguno de los dos atributos. Si una persona busca precio elegirá a la empresa A, si busca calidad elegirá a la B, pero nadie elegirá a la C, pues no tiene ninguna ventaja que ofrecer. Si C quisiera competir, debería buscar algo en lo que sea mejor, tal vez ser mejor en la combinación precio-calidad. No es mejor en precio, tampoco en calidad, pero sí en la relación precio-calidad. En este caso, el mercado se repartiría entre tres competidores, los clientes que busquen precio elegirán A, los que busquen calidad elegirán B y los que busquen una buena relación precio-calidad elegirán C. Lo que sí es definitivo, es que no podrá existir un competidor D, pues en este simple ejercicio no hay más atributos. Como dijimos, en la batalla competitiva sólo sobrevive el mejor. ¿Es nuestra empresa mejor en algo?, ¿cuál es nuestra ventaja competitiva? No saberlo es un gran problema.

4. Evaluación incorrecta de los recursos y capacidades necesarios

"Saber que se sabe lo que se sabe, y que no se sabe lo que no se sabe; he aquí el verdadero saber." *Confucio.*

Las preferencias de los consumidores cambian, por lo que las propuestas de valor que ofrece la empresa a sus clientes también deben hacerlo. Basar la estrategia sólo en el atractivo del mercado suele ser ingrato, pues al cambiar el mercado, al cambiar la tecnología con la que se satisface o al variar la identidad de los clientes, quizás lo que era nuestro expertise ya no es valorado. Sólo basta mencionar un claro ejemplo, el expertise de Kodak es el film (industria química), pero la fotografía mudó su tecnología a la digital. Resulta: ¿domina hoy Kodak el mercado de la fotografía como lo solía ostentar en el pa-

sado? Debemos saber qué cosas sabemos hacer mejor que los demás y cuáles los demás hacen mejor que nosotros, y luego encontrar el mercado que valore nuestras habilidades.

5. Elaboración de una solución con falta de integridad y simplicidad

"El lenguaje de la verdad debe ser, sin duda alguna, simple y sin artificios." *Lucio A. Séneca.*

Todo buen ingeniero sabe que a mayor complejidad, mayor probabilidad de errores o de mal funcionamiento. Las herramientas más simples, como la palanca, siempre funcionan y por ello, la utilizamos en muchísimas actividades de la vida cotidiana. La estrategia mientras más simple, menores probabilidades de errores tendrá. Claro que la mayor complejidad radica en hacerla simple. Esto requiere una gran comprensión del problema y sus soluciones, mucha creatividad y creer en la simpleza del problema. Si usted ve que la estrategia diseñada es compleja, difícil de comprender de manera rápida y sujeta al funcionamiento correcto de muchos factores, dude. Toda gran estrategia debiera poder explicarse de manera sencilla.

ERRORES DE EJECUCIÓN

"¿Qué prefiere escuchar usted, una partitura de Bach ejecutada por un estudiante inicial de piano, o una simple canción folklórica tradicional ejecutada por un exímio pianista?"

Si una buena estrategia es importante para el logro de los objetivos, una buena ejecución es indispensable. Una excelente estrategia mal ejecutada es garantía de fracaso. Una buena estrategia muy bien ejecutada, puede ser suficiente para el éxito. Veamos los principales problemas que se presentan en la ejecución.

6. Insuficiente comunicación de la estrategia a quienes la ejecutan

"Yo no merezco más de la mitad del mérito por las batallas que he pasado. Por regla general, son los soldados los que ganan las batallas y los generales los que se llevan la fama." *Napoleón Bonaparte.*

La alta gerencia es quien diseña la estrategia y controla su ejecución, pero son los mandos medios y el personal operativo los encargados de llevarla a cabo. Es por ello que quienes la ejecutan deben conocerla, pues mal podemos hacer lo que no conocemos. Permear la estrategia a todos los niveles de la organización es indispensable y el primer y necesario paso de una correcta ejecución. Esta comunicación no es sólo verbal, se debe realizar a partir de una correcta definición de objetivos y metas organizacionales, funcionales y por puesto, junto a una apropiada evaluación del desempeño previamente comunicada, donde el cumplimiento de los objetivos estratégicos sea el fin perseguido.

7. Ausencia de una coordinada y afinada ejecución en todos los niveles de la organización

"La mejor estructura no garantizará los resultados ni el rendimiento. Pero la estructura equivocada es una garantía de fracaso." *Peter Drucker.*

Definir la estructura organizacional que llevará a cabo la estrategia, la coordinación de las actividades del día a día y de aquellos proyectos de indispensable ejecución, como los sistemas de control de la gestión que se implementen, facilitará una ejecución coordinada y ajustada. Toda estrategia merece correcciones sobre la marcha, es por ello que la calidad de los sistemas de alerta temprana que utilice la empresa serán determinantes al momento de evaluar los resultados y tomar decisiones correctivas.

8. Falta de competencias clave en los miembros de la organización

"Un hombre inteligente es aquel que sabe ser tan inteligente como para contratar gente más inteligente que él." *John Fitzgerald Kennedy.*

Es imposible imaginar, previamente, todos y cada uno de los hechos que puedan ocurrir durante la ejecución e inclusive cuál será la reacción de los competidores ante los posibles primeros éxitos. Todas estas ausencias de previsiones, serán reemplazadas por la capacidad y creatividad de cada persona dentro de la organización. Mientras mayores competencias tenga nuestro personal, más posibilidades de tomar las decisiones adecuadas. La capacidad de un gerente es directamente proporcional a la capacidad de las personas que tiene a su cargo. Es cierto también que generalmente no encontraremos que el personal posea todas las competencias requeridas, aquí la importancia de un buen líder es que sepa guiar y facilitar a su gente desarrollarlas.

9. Ausencia de liderazgo

"Gestión es hacer las cosas bien, liderazgo es hacer las cosas." *Peter Drucker.*

La empresa necesita de hacedores, personas que pongan manos a la obra y que logren convencer al resto de que es posible. Este liderazgo no necesariamente es innato y tampoco es de una sola persona. La empresa debe ser un crisol de líderes. Todo aquel que tenga personal a cargo debe tener competencias de líder y debe desarrollarlas. Nunca una gran empresa tuvo un único líder, se necesitan de muchos para hacer grandes cosas. Poner un hombre en la luna no fue sólo porque J. F. Kennedy se lo propuso, fue porque en miles de equipos de trabajo había líderes que supieron conducir el proyecto hasta el éxito.

EL ERROR FUNDAMENTAL

10. Confundir la escala de valores

"Cada uno de los movimientos de todos los individuos se realizan por tres únicas razones: por honor, por dinero o por amor." *Napoleón Bonaparte.*

Un error común en los niveles gerenciales es creer que los objetivos corporativos priman sobre los personales. Nunca una empresa es más importante que sus personas. Las empresas han sido creadas para mejorar la vida de las personas y no a la inversa. Todos y cada uno de los miembros de la organización están en ella, porque la ven como el medio para conseguir sus propios objetivos. Si los objetivos corporativos y particulares entraran en colisión, no dudarían en privilegiar estos últimos. ¿Qué debe hacer un gerente inteligente?, desarrollar un sistema de gestión de las personas que alinee los objetivos, esto es, que para cumplir los objetivos particulares, previamente deban cumplirse con los corporativos. No son charlas motivacionales, son sistemas de gestión que hagan en palabras de Kaplan y Norton, que el éxito de la empresa sea el éxito de todos.



Por Juan Cucchi
Profesor del área de Estrategia
ADEN Business School