

El problema de fijar los objetivos antes que la estrategia

Muchos directivos están de acuerdo con la definición clásica de que la estrategia es un conjunto de medidas destinadas a conseguir un objetivo general. En otras palabras, creen que la estrategia empieza con un objetivo. Pero en el caso de las compañías que han implantado estrategias ganadoras, esto no suele ser así.

Veamos el caso de Microsoft: si echamos la vista atrás, podría parecer que Bill Gates siguió un camino más bien recto desde su objetivo de convertirse en dominador del mercado del software para PCs hasta construir una compañía valorada en más de 300.000 millones de dólares. Pero Gates no empezó con este objetivo, sino que éste se cuajó mucho más tarde, después de que Microsoft fuera camino de convertirse en el gigante que es hoy. En primer lugar, Bill Gates y Paul Allen crearon [Traf-O-Data](#) a principios de los 70. Su actividad se basaba en un programa informático que ellos idearon para el microprocesador 8008 de Intel, y que permitía analizar información recabada sobre el tráfico en las ciudades. Después de que este proyecto terminara siendo un fiasco, Gates y Allen idearon un sistema operativo BASIC para el Altair 8800, el primer microordenador que salió a la venta para el gran público. La intención de Gates era vender los derechos de este programa a MITS, fabricante del Altair.

Lo que sucedió más tarde lo cambió todo. Los clubs de microordenadores de todo el país empezaron a piratear su software, provocando la ira inicial de Bill Gates (que le llevó a escribir una [carta abierta](#) de la cual posteriormente se retractó). Sin embargo, este proceso consiguió convertir su sistema operativo en el estándar de facto de la industria de los microordenadores que surgió en los 70. A partir de ese momento, cada vez fueron más las empresas de PCs las que se dirigían a Gates "con sus bolsillos llenos de dinero" cada vez que necesitaban un sistema operativo BASIC para sus productos, tal y como escribieron James Wallace y Jim Erickson en "[Hard Drive: Bill Gates and the Making of the Microsoft Empire](#)" (HarperBusiness, 1993).

De pronto, Gates tuvo una gran idea: conseguir la interoperabilidad de su software entre las distintas marcas de PCs. En torno a 1980, cinco años después de haber fundado Microsoft, Gates cambió su estrategia original de vender programas informáticos para microordenadores a conceder, bajo licencia, el sistema operativo MS-DOS para la industria de los PCs. Por tanto, fue después de que Microsoft estuviera ya camino de implantar su nueva estrategia, cuando Gates pudo convertir su visión de "un ordenador en cada escritorio" en el objetivo tangible de "que todo ordenador, tanto en casa como en la oficina, funcione con el sistema operativo de Microsoft".

Así es como se materializan la mayor parte de las estrategias ganadoras: primero surge la gran idea; después la estrategia para llevar esa idea al mercado; y por último, [el objetivo ambicioso y audaz](#) de hacer realidad esa visión, motivar al personal y entusiasmar a los inversores. Lamentablemente, la planificación estratégica en la mayor parte de las compañías impone esta secuencia justamente en el orden contrario — y esto hace que se implanten estrategias inadecuadas.

El hecho de fijar los objetivos antes que la estrategia genera dos problemas fundamentales. En primer lugar, los objetivos aportan muy poca información sobre las importantes decisiones que se deben tomar a la hora de crear valor para los clientes y la compañía. Estas decisiones son la verdadera esencia de cualquier estrategia.

Por ejemplo, si el objetivo original de Bill Gates hubiera sido dominar el mercado del software para PCs, ¿por qué iba a montar Traf-O-Data? ¿Por qué no trató de "implantar" su estrategia en la fragmentada industria de los pequeños comercios de software para PCs que estaban surgiendo por todas partes? Traslademos esto al entorno actual. Los PCs son cada vez menos importantes en casa y en la oficina, por lo que los fundamentos que motivaron el éxito de Microsoft en los últimos 30 años están cada vez más agotados. Resultaría tentador que Microsoft volviera a fijarse un nuevo gran objetivo (por ejemplo, "dominar el mercado del software móvil"), pero no tendría sentido salvo que tenga una gran idea que le diga a Microsoft la estrategia específica que debe seguir. En otras palabras, antes de que la compañía pueda tener un objetivo con respecto a los dispositivos móvil, necesitará una gran idea en ese campo y una estrategia que le permita ganarse el mercado con esa idea.

El segundo problema es lo opuesto al primero. Si algunos objetivos nos dicen muy poco o nada sobre qué estrategia seguir, otros objetivos nos pueden llegar a decir demasiado. Esto sucede cuando los objetivos se expresan en términos de métricas, por ejemplo, para poder conseguir un determinado tamaño, una cuota de mercado específica, una tasa de crecimiento, un margen o una tasa de retorno. ¿De dónde salen todos estos objetivos? Al fin y al cabo, son medidas arbitrarias, por mucho que se basen en resultados históricos o en análisis comparativos. Y tienen un enorme efecto en la dirección que puede seguir una estrategia.

Por ejemplo, los objetivos orientados al crecimiento motivan a las compañías para que se centren en los mercados de alto crecimiento, aunque quizá no se hayan ganado el derecho a mostrarse como actores ganadores en dicho mercado. Las compañías con objetivos orientados a los beneficios realizan inversiones insuficientes en las capacidades que las hacen especiales — recortan costes para aumentar los márgenes sin valorar el efecto que pueda tener en sus capacidades, y se centran en actividades con elevados márgenes tanto si potencian sus capacidades clave como si no. Los objetivos basados en una cuota de mercado generan una mentalidad estática del mismo, provocando que las compañías desaprovechen oportunidades para generar un efecto disruptivo en el mercado y reaccionen con demasiada lentitud antes las fuerzas disruptivas ejercidas por otros actores. Algunas entidades tratan de solucionar este problema utilizando un "cuadro de mando integral" que incorpore crecimiento, beneficios, cuota de mercado y otros parámetros, pero esto solo consigue proporcionarles una gama mayor de medidas sesgadas y arbitrarias cuando éstas se conciben antes que la estrategia. Otras compañías tratan de solucionar este segundo problema adoptando objetivos que sean lo suficientemente amplios como para minimizar los efectos arbitrarios ejercidos sobre sus estrategias, pero esto solo consigue llevarnos al primer problema del que hemos hablado antes.

Tal y como he comentado en [posts anteriores](#), empresas como Ford, Netflix, Google, Puma, Burberry, Starbucks, y [Cardinal Health](#) transformaron sus industrias con estrategias rompedoras que empezaron con una gran idea. Ninguna de estas estrategias surgió de establecer un objetivo ambicioso y audaz ni tampoco un objetivo específico o medible. Las estrategias ganadoras rara vez lo hacen.

Ken Favaro es senior partner de [Strategy&](#), la consultoría estratégica de PwC.