

¿Cuánto debe durar una estrategia a largo plazo?

“Estimado Ken,

Cuando me siento con directivos a trabajar en los planes de negocio de sus empresas, muchos me preguntan cuál debe ser el marco temporal ideal de una estrategia. Muchos piensan que la estrategia debe plantearse a largo plazo, pero ¿cómo de largo? Mi intuición me dice que depende. Por ejemplo, descubrir y comercializar un nuevo medicamento o un producto petrolífero puede llevar décadas, mientras que en sectores como el de la moda o los juguetes, las tendencias pueden cambiar radicalmente en tan solo un año -o menos-. Pero ‘depende’ no parece una gran respuesta... ¿Qué opinas?”

Directivo

Querido directivo,

Esta que me planteas es una cuestión que a mí también me surge habitualmente en mi día a día. Los directivos de las empresas tienden, tradicionalmente, a asociar la estrategia con el futuro, y se preguntan hasta dónde alcanza ese futuro. Lo normal es apostar, de forma natural, por periodos de tiempo de tres a cinco años, o aprovechar algún hito en el calendario. Por ejemplo, a mediados de los 90, el marco de *estrategia 2000* fue algo generalizado; hace unos años hablábamos de *estrategia 2020*. Los directivos también fijan el marco temporal a partir de un acontecimiento relevante para la compañía. Conozco una compañía octogenaria en la que su consejo de administración decidió desarrollar una estrategia a veinte años vista, cuyo cierre coincidiría con el cien aniversario.

Esto puede parecer mucho tiempo, pero tengamos en cuenta el ejemplo de [Ingvar Kamprad](#), fundador de IKEA, el mayor vendedor de muebles del mundo. Se cuenta que, un día, el propio Kamprad, hablando con un grupo de directivos, les explicó la importancia de pensar “dónde vamos a estar en 200 años”. Los ejecutivos le preguntaron si no era demasiado tiempo y él respondió: “Sí, por supuesto”, dijo, “pero, para eso, deberíais de hacer un plan a corto plazo, es decir, para los próximos 100 años”. Entonces descubrí que dar a la estrategia un plazo excesivamente corto es tomar el camino equivocado.

El plazo debe estar definido en función de la estrategia. Si la pregunta que nos hacemos es “¿qué plazo tengo para mi estrategia?”; estamos ante un planteamiento equivocado. La cuestión debería ser la siguiente: “¿Qué cambios necesita mi estrategia y cuánto tiempo necesito para ponerla en marcha?”. O, dicho en otras palabras, tendremos una estrategia a cinco años, si los cambios que queremos hacer en la empresa requieren ese tiempo. Algún día, IKEA podría llegar a diseñar una estrategia que exija cambios a doscientos años vista. La mejor manera de interpretar a Kamprad es pensar que lo que pretende es que sus directivos miren al futuro para diseñar los cambios que tienen que hacer, hoy, en la estrategia de IKEA.

Asegurar que el plazo de la estrategia *depende* de distintos factores es una realidad. El marco temporal ideal depende más de qué cambios se quieren hacer en la estrategia, que de los negocios en sí. Por ejemplo, el CEO de Microsoft, Satya Nadella, está [cambiando las bases sobre las que se sustenta la estrategia de la compañía](#) desde hace 40 años. En 2014, comenzó el proceso de mover la actividad de la empresa desde la comercialización de productos de software a la venta de servicios de software, centrando el corazón de su negocio en el ámbito del *cloud computing* (Azure) y convirtiendo sus productos Office en un paquete disponible bajo suscripción. Esto ha supuesto un gran cambio en la propuesta de valor de Microsoft y en las capacidades que necesita priorizar e impulsar, sin mencionar el cambio cultural. Más que pensar en un plazo de tres años, diez, o incluso más años, la estrategia a largo plazo depende de cuánto tiempo necesite Microsoft en darse cuenta de la transición en la que se encuentra su negocio.

Si volvemos al ejemplo de IKEA, sus responsables están pensando en realizar dos cambios significativos en su estrategia. Uno de ellos consiste en mejorar la propuesta de valor ofreciendo a los consumidores la [opción de alquilar los muebles](#), en lugar de comprarlos. Quizá llegaron esta conclusión mirando a un futuro a doscientos años vista, en un mundo en el que los muebles, todavía en buen estado, son desechados y acaban colmando nuestros océanos y vertederos. Pero desplegar una estrategia de alquiler en todas sus tiendas –si es lo que finalmente decide hacer la compañía– será un esfuerzo que dure años, no siglos. Será una estrategia de cinco años, aunque la idea provenga de mirar hacia un futuro mucho más lejano. Y sea cual sea el plazo, este no marcará la continuidad de IKEA en el negocio de la venta de muebles. Las empresas del sector, como en casi todas las industrias, optarán por un modelo a seguir, ya sea de alquiler o de suscripción.

El segundo cambio en la estrategia de la compañía sueca consiste en la [creación de una plataforma de e-commerce](#) que esté disponible también para sus competidores en el sector. De nuevo, los líderes de IKEA han pensado en los próximos doscientos años, llegando a la conclusión de que, en el mercado de los muebles, solo hay sitio para una plataforma online y, aunque sus rivales estén también en ella, debería ser suya. Pero esto convierte sus planes en una estrategia a doscientos años vista. El plazo vendrá determinado la evolución del sector.

Que quede claro, que no me opongo a los directivos que piensan en el futuro a la largo plazo -incluso si es a 200 años vista-. Lo que me da miedo es que apliquen estas consideraciones a la hora de decidir el plazo temporal de sus estrategias. Sin embargo, esto solo es una recomendación basada en un amplio conjunto de generalizaciones. Porque cuanto más lejos miras, más borrosas se vuelven las cosas.

Las grandes estrategias están ligadas, entre otras cuestiones, a cuál sea el consumidor target de la compañía y la propuesta de valor, así como con la captación y retención del talento. Es imposible saber con exactitud cómo van a cambiar estos conceptos de aquí a una década, y mucho menos si hablamos del próximo siglo. También considero imposible cambiar, de la noche al día, los elementos esenciales de una estrategia. Elegir una estrategia con un marco temporal demasiado corto forzará a los directivos a realizar los cambios a marchas forzadas, un error en un mundo que se transforma constantemente.

No importa si tu empresa pertenece al sector farmacéutico, al del petróleo, al de la moda, los juguetes o los muebles... Mi recomendación es la que fijes el plazo de tu estrategia basándote en el tiempo necesario para llevar a cabo esos cambios. Todo lo demás es, simplemente, opinable.

Artículo elaborado por [Ken Favaro](#), y publicado originalmente en la revista [strategy+business](#), de PwC, con el título de [Strategy talk: How long should a long term strategy be](#).