

PRIMERO ESTRATEGIA. LUEGO, SER ÁGIL



Autor: Fabrizio Noboa S.



“Estoy en una etapa en la que no necesito estrategia. Tras mi último ‘pivot’, aprendí que necesito ser ‘ágil’”. Me atrevería a apostar que usted ha escuchado recientemente una expresión similar, si no igual, expresada con confianza por uno o varios emprendedores. No sé cuál habrá sido su reacción, pero debo admitir que a mí me cuesta mucho trabajo estar de acuerdo con este tipo de expresiones. Mi punto de vista es que los emprendedores necesitan mucha más estrategia y mucho menos pensamiento *agile*.

En primer lugar, porque ser ágil y eficiente es solo una capacidad organizacional. Una muy valiosa, sin duda. Pero que normalmente solo reporta beneficios operativos inmediatos, sin afectar de forma permanente la posición competitiva de una empresa. Esto se consigue únicamente en presencia de una estrategia que marca una dirección específica a dicha capacidad. ¿Para qué ser ágil si esto puede implicar moverse en una dirección incorrecta? ¿De qué sirve ser el primero en cubrir una necesidad insatisfecha si se carecen de los recursos organizacionales para ofrecer una solución difícil de copiar, perdiendo la ventaja en el mediano plazo? Hace años, un conocido fue el primero en ofrecer desayunos en su panadería. Su agilidad le duró poco tiempo, pues en apenas meses, la competencia copió su iniciativa y le superó al contar con una red de locales más extensa, neutralizando su propuesta de valor.

Y en segundo lugar, porque contrariamente a lo que parece ser una premisa comúnmente aceptada entre emprendedores, una buena estrategia no es un compromiso de largo plazo y, por tanto, una camisa de fuerza rígida. La estrategia no guarda relación con el corto o el largo plazo, sino con los fundamentos de cómo funciona un negocio: cuáles son las fuentes de creación de valor, los impulsores de los costos, las bases de la competencia y las capacidades organizacionales que marcan la separación competitiva. Incluso en entornos cambiantes. Una buena estrategia no está definida por el horizonte temporal de nuestro pensamiento, sino por su profundidad. Más que definir las cosas que vamos a hacer en el futuro, una buena estrategia trata de lo que vamos a hacer hoy para dar forma al futuro en nuestro beneficio. En este sentido, una estrategia define un conjunto de principios rectores que pueden aplicarse a medida que la situación evoluciona, marcando un camino hacia dónde conviene experimentar, imponiendo límites que ayudan a cualquier organización a hacer un uso eficiente de sus recursos escasos.

En resumen, estrategia y experimentación pueden combinarse armónicamente. Pero ser ágil sin dirección únicamente lleva a las empresas a malgastar recursos que podrían significar su muerte. Solo en presencia de una estrategia coherente, capacidades tan valiosas como ser ágiles y eficientes otorgan beneficios sostenibles.

Fabrizio Noboa S. obtuvo su PhD en Management en el IESE Business School (España).