

## **Vicios ocultos en la estrategia**

(Articulate del McKinsey Quarterly, 2003/2, "Hidden flaws in strategy", de Charles Roxburgh)

¿Pueden algunos elementos de la economía del comportamiento explicar porqué buenos ejecutivos apoyan malas estrategias?

Hay 8 defectos o vicios típicos en el comportamiento humano que afectan al modo en que se desarrolla y aplica la estrategia, y que explican muchos fracasos de teóricamente brillantes ejecutivos.

### **Vicio 1: Exceso de confianza**

Sus consecuencias son especialmente perniciosas a la hora de hacer previsiones, y a la hora de evaluar las propias capacidades. Se tiende a ser optimista en exceso.

Aunque la confianza en uno mismo y el optimismo moderados son esenciales en cualquier empresario, a menudo se cae en el exceso en ambas, lo que provoca sonoros fracasos estratégicos.

¿Cómo combatirlo o evitarlo?

1. Ampliando el número de escenarios sobre los que se trabaja
2. Haciendo los cálculos por debajo del escenario más pesimista. Bajándolo un 20 ó 25%
3. Desarrollando estrategias que permitan la flexibilidad, para acelerar o frenar en función del grado de incertidumbre. No dar las cosas por seguras.
4. Siendo auto-crítico y lo más realista posible
5. Pidiendo a un tercero que critique nuestra visión del mercado, los escenarios que nos planteamos y nuestras propias capacidades.

### **Vicio 2: Hacerse trampas mentales**

Los directivos no tratan del mismo modo unas partidas de su presupuesto que otras. ¿Por qué? Porque se hacen trampas mentales. Por ejemplo, se preocupan menos de gastar en lo que está previsto que en lo imprevisto, o se ponen límites a los costes en los negocios viejos pero no en los nuevos, o se inventan la categoría de "proyecto estratégico" para gastar en aquello que ya han aprobado mentalmente...

En resumidas cuentas, miran con más detenimiento a unas determinadas cuentas contables que a otras, cuando todas son lo mismo.

La regla a seguir para evitarlo es: todo euro vale lo mismo, esté en la categoría de ingreso, gasto o inversión en que esté. Por tanto, hay que juzgarlos igual y dedicarles la misma atención.

### **Vicio 3: La actitud inmovilista**

El ser humano tiende a mantener lo que tiene, dándole mayor valor del que tiene realmente. Y tiene más miedo al riesgo de perder lo que tiene que interés por la probabilidad de ganar con algo nuevo. Y en sus valoraciones de ambas opciones penaliza a lo nuevo.

En este sentido, los empresarios son reticentes, a veces en exceso, a vender parte de su negocio, aunque a priori la operación parezca muy interesante. Son reticentes al cambio.

Lo cual no quiere decir que mantener el status quo sea siempre malo. La cuestión es discernir entre cuando mantener el status quo es bueno, y cuando es malo.

En ese sentido es bueno preguntarse si nosotros le estamos sacando al negocio en cuestión todo el valor que se le puede sacar, o hay alguien para el que puede valer más, porque tiene más capacidad de gestión que nosotros.

Y también es aconsejable plantearse los escenarios de riesgo que comporta seguir como estamos, sin cambiar nada. No se debe analizar sólo el riesgo de cambiar, sino también el de no cambiar.

### **Vicio 4: Anclarse en el pasado**

No se puede mirar el mundo, y las opciones estratégicas que se nos presentan, con el prisma del pasado, ni mucho menos con el pasado más inmediato. Hay que tomar perspectiva si se quiere acertar con las estrategias más adecuada. Hay que identificar las mega-tendencias. No se puede ser cortos de vista, ni hacia atrás ni hacia el futuro.

### **Vicio 5: El efecto de los “costes hundidos” (los costes ya incurridos)**

La mayoría de las personas son reticentes a reconocer un error, una pérdida, y tratan de aplazar dicho reconocimiento lo más que pueden.

Muy a menudo se construyen las estrategias a partir del dinero que ya se ha puesto en una determinada dirección, y, consciente o inconscientemente, se trata mejor a las opciones que insisten en esa dirección que a las que plantean nuevos horizontes.

Hay quien llama a eso "tirar dinero bueno encima de dinero malo" ("throwing good money alter bad").

Por ejemplo, se aprueba continuar invirtiendo en proyectos que se han disparado y no están consiguiendo sus objetivos, sólo porque ya se lleva gastado mucho dinero en ellos, y nadie se atreve a pararlos y contabilizar la pérdida.

Las recetas para evitarlo:

1. Tratar con el mismo rigor a inversiones nuevas que a inversiones de continuidad en proyectos anteriores.
2. Estar preparado para cortar rápido con experimentos estratégicos que no funcionen.
3. Actuar de forma prudente e incremental a la hora de poner fondos en proyectos estratégicos. Ir desembolsando los fondos según se alcancen objetivos concretos preestablecidos.

## **Vicio 6: El instinto de rebaño**

Las personas suelen hacer lo que ven. Son pocos los que se atreven a ir contracorriente. Para muchos directivos sólo hay una cosa peor que equivocarse en la estrategia: ser el único en adoptar tal estrategia en su sector.

Pero las mejores estrategias son las que rompen de algún modo los cánones al uso. Si una empresa se limita a copiar lo que hacen otras difícilmente alcanzará una posición de liderazgo, y lo más probable es que a corto o medio plazo deba preocuparse por la reducción de sus márgenes.

Las empresas deben buscar la innovación, a veces fuera de sus sectores habituales, con cierto sentido iconoclasta. Probablemente una estrategia innovadora provoque escepticismo entre los competidores, pero si se tiene éxito, ser el primero supondrá grandes beneficios, y les cerrará la boca. Si no se tiene éxito, la clave está en darse cuenta rápido, y limitar las pérdidas, liquidando la iniciativa con deportividad, considerándola un paso más en la búsqueda continuada de oportunidades de valor que debe presidir la actuación de todo directivo.

## **Vicio 7: Sobreestimar el futuro muy bueno o muy malo**

Las personas tienden a sobreestimar el impacto de acontecimientos futuros muy buenos o muy malos. Después se demuestra que lo que se esperaba muy bueno no es tan bueno, ni lo que se esperaba muy malo es tan malo.

En la evaluación de escenarios estratégicos es éste un fenómeno que tiene bastante importancia, porque hace sobre o infla-valorar en exceso alguno de dichos escenarios.

Por ejemplo, en positivo, que se promulgue una legislación favorable; o, en negativo, que un tercero entre en el capital de la compañía.

¿Cómo actuar?

1. Tratar de analizar los escenarios de fusión con terceros sin mezclar lo emocional o personal.
2. Mantener la calma y la necesaria perspectiva de las cosas. Como decía un general inglés: "En la batalla nada es nunca tan bueno o tan malo como los primeros informes de soldados excitados te pueden hacer creer"

## **Vicio 8: Falso consenso**

La gente tiende a sobreestimar el grado de consenso que alcanza con otros. Es lo que se llama el efecto de falso consenso.

Existen muchas y variadas causas de ello, la mayoría muy típicas del perfil habitual del empresario o el directivo de éxito:

- Todos tendemos a escuchar sólo lo que nos interesa
- Sólo nos acordamos de lo que nos interesa
- Aceptamos rápido a los que opinan como nosotros pero rechazamos, a veces violentamente, a los que nos contradicen
- Nos sentimos presionados a opinar como los demás, a no contradecirlos, a evitar la discusión o el enfrentamiento, para no romper el buen ambiente en el grupo

En ese contexto, no es raro oír a muchos directores generales decir que "el equipo de dirección está 100% de acuerdo conmigo", o "los clientes creen que nuestro nivel de calidad es óptimo" (fruto de una charla informal del director general con unos pocos clientes amigos

que no creen necesario llevarle la contraria), o “nuestros empleados están felices con nosotros” (en la misma línea).

El papel de cualquier asesor estratégico debería ser proporcionar un contrapeso a esa tendencia al falso consenso.

El falso consenso está especialmente presente en organizaciones donde hay una o varias figuras destacadas, de gran carisma y personalidad, que prefijan las bases del desarrollo estratégico, que nadie se permite cuestionar.

¿Cómo combatir este vicio?

1. Creando una cultura de debate, de discusión abierta y franca, que sea bien recibida y bien encauzada. Disentir no debe suponer enfrentarse. Discutir no debe ser pelear, sino debatir, tomando el significado anglosajón de la palabra *discussion* (debate) y no el de la española discusión (pleito, pelea). No es nada fácil para los españoles.
2. Contrapesar los modelos de actuación dominantes, en la medida de lo posible. Si no se consigue, no se producirá nunca un cambio. Lo han de ver los líderes de la empresa, aquellos de los que emanan los modelos dominantes. Se han de someter a crítica, y aceptar la crítica constructiva.
3. Designar formalmente un equipo de directivos y/o empleados, que cuestione la estrategia, y con ello enriquezca el debate.

En conclusión, hay que tener todos estos defectos del comportamiento humano en cuenta cuando se desarrolla o revisa una estrategia, para evitar los vicios que provocan.