

CONTINUIDAD



La muerte del plan estratégico

Por Jorge Cavagnaro A.

Editor general de revista América Economía

Este es el punto de partida del provocador libro “La Estrategia Emergente y la Muerte del Plan Estratégico” de Alejandro Salazar. Lo leí como quien reconoce algo que ya intuía, pero no había articulado del todo. En este artículo quiero compartir las ideas centrales del libro, con una mirada desde el aula y la trinchera: desde la teoría y desde la experiencia.

Salazar arranca con una premisa incómoda para todo profesor de Planeación: el plan estratégico tradicional ha muerto. Y no por falta de sofisticación, sino por irrelevancia. Vivimos en un mundo donde lo inesperado no es una anomalía, sino la norma. Y, sin embargo, seguimos planificando como si el entorno fuera predecible, estable y lineal.

La crítica no es nueva. Henry Mintzberg ya había desmantelado las falacias de la planificación estratégica décadas atrás: la falacia de la predicción (creer que podemos anticipar el futuro), la falacia de la separación (suponer que pensar y hacer son mundos distintos) y la falacia de la formalización (creer que escribir una estrategia es tener una estrategia). Pero Salazar no se queda en la crítica, propone una teoría alternativa: la Teoría de la Estrategia Emergente (TEE).

El núcleo del libro es una propuesta teórica sólida, estructurada alrededor de lo que el autor llama la Trinidad Estratégica: lo que la organización hace realmente, para lo que está organizada, y la teoría del negocio (explícita o implícita) que la guía.

La tesis es clara, la estrategia no es lo que se declara, sino lo que se hace. Y lo que se hace depende de cómo está organizada la empresa. Y esa organización, a su vez, responde a una teoría (muchas veces tácita) sobre cómo se crea y captura valor. Cambiar la estrategia implica entonces transformar esa trinidad.

Salazar desarrolla ocho principios que explican cómo funciona esta nueva forma de pensar la estrategia.

“

A veces siento que seguimos enseñando como si estuviéramos en los 90, mientras la realidad corre a otra velocidad. La estrategia emergente no niega los conceptos clásicos, pero los resignifica.

”



EL EXPOSITOR

Marcelo Albuja Freile tiene los grados de Master of Science en Management Science and Engineering por la Universidad de Columbia, USA y máster en Tecnología y Gestión de Empresas por IESE Business School, España. Es ingeniero industrial con subespecialización en Matemáticas por la Universidad San Francisco de Quito, Ecuador. Es consultor de empresas públicas y privadas en temas de operaciones, tecnología y transformación digital. Ha desempeñado cargos en empresas de tecnología, fue Territory Manager de Uber y COO de FastFarma. Actualmente es director del Master in Management (MiM) y del área de Operaciones y Tecnología del IDE Business School.

1. ESTRATEGIA ES LO QUE SE HACE

No es lo que se planifica, no es lo que se presenta. Es lo que se ejecuta una y otra vez. Si quieres conocer la estrategia de una empresa, no mires su plan, observa sus decisiones.

2. ESTRATEGIA ES *BREAKTHROUGH*

Las grandes estrategias suelen emerger de momentos de quiebre: cambios de perspectiva, hallazgos inesperados, reencuadres radicales. No nacen en comités, sino en las trincheras. Salazar usa el término *breakthrough* no como innovación incremental, sino como mutación evolutiva. Son esos momentos donde una organización se reinventa.

3. ESTRATEGIA ES APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

Aprender no es capacitarse, es mutar la “mente organizacional”. El verdadero aprendizaje estratégico requiere desmontar paradigmas defensivos y generar una conversación productiva. Aquí retoma las ideas de Chris Argyris y Peter Senge, pero llevadas al terreno del cambio empresarial real.

4. ESTRATEGIA ES ESCOGER (HARD CHOICES)

Este principio conecta con Michael Porter y su famoso “strategy is about making trade-offs”. Salazar lo lleva más lejos, escoger es renunciar. No hay estrategia sin exclusión y esa exclusión es dolorosa. La pregunta estratégica no es “¿qué más podemos hacer?”, sino “¿qué estamos dispuestos a dejar de hacer?”.

5. ESTRATEGIA ES VALOR

La esencia de una estrategia está en su capacidad para generar valor de forma única. Y ese valor no es solo percibido por el cliente, sino comunicado, capturado y defendido. Salazar ofrece una lectura interesante del capitalismo como un sistema para revelar y multiplicar valor. Pero también advierte sobre sus trampas: el volumen sin valor, el crecimiento sin rentabilidad, la eficiencia que destruye diferenciación.

6. ESTRATEGIA ES ACERCA DE GANAR

¿Para qué hacemos estrategia? Para ganar. Pero ganar no siempre es crecer. Ganar puede ser sostener una posición valiosa, ocupar un nicho imposible de replicar, consolidar una ventaja no evidente. Aquí introduce el concepto de “tema dominante” como eje de la estrategia corporativa.

7. ESTRATEGIA ES CONSTRUIR CAPACIDADES DISTINTIVAS

No basta con decidir, hay que ejecutar y ejecutar bien. Lo que ejecutas con excelencia muchas veces define tu estrategia, incluso si no lo planeaste así. La estrategia emerge del músculo, no del discurso.

8. ESTRATEGIA ES ORGANIZACIÓN

Finalmente, toda estrategia necesita una estructura que la sostenga. La organización no es el organigrama.



El núcleo del libro es una propuesta teórica sólida, estructurada alrededor de lo que el autor llama la Trinidad Estratégica: lo que la organización hace realmente, para lo que está organizada, y la teoría del negocio.



Es el sistema completo de incentivos, cultura, procesos y capacidades que hacen viable una dirección. Aquí retoma ideas del diseño organizacional y propone una visión ambidiestra: explorar sin dejar de explotar.

Salazar redefine también el papel del CEO. Ya no es el oráculo que sabe a dónde ir, sino el anfitrión de la conversación estratégica. Es quien tiene el mejor radar, no necesariamente el mejor mapa. Su trabajo no es imponer un destino, sino ayudar a la organización a ver con más claridad y decidir con más coraje. El líder de la estrategia emergente no da respuestas, hace preguntas. No empuja planes, cataliza decisiones. No impone estructuras, revela capacidades.

Como profesor de MBA, este libro me obliga a revisar mis marcos. A veces siento que seguimos enseñando como si estuviéramos en los 90, mientras la realidad corre a otra velocidad. La estrategia emergente no niega

los conceptos clásicos, pero los resignifica. El análisis FODA sigue siendo útil, pero solo si lo conectas con decisiones reales. La propuesta de valor importa, pero solo si se expresa en la práctica. La ventaja competitiva no se diseña, se construye, se gana, se defiende.

Lo que más valoro de “La Estrategia Emergente y la Muerte del Plan Estratégico” no es solo su contenido, sino su tono. Es un libro escrito desde la experiencia, pero con rigor. Desde la práctica, pero con teoría. Desde la humildad de alguien que ha visto cómo los planes fracasan y cómo la estrategia verdadera se abre paso igual. Es, en el fondo, una invitación a pensar distinto. A dejar de buscar seguridad en los formatos y empezar a encontrar claridad en las conversaciones. A soltar el control sin perder el propósito. A liderar desde el presente, no desde la ilusión del futuro. Quizás eso sea lo más estratégico que podamos hacer hoy.

EL AUTOR

Jorge Cavagnaro A. posee una maestría en Dirección de Comunicación Empresarial por la Universidad de Las Américas y es licenciado en Comunicación y RR.PP. por la Universidad de Guayaquil. Cuenta con amplia experiencia como editor de negocios y en la industria de producción de medios. Es experto en Publicidad, Planificación Estratégica, y Estrategia de Marketing. Actualmente es editor general de las revistas América Economía y Vistazo.