

¿Por qué fallan tantas estrategias?

El éxito siempre tiene compañeros, pero, en cambio, no nos preguntamos lo suficiente sobre cuántas estrategias fracasan cada año. ¿Somos conscientes de qué presupuestos malgastan las grandes corporaciones en nuevos productos y servicios que después fracasan? ¿Sabemos qué cifras y esfuerzos se invierten cada año en programas de desarrollo en el tercer mundo sin que las cosas mejoren sustancialmente?

Nunca lo sabremos con seguridad, porque los fallos son siempre relativos y los que fracasan no suelen hacer ruido, pero se dice que cinco de cada siete estrategias fracasan, y que apenas un 56% de los nuevos productos alcanzan sus objetivos económico-financieros.

La sociedad, las juntas de accionistas, los clientes de las agencias parecen haberse acostumbrado a ese enorme derroche y, en el peor de los casos, siempre les queda el consuelo de cortar cabezas y cambiar de agencia.

Pero tal vez haya llegado el momento de plantearse frontalmente por qué fracasan tantas estrategias. Es esta una cuestión que me preocupa. Y pienso que debería inquietar también a los directivos de las agencias de publicidad y de las consultoras de comunicación e imagen. Todo indica que la respuesta, esta vez, no se limita a una buena o mala creatividad.

Llevo 43 años de profesional de la comunicación (comencé en Lintas en 1966 y sigo en TBP) y 36 como profesor de Estrategia Publicitaria y de las Relaciones Públicas en la Facultad de Ciencias de la Información de la Universidad Complutense de Madrid. En todos esos años he podido identificar tres posibles causas de por qué fallan tantas estrategias:

1. La confusión conceptual y la alegría con que los publicitarios hablamos de estrategia.
2. La escasa consistencia del conocimiento estratégico que hemos heredado y con el que estamos trabajando en publicidad, pero también en otros campos.
3. La forma rutinaria con que aplicamos

eso que llamamos estrategias.

En la brevedad de este artículo me voy a centrar en la segunda de estas cuestiones. Y en si lo que está realmente fallando no será la cartografía en vez de los navegantes. Los gurúes más que los profesionales. En otras palabras, las bases teóricas con las que los expertos de las empresas y de las agencias trabajan.

¿HEREDAMOS UNA MALA TEORÍA ESTRATÉGICA? La historia que quiero contarles comenzó en 1994, año en que se publican tres de los trabajos críticos más significativos:

- *Strategy as a Field of Study: Why Search for a New Paradigm* (Prahalad y Hamel).

- *The Rise and Fall of Strategic Planning* (Mintzberg).

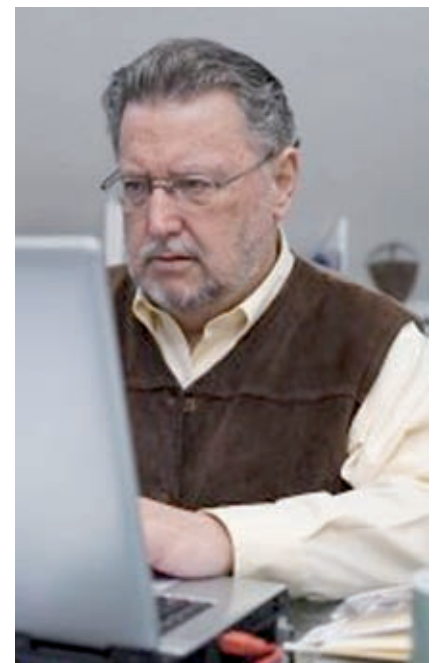
- *The Death of Economics* (Ormerod).

Mientras Mintzberg sepulta de un plumazo la planificación estratégica –aunque muchos no se hayan enterado todavía– los otros dos trabajos ponen el dedo en la llaga del fallo estratégico y nos viene a decir que los supuestos antropológicos en los que se fundamenta el paradigma *managerial* tienen poco que ver con el comportamiento real humano (Alberto Pérez, 2001; Kahneman, 2003; Rabin, 2003; Ovejero, 2005).

Hoy, pasados 25 años, disponemos de los primeros resultados que esa reflexión crítica ha generado. Se trata de dos respuestas paralelas, independientes pero conectadas. Una sobre el futuro del *management* y otra sobre el futuro de la estrategia.

EL FUTURO DEL MANAGEMENT SEGÚN HALF MOON BAY. En mayo de 2008, un grupo de destacados profesores y empresarios innovadores se reunieron en Half Moon Bay, California, para esbozar lo que podría ser el *management* del futuro. Hubo coincidencia en el diagnóstico: el modelo de dirección que predomina en las organizaciones está seriamente traspasado. Y por ello es necesario reinventar la dirección de empresas para que las organizaciones se conviertan en lugares de trabajo más inspiradores y humanos.

CINCO DE CADA SIETE ESTRATEGIAS FRACASAN



El *management* del siglo XXI ha de propiciar organizaciones más adaptables, innovadoras y que inspiren a quienes trabajan en ellas. Ha de recuperar la comunicación horizontal, la diversidad, la imaginación y la pasión. Lo que requiere inspirarse en conceptos extraídos de otros campos, como la biología (véase G. Hamel: *Moon Shots for Management*: Harvard Business Review, febrero 2009, y la mini-serie publicada en mi *blog* www.tendencias21.net/estrategar).

EL FUTURO DE LA ESTRATEGIA SEGÚN FISEC. Integrado por 300 expertos de 120 universidades, periodistas y altos ejecutivos de otras tantas Instituciones y empresas de 22 países, el Foro Iberoamericano Sobre Estrategias de Comunicación (FISEC) lleva seis años trabajando la propuesta de una Nueva Teoría Estratégica (NTE) reformulada desde la comunicación. Podrá gustarles o no, pero pienso que los comunicadores no pueden ignorarla, pues al menos dos de los siete grandes cambios que plantea, les afectan directamente. El cambio del actor racional al hombre relacional y el cambio en el enfoque estratégico, de la confrontación a la articulación. Una articulación imposible sin la comunicación.

La NTE viene a decirnos que el papel de los comunicadores es el de articular las percepciones distintas que de una misma realidad tienen las partes implicadas. Pero, ¡ojol!, articular no es persuadir. (Véase *Hacia una teoría general de la estrategia*, Ariel, 2009).

(*) Rafael Alberto Pérez es presidente de FISEC, profesor emérito de la Universidad Complutense y consultor estratégico de The Blueroom Project (www.blueroom.es). También es autor del libro *Hacia una teoría general de la estrategia*, editado por Ariel en 2009.