

GESTIÓN

Por qué es mejor aprender a usar una brújula que un mapa

ORGANIZACIÓN Seth Godin, autor de 22 'best sellers', da la clave de cómo acertar con la estrategia.

Isabel Vilches. Madrid

En una lucha entre un cocodrilo y un oso, ¿quién ganaría? Depende del terreno donde se enfrenten. En la tierra, el oso tiene ventaja; en el agua, la fisonomía del cocodrilo le permite ser mucho más ágil y, por tanto, muy posible vencedor. Con este símil arranca el prólogo del experto en liderazgo Carlos Escario de *Aquí está la estrategia* (Hoepli Ediciones), de Seth Godin, autor de 22 *best sellers* traducidos a 39 idiomas. Un libro en el que detalla por qué para dominar precisamente el terreno de juego de los negocios es mejor controlar el uso de una brújula que de un mapa. "Es gracioso que estemos hablando de esto, tú en Madrid y yo en Nueva York, porque Cristóbal Colón llegó a América sin un solo plano, pero sí sabiendo manejar una brújula. Un mapa muestra el terreno que alguien antes que tú ya analizó, descubrió, con sus pasos. Pero si el mundo cambia [también las reglas empresariales], no te sirve de nada; esa descripción ya no resultaría exacta", argumenta Godin en esta entrevista en exclusiva para EXPANSIÓN. Sin embargo, con las herramientas precisas, se podrá redirigir el camino si las instrucciones ya no son exactas (o ahora diferentes): "La brújula siempre va a funcionar y a marcar a dónde ir, la dirección para modificar el rumbo, para adaptarse a los cambios del sistema", añade.

Y más en un contexto global actual tan incierto. Para navegar con tino, el experto define, ya lo dice el titular del libro a a venta en español desde este viernes, qué es precisamente esa estrategia que ayude a llegar a buen puerto, como el descubridor de América. "No hay que entenderla como un conjunto de tácticas, de tareas. Esas son los pasos que tomamos para cumplir algo. La mayoría del día, dedicamos el tiempo a buscar esas tácticas; es lo que nos enseñan en la escuela. Pero estrategia es una filosofía, es decidir adónde esperamos ir y por qué pensamos que tenemos una oportunidad de llegar ahí", detalla el autor.

A la hora de planificar esa estrategia, Godin subraya la importancia de conocer el sistema dónde opera o se pretende operar. "Los sistemas son las fuerzas invisibles que hacen las cosas normales. El hecho de que tú y yo podamos tener esta conversación a miles de kilómetros de distancia era imposible hace 20 años y ahora es normal y no pensamos en eso. Cuando elegimos hacer algo diferente, con su estrategia, necesitamos



Desembarco de Cristóbal Colón en la isla de Guanahani, 12 de octubre de 1492, un cuadro de Dioscoro Puebla fechado en 1892.

ver el sistema en el que estamos involucrados. Por ejemplo, si quieres reformar cómo funciona el régimen de la salud, debes tener en cuenta que hay un ejército atrincherado de gobiernos, doctores, enfermeras y tecnólogos, que conviven en un sistema que quieren mantener e ir en tu contra. Por el otro lado, si tratas de generar un negocio donde hay hueco, pongamos, abriendo la primera tienda de *bagels* en Madrid, no hay tanto *statu quo* que pueda afectarte", argumenta Godin. Entonces, antes de organizar ese plan de ruta, sugiere el experto, "tenemos que tener claro el campo de juego, cuáles son los límites, cuáles son los recursos, quienes desean que las cosas se mantengan como están..."

Cuatro patas fundamentales

Como detalla Godin en su publicación -"más para hacer que para pensar, que aunque sea parte de la condición humana el preocuparse muchas veces es inútil"- solo se puede construir una buena estrategia si se asienta en cuatro pilares sólidos:

1 Tiempo: imparable. La estrategia no puede ser estática. La clave está en entender cuándo actuar y cuándo esperar. "Hay que entender el ahora. Si hoy deseo tener un bosque, debería haber plantado semillas

Hay que tener claro cómo es el terreno de juego, quién opera en él, los recursos y los límites

La estrategia la define el jefe y debe basarse en cuatro pilares: tiempo, juegos, empatía y sistemas

hace 20 años, pero no ocurrió, así que si es la meta habrá que sembrar ya", ejemplifica Godin. "La estrategia no es producto de una urgencia o para salir de una crisis, sino que detalla las inversiones que se desplegarán a lo largo de los siguientes ejercicios. Lo mismo que una brújula, que a lo mejor hoy no sirve pero sí después para llegar a donde quieres".

2 Juegos: algunos requieren trabajo en equipo, colaboración; otros rivalidad... "Hay que entender que si haces una mala jugada no es que seas mala persona; solo has hecho un mal movimiento".

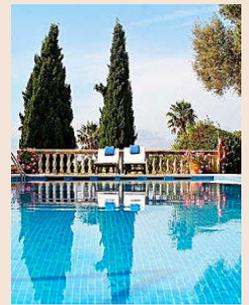
3 Empatía: "Y no solo hablo de bondad y amabilidad, sino también de humildad", apunta Godin. Hay que conectar profundamente

con los clientes, equipos y aliados. No solo es escuchar lo que quieren los consumidores, sino también sus porqués.

4 Sistemas: Godin insiste en este punto, "porque sí, podrías pensar que tienes una buena idea, una muy importante y hasta beneficiosa, pero si el sistema no está de acuerdo contigo, nunca podrá ser satisfactoria".

Con estas pistas, una vez definida y detallada la idea y cómo se va a llevar a cabo, hay que explicarla, para que todos los trabajadores remen a una. "La estrategia no se vota. Para aprobarla, no se le pide opinión, como se haría con un logo. La define un individuo [el máximo responsable de la organización] o un pequeño equipo [el comité de dirección] y hay que implementarla. El fin del director de un hotel es hacer que cada cliente se sienta muy privilegiado por estar ahí. Esa es la estrategia, pero cada empleado, ya sea el personal de la recepción, el portero o los que limpian las habitaciones utilizan diferentes tácticas para conseguirlo...", explica el autor. Por cierto, Godin también subraya la importancia de saber decir que no, en los negocios y en la vida: "Si por no decepcionar a alguien consientes todo al final del año probablemente no llegues a construir nada que valga la pena...". Y el tiempo no se recupera.

PISTAS



Otra vida para una finca histórica

Fue en 1997 cuando el empresario Juan Ramón (Chacha) Theler y su esposa la princesa alemana Loretta Zu sayn-Wittgenstein, descendiente de Otto Von Bismarck, abrieron el hotel de 5 estrellas La Reserva Rotana, al este de Mallorca. Este clásico, que durante años atrajo a la jet set, reabre el 2 de marzo con un nuevo interiorismo, campo de golf, viñedo y el único helipuerto dentro de un hotel que hay en Mallorca.

Marc Márquez, nueva imagen de CaixaBank

El neobanco de CaixaBank, imaginó, acaba de firmar un acuerdo de colaboración con Marc Márquez, piloto de MotoGP y ocho veces campeón del mundo. La alianza tiene como objetivo promocionar su nueva tarjeta de débito que permite pagar con cualquier divisa y sacar dinero en efectivo en cualquier entidad financiera del mundo sin pagar comisiones; colaboración que también cuenta con el apoyo de Mastercard.

Sutileza, acidez y una frescura vibrante

La bodega Abadal lleva años tratando de recuperar las variedades tradicionales del Bages. En Abadal Nurva, un vino que llega ahora al mercado, ha incorporado la picapoll negra, la sumoll y la mandó, a una *copuague*, en el que aúna la tradición y el rico pasado de esta zona históricamente vitivinícola. El resultado es un rosado de menor graduación alcohólica, que destaca por su sutileza, acidez y una frescura vibrante.