

GPS ESTRATÉGICO

Antes de que la estrategia falle, la
navegación te alerta.



Gilberto Quesada Madriz
www.isoscorecard.com

****GPS ESTRATÉGICO****

Antes de que la estrategia falle, la navegación te alerta.

*Cómo detectar a tiempo que una estrategia está comenzando a desviarse.
Una metodología para transformar señales en alertas, decisiones y aprendizaje.*

Sobre el autor:

Una vida dedicada a la calidad y la estrategia

Dedicatoria: A mi querida esposa.



Gilberto Quesada Madriz es consultor especializado en Sistemas de Gestión de Calidad (ISO 9001), Planificación Estratégica y Balanced Scorecard (BSC), con más de 40 años de experiencia práctica en organizaciones públicas y privadas de Costa Rica, República Dominicana, Honduras, Nicaragua, El Salvador Ecuador, Guatemala, Cuba, Panamá y México.

Auditor Líder certificado ISO 9001 (QSI e Inteco/IRCA), evaluador de entes de certificación según ISO 17021 por el Standard Council of Canadá, y en 2004 fue Presidente y Miembro del Comité TC 176 de ISO en Costa Rica. Evaluador del Premio a la Excelencia de la CICR.

Fundador de la empresa de consultoría Grupo Kaizen S.A. y del sitio www.isoscorecard.com que nació como blog de difusión gratuita del conocimiento. Con más de 500 artículos publicados, como uno de los recursos en español más completos sobre la integración entre los Sistemas de Gestión de Calidad ISO y la Planificación Estratégica mediante el Balanced Scorecard. Todo el contenido es de acceso libre, sin agenda comercial.

Permitida la distribución, impresión solo sin fines comerciales.

PRÓLOGO

El Libro que ningún Comité Estratégico quiere leer (pero que todos necesitan)

No escribí este libro para tranquilizar a nadie. Lo escribí para incomodar a cualquier organización que confunda tener un plan con tener control, tener un dashboard con tener conocimiento, y cumplir el calendario con vigilar la estrategia.

El problema del Síndrome de la Autopsia lo he tratado varias veces en mis artículos, esa costumbre de diagnosticar el desempeño únicamente cuando ya murió; esa repetición corporativa de hacer lo mismo, esperando un resultado distinto; y entre asegurar que el sistema funcione conforme a lo establecido y disponer de mecanismos capaces de detectar tempranamente cuándo ese comportamiento empieza a cambiar.

Este libro no es la suma de esas piezas. Es lo que ocurre cuando esas piezas, finalmente, se ensamblan en un solo mecanismo: el GPS Estratégico.

Un plan te dice hacia dónde ibas. Un GPS te dice si todavía vas hacia allá. Pero avisarte a tiempo no sirve de nada si no prestas atención. De eso trata este libro: de encender la alerta y aprender a escucharla.

La Parte I no ofrece consuelo. Documenta, Capítulo por Capítulo, cómo las organizaciones construyen sus propios puntos ciegos: el plan que se convierte en camisa de fuerza, el calendario que se convierte en ansiolítico, el dashboard que se convierte en decoración, el indicador que confirma el pasado en lugar de anticipar el futuro, y la ceguera gerencial que normaliza lo anormal hasta que ya es demasiado tarde para actuar con margen.

La Parte II construye, pieza por pieza, la respuesta: de planificar a navegar, de mirar resultados a interpretar señales, del ruido estadístico a las Reglas de Nelson¹, de la alerta al Copiloto de inteligencia artificial que ayuda a pensar sin decidir por nosotros. Deja de explicar y empieza a construir: el GPS Capítulo a Capítulo, el XmR sin trauma matemático, el momento exacto en que se enciende, y el puente final entre la alerta y la decisión.

Si usted dirige una organización que revisa su estrategia una vez al año, presenta dashboards impecables en cada comité, y aun así se sorprende cuando los resultados llegan mal, escribí este libro pensando específicamente en usted.” No para consolarlo, si no para mostrarle, con método y sin retórica vacía, por qué eso sigue ocurriendo y qué hacer distinto.

“Administrar es predecir”, decía Deming. Un sistema que solo certifica el pasado no está administrando nada.

¹ Además de las reglas de Nelson, existen muchas otras: Western Electric y las propias de Minitab

Marco teórico

De la estrategia clásica al GPS Estratégico con IA

1. De la estrategia como plan a la estrategia como navegación continua

La estrategia empresarial ha transitado de concebirse como un **plan estático** a entenderse como un **proceso dinámico de navegación en entornos inciertos**. Mientras los enfoques clásicos ponían el acento en la formulación inicial y la ejecución fiel del plan, las condiciones actuales de volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad (VUCA) exigen una visión de la estrategia como **trayectoria ajustable en tiempo real**.

Autores contemporáneos describen la estrategia moderna como un ciclo continuo de **detección de señales, interpretación y ajuste** más que como un documento anual. McKinsey señala que, en contextos de alta volatilidad, las organizaciones deben tratar la estrategia como un **sistema de navegación**, donde el valor no está solo en definir el destino, sino en corregir constantemente el rumbo frente a cambios en el entorno competitivo, tecnológico y regulatorio. BCG refuerza esta idea al proponer modelos de **estrategia adaptativa**, en los que la ventaja competitiva se construye mediante la capacidad de responder más rápido que los rivales a señales emergentes de mercado.

Esta evolución conceptual abre espacio para una metáfora operativa: la estrategia como **GPS empresarial**. Al igual que un sistema de navegación por satélite, un GPS Estratégico no se limita a trazar una ruta inicial, sino que **monitorea la posición actual, compara con la ruta planificada y genera alertas cuando hay desviaciones o riesgos en el camino**.

2. Sistemas de Alertas tempranas en estrategia

Un elemento central del GPS Estratégico es el uso de **señales de alerta temprana** que permitan anticipar fallos antes de que se materialicen en crisis. La literatura reciente sobre gestión estratégica y riesgos ha puesto énfasis en la necesidad de pasar de indicadores rezagados (lagging) a indicadores adelantados (leading) que capturen cambios sutiles en el entorno.

BCG describe los **sistemas de alerta temprana estratégica** como mecanismos formales para capturar “señales débiles” en variables como demanda, comportamiento del cliente, movimientos de competidores, tecnología y regulación. Deloitte habla de “**risk sensing**” como la capacidad de detectar patrones emergentes de riesgo mediante datos en tiempo real, análisis avanzado y juicio experto, integrando estas señales en la toma de decisiones de alto nivel.

Desde esta perspectiva, las alertas tempranas no son solo herramientas de gestión de riesgos, sino **componentes esenciales de la estrategia**.

Permiten:

- Identificar **desviaciones** entre lo planificado y lo que está ocurriendo.
- Detectar **oportunidades emergentes** antes de que los competidores las vean.

- Activar **respuestas rápidas** (reasignación de recursos, cambios de prioridad, ajustes de modelo de negocio).

El GPS Estratégico que se propone en este libro se alinea con esta corriente: su función principal es **convertir datos dispersos en señales accionables** que activen decisiones preventivas y correctivas.

3. Inteligencia artificial como habilitador de la estrategia aumentada

La inteligencia artificial (IA) ha pasado de ser una tecnología de soporte operativo a un **habilitador central de la toma de decisiones estratégicas**. MIT Sloan Management Review documenta cómo las organizaciones líderes utilizan IA no solo para automatizar tareas, sino para **aumentar la inteligencia estratégica**: mejorar la calidad, velocidad y consistencia de las decisiones de alto nivel.

McKinsey reporta que las empresas están aplicando IA en áreas como:

- **Escenarios y simulaciones**: modelos predictivos para evaluar múltiples futuros estratégicos.
- **Priorización de iniciativas**: algoritmos que ayudan a decidir en qué proyectos invertir según impacto, riesgo y viabilidad.
- **Monitoreo continuo**: dashboards inteligentes que integran datos internos y externos para detectar desviaciones en tiempo real.

Gartner introduce el concepto de **inteligencia de decisión**, definido como la combinación de IA, datos, analítica avanzada y juicio humano para reducir errores estratégicos y mejorar la consistencia de las decisiones. En este marco, la IA no reemplaza al estratega, sino que lo **aumenta**, proporcionando:

- Análisis más profundos y rápidos de grandes volúmenes de información.
- Detección de patrones no evidentes para el ojo humano.
- Simulación de consecuencias de diferentes opciones estratégicas.

El GPS Estratégico con IA se sitúa en esta lógica: utiliza algoritmos y datos para **generar alertas, evaluar escenarios y sugerir ajustes de rumbo**, manteniendo al líder humano como responsable último de la dirección.

4. Integrando los tres pilares: navegación, alerta e inteligencia

El marco teórico que sustenta este libro combina tres corrientes convergentes:

1. Estrategia como navegación continua (McKinsey, BCG, HBR).
2. Sistemas de alerta temprana y detección de riesgos (BCG, Deloitte, PwC).
3. IA aplicada a la decisión estratégica (MIT Sloan, McKinsey, Gartner).

De esta integración surge la propuesta del **GPS Estratégico**: un enfoque que trata la estrategia como una ruta dinámica, equipada con sensores de alerta temprana y aumentada

por inteligencia artificial. Su objetivo no es predecir el futuro con certeza, sino **reducir la probabilidad de fallos estratégicos evitables** y aumentar la capacidad de la organización para adaptarse a tiempo.

En los siguientes capítulos se operacionaliza este marco mediante:

- Un modelo de **indicadores adelantados** específicos para estrategia.
- Un conjunto de **patrones de alerta** asociados a fallos estratégicos comunes.
- Un diseño de **arquitectura de IA** para soportar el monitoreo y la recomendación de ajustes.

ANTES DE EMPEZAR

Cómo Leer Este Libro

Antes de entrar a la Parte I, conviene detenerse un momento y aclarar para quién es este libro, qué problema resuelve y qué debería llevarse el lector al terminarlo.

¿A quién está dirigido?

A quien dirige una organización, un área o un equipo, y ya tiene experiencia formulando planes y estrategias, pero sospecha —o ya comprobó— que el sistema con el que hoy vigila su ejecución avisa demasiado tarde.

¿Qué problema resuelve?

El intervalo entre el momento en que la realidad empieza a apartarse de lo que la estrategia esperaba, y el momento en que la organización se entera. Ese intervalo —no la ausencia de errores— es lo que este libro busca reducir.

¿Qué conocimientos previos se necesitan?

Ninguno técnico. No hace falta formación en estadística ni en programación. Sí ayuda tener experiencia dirigiendo algo —un área, un proyecto, una empresa— y haber sentido alguna vez la incomodidad de un mal resultado que “nadie vio venir”.

Una definición, antes de avanzar

A lo largo del libro construimos el concepto por partes, pero conviene fijarlo aquí de una sola vez, de forma compacta:

El GPS Estratégico es un sistema de observación, detección, interpretación y decisión que mantiene la estrategia en contacto permanente con la realidad mientras se ejecuta.

Sus componentes —que iremos desarrollando uno por uno— son: los sensores que observan, el XmR que detecta comportamientos inusuales, las señales que identifica, las alertas en que algunas señales se convierten, el Copiloto de inteligencia artificial que ayuda a interpretarlas, y el estratega que finalmente decide.

¿Qué encontrará en cada parte?

La Parte I documenta el problema: por qué organizaciones con planes, indicadores y dashboards igual se enteran tarde. La Parte II construye el modelo conceptual del GPS Estratégico, pieza por pieza. La Parte III lo lleva a la práctica: cómo construirlo, cómo se

comporta cuando se enciende una alerta real, y un caso longitudinal completo de nueve meses que muestra el sistema funcionando de principio a fin.

¿En qué nivel puedo leerlo?

El libro puede leerse en dos niveles distintos, y ninguno es más válido que el otro:

Nivel directivo: comprender el modelo y usarlo en conversaciones estratégicas, sin necesidad de construir un solo gráfico.

Nivel técnico: construir indicadores, gráficos XmR, reglas de detección y mecanismos de seguimiento reales dentro de su organización.

Si su interés es puramente directivo, puede avanzar con tranquilidad por las secciones más técnicas del capítulo 14 y del caso de estudio sin detenerse en cada fórmula: están ahí para quien las necesite, no para quien las necesite todas.

Un paréntesis incómodo sobre la Inteligencia Artificial

Escribir hoy sin apoyarse en la IA es el equivalente a negarse a usar la computadora y utilizar la vieja máquina de escribir.

En nuestro proceso utilizamos herramientas como ChatGPT, Claude, Gemini, Copilot, DeepSeek y Grok para pulir, validar, contrastar y crear imágenes. La idea, las analogías, la arquitectura y los años de experiencia de campo son nuestros; la aceleración de procesamiento es de la máquina. Como me dijo una vez Claude en una sesión de trabajo: *"Yo tengo la información, pero tú tienes la experiencia"*.

EL PROBLEMA

— La estrategia no es el Plan Estratégico

Una idea que hemos aceptado durante demasiado tiempo

Durante décadas, las organizaciones han aprendido a formular estrategias mediante planes.

Se analiza el entorno, se estudia la organización, se define la misión, se establece una visión, se selecciona la estrategia, se determinan objetivos, se establecen indicadores, se diseñan iniciativas, se asignan responsables, y finalmente se construye un documento que recibe el nombre de Plan Estratégico.

El proceso puede ser riguroso, puede utilizar buenas metodologías y hasta puede incorporar reconocidos modelos de estrategia. Incluso estar acompañado de sofisticados cuadros de mando.

Pero existe una pregunta que pocas veces hacemos con suficiente profundidad: ¿Qué significa realmente considerar que la estrategia es un plan?

La pregunta parece académica, pero no lo es, porque de la respuesta depende cómo entendemos la dirección de una organización.

1. Planificar es necesario

Comencemos haciendo una aclaración, este libro no pretende demostrar que planificar sea inútil. Sería una provocación fácil, pero intelectualmente pobre.

Planificar es necesario. Una organización necesita saber qué quiere conseguir, hacia dónde quiere dirigirse, qué recursos posee, qué capacidades necesita desarrollar y qué decisiones considera prioritarias.

Sin algún tipo de planificación, la organización corre el riesgo de actuar simplemente reaccionando a los acontecimientos. Por tanto, el problema no está en planificar, el problema aparece cuando confundimos: planificar la estrategia con tener control sobre la estrategia.

Un plan puede establecer el rumbo, pero no puede garantizar que las condiciones que justificaron ese rumbo permanezcan intactas. Ahí comienza nuestro problema.

2. La estrategia es una hipótesis sobre la realidad

Toda estrategia parte, explícita o implícitamente, de determinados supuestos. Supone algo acerca de:

- los clientes;
- los competidores;
- la tecnología;
- los costos;
- los recursos;
- las regulaciones;
- las capacidades de la organización;
- y el comportamiento futuro del entorno.

La estrategia no es una lista de tareas o un conjunto de metas, sino una teoría o apuesta sobre cómo ganar en un entorno incierto. Afirmar que «la estrategia es una hipótesis» significa reconocer que asumimos ciertas condiciones sobre los clientes, la competencia y el entorno que deben ser probadas en la práctica.

Por su parte el plan es simplemente el conjunto articulado de pasos, proyectos y presupuestos diseñados para poner a prueba esa estrategia. El plan es la ejecución práctica de la hipótesis, no la hipótesis en sí. Y cuando cambian los supuestos sobre los cuales se construyó una estrategia, la estrategia puede necesitar ser reconsiderada.

Aquí aparece una paradoja: Cuanto más incierto es el entorno, menos sensato resulta tratar una estrategia como si fuera una fotografía permanente del futuro.

La realidad, sin embargo, no se detiene para esperar a que terminemos de ejecutar nuestro Plan Estratégico.

3. La estrategia no es un plan

Durante muchos hemos venido analizando una referencia especialmente importante: Henry Mintzberg² cuestionó la idea de que la estrategia pudiera entenderse únicamente como un plan preconcebido.

Su enfoque de las **5 P —Plan, Pauta, Patrón, Posición y Perspectiva—** reconoce que la estrategia puede ser deliberada, pero también puede emerger de lo que la organización aprende mientras actúa. Esta distinción es fundamental.

Porque una organización puede tener: estrategia que pretendía ejecutar y la estrategia que realmente terminó ejecutando.

No siempre son exactamente iguales, la realidad interviene. los acontecimientos intervienen, las decisiones de los competidores intervienen, y también los clientes intervienen.

La propia organización aprende, por tanto, la estrategia no termina necesariamente cuando se aprueba el documento.

La estrategia emergente surge de lo que aprendemos mientras avanzamos, y aquí el GPS tiene una ventaja importante: está diseñado precisamente para aprender durante el recorrido.

En cierto sentido, ahí comienza su verdadera prueba.

4. El peligro de enamorarse de la estrategia formulada

Existe una paradoja en la planificación estratégica, cuanto más esfuerzo, tiempo y recursos se invierten en construir un plan, mayor puede ser la resistencia psicológica por cuestionarla.

Después de meses de reuniones, análisis, presentaciones y aprobaciones, cambiar de rumbo suele ser un paso difícil de dar, ya que dentro de la cultura organizacional corre el riesgo de interpretarse como una falta de disciplina, un fracaso, una muestra de inconsistencia, el reflejo de una mala planificación o incluso una señal de incompetencia directiva. Y entonces aparece una conducta peligrosa: defender la estrategia porque ya fue aprobada.

La organización empieza a preguntarse: “¿Cómo hacemos para cumplirla?” cuando quizá debería preguntarse: “¿Siguen siendo válidos los supuestos sobre los cuales la construimos?” Son preguntas completamente diferentes, la primera protege la ejecución, la segunda protege la vigencia estratégica.

Una estrategia debe orientar, pero puede convertirse en una camisa de fuerza cuando la organización empieza a considerar que modificarla equivale a admitir que fracasó.

Esto puede producir una situación paradójica: la organización sabe que las circunstancias han cambiado, pero continúa ejecutando las mismas iniciativas porque forman parte de la estrategia aprobada.

No necesariamente por incompetencia, a veces por disciplina mal entendida, otras por burocracia, a veces por miedo, y a veces porque nadie ha definido claramente qué señales justificarían cuestionar los supuestos estratégicos.

• ² Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning: Reconceiving the roles for planning, plans, planners*. Free Press. [es. Wikipedia]

Aquí aparece una primera conclusión:

La estabilidad estratégica es necesaria; la rigidez estratégica no.

5. La calidad del documento no garantiza la calidad de la estrategia”

Existe otro riesgo, una estrategia puede sonar extraordinariamente bien y, sin embargo, ser débil. Richard Rumelt³ ha sido particularmente crítico con este fenómeno, su concepto de “mala estrategia” cuestiona aquellas propuestas llenas de deseos, objetivos grandilocuentes y lenguaje estratégico, pero carentes de un diagnóstico claro del problema y de acciones coherentes para enfrentarlo.

Esto debería hacernos desconfiar de una práctica muy extendida: **confundir la calidad del documento con la calidad de la estrategia**. Un documento puede estar perfectamente diseñado, puede tener una presentación impecable e incluso contener decenas de objetivos.

Puede estar lleno de palabras como: excelencia, innovación, liderazgo, transformación, sostenibilidad, competitividad. Pero ninguna de esas palabras garantiza que exista una estrategia. Una estrategia debe enfrentarse a un problema real, debe establecer una orientación y debe traducirse en acciones coherentes.

6. Los objetivos no son la estrategia.

Este libro necesitará conservar dos diferencias fundamentales.

Objetivo ≠ Estrategia

Este punto merece especial énfasis.

Decir: “*Queremos ser líderes del mercado.*” no constituye por sí mismo una estrategia.

Decir: “*Queremos aumentar la satisfacción del cliente.*” tampoco.

Decir: “*Queremos transformar digitalmente la organización.*” tampoco.

Son aspiraciones. Pueden ser objetivos legítimos.

Pero falta la pregunta esencial:

¿Qué vamos a hacer de manera diferente para conseguirlo y por qué creemos que funcionará?

El objetivo indica qué queremos conseguir. La estrategia explica cómo enfrentaremos el desafío para conseguirlo.

Y como ya dijimos

Plan ≠ estrategia

El plan formaliza decisiones, la estrategia contiene una lógica para enfrentar un desafío, en algunos casos el plan parece representar la estrategia en un momento determinado, pero no puede sustituirla.

³ Rumelt, R. P., Schendel, D. E., & Teece, D. J. (Eds.). (1994). Fundamental issues in strategy: A research agenda. Harvard Business School Press.

“He visto planes estratégicos de ochenta páginas sin una sola hora real de pensamiento estratégico detrás. La lección me costó años aprenderla.”

Existe una situación todavía más peligrosa: una organización puede tener un plan estratégico muy detallado precisamente porque todavía no ha resuelto cuál es su verdadero problema, en este caso, el plan puede convertirse en una especie de refugio.

Se agregan:

- objetivos;
- indicadores;
- iniciativas;
- responsables;
- cronogramas;
- presupuestos.

Pero la pregunta fundamental permanece sin respuesta: ¿Cuál es el obstáculo crítico que realmente debemos superar?

Aquí la crítica de Rumelt⁴ resulta especialmente útil: **“la buena estrategia comienza con un diagnóstico y no con una colección de deseos”**, por eso, antes de preguntarnos cuánto mide nuestro plan, deberíamos preguntarnos:

¿Qué problema estratégico estamos tratando de resolver?

Hay otra característica que debemos reconocer. Todo plan estratégico se formula en un momento determinado, es una decisión tomada con la información disponible en ese momento.

Eso significa que, aunque el plan tenga una vigencia de tres o cinco años, sus supuestos fueron contruidos con el conocimiento disponible cuando se formuló. El mundo, sin embargo, continúa.

Por eso no debemos imaginar **Plan** → **futuro** como si existiera una línea recta entre ambos.

La realidad se parece más a esto: Estrategia → realidad → aprendizaje → nueva realidad → nueva información → nueva decisión

La estrategia está expuesta a ese proceso.

7. La estrategia deliberada y la estrategia que emerge

Esta es quizás una de las ideas más importantes que debemos rescatar., una organización puede comenzar un período con una estrategia deliberada, pero durante la ejecución aparecen situaciones no previstas, algunas respuestas serán temporales. Otras se repetirán.

• ⁴ Rumelt, R. P. (2011). *Good strategy/bad strategy: The difference and why it matters*. Crown Business.[[archive](#)]

Algunas decisiones producirán resultados inesperados, otras prácticas demostrarán ser más efectivas que las previstas originalmente.

Poco a poco puede surgir un patrón, y ese patrón puede convertirse en parte de la estrategia real de la organización, por eso la estrategia no siempre es únicamente: **“lo que decidimos hacer”**, también puede ser: **“lo que terminamos aprendiendo y haciendo de manera consistente”**.

La perspectiva de Mintzberg nos ayuda a comprender que la estrategia no es necesariamente un documento terminado, sino también un proceso de aprendizaje y adaptación.

8. La realidad debe tener autoridad para cuestionar la estrategia

Entonces, ¿debemos abandonar los planes?

No. Debemos abandonar una idea mucho más peligrosa: que la estrategia tiene más autoridad que la realidad.

La Estrategia debe orientar la acción. Pero la realidad debe tener autoridad para cuestionar los supuestos.

Esto implica una actitud directiva diferente, cuando los resultados no coinciden con lo esperado, la primera reacción no debería ser necesariamente: *“¿Quién no cumplió?”*

También debería existir otra pregunta:

“¿Qué supuesto de nuestra estrategia pudo haber dejado de ser válido?”

Ese cambio de pregunta es enorme.

Porque desplaza la conversación: del culpable al sistema, del cumplimiento al aprendizaje, del pasado al futuro.

9. La verdadera debilidad no es la estrategia ni el plan

Llegados a este punto podemos formular mejor el problema, la debilidad no está en tener un plan, tampoco está en tener una estrategia, está en: **disponer de una estrategia sin un mecanismo permanente para cuestionar sus supuestos.**

Una organización puede tener una estrategia excelente en el momento de formularla y, sin embargo, encontrarse posteriormente con que esa estrategia pierde vigencia. No necesariamente porque haya sido una mala estrategia. Puede ocurrir porque cambió la realidad.

Por eso podemos distinguir entre:

Estrategia como decisión

Lo que decidimos hacer.

Estrategia como proceso

La manera en que observamos, aprendemos y decidimos mientras la ejecutamos. El primer concepto es indispensable, el segundo será cada vez más importante en un mundo donde las condiciones cambian con rapidez.

10. El plan como certificado de buena conciencia

Hay una función del plan estratégico que rara vez se nombra en voz alta, en algunas organizaciones, el plan no existe principalmente para pensar, **existe para demostrar que se pensó.**

Es un matiz sutil, pero decisivo, un plan bien presentado, aprobado por la junta directiva y comunicado al inicio del período puede convertirse en la prueba documental de que la organización hizo su tarea.

Nadie puede acusar a la gerencia de improvisar si existe un documento de más de 200 páginas con análisis PESTEL, matriz FODA, Análisis Prospectivo, Mapa Estratégico, Objetivos, Indicadores e Iniciativas.

El plan puede convertirse, sin que nadie lo declare explícitamente, en un **certificado de buena conciencia directiva.**

Así como un sistema de gestión puede terminar certificando documentos sin garantizar por sí mismo el desempeño real, un plan estratégico puede aprobarse sin garantizar que exista pensamiento estratégico real detrás. El documento reemplaza al fenómeno que debía representar.

Por eso:

El plan no es el problema. El problema aparece cuando el plan reemplaza al pensamiento estratégico, en lugar de contenerlo.

Esta distinción explica un fenómeno que cualquier consultor experimentado reconoce de inmediato: organizaciones que invierten meses construyendo un plan impecable y, sin embargo, no logran articular con claridad, seis meses después, cuál es el problema central que ese plan pretendía resolver. El documento sobrevivió, el pensamiento que debía sostenerlo, no.

11. La Ley de la Insensatez con membrete corporativo

Existe una frase que circula en libros y presentaciones de estrategia: “**es un insensato quien espera resultados distintos haciendo siempre lo mismo.** Su contenido, sigue siendo exacto, y aquí aparece la ironía que pocas organizaciones están dispuestas a nombrar en su propia sala de juntas⁵. Una organización puede saber —sabe, de hecho, con bastante claridad interna— que los supuestos de su estrategia ya no son válidos, los indicadores lo insinúan, las conversaciones informales del pasillo lo confirman.

Y, aun así, la organización continúa ejecutando las mismas iniciativas, con el mismo cronograma, esperando que en el próximo trimestre el resultado sea diferente, sin haber cambiado ninguna de las condiciones que produjeron el resultado anterior.

Repetir el mismo plan, sin revisar los supuestos que ya fallaron, no es perseverancia. Es negarse a aprender.

Después de todo lo anterior podemos plantear una pregunta que acompañará al lector durante el resto del libro:

⁵ <https://isocorecard.com/ley-de-la-insensatez/>

Si el futuro es incierto y los supuestos pueden cambiar, ¿cómo podemos saber que nuestra estrategia sigue siendo válida mientras todavía estamos a tiempo de actuar?

Todavía no responderemos esa pregunta, sería demasiado pronto, primero debemos profundizar en otro elemento del problema:

la costumbre de administrar la estrategia mediante ciclos preestablecidos.

Aparece una contradicción que merece ser examinada:

¿Cómo puede una organización competir en un entorno que cambia continuamente utilizando mecanismos de vigilancia estratégica determinados fundamentalmente por el calendario?