



Good Strategy Bad Strategy · Richard P. Rumelt

Este libro es uno de los libros sobre estrategia que más nos ha impactado por su claridad y practicidad. Según el autor la pregunta ante la estrategia es '¿Qué está pasando aquí?'

Y, describe, que el núcleo de una estrategia contiene tres elementos:

1. **Un diagnóstico** que define o explica la naturaleza del reto. Un buen diagnóstico simplifica la a menudo abrumadora complejidad de la realidad identificando ciertos aspectos de la situación como críticos.
2. **Una política de aplicación** para hacer frente al desafío. Se trata de un enfoque global elegido para desafiar o superar los obstáculos identificados en el diagnóstico.
3. **Un conjunto de acciones coherentes** diseñadas para llevar a cabo la política de orientación. Estos pasos se combinan entre sí para trabajar juntos en el cumplimiento de la política de orientación.

El autor nos facilita unos cuantos ejemplos en relación a estos 3 elementos. Y te compartimos uno: 'Para un médico, el reto aparece como un conjunto de signos y síntomas junto con un historial. El médico realiza un diagnóstico clínico, nombrando una enfermedad o patología. El enfoque terapéutico elegido es la política de orientación del médico. Las prescripciones específicas del médico para la dieta, la terapia y la mediación son el conjunto de acciones coherentes que deben llevarse a cabo.'

Sin embargo, menciona que, 'en muchas organizaciones grandes, el desafío se diagnostica a menudo como interno. Es decir, los problemas competitivos de la organización pueden ser mucho más livianos que los obstáculos impuestos por sus propias rutinas obsoletas, burocracia, equipos anclados en el pasado, falta de cooperación entre departamentos, y mala gestión. Por lo tanto, la política de aplicación reside en el ámbito de la reorganización y la renovación. Y el conjunto de acciones coherentes son cambios en las personas, el poder y los procedimientos.'

Así comienza...

The most basic idea of strategy is the application of strength against weakness. Or, if you prefer, strength applied to the most promising opportunity. The standard modern treatment of strategy has expanded this idea into a rich discussion of potential strengths, today called "advantages." There are advantages due to being a first mover: scale, scope, network effects, reputation, patents, brands, and hundreds more. None of these are logically wrong, and each can be important. Yet this whole midlevel framework misses two huge, incredibly important natural sources of strength:

1. *Having a coherent strategy—one that coordinates policies and actions...*
2. *The creation of new strengths through subtle shifts in viewpoint...*