

LORENA TORRÓN MARTÍNEZ

La mejor táctica es la estrategia

18 DE ENERO DE 2007

LORENA TORRÓN MARTÍNEZ

MADRID, 1969.

LICENCIADA EN PSICOLOGÍA POR LA UNIVERSIDAD PONTIFICIA DE COMILLAS, ACTUALMENTE IMPARTE «ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN» EN EL MASTER DE PUBLICIDAD DE ICADE.

HA TRABAJADO EN IOPE-ETMAR; COMO FREELANCE PARA INSTITUTOS COMO RESEARCH INTERNATIONAL E INNER RESEARCH; Y PARA AGENCIAS DE PUBLICIDAD COMO YOUNG & RUBICAM Y LINTAS. EN AIR MILES ESPAÑA PARTICIPÓ EN EL LANZAMIENTO DEL PROGRAMA DE FIDELIZACIÓN TRAVEL CLUB COMO JEFE DE ANÁLISIS E INVESTIGACIÓN DE MERCADOS. RESPONSABLE DE LA EXPLOTACIÓN DE LA BASE DE DATOS (MARKETING). FUE CONSUMER INSIGHT MANAGER EN DIAGEO. STRATEGIC PLANNER EN PUBLICIS GRUPO K, ENCARGADA DE LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN PARA MARCAS COMO BEEFEATER, BALLANTINES, MOVISTAR, WINSTON, HP, CESCE...

ES DIRECTORA DE ESTRATEGIA DE LA AGENCIA MASS (MARKETING & SALES SUPPORT, S.A.) DESDE 2005.



INTRODUCCIÓN. EL CONTEXTO ACTUAL

La paradoja del título, una realidad

Sé que el título de esta ponencia suena contradictorio, paradójico... Esa es una de las cosas que delatan mi origen. Es el tipo de título que le encantaría a un creativo publicitario: llama la atención, suena redondo, hace que te pares a pensar... Consigue una de las cosas más importantes de la publicidad: el impacto o la notoriedad.

Pero este título, aunque paradójico, también consigue lo que considero la segunda cosa más importante de la publicidad: la relevancia. Si alguna persona que se dedicara a la estrategia o a la toma de decisiones lo leyera, probablemente le resonaría dentro, lo relacionaría con sus propias preocupaciones, se identificaría con la cuestión. Eso es relevancia, que el mensaje de la comunicación implique al receptor, que se sienta concernido. Esta relevancia se consigue al expresar una realidad.

El tópico de «lo urgente vs. lo importante» se ha convertido en algo cotidiano

El medio, nuestro entorno, se mueve continuamente, ayudado por la trepidante evolución de las nuevas tecnologías. Esto hace que tengamos cantidades ingentes de información a nuestro alcance, que somos incapaces de digerir en el tiempo del que disponemos antes de la toma de decisiones; que además podamos comunicarlas en tiempo real; que tengamos que dedicar una parte no desdeñable de nuestro tiempo a la formación y puesta al día; y otra, tampoco nada desdeñable, a la aplicación de lo aprendido, a la renovación y la innovación.

La sociedad, y, por lo tanto, el consumidor, sigue estando en movimiento y, siguiendo las teorías darwinianas, el éxito o la supervivencia parece radicar en la rapidez para adaptarse a un medio caótico e impredecible.

Estamos ante lo que podría llamarse «la era de la velocidad». Philip Kotler¹ dice: «...La velocidad será crucial. Los competidores se mueven rápido. Las apariciones de la oportunidad en el mercado son cada vez más cortas y ¡¡los clientes quieren las cosas ya!!».

Los mercados han cambiado, el marketing debe adaptarse a un tiempo² en el que la inmediatez de la información y la segmentación total han revolucionado completamente los hábitos de compra. El desarrollo del marketing directo, relacional y experiencial ha hecho, en muchos casos, que la estrategia se convierta en una sucesión de tácticas, sin integración entre ellas. Y el posicionamiento, corazón de la estrategia, se rechaza como demasiado estático para los cambiantes mercados y tecnologías del presente.

Una guerra en la que lo urgente siempre gana a lo importante y la táctica a la estrategia.

La situación actual: la filosofía del «presentismo»

Hace 20 años ya era una marcada tendencia, hoy es una realidad. El «presentismo», definido como la creencia en que «el futuro es tan incierto que mejor es vivir al día», es un rasgo distintivo de las generaciones juveniles que se han sucedido desde el inicio de la democracia.

Es un hecho: la juventud española es mayoritariamente presentista, al menos desde hace 20 años.

El marketing y la publicidad son profesiones con una mayor proporción de jóvenes que otras, probablemente debido a diversos factores, como pueden ser las implicaciones tecnológicas de diseño y tendencias, la actitud creativa, el dinamismo, la alta rotación de puestos, etc. lo que hace que estas generaciones, que fueron jóvenes en los 80's/90's, sean los profesionales que suelo encontrarme en mi trabajo día a día y que, lejos de perder su «visión presentista», la han extendido a sus métodos y procesos laborales.

Esto no supondría ningún problema para cualquier otra área de trabajo, de hecho áreas como la implementación o producción, especialmente promocionales, se han visto beneficiadas con esta nueva visión... Pero yo trabajo en estrategia.

Teniendo en cuenta que no todos los objetivos se consiguen a corto plazo –incluso algunos, como la imagen de marca, necesitan varios años– esta percepción temporal, centrada en el presente, no ayuda mucho al pensamiento estratégico.

¹ Marketing Moves: A New Approach to Profits, Growth, and Renewal KC HF5415.K68M3 2002.

² «Kotler's strategic perspective on the new marketing», rev. by Craig Henry. Strategy & Leadership, 2002. Vol. 30, Iss. 4.

Presentismo e irracionalismo.

Base: Población joven entre 15 y 29 años.

Gráfico G.25.1.

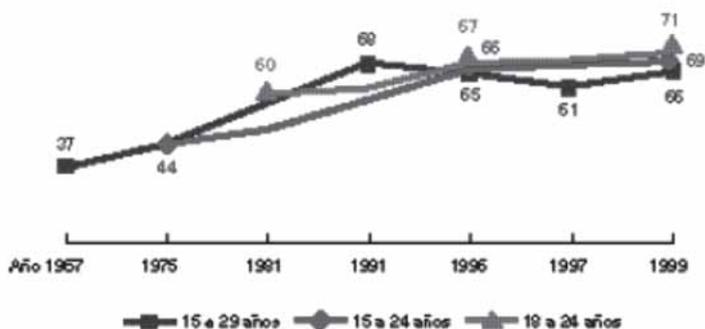


* Todos los que en una escala de 0 a 10, puntúan cinco o más. Sendo 0 'nada de acuerdo, completamente imposible' y 10 'completamente de acuerdo, completamente posible'

Fuente: INJUVE, Informe Juventud en España, 2000.

Evolución del presentismo.

Gráfico G.25.2.



Elaboración propia a partir de:

1967: C.I.S. Pregunta: "El futuro es tan inseguro que lo mejor que se puede hacer es vivir al día"

1974: E.J-75. Pregunta: "Lo que tenemos que hacer es preocuparnos del presente y dejar de proyectar para el futuro, ya que el futuro no depende de nosotros"

1981: C.I.S. 1263

1991: IJ: MMS-01

1996: INJUVE, Informe Juventud en España, 1996

1997: J.F.A.-07. Pregunta: "El futuro es tan incierto que lo mejor es vivir al día"

1999: INJUVE, Informe Juventud en España, 2000

La cuestión: el papel del pensamiento estratégico

La estrategia ha pasado por muchas etapas, más o menos esotéricas, y se ha ido adaptando a los tiempos y a las distintas teorías y cambios de paradigma.

La hemos incorporado a todas las esferas de nuestra vida, hasta el punto de que el propio término se ha visto desvirtuado en su significado. Hoy en día todo el mundo habla de pensamiento estratégico o de estrategia. Se habla de estrategias gráficas y digitales, de la estrategia de la nutrición, de la de los entrenadores de fútbol, de estrategias para conseguir el éxito en tu vida y hasta de la estrategia de la seducción. Todo son planteamientos, decisiones o dirección estratégica.

El término «estrategia» ha ido perdiendo significado. Peter Drucker³ escribió que la planificación a largo plazo no tiene que ver con decisiones futuras sino con el futuro de las decisiones actuales. Las tácticas para el futuro no son estrategia. Estrategia no es lo mismo que eficacia operativa⁴. Las tácticas se realizan en una base causa-efecto: si la competencia hace esto, yo hago esto otro. Si nuestro competidor aumenta los precios, nosotros aumentaremos la producción. Son reacciones programadas, pero la estrategia tiene que ver con los objetivos. No hay que confundir estrategia con tácticas⁵. Las malas tácticas pueden tener éxito con un buen plan y viceversa.

La cuestión es que todos estos factores interactúan entre sí: «la era de la velocidad» genera un mundo de incertidumbre, inmanejable e inabarcable para las personas, que se defienden del mismo creándose un espacio en el corto plazo, que dificulta sobremanera el pensamiento estratégico. Cosa que no parece muy preocupante, si tenemos en cuenta que la «estrategia» se ha convertido en algo que hacemos todos (hasta cuando salimos a tomar una copa) y que, al final, no es más que una planificación de tácticas, secuenciadas o no, sin un objetivo común claro.

En este contexto, me he propuesto como objetivo recuperar el significado original del término «estrategia» y, para ello, vamos a volver a sus orígenes... Siendo estos las operaciones militares.

EL ORIGEN. LA ESTRATEGIA MILITAR

El concepto de estrategia militar a lo largo de la Historia

La estrategia tiene un origen militar, dado que el Ejército ha estado siempre obligado a manejar un gran número de personas y recursos.

³ Peter Drucker. *Managing for the Future: The 1990s and Beyond* (1992)

⁴ Michael Porter. *¿Qué es Estrategia?*. Artículo publicado en la Revista INCAE, Vol. X, N°1, 1997, pp. 35-52.

⁵ Garry Kasparov. *Pensamiento estratégico: Anticiparse al futuro. Un requisito indispensable para ganar*. Conferencia en Expomanagement 2006. Campo de las naciones. Madrid.

A pesar de que son muchas las aportaciones a la estrategia militar a lo largo de la historia, vamos a resumirlas en las dos más importantes, y que sentaron las bases de las dos grandes corrientes estratégicas:

La estrategia militar procedente de extremo oriente: la inteligencia y la argucia

SUN TZU (Siglo VI a.C.). En su gran obra *El arte de la guerra*⁶, expone la necesidad de la planificación estratégica para lograr la victoria. Defiende que el experto en el arte de la guerra es aquel que consigue someter al enemigo sin llegar al enfrentamiento cara a cara, simplemente demostrando más ingenio que el oponente, lo que convierte la resolución del conflicto más en un problema intelectual y de argucia que de fuerza.

La estrategia militar procedente de occidente: la racionalidad

CLAUSEWITZ (S. XVIII-S. XIX). General prusiano y filósofo que, en su libro *De la guerra*⁷, define las bases de la estrategia de occidente, basando ésta en la fuerza y la racionalidad y entiende la estrategia (el cálculo de los militares) como «el uso del encuentro (combate) para alcanzar el objetivo de la guerra, y la táctica es el uso de las fuerzas militares en el combate».

Clausewitz concebía la guerra como una empresa política, sin desconocer la sangre y la brutalidad que implica. Por eso, consideraba que todos los recursos de una nación deben ponerse al servicio de la guerra cuando se decide su ejecución. Y pensaba que la guerra, una vez iniciada, no debe detenerse hasta desarmar y abatir al enemigo. Define la guerra como «*un acto de fuerza que se lleva a cabo para obligar al adversario a acatar nuestra voluntad*»⁸.

Hasta Clausewitz, y a pesar de la gran influencia de las culturas griega y romana (y su poderío militar), la estrategia no sufrió grandes avances teóricos o conceptuales ya que en el mundo clásico la palabra *estrategia* se limitaba a definir el oficio y, por extensión, las competencias del general (estragos). Así, tuvo gran importancia en el desarrollo de la jerarquía y organización pero no como una línea de pensamiento en sí misma.

⁶ Sun Tzu, *El arte de la guerra*, traducción directa del chino antiguo a cargo de Albert Galvany, Editorial Trotta: Madrid, 2001 [5ª edición 2006]. ISBN 8481644927.

⁷ Edición en Castellano «*De la Guerra*», Ediciones del Ministerio de Defensa de España, dos volúmenes, 1999. ISBN 8481644927.

⁸ Extraído de Wikipedia. http://es.wikipedia.org/wiki/De_la_guerra.

Cuadro

El concepto de estrategia militar a lo largo de la historia

- **EXTREMO ORIENTE (LA INTELIGENCIA Y LA ARGUCIA)**
 - SUN TZU (Siglo VI a.C.)

- **MUNDO CLÁSICO (LA ORGANIZACIÓN)**
 - HERODOTO (Siglo V a.C.)
 - JENOFONTE (Siglo V/IV a.C.)
 - ALEJANDRO MAGNO (Siglo IV a.C.)

- **EDAD MODERNA (LA RACIONALIDAD)**
 - MAQUIAVELO (Siglo XVII)
 - JOMINI (Primer teórico de la estrategia. Siglo XVIII)
 - CLAUSEWITZ (Primer filósofo de la estrategia. Siglo XIX)

CONCEPTO ACTUAL DE LA ESTRATEGIA MILITAR

El concepto actual de estrategia militar muestra una convergencia de las dos grandes líneas de pensamiento:

- **LA «ORIENTAL» DE SUN TZU**
LA INTELIGENCIA Y LA ARGUCIA

- **LA «OCCIDENTAL» DE CLAUSEWITZ**
LA RACIONALIDAD Y LA FUERZA

Siendo la definición de la estrategia militar (según la doctrina vigente) la siguiente:

LA ESTRATEGIA DE LA SEGURIDAD NACIONAL ES EL ARTE DE DIRIGIR, ORIENTAR Y COORDINAR TODAS LAS ENERGÍAS Y FUERZAS DE LA NACIÓN HACIA LA CONSECUCCIÓN DE LOS OBJETIVOS DE LA DEFENSA NACIONAL.

LA ESTRATEGIA MILITAR ES EL ARTE DE CONTRIBUIR CON EL POTENCIAL MILITAR AL LOGRO DE DICHOS OBJETIVOS.

Incorporando tanto el arte de dirigir y coordinar, como los recursos necesarios para el logro de los objetivos fijados.

HOY, DEFINICIÓN DE ESTRATEGIA

Definición y origen que refleja el *Diccionario de la Real Academia*:

estrategia.

(Del lat. *strateg-a*, y este del gr. *στρατηγία*).

1. f. ARTE DE DIRIGIR LAS OPERACIONES MILITARES.
2. f. Arte, traza para dirigir un asunto.

APLICACIÓN DE LA ESTRATEGIA A OTRAS DISCIPLINAS

Definida como el arte de dirigir, en el s. XX la estrategia deja de ser un terreno exclusivamente militar y político para extenderse a otros campos muy diversos, como fue la revolucionaria teoría de los juegos de estrategia (Von Newman y Morgenstern, 1944) y, posteriormente, las Ciencias Empresariales, el marketing o la publicidad.

Una de sus más evidentes aportaciones es el léxico. Hablamos de:

Estrategia de comunicación.
 Plan de Marketing.
 Campaña publicitaria.
 Objetivo a conseguir.
 «Target».
 Posicionamiento de un producto.
 «Briefing».
 Guerra de precios.
 Conquista y control de mercados.
 «Staff».
 Acciones tácticas de promoción.
 Etc.

LA ESTRATEGIA EN MARKETING Y PUBLICIDAD

Definición y convergencia

Al igual que en el concepto actual de estrategia militar, en marketing y publicidad podemos hablar de una convergencia de ambas líneas de pensamiento, que se complementan, llegando al concepto actual de estrategia y táctica.

Existe una estrategia general o planificación estratégica, que podría definirse como la mejor forma de alcanzar los objetivos deseados al inicio de un conflicto, entendiendo por conflicto la elección de un camino o posicionamiento entre varias alternativas que no pueden convivir de forma simultánea.

Este tipo de estrategia implica herramientas de análisis, un estudio interno y de la competencia y un proceso intelectual de búsqueda de posicionamiento. Sun Tzu, en toda regla.

Una vez hemos definido dónde queremos llegar y sabemos el posicionamiento elegido, entra en acción lo que podríamos llamar la estrategia operativa o plan de comunicación, consistente en un plan, constituido por una serie de tácticas o acciones, que busca la óptima distribución de los recursos (materiales y humanos) y medios o soportes disponibles, en el momento oportuno, para poder obtener los objetivos definidos.

Como ya planteábamos al inicio, ambas son necesarias para un buen desempeño, aunque trabajan de forma muy distinta. La estrategia, en esencia, busca un posicionamiento diferencial (frente a la competencia) que pueda mantener en el tiempo. Para ello necesita de la agucia de Sun Tzu.

La estrategia operativa busca la eficacia, lo que significa una implementación mejor u optimización de actividades, que también realiza la competencia (anuncios, acciones de marketing directo, manejo de los medios, promociones, etc.). Esta mejor implementación incluye la fuerza en el campo de batalla y tiene que ver con la racionalidad de Clausewitz.

En los últimos tiempos, las empresas han hecho grandes esfuerzos en aumentar su eficacia operativa implementando programas de calidad total, de gestión del conocimiento y logrando prácticas mejores con el «benchmarking». Han conseguido rentabilidades superiores con la concentración de la producción, la eficacia de la distribución, la gestión de categorías, el «Managing for value», etc. Pero el «benchmarking» funciona para todos y, como los japoneses, todas estas cosas han ido siendo copiadas por la competencia, de forma que ha generado una mejora absoluta pero no relativa. Es condición necesaria pero no suficiente⁹.

Volvemos a la convergencia: la estrategia necesita a la táctica y la táctica a la estrategia. La estrategia, y el posicionamiento elegido, es lo que va a ayudar a que esas acciones sean diferentes a las de la competencia o, por lo menos, a que se hagan de forma diferente.

⁹ Michael Porter. *¿Qué es Estrategia?*. Artículo publicado en la Revista *INCAE*, Vol. X, N°1, 1997, pp 35-52.

El proceso estratégico publicitario

Para resolver la estrategia, en publicidad, nos hacemos cinco preguntas básicas:

- ¿A quién decírselo? Público objetivo al que dirigimos la campaña.
- ¿Qué decir? Mensaje básico.
- ¿Cómo decirlo? Modo de contar el mensaje.
- ¿Cuándo decirlo? Momento elegido para que nuestro público vea, lea o escuche el mensaje.
- ¿Dónde decirlo? El soporte a través del cual lo recibe.

El mensaje busca ser relevante para el público objetivo y el modo busca ser notorio. Ambas cosas, el fondo y la forma, han de ser comunicadas en el momento y en el lugar idóneo. Y la producción de todo ello debe ser impecable. Si conseguimos esto tendremos una buena comunicación y estaremos utilizando estrategia y táctica, en la forma correcta.

CONCLUSIÓN. ¿HACIA DÓNDE VAMOS?

Sun Tzu dijo que la estrategia sin táctica es el camino más lento hacia la victoria. La táctica sin estrategia es un camino hacia la derrota. Así, la estrategia sin acciones no tiene sentido y las acciones sin estrategia pueden ser fatales.

La estrategia es esencial, ya que el análisis (tanto interno como externo) sigue siendo necesario. Hay que saber definir objetivos, conocer qué está ocurriendo y por qué está ocurriendo, así como saber discernir qué información es útil y cuál no. Utilizarla para encontrar una ventaja diferencial frente a la competencia, que pueda mantenerse en el tiempo. Y dirigir, orientar y coordinar (y aquí vuelvo a remitirme a la definición de estrategia) todas las acciones, buscando la coherencia del mensaje.

La comunicación total ya es un hecho, al igual que la estrategia y la táctica dejan de ser «enemigos» y juntan sus fuerzas, se ha borrado la línea entre los medios masivos y los no masivos o no convencionales. Las multinacionales buscan plataformas conceptuales de comunicación, que se adecuen a esta nueva visión y vuelve a hacer falta una visión holística, integradora.

La globalización, los planteamientos globales, rescatan el pensamiento estratégico y confío en que los estrategas seamos capaces de mantener ese posicionamiento en el tiempo.

Espero haber explicado el por qué del título «la única táctica importante es la estrategia», haberles comunicado mi mensaje de forma relevante y que la publicidad no es sólo hacer anuncios... Aunque también.



Lorena Torrón, en un momento de su ponencia de ayer

CONFERENCIA

Lorena Torrón abordó en la Cátedra Jorge Juan la estrategia en el ámbito empresarial

■ La directora de estrategia de Marketing&Sales Support, Lorena Torrón Martínez, fue ayer la ponente de la Cátedra Jorge Juan. El ciclo, cuya última cita había estado dedicada al termalismo, abordó en esta ocasión de la mano de la citada conferenciante el tema de la estrategia desde el punto de vista de la actividad empresarial. Lorena Torrón es licenciada en Psicología por la Universidad Pontificia de Comillas y, actualmente, profesora en el Máster de Publicidad de Icade.

CONFERENCIA

Lorena Torrón desvela las claves de la publicidad en la Cátedra Jorge Juan

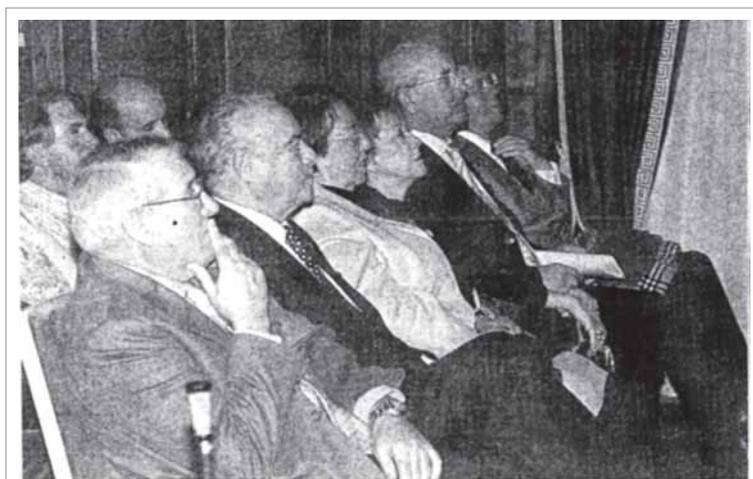
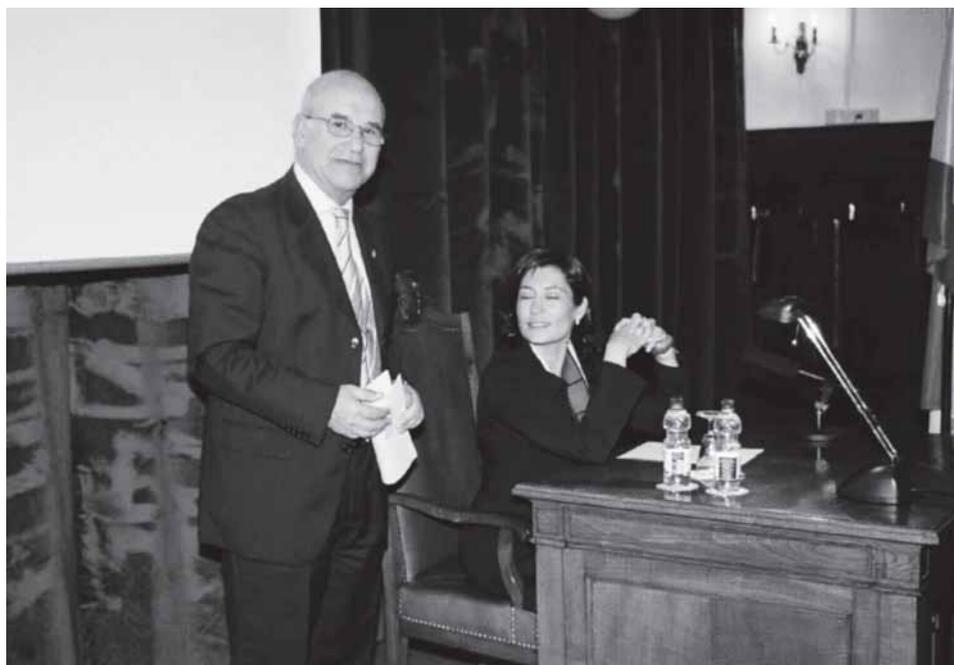
REDACCIÓN • FERROL

■ La directora de estrategia de Marketing&Sales Support, Lorena Torrón, será la próxima conferenciante de la Cátedra Jorge Juan. Intervendrá este jueves, a las 19.30 horas, en el Aula Magna del Edificio de Servicios Generales de la Armada (calle María, 224). Con el título de "La mejor táctica es la estrategia", Torrón se encargará de ofrecer a los asistentes las claves para comprender el funcionamiento del mundo de la publicidad y del marketing, un campo en el que atesora gran experiencia.

El actual ciclo de conferencias de la Cátedra Jorge Juan está en manos de la Armada (en una alternancia anual con la Universidad). La dirige el general de brigada médico Adolfo Rey Seijo. Su programación hasta la fecha ha tocado distintos campos de actualidad, desde las nuevas amenazas que surgen en el mundo globalizado hasta la influencia en la sociedad de los medios de comunicación. La última de ellas la ofreció Luis Rodríguez Miguez, un experto en termalismo en Galicia, auténtico promotor de este sector desde distintos cargos de la administración.

Después de la conferencia de Lorena Torrón está anunciada la presencia del escritor Arturo Pérez-Reverte, el 7 de febrero. En este caso será en el salón de actos del Vicerrectorado, en el campus de Esteiro.

La asistencia al ciclo supone para los estudiantes un crédito de libre configuración.



Francisco Cañete, a la izquierda, Eduardo Torren y Juan Antonio Rodríguez-Villasante, a la derecha

Conferencia sobre publicidad en Jorge Juan

La cátedra Jorge Juan, impulsada por la Armada en Ferrol y desarrollada en el Aula Magna del edificio de usos múltiples, se dedicó en esta ocasión a la estrategia publicitaria. Una reconocida publicista como **Lorena Torren** se encargó de ofrecer su perspectiva del sector ante importantes asistentes.