/ METODOLOGÍA

# Playing to Win / Strategy Choice Cascade

Cascada de elecciones estratégicas

AUTORÍA ORIGINAL DEL MODELO

A. G. Lafley; Roger L. Martin (2013, Playing to Win)

NOTA TÉCNICA

Dirección y edición: Emilio Llopis · Biblioteca de Management

DEFINICIÓN

Plantea la estrategia como cinco elecciones encadenadas y coherentes: qué es ganar, dónde competir, cómo ganar, qué capacidades hacen falta y qué sistemas de gestión las sostienen.

PREGUNTA DIRECTIVA

**¿Dónde vamos a competir, cómo vamos a ganar ahí y qué necesitamos tener y gestionar para que eso ocurra?**

## 01 Problema que resuelve

Playing to Win ayuda a un comité de dirección a tomar de verdad las elecciones que forman una estrategia: dónde competir, cómo ganar y qué hace falta tener y gestionar para conseguirlo.

El problema directivo es frecuente. Los comités confunden a menudo la estrategia con aspiraciones, presupuestos o listas de iniciativas. El resultado es un plan que se ejecuta pero no elige.

**Señales de que puede hacer falta:**

- «estrategias» que nadie podría rechazar: crecer, ser referentes, mejorar el servicio;
- no hay renuncias explícitas: se compite en todos los segmentos y canales;
- el «cómo ganar» consiste en ser mejores en todo;
- las capacidades no acompañan a la ambición declarada;
- los sistemas de gestión miden algo distinto de lo que la estrategia exige.

### Cuándo aporta valor

- ✓ Formular o reformular la estrategia de una compañía o de una unidad de negocio.
- ✓ Decidir de verdad dónde y cómo competir.
- ✓ Poner de acuerdo a un comité que confunde estrategia con plan de acción y necesita un lenguaje común para discutirla.
- ✓ Revisar un plan lleno de iniciativas sin elecciones detrás, o una estrategia que no produce resultados pese a ejecutarse.
- ✓ Preparar la entrada en un nuevo mercado o categoría.
- ✓ Traducir una estrategia a objetivos y sistemas de seguimiento, en conexión con **Balanced Scorecard + Strategy Map** y **OKR**.

# PLAYING TO WIN

## La estrategia como cinco elecciones encadenadas que tienen que encajar entre sí

**ESTRATEGIA ES ELEGIR, Y ELEGIR ES RENUNCIAR** | Las cinco elecciones forman un sistema: ninguna se valida por separado.

**1 ASPIRACIÓN GANADORA**
¿Qué significa ganar para nosotros, ante qué clientes y frente a qué competidores?
Mal resuelta: una frase que valdría para cualquier empresa.

**2 DÓNDE COMPETIR**
¿En qué mercados, segmentos, canales, zonas y categorías? ¿Y qué dejamos fuera?
Mal resuelta: «competimos en todo el mercado».

**3 CÓMO GANAR**
¿Por qué nos preferirá el cliente elegido, de forma sostenida, frente a sus alternativas?
Mal resuelta: «por calidad y servicio», sin más.

**EL CORAZÓN DE LA ESTRATEGIA**
Aquí están las principales renuncias.

**SE ITERA**
Si el «cómo ganar» exige capacidades que no se pueden tener, se revisa dónde competir.

**4 Y 5: CÓMO SE ORGANIZA LA EMPRESA PARA GANAR**
Capacidades, estructura, procesos e indicadores al servicio del «cómo ganar».

**4 CAPACIDADES NECESARIAS**
¿Qué capacidades, que se refuercen entre sí, hacen posible ese «cómo ganar»?
Mal resuelta: una lista de departamentos.

**5 SISTEMAS DE GESTIÓN**
¿Qué estructura, procesos e indicadores construyen y sostienen esas capacidades?
Mal resuelta: la organización y los indicadores siguen igual que antes.

**TRES PREGUNTAS PARA PROBARLAS**

1. ¿Qué tendría que ser cierto para que esta elección fuera la correcta?
2. ¿A qué renunciamos al elegir esto?
3. ¿Podría un competidor elegir lo contrario y ganar también? Si no, probablemente no es una elección real.

**LAS CASCADAS SE ANIDAN**

- EMPRESA
  - UNIDAD DE NEGOCIO
    - CATEGORÍA O MARCA

Las elecciones de cada nivel marcan el terreno de juego del nivel siguiente.

**UNA ESTRATEGIA QUE NADIE RECHAZARÍA NO ES UNA ESTRATEGIA.**
Escribir las renuncias de cada elección · Comprobar las condiciones con datos · Resumir la cascada en una página

Adaptación Biblioteca Management — Emilio Llopis, a partir de A. G. Lafley y Roger L. Martin, Playing to Win: How Strategy Really Works (Harvard Business Review Press, 2013).

emilio llopis

Adaptación Biblioteca Management — Emilio Llopis, a partir de A. G. Lafley y Roger L. Martin, Playing to Win: How Strategy Really Works (Harvard Business Review Press, 2013).

### Cuándo no es la mejor herramienta

- × **Si falta el análisis externo e interno mínimo.** Se decidiría a ciegas. La cascada presupone que se conoce la industria (**Five Forces**) y lo que tiene la empresa (**VRIO / Resource-Based View**).
- × **Si la organización no tiene margen real de elección a corto plazo,** por ejemplo en una crisis de liquidez.
- × **Si el problema es puramente de ejecución.**

## 02 Entender

### Qué es

Playing to Win, de A. G. Lafley y Roger L. Martin, define la estrategia como **un conjunto integrado de elecciones que sitúa a la empresa de forma única en su sector, para crear una ventaja sostenible y más valor que la competencia**.

Su aportación práctica es la **cascada de cinco elecciones**. Se toman de forma coherente y se revisan unas contra otras.

Los autores insisten en dos ideas:

- **Estrategia es elegir, y elegir implica renunciar.**
- **Las cinco elecciones forman un sistema:** ninguna se valida por separado.

El visual resume el modelo: las cinco elecciones en cascada, con su pregunta y la señal de que están mal resueltas; dónde competir y cómo ganar como corazón de la estrategia; las elecciones 4 y 5 como la forma en que la empresa se organiza para ganar; y la necesidad de iterar hasta que todas encajen.

> **VISUAL** El visual completo está en la **página 2**.

### Las cinco elecciones

#### 1 Aspiración ganadora

**Pregunta:** ¿cuál es nuestra aspiración ganadora? Qué significa ganar para esta empresa, en términos concretos y no genéricos.

**Qué significa:** la aspiración describe el futuro que la empresa quiere alcanzar y da sentido a las otras cuatro elecciones: sin ella no hay criterio para saber si una elección es buena. Los autores insisten en la palabra «ganar». Una empresa que se conforma con participar acaba evitando las decisiones difíciles: no renuncia a nada y reparte sus recursos entre todo. Ganar se define siempre frente a alguien: los competidores que el cliente podría elegir en nuestro lugar.

**Qué exige:** definir qué es ganar, para quién y frente a quién.

**Señal de que está mal resuelta:** frases que valen para cualquier empresa.

#### 2 Dónde competir

**Pregunta:** ¿dónde vamos a competir? Mercados, segmentos, geografías, canales, categorías y eslabones de la cadena.

**Qué significa:** es el terreno de juego. Lafley y Martin proponen pensarlo en cinco dimensiones: zonas geográficas, tipos de producto o categorías, grupos de clientes o consumidores, canales de venta y fases de la cadena del sector en las que la empresa está presente. Elegir dónde competir es también elegir dónde no. Y conviene buscar un terreno donde se pueda ganar: cuanto más se parecen las elecciones de una empresa a las de sus competidores, menos probable es que gane.

**Qué exige:** elegir, y decir expresamente qué queda fuera.

**Señal de que está mal resuelta:** «competimos en todo el mercado».

**Ejemplo en P&G:** en 2000, la compañía decidió crecer desde sus negocios principales, extenderse a hogar, belleza, salud y cuidado personal, y ampliar su presencia en los mercados emergentes.

#### 3 Cómo ganar

**Pregunta:** ¿cómo vamos a ganar ahí? La forma concreta de crear valor para el cliente elegido y de que nos prefiera frente a las alternativas.

**Qué significa:** es la ventaja que hará que el cliente elegido prefiera a la empresa de forma sostenida. Los autores lo plantean en términos parecidos a Porter: en lo esencial, se elige entre ser el de menor coste o diferenciarse (ver **Generic Strategies**); en la diferenciación el coste sigue importando, pero el foco es el cliente. Dónde competir y cómo ganar se eligen juntos: un cómo ganar solo funciona en un terreno concreto, y al revés. Por eso son el corazón de la estrategia.

**Qué exige:** explicar por qué ese cliente nos preferirá de forma sostenible.

**Señal de que está mal resuelta:** «por calidad y servicio», sin más.

**Ejemplo en P&G:** Olay, una crema que se vendía barata, se relanzó como una marca de cuidado facial con prestaciones cercanas a las de lujo, a un precio intermedio y en los canales de gran consumo. El terreno (cuidado facial en gran consumo) y la forma de ganar (calidad casi de lujo a precio intermedio) se eligieron a la vez.

## 4 Capacidades necesarias

**Pregunta:** ¿qué capacidades debemos tener? El conjunto de capacidades, que se refuerzan entre sí, que hacen posible el «cómo ganar».

**Qué significa:** son las actividades en las que la empresa tiene que ser muy buena para que su forma de ganar funcione. La ventaja rara vez sale de una sola capacidad: sale de un conjunto que se refuerza entre sí y que es difícil de copiar, lo que Porter llama un sistema de actividades (ver el encaje en **Value Chain**). Los autores distinguen entre lo que hay que hacer bien y lo que hay que hacer de forma distintiva: P&G tiene que fabricar bien, pero no gana por fabricar. Y un conjunto de capacidades solo vale si sirve a un dónde competir y un cómo ganar concretos.

**Qué exige:** identificar ese conjunto concreto de capacidades.

**Señal de que está mal resuelta:** una lista de áreas funcionales.

**Ejemplo en P&G:** cinco capacidades que se refuerzan: entender al consumidor, crear y desarrollar marcas, innovar, colaborar con distribuidores y proveedores para llegar al mercado, y aprovechar su escala mundial.

## 5 Sistemas de gestión

**Pregunta:** ¿qué sistemas de gestión necesitamos? La estructura, los procesos, los indicadores y las rutinas que construyen, miden y sostienen esas capacidades.

**Qué significa:** son los sistemas que impulsan, sostienen y miden la estrategia: procesos, estructuras, reglas, indicadores, forma de fijar objetivos y de evaluar, y quién decide qué. Sin ellos, las capacidades no se construyen ni se mantienen, y las elecciones se quedan en el papel.

**Qué exige:** decidir cómo se organiza la empresa (estructura, responsabilidades, procesos e indicadores) para que esas capacidades existan.

**Señal de que está mal resuelta:** la organización y los indicadores siguen igual que antes de la estrategia.

**Ejemplo en P&G:** las revisiones de estrategia dejaron de ser una presentación de planes ante la dirección y pasaron a ser un diálogo entre la alta dirección y los responsables de cada negocio sobre sus elecciones.

> **/ PARA TENER EN CUENTA**
> ¿Dónde está la organización? En las elecciones 4 y 5. Las capacidades dicen en qué tiene que ser excelente la empresa; los sistemas de gestión, cómo se organiza para conseguirlo: estructura, responsabilidades, procesos e indicadores. Para Lafley y Martin, sin esas estructuras, sistemas e indicadores, la estrategia se queda en una lista de deseos. El diseño organizativo en detalle se trabaja con **Operating Model** y con **McKinsey 7S**.

> **/ NOTA**
> En sus textos recientes, Martin llama a las elecciones 4 y 5 «capacidades imprescindibles» (*must-have capabilities*) y «sistemas de gestión que las hacen posibles» (*enabling management systems*). El contenido es el mismo. También insiste en que la cascada es un sistema y no una secuencia: las cinco elecciones se ajustan entre sí.

## La lógica de coherencia

La cascada no se recorre una sola vez de arriba abajo. Se itera. Si el «cómo ganar» exige capacidades inalcanzables, hay que cambiar el «dónde competir», o aceptar el plazo y la inversión que exige construirlas.

La prueba de un buen trabajo con esta herramienta es que **alguna elección haya cambiado** al confrontarla con las demás.

> **/ IDEA CLAVE** · BM
>
> Las elecciones 2. Dónde competir y 3. Cómo ganar suelen concentrar la parte más importante de la discusión estratégica, porque contienen las principales elecciones y renuncias. Es donde los comités se resisten a renunciar y donde una formulación vaga arruina el resto.

**Cascadas anidadas.** En una empresa con varias unidades de negocio, categorías o marcas, cada nivel tiene su propia cascada. Las elecciones de dónde competir y cómo ganar de un nivel marcan el terreno de juego del nivel siguiente. Lafley y Martin lo ilustran con Procter & Gamble: compañía, sectores, categorías y marcas, cada uno con sus cinco elecciones.

## Tres preguntas para probar la calidad de las elecciones

Los propios autores plantean estas preguntas. Funcionan bien en una reunión de comité:

- **¿Qué tendría que ser cierto para que esta elección fuera la correcta?** Cambia el tono de la discusión: en lugar de defender posiciones, se identifica qué habría que comprobar. Era la pregunta central de los diálogos de estrategia de P&G. Las respuestas son condiciones concretas sobre los clientes, los competidores, las capacidades y los números, que después se contrastan con datos (ver la tabla del kit práctico).
- **¿A qué renunciamos al elegir esto?** Para los autores, estrategia es elegir: hacer unas cosas y no otras. Una elección que no obliga a dejar nada, sean clientes, canales, productos o inversiones, no es una elección. Escribir la renuncia la hace visible, permite calcular lo que cuesta y evita que vuelva por la puerta de atrás, por ejemplo como excepción comercial.
- **¿Podría un competidor tomar la elección contraria y ganar también?** Si no, probablemente no es una elección real. Martin lo formula como una prueba: si lo contrario de una elección es absurdo, no es una elección estratégica. «Daremos un buen servicio» no pasa la prueba, porque nadie elegiría dar un mal servicio. «Atenderemos solo a centros sanitarios y renunciaremos a las oficinas» sí la pasa: otra empresa podría elegir lo contrario con sentido.

## Cómo eligen los autores entre varias posibilidades

Lafley, Martin, Rivkin y Siggelkow (2012) describen el proceso que usaban en P&G para elegir entre varias estrategias posibles. Son siete pasos:

1. **Pasar del problema a la elección.** Plantear la decisión como al menos dos opciones que se excluyen entre sí.
2. **Generar posibilidades.** Varias historias completas de dónde competir y cómo ganar, no solo la opción por defecto.
3. **Decir qué tendría que ser cierto** para que cada posibilidad funcione.
4. **Identificar las barreras.** Qué condiciones le parecen al equipo menos probables de cumplirse.
5. **Diseñar pruebas** para esas condiciones.
6. **Hacer las pruebas.**
7. **Elegir**, con el resultado de las pruebas a la vista.

Lo ilustran con el relanzamiento de Olay.

## Qué no es

- **No es un plan estratégico ni un presupuesto.**
- **No es una visión ni una declaración de propósito.**
- **No es una herramienta de análisis.** Presupone que se conoce la industria (**Five Forces**) y lo que tiene la empresa (**VRIO / Resource-Based View**).
- **No compite con Strategy Kernel:** responden a necesidades distintas.
  - Playing to Win es un **proceso de elección**: ordena la conversación de un comité y obliga a que cinco decisiones sean coherentes.
  - Strategy Kernel es un **criterio de calidad**: Rumelt exige diagnosticar el problema real, fijar una política guía y comprobar que las acciones son coherentes con ese diagnóstico.

# 03 Aplicar

## Cómo aplicarla

**/ NOTA · BM**

Secuencia práctica para trabajar la cascada con un comité de dirección. Es una propuesta de trabajo de Biblioteca Management a partir del modelo de Lafley y Martin; los autores no la formularon como este procedimiento. Los pasos 3 a 5 siguen su proceso para elegir entre posibilidades (ver «Cómo eligen los autores entre varias posibilidades»).

**1** **Preparar el material de base**
Estructura de la industria (**Five Forces**), rentabilidad por segmento y canal, análisis de capacidades (**VRIO / Resource-Based View**), y datos de clientes y competidores.

**2** **Definir la aspiración ganadora**
Resolverla de forma breve: qué significa ganar y frente a quién. Evitar el debate sobre misión y propósito; aquí se trata de competencia.

**3** **Generar posibilidades de dónde competir**
Formularlas de forma explícita (segmentos, geografías, canales, categorías, eslabones) en lugar de discutir solo la opción por defecto. Evaluar cada una por su atractivo estructural y por su encaje con las capacidades.

**4** **Formular el cómo ganar de cada posibilidad**
Para cada «dónde», escribir el «cómo» con precisión. Descartar las combinaciones que no resistan la pregunta «¿por qué nos preferiría el cliente de forma sostenida?».

**5** **Listar qué tendría que ser cierto**
Para las dos o tres combinaciones finalistas, escribir las condiciones necesarias y qué evidencia haría falta. Contrastar con datos y con clientes las condiciones más frágiles.

**6** **Decidir y escribir la cascada completa en una página**

**7** **Definir capacidades y sistemas de gestión**
Identificar las capacidades críticas y qué hay que construir, comprar o conseguir con un aliado. Definir las métricas y rutinas de seguimiento.

**8** **Bajar a ejecución**
Objetivos del ciclo (**OKR**) o mapa estratégico e indicadores (**Balanced Scorecard + Strategy Map**), y un presupuesto coherente con las elecciones.

## Cómo llevarlo a una decisión

**/ CONSEJO · BM**

Lo que hace útil una sesión de decisión:

- llevar posibilidades formuladas, no una recomendación cerrada;
- obligar a escribir las renuncias;
- terminar con la cascada en una página, firmada por el comité.

**/ PARA TENER EN CUENTA · BM**

En las empresas medianas, el obstáculo habitual no es analítico sino de propiedad: renunciar a clientes o líneas históricas. Conviene cuantificar el coste actual de no renunciar (margen, capacidad, foco comercial) antes de pedir la decisión.

/ CONSEJO · BM

Al final, el trabajo debería dejar cuatro piezas: la cascada en una página, la tabla de condiciones y evidencias, el mapa de capacidades que hay que construir y su traducción a objetivos de seguimiento.

## Kit práctico

### Cascada en una página

| ELECCIÓN | CONTENIDO | A QUÉ RENUNCIAMOS |
|---|---|---|
| **1. Aspiración ganadora** | | |
| **2. Dónde competir** | | |
| **3. Cómo ganar** | | |
| **4. Capacidades necesarias** | | |
| **5. Sistemas de gestión** | | |

### Dos ejemplos de cascada en una página

/ EJEMPLO

Empresa de limpieza y mantenimiento de edificios.

Aspiración: ser la empresa de referencia para hospitales y clínicas privadas de la provincia, por delante de los grandes grupos nacionales. Dónde competir: centros sanitarios privados; renunciamos a oficinas y comunidades de vecinos. Cómo ganar: protocolos de limpieza sanitaria certificados y un responsable por centro que responde en menos de una hora. Capacidades: formación en limpieza hospitalaria, supervisión en cada turno y auditorías de calidad. Sistemas de gestión: un jefe de servicio por cada cinco centros, una auditoría mensual por centro y un indicador de incidencias resueltas en plazo, ligado a la retribución variable.

/ EJEMPLO

Gimnasio de barrio.

Aspiración: ser el gimnasio de referencia del barrio para las personas de más de 50 años. Dónde competir: mayores de 50 que buscan salud y compañía; renunciamos a quien busca el precio más bajo o el culturismo. Cómo ganar: entrenamiento en grupos reducidos, con entrenadores titulados y seguimiento personal de cada socio. Capacidades: entrenadores formados en salud y readaptación, programación por niveles y trato cercano. Sistemas de gestión: horarios pensados para las mañanas, un entrenador responsable de cada grupo, control de la asistencia y una llamada al socio que deja de venir.

En los dos casos, la renuncia está escrita y las elecciones 4 y 5 cambian la forma de organizarse. Sin eso, la cascada sería una declaración de intenciones.

### Tabla de «qué tendría que ser cierto»

Ejemplo con la empresa de limpieza de centros sanitarios:

| OPCIÓN ESTRATÉGICA | CONDICIONES QUE DEBERÍAN CUMPLIRSE | ¿QUÉ EVIDENCIA TENEMOS? | ¿QUÉ FALTA COMPROBAR? | COSTE DE COMPROBARLO |
|---|---|---|---|---|
| **Especializarnos en centros sanitarios privados** | Clientes: las clínicas pagan más por una limpieza con protocolo sanitario certificado. | Nuestros dos clientes hospitalarios renuevan y aceptan precios más altos que las oficinas. | Si ocurre lo mismo en clínicas que no nos conocen. | Bajo: entrevistas con gerentes de varias clínicas. |
| | Competidores: los grandes grupos no pueden igualar una respuesta en menos de una hora. | Quejas de clínicas sobre la lentitud de su servicio. | Si pueden reorganizarse para responder igual de rápido. | Medio: análisis de su red local. |
| | Capacidades: podemos formar y retener personal especializado. | Ninguna: hoy no tenemos personal formado en limpieza hospitalaria. | Coste y plazo de formar a los equipos. | Medio: piloto en un centro. |
| | Economía: el margen de los centros sanitarios compensa dejar oficinas y comunidades. | Margen de los dos contratos hospitalarios actuales. | Si el margen se mantiene con más volumen. | Bajo: cálculo con datos propios. |

> / **CONSEJO PRÁCTICO** · BM
> Regla práctica: se comprueba primero la condición que, si fuera falsa, tumbaría la opción. Es la forma más barata de descartar.

### Preguntas para el comité de dirección

- Si no pudiéramos competir en nuestro segmento principal, ¿dónde competiríamos?
- ¿Qué cliente debería dejar de comprarnos si esta estrategia es correcta?
- ¿Por qué nos elegiría ese cliente dentro de tres años?
- ¿Qué capacidad no tenemos y sin la cual esto no funciona?
- ¿Qué medimos hoy que sería irrelevante con esta estrategia?

## Seis trampas que señalan los autores

| TRAMPA | EN QUÉ CONSISTE |
|---|---|
| **Hacerlo todo** | Tratar todo como prioritario: no elegir. |
| **Don Quijote** | Atacar primero, y de frente, al competidor más fuerte. |
| **Waterloo** | Abrir guerras en muchos frentes a la vez, contra varios rivales. |
| **Algo para todos** | Intentar captar a todos los segmentos de clientes a la vez. |
| **Sueños que nunca se cumplen** | Aspiraciones y misiones que no se traducen en dónde competir y cómo ganar. |
| **Programa del mes** | Seguir la estrategia de moda del sector, la misma que todos, persiguiendo a los mismos clientes. |

## Errores frecuentes

| ERROR | QUÉ OCURRE | CÓMO EVITARLO |
|---|---|---|
| **Rellenar las cinco casillas sin renunciar a nada** | La cascada parece una estrategia, pero es una lista de deseos: nada cambia en cómo se reparten los recursos. | Exigir en cada elección una renuncia concreta y su coste: qué clientes, canales o productos se dejan y cuánto margen o volumen supone. |
| **«Dónde competir: todo el mercado»** | Los recursos se reparten entre segmentos que piden cosas distintas y no se gana en ninguno. | Describir el terreno con las cinco dimensiones (geografía, producto, cliente, canal y fase de la cadena) y escribir qué queda fuera. |
| **«Cómo ganar: calidad y servicio»** | Es lo que dicen todos los competidores; no explica por qué el cliente nos elegiría a nosotros. | Formular la ventaja frente a la alternativa concreta del cliente y pasarla por la prueba de lo contrario: si nadie elegiría lo opuesto, no es una elección. |
| **Capacidades formuladas como áreas** | «Marketing» u «operaciones» no dicen qué hay que construir ni dónde hay que ser distintivo. | Nombrar las pocas capacidades que sostienen el cómo ganar, separar las que hay que hacer bien de las que hay que hacer de forma distintiva y medir su nivel actual. |
| **Sistemas de gestión que no cambian** | La organización sigue midiendo y premiando lo de antes, y la estrategia se queda en el documento. | Revisar estructura, indicadores, incentivos, presupuesto y quién decide qué, para que refuercen las elecciones. |
| **Recorrer la cascada una sola vez** | Aparecen elecciones que no encajan: un cómo ganar que exige capacidades que no existen. | Iterar arriba y abajo hasta que las cinco elecciones encajen, aceptando cambiar el dónde competir si hace falta. |
| **Confundir la cascada con un plan** | Se rellena como un plan anual, con objetivos y presupuestos, pero sin elecciones detrás. | Recordar la distinción de Martin (2014): planificar no es elegir. Primero las elecciones; después, el plan. |

## Limitaciones

- **Es un marco de decisión, no de análisis:** su calidad depende de la información previa.
- **Puede producir una cascada elegante y falsa** si nadie contrasta las condiciones con datos.
- **Su lenguaje competitivo encaja peor en organizaciones públicas o sin ánimo de lucro,** donde «ganar» exige una nueva definición.

APLICACIÓN PRÁCTICA

### Cómo la aplico en la práctica

Emilio Llopis · GLR Partners

Una de las actividades principales de GLR Partners es acompañar a los clientes en la formulación de su estrategia, por ejemplo en un plan estratégico. Playing to Win es la herramienta que más usamos para ello, junto a otras: con ella formulamos la aspiración y las alternativas estratégicas, y decidimos dónde competir, cómo ganar y a qué se renuncia.

La estrategia tiene que salir de dentro de la empresa. Nuestro papel es **conducir al equipo directivo** durante todo el proceso: preparar y ayudar en los análisis, plantear soluciones y, sobre todo, **hacer las preguntas incómodas**. Se construye en **sesiones de trabajo** a lo largo del plan, no en un documento que se entrega al final.

Antes de elegir, para cada alternativa nos preguntamos **qué tendría que ser cierto** para que funcione, y lo contrastamos con datos y con el mercado. Y una vez elegida la estrategia, antes de ejecutarla, hacemos un **pre-mortem** con el comité: imaginamos que ha fracasado y buscamos por qué. Así salen los riesgos a tiempo.

El resultado es la **cascada de decisiones**, recogida en un documento breve, con las renuncias y los criterios asumidos por el comité. A partir de ahí bajamos a capacidades, organización, objetivos y presupuesto.

glrpartners.com

## 04 Combinar

¿Con qué otras herramientas o modelos se combina y en qué orden?

Playing to Win suele entrar después del diagnóstico, cuando hay que convertirlo en elecciones. Sirve para tomar y documentar las decisiones sobre dónde competir y cómo ganar, y para preparar su traducción a capacidades y sistemas de gestión. No es el plan estratégico ni el análisis: es la pieza en la que se elige.

La lógica del orden es esta: primero se entiende el mercado y lo que tiene la empresa; después se comprueba que existe un diagnóstico honesto; luego se toman las elecciones; y, por último, se traducen a objetivos y seguimiento.

> / NOTA · BM
> Esta secuencia es una propuesta de trabajo de Biblioteca Management, no una metodología de Lafley y Martin.

Una secuencia habitual de trabajo puede ser esta:

**1 Five Forces y VRIO / Resource-Based View.**
Five Forces alimenta el «dónde competir» con el atractivo estructural del mercado; VRIO alimenta el «cómo ganar» y las capacidades.

**2 Strategy Kernel.**
Asegura que existe un diagnóstico honesto del problema antes de elegir.

**3 Playing to Win / Strategy Choice Cascade.**
Toma y documenta las cinco elecciones de forma coherente.

**4 OKR o Balanced Scorecard + Strategy Map.**
Traducen las elecciones en objetivos, métricas y seguimiento.

### Otros complementos útiles

No son pasos obligatorios. Se añaden cuando el caso lo pide:

- **Generic Strategies** → si queremos contrastar el «cómo ganar» con las formas clásicas de responder a esa pregunta.
- **Product Portfolio Management** → si hay que desplegar las elecciones en la cartera de producto (integra la estrategia de producto).
- **Purpose, Mission, Vision & Values** → si antes hay que aclarar por qué existe la empresa y adónde quiere ir, para orientar las elecciones.

## 05 Profundizar

### Origen y evolución

A. G. Lafley y Roger L. Martin presentaron la cascada de cinco elecciones y el enfoque de «qué tendría que ser cierto» en su libro *Playing to Win: How Strategy Really Works* (2013).

Al año siguiente, Martin publicó en *Harvard Business Review* un artículo que distingue entre planificación y estrategia. Es útil para entender el problema directivo de esta ficha: la confusión entre un plan y una estrategia.

La idea de la cascada es anterior al libro. En «The Execution Trap» (*Harvard Business Review*, 2010), Martin sostiene que separar estrategia y ejecución no tiene sentido: las decisiones bajan en cascada desde la dirección hasta la primera línea, y en cada nivel se elige dentro del marco que deja el anterior.

En 2012, Lafley, Martin, Rivkin y Siggelkow publicaron en *Harvard Business Review* el proceso de P&G para elegir entre posibilidades (ver «Entender»).

### Qué sabemos sobre su solidez

- **Es un marco nacido de la práctica.** Se apoya sobre todo en la experiencia de Procter & Gamble, donde Lafley fue consejero delegado y Martin trabajó como asesor.
- **No se han encontrado estudios que midan sus resultados** (búsqueda de octubre de 2026). Su valor está en la claridad y la disciplina que impone a la conversación del comité, no en una prueba empírica.
- **Su fuerza y su riesgo están en la misma idea.** Obliga a elegir y a renunciar, pero si las condiciones de «qué tendría que ser cierto» no se comprueban con datos, produce una cascada coherente y falsa (ver «Limitaciones»).

### Fuente original


- Lafley, A. G. y Martin, R. L. (2013). *Playing to Win: How Strategy Really Works*. Harvard Business Review Press. Fuente original de la cascada de cinco elecciones y del enfoque «qué tendría que ser cierto».


### Lecturas recomendadas


- Martin, R. L. (2014). The big lie of strategic planning. *Harvard Business Review*, 92(1/2), 78–84. Distinción entre planificación y estrategia; útil para el problema directivo de esta ficha.
- Martin, R. L. (2010). The execution trap. *Harvard Business Review*, 88(7-8), 64–71. Por qué separar estrategia y ejecución es un error; origen de la idea de cascada. https://hbr.org/2010/07/the-execution-trap
- Lafley, A. G., Martin, R. L., Rivkin, J. W. y Siggelkow, N. (2012). Bringing science to the art of strategy. *Harvard Business Review*, 90(9). El proceso de siete pasos para elegir entre posibilidades. https://hbr.org/2012/09/bringing-science-to-the-art-of-strategy
- Martin, R. L. (2024). The Strategy Choice Cascade is a system, not a sequence. Blog del autor.

## Autoría y créditos


| | |
|---|---|
| AUTORÍA ORIGINAL DEL MODELO | A. G. Lafley; Roger L. Martin (2013, Playing to Win) — atribución según las fuentes citadas. |
| ELABORACIÓN DE LA NOTA | Selección, explicación, ejemplos y síntesis visual: Emilio Llopis — Biblioteca de Management. El modelo pertenece a su autor original; esta nota no se atribuye su autoría. |
| NOTAS «BM» | Las notas marcadas «BM» son interpretaciones o recomendaciones de Biblioteca de Management, no del autor original. |
| COPYRIGHT | © 2026 Emilio Llopis. Derechos reservados sobre las aportaciones originales de esta publicación, incluidos sus textos, ejemplos, selección, organización editorial y representaciones gráficas propias. Los modelos, obras, marcas y materiales de terceros conservan sus correspondientes derechos y licencias. |
| CONDICIONES DE USO | Se autoriza la descarga, impresión y utilización de esta nota técnica para formación personal y actividades docentes sin finalidad comercial, siempre que se conserve íntegra y se cite su procedencia: Emilio Llopis, Biblioteca de Management, emiliollopis.es. Los derechos sobre las aportaciones originales quedan reservados para los demás usos, salvo autorización expresa. Los contenidos y materiales de terceros se rigen por sus respectivas condiciones. Los componentes sujetos a licencias Creative Commons pueden reutilizarse conforme a dichas licencias, sin que las restricciones anteriores limiten los derechos que estas conceden. Todo ello se entiende sin perjuicio de las excepciones legalmente aplicables. |
| AVISO | Contenido divulgativo; no es asesoramiento profesional. Las marcas citadas pertenecen a sus titulares; mencionarlas no implica afiliación, patrocinio ni autorización. |
| DIRECCIÓN Y EDICIÓN | Emilio Llopis. |
| EDICIÓN | Octubre de 2026. |