/ MODELO CONCEPTUAL

Strategy Kernel — Rumelt

Núcleo de la estrategia; Good Strategy / Bad Strategy

AUTORÍA ORIGINAL DEL MODELO

Richard P. Rumelt (2011 (Good Strategy / Bad Strategy; McKinsey Quarterly) · 2022 (The Crux))

NOTA TÉCNICA

Dirección y edición: Emilio Llopis · Biblioteca de Management

DEFINICIÓN

Comprueba si una estrategia tiene núcleo: un diagnóstico del reto crítico, una política guía para afrontarlo y unas pocas acciones coherentes que se apoyan entre sí.

PREGUNTA DIRECTIVA

¿Cuál es el reto crítico que tenemos delante, qué enfoque general adoptamos para superarlo y qué acciones coherentes se derivan de él?

01 Problema que resuelve

Muchos documentos que se llaman estrategia no lo son. Reúnen una visión, unos valores, una lista de objetivos financieros y un conjunto de iniciativas sin hilo común.

Strategy Kernel ayuda a comprobar si detrás de ese documento hay una estrategia de verdad. Para Richard P. Rumelt, una buena estrategia tiene siempre un núcleo con tres piezas: un diagnóstico del reto, un enfoque elegido para afrontarlo y unas acciones que se apoyan entre sí.

Señales de que puede hacer falta:

- nadie sabe decir cuál es el problema central que la estrategia resuelve;
- hay objetivos ambiciosos sin explicación de cómo se alcanzarán;
- decenas de iniciativas compiten por los mismos recursos;
- el lenguaje es elevado y vacío, y eso impide el desacuerdo;
- los equipos ejecutan sin entender a qué decisión están sirviendo.

Cuándo aporta valor

- ✓ Revisar un plan estratégico existente y comprobar si contiene estrategia.
- ✓ Abrir un proceso estratégico centrándolo en el problema real antes de discutir soluciones.
- ✓ Poner orden en una cartera de iniciativas dispersas.
- ✓ Situaciones de dificultad en las que hace falta concentrar recursos en pocos frentes.
- ✓ Formación de directivos: es un marco especialmente útil para explicar qué distingue una estrategia de una aspiración.

STRATEGY KERNEL

Ayuda a comprobar si un plan tiene una estrategia de verdad: un problema bien entendido, un enfoque y acciones coherentes

UNA META NO ES UNA ESTRATEGIA | «Crecer un 30 %», «internacionalizar» o «abrir nuevos canales» son deseos. La estrategia explica cómo se van a conseguir.

1 · EL NÚCLEO DE UNA BUENA ESTRATEGIA

1 DIAGNÓSTICO

¿Qué está pasando y qué lo hace difícil?

Explica cuál es el problema de verdad y por qué es difícil. Busca las causas; no se queda en los síntomas.

PRUEBA
Si nadie podría estar en desacuerdo, es una obviedad, no un diagnóstico.

2 POLÍTICA GUÍA

¿Cómo vamos a afrontarlo?

Es el camino que elegimos para superar el problema. Guía las decisiones y descarta otros caminos.

PRUEBA
¿Qué deja fuera? Si todo cabe, no es una política guía.

3 ACCIONES COHERENTES

¿Qué vamos a hacer?

Pocas acciones, con recursos y responsables, que se apoyan unas a otras.

PRUEBA
¿Se refuerzan unas a otras o son una lista de proyectos sueltos?

LO QUE MÁS FALTA El diagnóstico. Casi todos los planes saltan de los objetivos a las iniciativas.

CONCENTRAR Poner los recursos en uno o pocos objetivos clave, aunque haya que renunciar a otros frentes.

2 · CUATRO SEÑALES DE MALA ESTRATEGIA

1. **Palabrería**
   Palabras grandes que, traducidas, dicen algo obvio.
2. **No afrontar el problema**
   El plan no nombra el obstáculo principal.
3. **Confundir metas con estrategia**
   Se pone una cifra o un deseo y no se explica cómo se va a conseguir.
4. **Objetivos mal planteados**
   Listas de deseos sin prioridad, o metas tan difíciles como el propio problema.

3 · POR QUÉ ABUNDA LA MALA ESTRATEGIA

- **Elegir cuesta.**
  Obliga a renunciar a otras metas y proyectos, y no es fácil ponerse de acuerdo.
- **Las plantillas engañan.**
  Misión, visión, valores y una lista de aspiraciones parecen un plan, pero no lo son.
- **Se empieza por las metas, no por el problema.**
  En su libro de 2022, Rumelt pide buscar el punto clave: la parte del problema que se puede resolver y que más avance da.

SI EL PLAN NO DICE CUÁL ES EL PROBLEMA, TODAVÍA NO HAY ESTRATEGIA.
Prueba rápida: subraya la frase que explica el problema central. Si no existe, hay que empezar por ahí.

Fuente: Rumelt, Good Strategy / Bad Strategy (2011); Rumelt, «The perils of bad strategy», McKinsey Quarterly (2011); Rumelt, The Crux (2022).
Síntesis visual: elaboración propia.

emilio llopis

Síntesis visual: elaboración propia (Emilio Llopis), a partir de Rumelt, Good Strategy / Bad Strategy (2011); Rumelt, «The perils of bad strategy», McKinsey Quarterly (2011); y Rumelt, The Crux (2022). Textos, pruebas de calidad y estructura en tres partes: elaboración propia. Sin ejemplo.

Cuándo no es la mejor herramienta

- × **Si lo que falta es análisis.** Strategy Kernel no dice cómo estudiar la industria, las capacidades o el cliente. Para la industria está **Five Forces**; para las capacidades, **Value Chain** y **VRIO / Resource-Based View**.
- × **Si ya existe un diagnóstico sólido y lo que hace falta es elegir entre opciones concretas.** Ahí la cascada de elecciones de **Playing to Win / Strategy Choice Cascade** ordena mejor la conversación.

02 Entender

Qué es

Rumelt sostiene que una buena estrategia tiene siempre una estructura interna, el **núcleo** (*kernel*). No es una lista de metas. Es una explicación de qué problema hay que resolver, cómo se va a afrontar y qué se va a hacer.

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

El visual resume la herramienta. A la izquierda (1), las tres piezas del núcleo en su orden (diagnóstico, política guía y acciones coherentes), cada una con su pregunta, qué es y una prueba para saber si está bien hecha; debajo, lo que más falta en la práctica y la idea de concentrar. A la derecha, arriba (2), las cuatro señales de una mala estrategia; abajo (3), por qué abunda.

> **/ NOTA**
> En su artículo de *McKinsey Quarterly* (2011), Rumelt resume así qué es una buena estrategia: «acción coherente respaldada por un argumento». Y añade que la estrategia exige foco y, por tanto, elegir: dejar de lado unas metas en favor de otras.

Los tres elementos del núcleo

1 Diagnóstico

Una explicación de la naturaleza del reto: qué está pasando realmente y qué lo hace difícil. Simplifica la complejidad porque señala lo que es crítico.

Qué debe contener: la naturaleza del reto, sus causas y qué lo hace difícil. Una explicación, no una descripción de síntomas.

Prueba de calidad: ¿podría alguien razonable diagnosticar otra cosa? Si no, es una obviedad.

2 Política guía

El enfoque general elegido para afrontar el reto. No es un objetivo: es una orientación que descarta caminos.

Qué debe contener: el enfoque elegido, que orienta y descarta.

Prueba de calidad: ¿excluye alternativas? Si todo cabe, no es una política guía.

3 Acciones coherentes

Un conjunto de acciones coordinadas que se apoyan entre sí y llevan a la práctica la política guía.

Qué debe contener: pocas acciones que se refuerzan entre sí y consumen recursos reales.

Prueba de calidad: ¿se apoyan unas a otras o son una lista de iniciativas independientes?

> **/ IDEA CLAVE · BM**
> El elemento que más falta en la práctica es el diagnóstico. La mayoría de los planes empiezan en los objetivos y saltan directamente a las iniciativas. Sin diagnóstico no hay forma de juzgar si las acciones son las adecuadas.

Coherencia y concentración

Dos ideas de Rumelt hacen operativo el modelo:

- **Coherencia:** las acciones deben reforzarse entre sí. Un conjunto de buenas iniciativas que no se apoyan dispersa recursos.
- **Concentración:** aplicar la fuerza donde puede producir un efecto desproporcionado. Implica renunciar a frentes abiertos, aunque sean razonables.

Objetivos cercanos. Rumelt propone concentrar la energía y los recursos en uno o muy pocos objetivos clave: objetivos que se pueden alcanzar con los recursos y las capacidades que ya se tienen y que, una vez logrados, abren camino al resto. Rumelt también sostiene que, cuanto más incierto y cambiante es el entorno, más próximos deben ser los objetivos estratégicos. Son lo contrario de los objetivos mal planteados que se describen a continuación.

Cómo reconocer una mala estrategia

La otra cara del modelo es la descripción de la **mala estrategia**. Rumelt la caracteriza por cuatro rasgos.

> / IDEA CLAVE · BM
> Esta contrapartida es la aportación más útil del libro: ayuda a ver rápido por qué un documento que se llama estrategia no lo es.

1. Palabrería

Lenguaje elevado y abstracto que disfraza ideas triviales. Se reconoce porque, traducido, dice algo obvio.

2. No afrontar el problema

El documento no nombra el obstáculo principal.

3. Confundir objetivos con estrategia

Una meta se presenta como si fuera la estrategia. Por ejemplo, «crecer un 15 %».

4. Objetivos estratégicos mal planteados

Listas largas de deseos inconexos, o metas imposibles que no reconocen las restricciones.

> / CONSEJO PRÁCTICO · BM
> Prueba rápida sobre cualquier documento estratégico: subraya la frase que enuncia el problema central. Si no existe, el documento todavía no contiene una estrategia.

Por qué abunda la mala estrategia

Rumelt (*McKinsey Quarterly*, 2011) da dos causas principales:

- **Elegir cuesta.** Una buena estrategia obliga a dejar de lado unas metas en favor de otras, y eso genera resistencia. Cuando la dirección intenta contentar a todos, el resultado es una declaración vaga que no es una estrategia.
- **Las plantillas engañan.** Rellenar la misión, la visión, los valores y una lista de «estrategias» que en realidad son aspiraciones produce documentos con buena apariencia, pero vacíos.

Qué no es

- **No es un proceso de planificación ni una plantilla de elecciones.** Para eso está **Playing to Win / Strategy Choice Cascade**.
- **No es un marco de análisis.** No dice cómo estudiar la industria ni los recursos.
- **Es un criterio de calidad** sobre lo que se llama estrategia.

03 Aplicar

Cómo aplicarla

> / NOTA · BM
> Secuencia práctica para construir o revisar el núcleo de una estrategia. Es una propuesta de trabajo de Biblioteca Management a partir del modelo de Rumelt; Rumelt no la formuló como procedimiento.

1 **Recoger evidencia del reto**
Resultados, estructura de la industria (**Five Forces**), posición y capacidades (**Value Chain**, **VRIO / Resource-Based View**), y la voz del cliente y del mercado.

2 **Formular dos o tres diagnósticos alternativos**
Obligarse a comparar varias explicaciones evita adoptar la primera que aparece. Cada diagnóstico debe poder resultar falso.

3 **Elegir el diagnóstico**
Con la evidencia disponible, y escribirlo en pocas frases.

4 **Definir la política guía**
El enfoque general para superar el reto, diciendo de forma explícita qué descarta.

5 **Derivar las acciones coherentes**
Pocas, con recursos asignados, y comprobando que se refuerzan entre sí.

6 **Someter el resultado a la prueba de mala estrategia**
Revisar los cuatro rasgos y reescribir lo que no supere la prueba.

7 **Conectar con la ejecución**
Objetivos del ciclo y seguimiento (**OKR**, **Balanced Scorecard + Strategy Map**).

/ CONSEJO · BM

Su uso más eficaz suele ser como auditoría de la estrategia vigente: leer el plan y comprobar si contiene diagnóstico, política guía y acciones coherentes. El resultado abre la conversación mejor que muchos análisis, porque casi siempre falta el diagnóstico.

/ PARA TENER EN CUENTA · BM

En las empresas medianas funciona especialmente bien, porque exige poco aparato analítico y mucho criterio. El riesgo es que la conversación derive en quejas sobre el mercado. El diagnóstico debe incluir también lo que depende de la empresa.

/ EJEMPLO

Un distribuidor de material industrial con tres almacenes lleva dos años perdiendo margen. Su plan decía: «crecer un 20 % y mejorar la rentabilidad». Eso son metas. El núcleo sería este:

- **Diagnóstico:** los grandes clientes compran cada vez más directamente al fabricante, y el distribuidor sigue atendiendo a todos con el mismo coste de servicio. Gana dinero con los clientes medianos, que necesitan entrega rápida y asesoramiento, y lo pierde con los grandes.
- **Política guía:** concentrarse en los clientes medianos que valoran la rapidez y el asesoramiento técnico, y dejar de competir en precio por los grandes.
- **Acciones coherentes:** entrega en 24 horas en su zona; un equipo técnico que visita a esos clientes; condiciones nuevas para los grandes, que cubran el coste de servirlos; e incentivos del equipo comercial ligados al margen, no al volumen.

/ EJEMPLO

Una cadena de veinte tiendas de electrodomésticos pierde clientes frente a la venta por internet. Su plan decía: «ser omnicanal». Eso es un deseo. El núcleo sería este:

- **Diagnóstico:** en precio y surtido, internet gana siempre. Donde la tienda gana es en el consejo, la instalación y la reparación de los productos complejos, pero no lo cobra ni lo comunica.
- **Política guía:** convertir la tienda en el sitio donde te asesoran, te lo instalan y te lo arreglan, y no competir en precio en los productos sencillos.
- **Acciones coherentes:** servicio propio de instalación y reparación, con cita en el mismo día; vendedores formados por categoría; precios iguales a los de internet solo en los productos que necesitan instalación; y menos espacio en tienda para los productos sencillos.

Kit práctico

Núcleo en una página

ELEMENTO	CONTENIDO
01 **1. Diagnóstico (qué pasa y por qué es difícil)**	
02 **2. Política guía (enfoque elegido y qué descarta)**	
03 **3. Acciones coherentes (pocas, con recursos y responsables)**	

Checklist de calidad

- ☐ El diagnóstico nombra el obstáculo principal, no los síntomas.
- ☐ Alguien razonable podría haber diagnosticado otra cosa.
- ☐ La política guía descarta alternativas de forma explícita.
- ☐ Las acciones se refuerzan entre sí.
- ☐ Hay recursos asignados y algo que se deja de hacer.
- ☐ No hay palabrería: cada frase se puede traducir a algo concreto.
- ☐ Los objetivos financieros no ocupan el lugar de la estrategia.

Preguntas para el comité

- Si tuviéramos que resumir el problema en una frase, ¿cuál sería?
- ¿Qué haría un competidor inteligente si ese diagnóstico fuera correcto?
- ¿Qué estamos dejando de hacer para concentrar fuerza?
- ¿Qué acción de nuestra lista sobra porque no apoya a ninguna otra?

Errores frecuentes

ERROR	CÓMO EVITARLO
Un diagnóstico que describe síntomas	Exigir una explicación de causas: por qué ocurre y qué lo hace difícil.
Una política guía que no descarta nada	Escribir qué caminos quedan excluidos.
Convertir la lista de proyectos en «acciones coherentes»	Comprobar que se refuerzan entre sí y eliminar las que no.
Usar el modelo solo para criticar planes ajenos	Aplicarlo al propio trabajo con el mismo rigor.
Confundir concentración con simplismo	Concentrar no es ignorar el resto, sino decidir dónde se aplica la fuerza.

Limitaciones

- **Es exigente, pero poco prescriptivo.** No dice cómo diagnosticar ni qué política elegir.
- **Depende del criterio** y de la información disponible.
- **La calidad del diagnóstico es difícil de juzgar sin contraste externo.** Conviene someterlo a alguien que pueda discrepar.

APLICACIÓN PRÁCTICA

Cómo la aplico en la práctica

Emilio Llopis · GLR Partners

En GLR Partners, más que una metodología, el núcleo de la estrategia de Rumelt es para nosotros una filosofía de trabajo, sobre todo en los planes estratégicos.

Nos encontramos a menudo con que el enfoque se queda en los deseos y en los objetivos: «nuestra estrategia es crecer un 30 %», «nuestra estrategia es abrir nuevos canales» o «nuestra estrategia es internacionalizarnos». Son metas, no estrategias. Falta lo que hay detrás: por qué no lo estamos consiguiendo ya, cómo lo vamos a afrontar y qué plan de acción coherente nos va a llevar hasta ahí.

Por eso, en cada plan nos aseguramos de que cada aspiración tenga detrás un plan de acción concreto: cómo la vamos a afrontar, con qué recursos y cómo nos vamos a organizar para conseguirla.

glrpartners.com

04 Combinar

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

Strategy Kernel suele usarse al abrir un proceso estratégico o al revisar un plan ya existente. Hace de puente entre el diagnóstico y la ejecución: comprueba que lo que se llama estrategia parte de un reto bien entendido y termina en acciones coherentes. No sustituye al análisis que alimenta el diagnóstico ni al sistema que sigue la ejecución.

La lógica del orden es esta: primero se reúne la evidencia sobre el mercado y la propia empresa; después se formula el núcleo; luego se ordenan las elecciones concretas; y, por último, se traducen a objetivos y seguimiento.

> / NOTA · BM
>
> Esta secuencia es una propuesta de trabajo de Biblioteca Management, no una metodología formulada por Rumelt.

Una secuencia habitual de trabajo puede ser esta:

1 Five Forces / Value Chain / VRIO / Resource-Based View.
Aportan la evidencia con la que se construye el diagnóstico.

2 Strategy Kernel.
Asegura el diagnóstico, una política guía que descarta caminos y la coherencia de las acciones.

3 Playing to Win / Strategy Choice Cascade.
Es complementaria: su cascada ordena las elecciones. La relación entre ambas se desarrolla en la ficha de Playing to Win.

4 OKR.
Concentra la ejecución trimestral en las acciones coherentes elegidas.

Otros complementos útiles

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

- **Balanced Scorecard + Strategy Map** → si hay que traducir la política guía y las acciones a objetivos e indicadores.

05 Profundizar

Origen y evolución

Richard P. Rumelt formuló el núcleo de la estrategia y los rasgos de la mala estrategia en *Good Strategy / Bad Strategy* (Crown Business, 2011). Ese mismo año publicó en *McKinsey Quarterly* una síntesis breve de la parte crítica del libro, útil para la discusión directiva.

En *The Crux* (PublicAffairs, 2022), Rumelt da un paso más: propone centrarse en los retos más que en las metas, y buscar el punto clave (*crux*): la parte del reto que se puede superar y que más avance promete.

Fuente original

- Rumelt, R. P. (2011). *Good Strategy / Bad Strategy: The Difference and Why It Matters*. Crown Business. Fuente original del núcleo y de los rasgos de la mala estrategia.

Lecturas recomendadas

- Rumelt, R. P. (2011). The perils of bad strategy. *McKinsey Quarterly*. Síntesis breve de la parte crítica, útil para discusión directiva. https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/the-perils-of-bad-strategy
- Rumelt, R. P. (2022). *The Crux: How Leaders Become Strategists*. PublicAffairs. Su obra más reciente: centrarse en los retos y en su punto clave.

Referencias tomadas de bases bibliográficas; obras no cotejadas en su edición original.

Los tres elementos del núcleo, las cuatro señales de mala estrategia, la definición de estrategia, la concentración en pocos objetivos clave y las dos causas de la mala estrategia se han comprobado en el artículo de Rumelt en McKinsey Quarterly (2011). La idea central de The Crux se ha comprobado en la ficha de la editorial. El libro de 2011 no se ha consultado en su edición original; la indicación de que los objetivos cercanos deben estar más cerca cuanto más cambia el entorno procede de una fuente secundaria.

Autoría y créditos

AUTORÍA ORIGINAL DEL MODELO	Richard P. Rumelt (2011 (Good Strategy / Bad Strategy; McKinsey Quarterly) · 2022 (The Crux)).
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.