

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
MAESTRIA EN ADMINISTRACION FINANCIERA (MAF)



“FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS”

Trabajo de Graduación Presentado por:

CÉSAR AUGUSTO SAGGETH ORTIZ

Para optar al grado de:

MAESTRIA EN ADMINISTRACION FINANCIERA

SEPTIEMBRE DEL 2006

San Salvador, El Salvador, Centroamérica.

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rectora	: Dra. María Isabel Rodríguez
Secretaria General	: Licda. Alicia Margarita Rivas
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas	: Lic. Emilio Recinos Fuentes
Secretario de la Facultad De Ciencias Económicas	: Lic. Dilma Yolanda Vásquez de Del Cid
Director de Maestría	: Msc. Guillermo Villacorta Marengo
Asesor	: Msc. Marvin Mauricio Regalado Canjura
Tribunal Examinador	: Msc. Guillermo Villacorta Marengo : Msc. Marvin Mauricio Regalado Canjura

SEPTIEMBRE DEL 2006

San Salvador, El Salvador, Centroamérica.

## **AGRADECIMIENTOS A**

Dios Todopoderoso

Msc. Guillermo Villacorta Marengo (Director de la Maestría)

Msc. Marvin Mauricio Regalado Canjura (Asesor)

Profa. Ana Patricia Morales de Saggeth (Esposa)

Ana Yansi Saggeth Morales (Hija)

Néstor Augusto Saggeth Morales (Hijo)

María Ángela Ortiz de Saggeth (Madre)

Rafael Augusto Saggeth Sandoval (Padre)

Familiares y Amigos

Introducción

1.	Todas las Decisiones que Toman los Empresarios, ¿Son Realmente Estrategias?	4
2.	La Planeación Estratégica. Su verdadero valor.	6
3.	¿Cómo se Formulan las Estrategias?	8
4.	¿Todos los Negocios se Manejan Estratégicamente?	9
5.	Vencer a la Competencia, ¿Es la Mejor Estrategia?	11
6.	La técnica del Océano Azul.	12
7.	¿Qué es Más Fácil, Formular una Estrategia o Ejecutarla?	15
8.	¿Cómo Piensa un Estratega?	18
9.	¿Está Seguro que Tiene una Estrategia?	20
10.	Conclusiones.	24

## Introducción

“Cuando los ejecutivos llaman a todo estrategia y terminan con una colección de estrategias, crean confusión y arruinan su propia credibilidad”.

Todo hombre de negocios, con el propósito de lograr beneficios económicos para sus empresas, ha tenido que enfrentar el proceso natural de tomar decisiones, mismas que han permitido el logro de los objetivos propuestos o los han conducido al fracaso. Ante tal situación, todos aquellos que han tenido acceso a tales experiencias, se han beneficiado en el sentido de poder capitalizar dichas experiencias replicando aquellas decisiones cuyos resultados han sido positivos y abandonando las que han sido perjudiciales. Las decisiones adoptadas, han sido en todo caso “estrategias” para el desarrollo de las empresas asumidas, las cuales, como se ha dicho tuvieron en algunos casos resultados positivos y en otros negativos. En ese sentido, nos preguntamos ¿cuál es el elemento o elementos que deben existir en las decisiones tomadas para que realmente sean consideradas como estrategias?

Durante los últimos treinta años, consultores y académicos han generado una abundante cantidad de esquemas para tratar situaciones estratégicas; no obstante, aún no se elabora una guía para conocer cuál debería ser el resultado de tales instrumentos sobre todo que concluya en qué consiste realmente una estrategia. La estrategia se ha convertido en un término multifuncional para designar lo que cada uno quiera señalar. Hoy en día los ejecutivos hablan de “su servicio estratégico”, de “su estrategia de marca”, de “su adquisición estratégica”. En ese sentido es usual escuchar frases como “Nuestra estrategia es la que ofrece menos costos”, “La estrategia de la empresa es integrar un conjunto de ganancias regionales”, “Nuestra estrategia es ofrecer al cliente servicios inigualables”, “Nuestro propósito estratégico es ser siempre los primeros”, teniendo en común todas esas frases nada más que ninguna de ellas es realmente una estrategia, sino que, únicamente son hilos estratégicos, es decir, elementos de una estrategia mucho mayor de la que a veces ni los principales directores de las empresas tienen una conciencia plena de la misma.

El mundo de los negocios se ha transformado, particularmente en los últimos quince años por un nuevo modo de competir, cuya característica radica en cambiar en forma constante la manera de crearle valor al cliente. La nueva economía está caracterizada por una cadena de valor que puede estar completamente integrada en Internet y en el conjunto de tecnologías que sustentan a esta herramienta como los

servidores, los ruteadores, las computadoras portátiles, la comunicación inalámbrica, el ancho de banda creciente y el software de explotación de datos, por lo que ha cambiado totalmente la manera de hacer las cosas y de hacer negocios. Por ello, puede decirse que van en franco declive el downsizing y la reingeniería, puesto que con esas técnicas solo se mejora el proceso operativo sin que cambie el rumbo de la empresa; es decir, la gente sigue haciendo bien lo que no deberían hacer.

En esta nueva economía, cada día que pasa puede ser el inicio del declive de compañías que siempre se han caracterizado por ser fuertes, sólidas, administradas “estratégicamente”, intocables, ya que nuevas iniciativas de negocios podrían estarlas desplazando sin que se hayan dado cuenta. En ese sentido, las estrategias empleadas se tienen que estar renovando continuamente y en una forma rápida que permita su puesta en marcha de manera inmediata y se obtengan los beneficios de la misma en la forma más rápida posible y al menor costo, ya que por sobresaliente que sea, pierde su eficacia en forma acelerada.

En la visión tradicional de formulación de una estrategia de negocios comienza cuando un alto ejecutivo imagina cómo será su organización en el futuro y establece la forma en que logrará que ese futuro se haga realidad, estableciendo los recursos necesarios para tal propósito. En forma más democrática, la generación de una estrategia se ha llevado a cabo por altos ejecutivos empresariales, a través de una encerrona de un fin de semana en un hotel de campo cuyo resultado ha sido la definición de una visión, misión, objetivos estratégicos, objetivos específicos y los valores que deberán ser observados; estableciéndose metas a alcanzar en el corto y mediano plazo, así como, sus responsables en la consecución. Sin embargo, el desarrollo de tales estrategias así concebidas, en muchos casos no han dado los frutos esperados, podemos formular entonces una serie de preguntas como: ¿Qué le hizo falta a la estrategia? ¿Por qué el personal no se comprometió con la estrategia si era maravillosa?

Si la visión estratégica se formula en un proceso compartido se reduce al mínimo la posibilidad de incoherencias e inconsistencias. Las prioridades en la asignación de recursos se definen claramente gracias al impulso del crecimiento y de nuevos negocios, así como, a la matriz productos/mercados. Posiblemente el equipo gerencial haya formulado la estrategia con un gran consenso y acepta el compromiso con mucha convicción. No obstante, al retornar a sus actividades normales, algunos ejecutivos están tentados a ignorar las directrices y a conseguir ganancias a corto plazo. Si los jefes de las unidades ceden a esa tentación, su estrategia se verá seriamente comprometida.

Cuando los ejecutivos se enfrentan al desafío de formular estrategias normalmente escogen aunque no de manera consciente, uno de dos métodos. El primero, se basa en seleccionar de la experiencia exitosa de otras personas, aquellas decisiones que han llegado hasta constituirse en reglas que han sido resumidas en Best-sellers como: “21 reglas para...” “7 hábitos...”. El segundo enfoque se basa en reducir opciones. Se establece un amplio conjunto de opciones y luego se analizan lógicamente para reducir dicha opciones y llegar así a la estrategia óptima. Estos son dos ejemplos de procedimientos científicos ampliamente aceptados, que sin embargo, tienen la desventaja de reducir posibilidades hasta llegar a encontrar la opción “óptima” que se constituirá en la estrategia a ejecutar. También existen métodos como el de formular estrategias a partir de “patrones”, el cual cuenta con una serie de ventajas removiendo los obstáculos que impiden ver soluciones creativas, revela opciones competitivas que, de otra manera podrían no haberse considerado, y complementa bien los métodos antes dichos.

Hay fallas fundamentales que se ocultan justo debajo de la superficie de muchas compañías y que pueden aflorar para llevar al fracaso las iniciativas estratégicas. Aspectos vulnerables como son la mentalidad errada de los ejecutivos, las actitudes engañosas, las fallas de la organización y las patologías de los líderes pueden descarrilar las estrategias. Sin embargo, los errores de la estrategia pueden reducirse a dos cosas: una idea equivocada y un mal manejo de una idea; una idea equivocada no es sólo una mala idea sino una idea mal concebida que nunca debió surgir pero que lo hizo a causa de una mala interpretación fundamentalmente errónea del panorama. Al hablar de estrategia, no puede dejarse de hablar de los estrategas.

La mayor parte de los análisis de estrategias que se han realizado se basan en las evaluaciones de los atributos y las actuaciones de los competidores, así como también en los desarrollos económicos, demográficos y tecnológicos, y las fortalezas y debilidades internas; en ese sentido, es preciso preguntarse ¿Con cuánta frecuencia se incluye en el análisis a los estrategas clave?; ¿Con cuánta frecuencia se analizan las jugadas de los competidores prestando atención a las personas?. Cuando los estrategas eligen un camino lo hacen con base en su experiencia, sus valores y su personalidad, y cuanto más se sepa de ellos, más fácil será comprender la razón por la cual las compañías hacen lo que hacen. Por ello, la cultura de una compañía, junto con los estrategas encargados de mover las palancas, son dos “puntos débiles” en el análisis estratégico pero que constituyen indicadores importantes de la acción o la inacción. En consecuencia, la causa fundamental del fracaso de la mayoría de las empresas puede atribuirse a la arrogancia y autocomplacencia de los líderes que muchas veces anteponen las vanidades

personales a los intereses de las empresas. De acuerdo con lo anterior, en este trabajo resume un conjunto de investigaciones y opiniones de expertos sobre estrategias, que nos puede permitir entender cuando las decisiones empresariales pueden ser realmente consideradas estratégicas y los procesos mentales que permiten formularlas; así como, las acciones para desarrollarlas, ejecutarlas, medirlas, evaluarlas, modificarlas, o en su caso, abandonarlas en forma oportuna cuando no han generado el logro de los objetivos propuestos.

## **1. Todas las Decisiones que Toman los Empresarios, ¿Son Realmente Estrategias?**

“Si todo lo que sea importante se denomina estrategia, entonces este concepto tan esencial pasa rápidamente a no significar nada”.

Diariamente nos encontramos en los diferentes medios de comunicación noticias que se refieren a estrategias empleadas por Estados, Personas Naturales u Organizaciones, para llevar a cabo objetivos que se han propuesto. Se encuentran noticias como: “Estrategias de Desarrollo de la Microempresa”; “Estrategias de Expansión del Sector Textil”; “Estrategias de Inversión...” y muchas otras, que nos hacen pensar si ¿Realmente existen tales estrategias?. En ese sentido, el lector de tales noticias muchas veces se cuestiona si realmente las decisiones que se plantean darán o no los resultados “óptimos” que se suponen; o por el contrario, de los planteamientos que se hacen se pueden advertir de antemano malos resultados. Entendiendo entonces, la estrategia como el método que utilizamos para hacer algo, podemos imaginarnos muchas formas en que ese algo puede llevarse a cabo. Por ejemplo: Si deseo construir una casa, puedo tomar la decisión de construirla yo mismo y solo, pedir a mis amigos que me ayuden o contratar un experto para que lo haga. La decisión final será aquella que me asegure el mejor resultado, en este caso tener una buena construcción al menor costo posible y probablemente en el menor tiempo.

La palabra estrategia tiene un origen militar y proviene del griego strategia, que significa “oficina del general”, habiendo tomado con el tiempo diferentes significados según el contexto de aplicación y las personas involucradas, por lo que se tienen diferentes títulos relacionados como planeación estratégica, estrategias corporativas, dirección estratégica y más recientemente e-strategy.



Las diferentes definiciones que ha adoptado la palabra estrategia, ha ocasionado dificultades para su entendimiento, ya que, por ejemplo algunos autores le dan una connotación de largo plazo o permanente, otros pueden considerarla como las acciones inmediatas que sirven para ir guiando el día a día de la empresa, ajustándola y cambiándola según los resultados inmediatos que se van obteniendo, lo cual es una visión mucho más operacional. Así como en su definición, también a nivel de las empresas ha ocasionado dificultades a la hora de querer desarrollar una estrategia. Para llegar a definir la estrategia global de una compañía o la estrategia de una unidad se comienza en la mayoría de las organizaciones por la idea del negocio que el CEO tiene en su mente. A esto se le llama reflexión estratégica, la cual conceptualmente se define como el proceso de reflexión llevado a cabo en la mente del presidente ejecutivo y de la gente clave que se halla a su alrededor y que le ayudará a determinar el aspecto de la corporación en el futuro. Cabe señalar que la reflexión estratégica es diferente de la planificación operacional, constituyéndose en el marco para los planes estratégicos y operacionales. Ésta debe intentar determinar a qué debe parecerse la empresa, es decir, la estrategia, mientras que la planificación operacional es el cómo se llevará a cabo su logro

Estrategia es el marco de las decisiones que determinan la naturaleza y la orientación de una compañía; siendo que, el marco en su conjunto establece los límites y parámetros que definen el alcance o ámbito de la creatividad de una empresa, es decir, su dominio. Las divisiones o criterios que determinan lo que está “fuera” y lo que está “dentro” se obtienen de varias fuentes: dominio actual, creencias fundamentales y valores, identificación de las ventajas competitivas e intereses de los accionistas y de la casa matriz. Por ejemplo, Gerad, S.A.- firma comercial privada de Suiza- no trabaja con regímenes terroristas ni con sus partidarios; ha decidido no vender armas, tabaco ni alcohol. Tales actividades se opondrían a las creencias fundamentales de sus propietarios hindúes, personas de firmes convicciones religiosas.

Para tener una idea clara de lo que es estrategia, adicionalmente a las definiciones anteriores, en forma retórica debemos responder la pregunta ¿ Qué no es estrategia?. En ese sentido encontramos, por ejemplo, que muchos ejecutivos de alto nivel sostienen que un problema es estratégico cuando dura mucho tiempo y de que es operacional si dura poco. Confunden la duración con la importancia estratégica. Así, la planeación a largo plazo es fundamentalmente un ejercicio de carácter financiero en la generalidad de las organizaciones; refleja y prevé los resultados que deben conseguirse mediante las decisiones estratégicas, pero no la constituye. Por otra parte, si una decisión es trascendente porque se trata de un gasto de muchos millones de dólares, no necesariamente será estratégica ya que puede ser una inversión

improductiva que no esté en línea con la estrategia global de la empresa. Inclusive la adquisición de un rival para contar con más productos, mercados o capacidades no puede considerarse estratégica sino se modifica el marco esencial. Consecuentemente la estrategia no está definida ni limitada en forma individual por las inversiones que realiza una empresa, por la duración o término de los proyectos, por el crecimiento programado y el obtenido, por el horizonte de la planeación, ni por la eficiencia operativa; sino más bien, todos esos aspectos son los que se ven influenciados y definidos por las estrategias.

Esto no significa que la planeación y otras actividades operacionales no estén estrechamente ligadas a la estrategia ni que carezcan de importancia. Más bien es decisiva su adecuación estratégica. En ese sentido, la estrategia se ocupa de lo que quiere ser una empresa y por qué, mientras que las operaciones indican cómo lograrlo. Las empresas con una estrategia claramente definida pero débil desde el punto de vista operativo necesitarán determinar si su estrategia es correcta realmente, o si requieren una eficiencia operacional mucho mayor. Las que alcanzan una excelencia operacional a corto plazo, sin una visión estratégica coherente, corren el riesgo de llegar al destino equivocado mucho antes de lo previsto.

La eficacia operativa, significa ejecutar actividades similares “mejor” que los rivales. Incluye la eficiencia, pero no se limita a ella. Se refiere a cualquier número de prácticas que permitan a una compañía utilizar mejor sus insumos. Por ejemplo, reduciendo los defectos en los productos o desarrollando mejores productos con mayor rapidez. En contraste, el posicionamiento estratégico significa ejecutar actividades “diferentes” de las de los rivales, o ejecutar actividades similares en “formas distintas”. En ese sentido, la competencia basada únicamente en eficacia operativa es mutuamente destructiva, conduciendo a guerras de desgaste que sólo pueden frenarse al limitar la competencia.

## **2. La Planeación Estratégica. Su verdadero valor.**

“La revisión de la planeación estratégica es más efectiva cuando fomenta el desafío productivo considerando el alcance de la estrategia, las elecciones que la esconden y el proceso usado para desarrollarla.”

La mayoría de compañías invierten una gran cantidad de tiempo y esfuerzos en un proceso de planificación estratégica (PE) formal y anual – pero la gran mayoría de gerentes ven pocos beneficios de ese esfuerzo. Henry Mintzberg, conocido estudioso de la administración, ha ido más lejos aún, al etiquetar la frase “La PE es un verdadero *oxymoron*” – o sea, una verdadera contradicción de

términos. Algunos investigadores proponen que -en la realidad- la verdadera estrategia se lleva a cabo informalmente, en medio de conversaciones, en trabajos de grupo, y en plácidos momentos de reflexión y quizá hasta a bordo de un avión; pero raramente en las sobrias salas de conferencias, donde supuestamente deben realizarse esos eventos.

Algunas investigaciones verifican esas observaciones de Mintzberg, encontrando que pocas decisiones estratégicas verdaderas se hacen dentro de un proceso formal. Pero también, que cuando nos acercamos con un apropiado propósito en mente, la PE no tiene por que ser una mera pérdida de tiempo. De hecho, puede verdaderamente ser un valioso recurso de ventaja competitiva. Las compañías que alcanzan un éxito semejante usando la PE no generan “planes- libro”, pero sí logran capturar una herramienta útil para crear “mentes preparadas” dentro de sus organizaciones.

Dado que no están debidamente preparadas, las discusiones entre los mas altos gerentes con frecuencia se basan mas que todo en meras opiniones y conjeturas, y menos en la realidad; por lo que las subsecuentes decisiones acaban siendo fundamentadas intuitivamente y no en un sólido pensamiento analítico. No obstante, GE Capital, cree en lograr ventaja competitiva siguiendo un proceso estratégico disciplinado, enfocado en prepararla para un futuro incierto. La meta de un proceso de planeación estratégica formal es asegurarse que quienes deban tomar las decisiones claves tengan un firme entendimiento de sus negocios, compartan una base común de datos y estén de acuerdo en las ideas mas importantes. Esos elementos ayudan a “las mentes preparadas” fundamentando las decisiones estratégicas correctas, y las susceptibles de realizarse en un determinado periodo de planificación. Al final, el criterio de calidad definitivo consiste en lograr que todos los participantes salgan mejor preparados, y así tomar mejores decisiones estratégicas en el ambiente real de las tareas.

Enfáticamente, la planificación ha ocupado, junto con las funciones de organización, dirección, coordinación y control, un lugar preponderante entre las funciones que debe desempeñar la dirección de cualquier tipo de organización. De hecho, la técnica de gestión más utilizada en los últimos años ha sido el plan estratégico, (seguido de la definición de visión, misión y del benchmarking<sup>i</sup>). En ese sentido, el plan estratégico es, para toda organización, el plan maestro en el que la dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adoptado “hoy” respecto a lo que hará en los tres próximos años (horizonte más generalizado) para lograr ser lo suficientemente competitiva como para satisfacer los objetivos estratégicos marcados en cuanto a crecimiento y rentabilidad o simplemente de supervivencia o

consolidación en el mercado. Por lo anterior, el plan estratégico es un instrumento muy útil para las empresas para: i) Definir un proyecto de futuro sólido, consistente e ilusionante. ii) Enmarcar todas las decisiones estratégicas en un solo documento. iii) Identificar y definir cuales son los objetivos a largo plazo que se comprometen a conseguir. iv) Gestionar la empresa según un plan y no a la deriva según las circunstancias cambiantes del mercado a que se enfrente. v) Define responsabilidades a compartir por todos los que integran la empresa, señalando los indicadores que se utilizarán para su seguimiento y control, y vi) en definitiva, profesionalizar más la gestión.

### **3. ¿Cómo se Formulan las Estrategias?**

Para crear una estrategia clara, los mejores líderes buscarán conscientemente y de manera previa a su formulación y consideración como una verdadera estrategia, respuestas a cuando menos las nueve preguntas que se detallan a continuación:

- ¿Cuáles son las suposiciones sobre varios aspectos del ambiente externo (demográfico, económico, político, competitivo) y sobre el ambiente interno que guiarán la toma de nuestras decisiones estratégicas?
- ¿Qué consecuencias tienen cada una de ellas sobre nuestra compañía?
- ¿Cuáles son las creencias y valores fundamentales en que se basa nuestra forma de hacer negocios?
- ¿Cuáles productos y servicios ofrecemos y cuáles no?
- ¿A cuáles grupos de clientes y de usuarios atenderemos y a cuáles no?
- ¿Cuáles mercados geográficos atenderemos y a cuáles no?
- ¿Cuáles productos y mercados ofrecen el máximo potencial de crecimiento? ¿Cuáles requieren una inversión muy elevada?
- ¿Cuáles ventajas competitivas nos permitirán alcanzar el éxito?
- ¿Cuáles capacidades básicas necesitamos para llevar los productos a los mercados y fortalecer nuestra ventaja competitiva?

Las respuestas a las preguntas anteriores se constituyen el marco para crear la visión, para implementarla y guiar su renovación constante. Una vez definido dicho marco, se debe seleccionar un proceso para

diseñar la estrategia, ya que, en el mundo actual, que está sujeto a cambios permanentemente, se debe contar con un proceso sólido que guíe la formulación e implementación de la estrategia. Para formular e implementar una estrategia, se debe llevar a cabo un proceso que ha sido establecido por algunos autores en cinco fases que son:

- La obtención y análisis de información estratégica; la cual consiste en la valoración del presente y tendencias futuras de los mercados, de la competencia y la tecnología, de las regulaciones y condiciones económicas; así como, las variables internas de la compañía: valores, capacidades, productos, resultados del mercado, iniciativas estratégicas anteriores.
- Formulación de la estrategia; que se refiere al análisis de futuros alternativos para seleccionar y diseñar luego el perfil o visión estratégica, abordando las nuevas cuestiones básicas analizadas en la primera fase.
- Planeación maestra de proyectos estratégicos. De la visión estratégica nacen muchos proyectos, son las actividades que deben llevarse a cabo para garantizar una implementación exitosa de la estrategia.
- Implementación de la estrategia; una vez diseñado un buen plan se inicia la implementación, siendo indispensable la calidad de la ejecución, requiriendo para ello una buena comunicación y la participación de los empleados.
- Monitoreo, evaluación y actualización de la estrategia; se refiere a la vigilancia permanente para garantizar su eficacia, comprende la evaluación de los indicadores internos- el avance frente a metas y medidas estratégicas, lo mismo que indicadores externos.

#### **4. ¿Todos los Negocios se Manejan Estratégicamente?**

“Los líderes organizacionales encaran nuevos retos. Los presidentes ejecutivos y su equipo deben adquirir pronto la capacidad de alejar a los competidores tradicionales que cada día son más feroces, de resistir formas nuevas e imprevistas de competencia, reinventar la empresa ante las tecnologías modernas y de enfrentar los cambios en las cadenas de valor y los recientes paradigmas de la industria. Y han de hacerlo con la rapidez que exige la increíble celeridad de los cambios ambientales donde opera la empresa.”

Actualmente y desde hace varios años, la tendencia empresarial en vigor es aquella que toma en cuenta y se gestiona a partir de la alta tecnología, la globalización, la formación de redes, la tercerización, la mejor

producción. Esta nueva manera de hacer negocios requiere entonces, un esfuerzo adicional de los administradores de las empresas, en el sentido de que hay que repensar en forma continua y permanente las estrategias corporativas.

En el mismo orden de ideas, y recordando el concepto de estrategia como la acción o acciones que se toman con el propósito de maximizar las ganancias de las empresas en forma sostenida, ofreciendo a los clientes más valor que la competencia; no puede dejarse por un lado también reafirmar que hoy en día, la riqueza se crea a partir del valor agregado de la información; en ese sentido, debe tenerse a disposición toda la información que sea posible de la competencia, de los productos, de los precios, de los deseos y gustos de los clientes. Por consiguiente, al actual milenio, se le ha dado en llamar el milenio de la información. Otro elemento importante que se debe tomar en cuenta es la globalización, pero ésta, vista ya no solo como la apertura de los mercados y la eliminación de las fronteras entre las naciones, sino que, la organización de diferentes bloques de países con intereses económicos comunes, como la Unión Europea, el NAFTA<sup>ii</sup>, MERCOSUR<sup>iii</sup>, el CAFTA<sup>iv</sup> en nuestra región y otros. Al respecto, y de manera micro, se están llevando a cabo fusiones de empresas a nivel internacional, lo que supone que en cualquier momento una empresa puede ser adquirida por otra mucho más grande que se esté expandiendo en la región.

La competencia por su parte, ha cambiado, ya que no sólo se constituye en el grupo de empresas que operan en un país determinado; los consumidores, reciben información de todo el mundo a través de los modernos sistemas de comunicación. En ese sentido, la competencia puede venir de afuera del país, y posiblemente reciba alguna ventaja aunque parezca injusto. Esta situación ocasiona que se tenga que incurrir en costos fijos mucho más altos que los tradicionales en casi todas las áreas (investigación y desarrollo, ingeniería, marketing, mercado, finanzas)

Internamente, las empresas también deben cambiar, ¿por qué?, porque las estructuras piramidales tradicionales ya no son efectivas, debiendo modificarlas a organizaciones más horizontales e intercomunicadas, ya que, el ritmo de cambio es muy veloz que los ejecutivos que intentan escalar la pirámide siguiendo un plan de carrera institucional tienen muchas dificultades, aunque sepan mejor que nadie la forma de trabajar de la compañía. Siendo eso el principal problema a superar, dado que saben como hacer las cosas aquí, lo que puede ser aprovechado por los emprendedores más veloces. K. Ohmae, utiliza el concepto, el del valor agregado intelectual, que significa que el jefe no necesita saberlo

todo y tener todas las respuestas, porque todos los miembros de la empresa, excluyendo las relaciones externas, tienen igual oportunidad de contribuir, por lo que, los jefes deben ser tanto emisores como receptores de información. Consecuentemente, este es un cambio muy importante del rol de los planificadores de estrategias.

## **5. Vencer a la Competencia, ¿Es la Mejor Estrategia?**

“Las empresas que prosperarán y superarán a sus competidores durante las siguientes dos décadas serán aquellas capaces de mantenerse estratégicamente, un paso delante de sus adversarios, no las que se abran camino operacionalmente a la fuerza. En el futuro el presidente ejecutivo triunfador será el que pueda diseñar una estrategia singular que proporcione a la empresa una ventaja distinta”.

Muchas veces se ha dicho que conocer y comprender a la competencia es una magnífica estrategia. Lográndose con ello beneficios como vencer a los competidores arrebatándoles clientes, desplazándolos a otros mercados o nichos del mercado, incrementando cuotas de mercado. Sin embargo, tal forma de actuar se enmarca como una reacción a los movimientos que hacen los propios competidores, lo que conlleva a seguirles los pasos y perder muchos recursos que podrían perfectamente orientarse a una verdadera y efectiva estrategia orientada a la creación de valor a los clientes. El hecho de que se desarrollen estrategias empresariales basadas en una ventaja competitiva sostenible venciendo a la competencia, requiere tener la capacidad de ponerse a la par o delante de los competidores, en temas relacionados con la producción, del desarrollo del producto o de la logística, lo cual, en muchos casos únicamente representa la asunción de recursos y esfuerzos, sin lograr verdaderamente ningún tipo de valor agregado para los clientes.

Obviamente, no se está diciendo que no debe tomarse en cuenta a la competencia a la hora de formular una estrategia, sino que, primero deben considerarse aspectos mucho más relevantes como la identificación de las necesidades de los clientes, la capacidad real que tiene la empresa para responder a esas necesidades, el producto y su diseño, la manera de organizar los negocios. Son en todo caso, las realidades de la competencia el entorno en el que la estrategia debe ser probada, estrategia que se basa en el cliente.

Una de las peores estrategias es la llamada estrategia de imitación que consiste en copiar la estrategia de uno de los competidores y luego esforzarse por tener más mercado, venta, producción que sus competidores, logrando la delantera temporal hasta que otro de sus competidores la tome nuevamente y así sucesivamente, sin que ninguno verdaderamente genere una estrategia distintiva que cambie las reglas a su favor. Esta situación ha llevado a muchas compañías a compartir el mercado en proporciones fijas durante muchas décadas con el riesgo permanente de que aparezca en escena una nueva compañía visionaria que cambie las reglas a su favor, como por ejemplo Canon, que mediante la introducción de nueva tecnología, se posicionó en el mercado de copadoras, habiendo ocasionado que Xerox perdiera su posición privilegiada que tenía en 1980 con una participación de mercado del 97% a caer a sólo el 13% en 1985.

Debe tomarse en cuenta que una estrategia proactiva permite controlar o influenciar las reglas del juego a su favor en la arena competitiva. Algunos expertos dirán que la forma de hacerlo es mediante el análisis de las fortalezas y debilidades del competidor para luego aprovecharse de estas últimas; sin embargo, parece que esto no es la mejor forma por cuanto que el atacar las debilidades del competidor hace que éste las reconozca y luego las corrija o elimine, ya que se hace consciente de tales debilidades, lo que le crea una ventaja a largo plazo, mientras que la empresa que aplicó la estrategia errada sólo obtiene una ventaja competitiva de corto plazo, lo que muchas veces no le permite recuperar los costos invertidos.

La estrategia en este ámbito es considerada de éxito, cuando le permite a su empresa controlar, o al menos influenciar, las reglas del campo de juego. Si no controla, o al menos influye, las condiciones de juego en el ámbito competitivo elegido proactivamente, su estrategia no está funcionando, por lo que, debe cambiarla rápidamente en lugar de sufrir una larga y dolorosa muerte.

## **6. La técnica del Océano Azul.**

“Para maximizar el tamaño de los océanos azules, las empresas, en lugar de concentrarse en los clientes, tienen que dirigir su mirada hacia los no-clientes; y, en vez de extremar su atención a las diferencias entre los clientes, deben potenciar los elementos comunes que todos ellos valoran”.

Océano azul se refiere a la necesidad de dejar a un lado la competencia destructiva entre las empresas si se quiere ser un ganador en el futuro, ampliando los horizontes del mercado y generando valor a través de la innovación. Los océanos rojos representan todas las industrias que existen en la actualidad, mientras



que los azules simbolizan las ideas de negocio hoy por hoy desconocidas. En los océanos rojos los límites de las industrias están perfectamente definidos y son aceptados tal cual son. Además, las reglas del juego competitivo son conocidas por todos. En este mundo, las empresas tratan de superar a los rivales arañando poco a poco cuota de mercado. Conforme aparecen más competidores, las posibilidades de beneficios y crecimiento disminuyen, los productos se estandarizan al máximo y la competencia se torna sangrienta. Los océanos azules, por el contrario, se caracterizan por la creación de mercados en áreas que no están explotadas en la actualidad, y que generan oportunidades de crecimiento rentable y sostenido a largo plazo.

**a) Crear nuevos espacios de consumo:**

El primer principio para la creación de una estrategia de estas características es establecer un proceso estructurado que logre ampliar los límites del mercado tal y como se concibe hoy en día, para lo cual se proponen los siguientes cinco caminos:

- i. En un sentido amplio, una empresa lucha no solo con los competidores de su propia industria, sino con empresas de otros sectores que comercializan productos o servicios alternativos. Considerando el caso de los restaurantes y los cines. La función que cumple un restaurante es bien distinta a la de un cine: frente a una buena conversación y disfrute gastronómico, está la experiencia visual que proporciona ir al cine.
- ii. Las empresas de una industria suelen competir por un segmento de clientes. En el sector del automóvil, Mercedes, BMW o Jaguar compiten entre ellas para liderar el segmento de lujo. Pero es bastante infrecuente que estas empresas dirijan su mirada a los segmentos inferiores, pues desde el punto de vista de la oferta no tienen la impresión de estar compitiendo con Volkswagen, Ford u otros similares.
- iii. Otra vía para obtener un océano azul es sustituir al grupo de personas al que se dirige la oferta de una empresa por otro. Las compañías farmacéuticas, por ejemplo, dirigen sus esfuerzos a convencer a los médicos para que prescriban sus medicamentos pero por ejemplo: Novo Nordisk es una empresa de Dinamarca fabricante de insulina<sup>v</sup>. Vislumbró la posibilidad de romper con la competencia tradicional y preparar su propio océano azul dirigiendo su atención no hacia los

médicos que recetaban el producto, sino hacia los propios pacientes. En la actualidad, controla más del 60 % del mercado en Europa y el 80 % en Japón, y ello gracias a desplazar su foco de atención desde los prescriptores de insulina a los propios enfermos tratados con ella.

- iv. Son muy escasos los productos o servicios que son utilizados con total independencia de otros.
- v. Algunas empresas compiten básicamente a través de los precios y de un cálculo racional de la utilidad que proporcionan a sus clientes. Sin embargo, hay otras que logran hacer nuevos espacios en el mercado apelando a los sentimientos y emociones de los consumidores.

#### **b) Centrarse en la idea global, no en los números**

Una vez examinados los itinerarios que pueden llevar hasta un océano azul, el siguiente paso habrá de ser cómo aplicar estas ideas a nuestra propia empresa para pensar una auténtica estrategia transformadora. Hay que concentrarse en la globalidad, no en los números. En lugar de elaborar un documento formal, resulta más recomendable dibujar sobre un lienzo, y de la manera más clara posible, la estrategia que queremos implementar. Realizar éste en apariencia sencillo ejercicio no significa que no haya que hacer números y compactar todas las ideas en un documento final, pero eso será más adelante.

#### **c) Ir más allá de la demanda existente.**

Ninguna empresa quiere aventurarse a ir más allá de los océanos rojos para encontrarse nadando en un ridículo charco de agua. ¿Cómo podemos maximizar el tamaño del mercado que estamos creando? Esta pregunta conduce a la formulación del tercer principio de la estrategia de océanos azules: ir más allá de la demanda existente.

#### **d) Asegurar la viabilidad comercial del océano azul**

Acabamos de ver cómo se puede maximizar el tamaño del océano azul que estamos concibiendo. Pero el recorrido no termina aquí: es el momento del cuarto principio, que supone validar la estrategia para asegurar su viabilidad comercial.

## 7. ¿Qué es Más Fácil, Formular una Estrategia o Ejecutarla?

“El aspecto más difícil de la implementación de una estrategia es la manera de comunicarla al ámbito operativo de la organización. Muchas veces los que realizan el trabajo piensan: “La estrategia no significa nada para mí, de modo que no voy a tenerla en cuenta y seguiré haciendo las cosas como de costumbre”.

La mala ejecución de una estrategia puede llevar a los administradores a cambiar el rumbo de la empresa, pensando incluso que la estrategia es la inadecuada. Esto provocaría efectos negativos para la misma empresa, ya que, no obstante, haber formulado una excelente estrategia, la misma sería abandonada y desechada.

Para que exista una buena ejecutoria de una estrategia, es necesario que la gente encargada esté convencida, que exista un compromiso con dicha estrategia, debe existir un sentido de pertenencia, orgullo y determinación, lo cual se logra, entre otros, mediante el involucramiento desde el inicio de todos aquellos participantes relevantes; así como, de la debida explicación por parte de los superiores a sus subordinados de cada uno de los detalles en lo que respecta a su participación según sus competencias.

Muchas ocasiones se escuchan personas que dicen que formular una estrategia es fácil, aplicarla es lo difícil. La implementación de una estrategia se vuelve complicada por muchas razones como por ejemplo: “La estrategia está implícita, no explícita”, lo que implica que la estrategia se encuentra en la mente de los altos ejecutivos quienes tienen prejuicios para hacerla del conocimiento de la gente que se encuentra a su alrededor y que es responsable de las operaciones que la desarrollarán. Un subordinado en forma gradual, aprende que la línea de demarcación se encuentra entre lo que la estrategia permite y lo que no. A este modo de proceder se le conoce como estrategia a tuestas, debido a que la metodología se vuelve clara o explícita sólo a través de un largo período, durante el cual la gente invierte demasiado tiempo persiguiendo y realizando actividades a las que no se adaptan, mientras tanto no prestan atención a las oportunidades que presentan un mejor engranaje estratégico.

Cuando una estrategia ha sido desarrollada por separado y de manera exclusiva por los altos funcionarios de una compañía, corre el riesgo de no ser debidamente implementada. Esto es porque la alta administración tiene una estrategia claramente definida, pero la gente clave en la implementación no

estuvo involucrada en el proceso de formulación, y por tanto, no cuenta con un sentido claro de pertenencia. En ese mismo orden, los subordinados casi siempre no comprenden la razón fundamental que se encuentra detrás de la estrategia, e invertirán más tiempo cuestionándola que aplicándola. El que se hayan involucrado varios ejecutivos en la formulación de la estrategia es mucho mejor a que el presidente ejecutivo lo haya hecho sólo; sin embargo, no es suficiente, ya que, debe involucrarse todo aquel empleado que vaya a participar en su ejecución por cuanto para ello necesita una comprensión adecuada. El peor de los errores que puede cometer en una compañía, que incluso se le ha dado en llamar “el beso de la muerte” es hacer que un consultor externo desarrolle la estrategia, ya que ningún consultor externo tiene el derecho de determinar el rumbo que debe tomar una empresa, dado que no sabe tanto como sus propios empleados sobre el negocio y el medio ambiente al que se enfrenta. La mayoría de las estrategias desarrolladas por consultores externos fracasan por las dos razones siguientes:

- a) Todos pueden deshacer las conclusiones porque no se basan en el conocimiento íntimo de la empresa, el negocio o la industria; y
- b) La administración superior no se compromete con esa estrategia porque no es su propia estrategia.

Para lograr el compromiso de las personas en la ejecución de una estrategia, éstos han de involucrarse en cada parte del proceso, por ello sus puntos de vista deben ser escuchados a la vez que discutidos. La participación, aunque pueda consumir más tiempo, crea cierto compromiso porque todos se sienten que ayudaron a crear la estrategia, considerándola en parte como su creación.

Por otra parte, muchos operadores tienen dificultad para razonar de manera estratégica, ya que se involucran casi por completo en asuntos operacionales. En ese sentido, el presidente ejecutivo debe motivar la participación de los colaboradores claves en el proceso estratégico por razones educativas. Las personas utilizarán una estrategia de manera más efectiva si comprenden la diferencia entre un proceso estratégico y una planificación a largo plazo u operacional, junto con la diferencia entre los puntos estratégicos y operacionales. Deben tomarse en cuenta las implicaciones que la estrategia traerá consigo, ya que la gente renuncia a una estrategia cuyas implicaciones no han sido anticipadas, ya sean implicaciones en los productos, en los mercados, en la estructura de la compañía, en el personal y en la cultura de los mismos.

En la ejecución de una estrategia es importante contar con herramientas como el Balanced Scorecard (BS) que se constituye en un conjunto de mediciones que entrega a los altos ejecutivos una visión rápida pero integral del negocio. Este incluye indicadores financieros que dan cuenta de los resultados de acciones ya tomadas y los complementa con indicadores operacionales sobre satisfacción de los clientes, procesos internos y actividades de innovación y mejoramiento al interior de la organización, los cuales son impulsores del desempeño financiero futuro. El (BS) monitorea e todos los elementos importantes en la estrategia de una empresa, desde la mejora continua y las alianzas hasta el trabajo en equipo y la escala global. Y eso permite que las empresas alcancen la excelencia. Obtenemos lo que medimos. Los altos ejecutivos saben que el sistema de medición de su organización afecta fuertemente el comportamiento de gerentes y empleados. Los ejecutivos también saben que los indicadores tradicionales de contabilidad financiera, tales como el retorno de la inversión y los beneficios por acción, pueden entregar señales engañosas para la mejora continua y la innovación, actividades que el entorno competitivo de hoy demanda.

En sus primeras experiencias, se ha demostrado que el BS resuelve varias necesidades ejecutivas, primero al reunir en un único informe de gestión muchos de los elementos aparentemente dispares en la agenda competitiva de una empresa por ejemplo: enfocarse en el cliente, reducir los tiempos de respuesta y acentuar el trabajo en equipo y segundo el SC protege contra la sub-optimización, al forzar a los altos ejecutivos al considerar todas las mediciones operacionales importantes en su conjunto, que permite apreciar si la mejora en un área pudo haberse alcanzado a expensas de otras. La complejidad de manejar una empresa, requiere hoy que los ejecutivos puedan tener una visión del desempeño en varias áreas a la vez. En ese sentido, esta herramienta permite mirar el negocio desde cuatro perspectivas que se constituyen en la respuesta a las cuatro interrogantes siguientes:

- ¿Cómo nos ven los clientes? Perspectiva del Cliente.
- ¿En qué debemos ser los mejores? Perspectiva interna de la empresa.
- ¿Podemos continuar mejorando y creando valor? Perspectiva de innovación y aprendizaje.
- ¿Cómo nos vemos ante los accionistas? Perspectiva financiera.

## 8. ¿Cómo Piensa un Estratega?

“El corazón de la estrategia de una empresa es lo que elige hacer y no hacer. La calidad del razonamiento detrás de tales elecciones es el impulsor clave de la calidad y el éxito de la estrategia de una empresa”.

Una condición básica para la generación y puesta en marcha de una estrategia es el convencimiento de la alta administración de una empresa con la misma estrategia, siendo que, no necesariamente inicia la formulación de una estrategia exitosa con el involucramiento de las máximas autoridades, pero que, sin su participación tampoco ninguna estrategia que se haya concebido podrá echarse a andar en una compañía. La estrategia se genera de una combinación entre arte y disciplina, ya que, tal como se ha dicho antes, sólo la capacidad de pensar se constituye en un obstáculo para idear la forma de vencer cualquier barrera que pudiera existir y el grado de compromiso que exista ante tal propósito, es decir, el arte es el pensamiento creativo, imaginativo, ilimitado; mientras que, la disciplina es la voluntad, la entereza, la convicción de llevar a cabo una empresa. Claro está, que el pensamiento analítico y racional, no quedan excluidos del proceso de generación de estrategias, ya que, no se trata de desbordar pasiones que lleven a la empresa de manera irracional a sobrepasar horizontes desconocidos, que ni el más intrépido se atreva siquiera a intentarlo. Existe y debe estar presente siempre dentro de los procesos de formulación y desarrollo de las estrategias, la combinación del pensamiento estratégico y la disciplina, ya que, ésta última es la que impide que la estrategia se convierta en una aspiración irrealizada; es la clave para garantizar su implementación y hacerla realidad. La formulación y puesta en marcha de las estrategias requiere de los participantes un grado de compromiso muy fuerte, ya que el logro de los objetivos propuestos depende un cien por ciento del tiempo y los recursos necesarios establecidos en el mismo proceso.

El pensamiento estratégico claro no solo es posible en una época de discontinuidades; es, además, una necesidad absoluta. La estrategia es flexible por naturaleza. Se parece muy poco a los planes de largo plazo que eran ejercicios arduos de resistencia corporativa, si se cambiaba un elemento del plan, había que cambiarlos todos. La estrategia se centra en la visión del equipo gerencial. Se centra en el pensamiento futuro más que en las proyecciones financieras y en las tendencias que apuntan a lo desconocido; se centra en la dirección, no en el tiempo. Se refiere a lo que una empresa quiere llegar a ser. La creatividad que se le aplica será una de las armas más potentes de una época imprevisible e incluso arbitraria.

Aquellas empresas que han desarrollado esta metodología de trabajo, que se refiere a la formulación, implementación, vigilancia y revisión de una estrategia clara, saldrán siempre adelante, incluso ante acontecimientos totalmente imprevisibles (en el pasado) como los atentados ocurridos el pasado 11 de septiembre de 2001. Una metodología en la toma de decisiones orientadas a los objetivos, el análisis de los problemas, de las oportunidades y planes para encararlos directamente son armas poderosas en el nuevo milenio. Vivimos en una época de sorpresas. Por cada peligro no previsto hay una oportunidad también imprevista. El fracaso de una compañía o industria crea oportunidades de crecimiento y posicionamiento de otras.

El corazón de la estrategia de una empresa es lo que elige hacer y no hacer. La calidad del razonamiento detrás de tales elecciones es el impulsor clave de la calidad y el éxito de la estrategia de una empresa; sin embargo, muchas veces los administradores están tan inmersos en muchos detalles de la estrategia como, las ideas, las cifras, los planes, que no toman el tiempo para analizar cómo piensan sobre sus elecciones estratégicas. Los ejecutivos pueden ganar mucho si comprenden sus propios procesos de raciocinio. En particular el razonamiento por analogía juega un papel tan importante como inadvertido en la toma de decisiones estratégicas. Enfrentados a un problema desconocido o una oportunidad inédita, los altos ejecutivos muchas veces se remontan a alguna situación similar que hayan visto o escuchado, extraen lecciones de ella y aplican esas lecciones a la situación actual; pero los ejecutivos rara vez se dan cuenta que están razonando por analogía. Como resultado no pueden hacer uso de las conclusiones que los psicólogos, los científicos cognitivos y los cuentistas políticos han generado sobre el poder y los peligros de la analogía. Los ejecutivos que presten atención a su propio pensamiento analógico<sup>vi</sup> tomarán mejores decisiones estratégicas y cometerán menos errores.

Quienes formulan estrategias usan el razonamiento analógico más frecuentemente de lo que creen. Comúnmente el mérito por una decisión estratégica se atribuye a uno de dos enfoques: la deducción y el proceso de ensayo y error. Cuando los ejecutivos usan la deducción, aplican principios administrativos y económicos generales a una situación de negocios específica, ponderan las alternativas y hacen una elección racional. Escogen la alternativa que según su análisis, conduciría al mejor resultado. El ensayo y error por otra parte, involucra aprender después de los hechos en lugar de pensar por anticipado. Tanto la deducción y el ensayo y error juegan roles importantes en la estrategia, pero cada uno es eficaz sólo en circunstancias específicas. La deducción normalmente requiere de una gran cantidad de información y, por ende, sólo alcanza su máximo potencial en entornos ricos en información; por ejemplo, en sectores

maduros y estables. Incluso cuando la información está disponible, procesar una gran cantidad de datos en bruto es muy desafiante, especialmente si existen muchas alternativas entrelazadas que trascienden las fronteras funcionales y de productos. Las exigencias mentales de deducción pueden fácilmente exceder los límites del razonamiento humano que los psicólogos han identificado en numerosos experimentos. Por ese motivo, la deducción funciona mejor en el caso de problemas modulares que pueden ser desmenuzados y abordados parte por parte.

El ensayo y error es una manera relativamente eficaz de tomar decisiones estratégicas en entornos tan ambiguos, nuevos o complejos que cualquier esfuerzo cognitivamente intensivo está condenado al fracaso. En situaciones totalmente nuevas, como el lanzamiento de un producto radicalmente innovador, podría no existir nada mejor que intentar algo y aprender de la experiencia. Muchos, quizá la mayoría, de los problemas estratégicos no son ni tan nuevos y complejos que requieran ensayo y error, ni tan conocidos y modulares que permitan la deducción.

El razonamiento analógico hace un uso tremendamente eficiente de la información y del procesamiento mental que poseen quienes formulan estrategias. Cuando razonan por analogía, los ejecutivos no necesitan entender cada aspecto del problema en cuestión. Más bien, ponen atención a determinadas características y las usan para aplicar patrones del pasado a los problemas del presente. No obstante el poder que tienen las analogías, es muy fácil razonar mal mediante analogías, y los estrategas rara vez consideran cómo usarlas bien. La propia potencia de las analogías exige que sean empleadas con sabiduría.

## **9. ¿Está Seguro que Tiene una Estrategia?**

“El fundamento básico de la estrategia no es la planificación. Tiene que ver con elecciones que sean intencionadas, informadas e integradas. Los conocidos pensadores de la estrategia Gary Hamel y C. K. Prahalad decían: «El liderazgo [de una compañía] no puede planificarse, ni tampoco darse, si no cuenta con una aspiración grande y bien razonada”.

Los presidentes, directores departamentales y demás altos funcionarios de las empresas deben tener una estrategia: un concepto central, integrado y orientado al exterior sobre la manera en que la empresa logrará sus objetivos. Sin una estrategia, el tiempo y los recursos se gastarán en actividades minúsculas y



disparos; los directivos medios llenarán el vacío con sus propias y a veces restringidas interpretaciones sobre lo que la empresa debería estar haciendo; y el resultado será un popurrí de iniciativas desarticuladas y endebles. Abundan los ejemplos sobre empresas que han padecido la falta de una estrategia coherente. De haber sido una poderosa fuerza en el mercado, Sears pasó en diez años sombríos vacilando entre poner el énfasis en bienes duros o blandos, entrando y saliendo de negocios mal elegidos, equivocándose al definir su posición en todos ellos, y sin construir nunca una lógica económica de conjunto. Una estrategia consiste en un conjunto integrado de opciones, pero no es una misma respuesta para cada elección importante que un ejecutivo toma. En ese sentido, no diremos que el empeño de New York Times por convertirse en el periódico de Estados Unidos se registre como parte de su estrategia. El objetivo de General Electric, de ser el primero o el segundo en todos sus mercados dirige su estrategia, pero no es la estrategia en si misma. Tampoco ningún objetivo para lograr unos beneficios o ganancias en particular es parte de una estrategia. Entonces no debemos hablar de políticas compensatorias, sistemas de información, o programas de formación como si fueran estrategias. Éstas son opciones claves que deberían apoyar y reforzar la estrategia, pero no constituyen la estrategia por sí mismas.

Si una empresa debe tener una estrategia, entonces, la estrategia necesariamente debe tener cinco partes, las cuales se constituyen en la respuesta a las cinco preguntas siguientes: a) Ámbitos: ¿dónde operaremos?; b) Vehículos: ¿cómo llegaremos ahí?; c) Diferenciadores: cómo ganaremos en el mercado?; d) Fases: cuál será la velocidad y la secuencia de nuestros movimientos?; e) Lógica económica: ¿cómo obtendremos nuestras ganancias?.

- a) **Ámbitos:** Se refiere a elementos como categorías de producto, segmentos de mercado, las áreas geográficas o las industrias claves;
- b) **Vehículos:** Quiere decir que una vez definidos los ámbitos, para conseguir presencia en una categoría especial, se requiere de un proceso de elección estratégica, por ejemplo: el desarrollo orgánico e interno del producto u otros vehículos como nuevas alianzas empresariales o adquisiciones. Si pretendemos una expansión internacional, nuestros vehículos podrían ser: edificar instalaciones, sacar licencias, adquirir locales o buscar socios;
- c) **Diferenciadores:** Una estrategia no sólo debe especificar dónde operará la empresa (ámbito) y cómo llegará a ello (vehículos), sino también cómo ganará en el mercado, esto es, de qué manera atraerá a los clientes. Por ejemplo: Gillette usa su propio producto y proceso tecnológico para

desarrollar productos de afeitado superiores, y acentúa esta diferencia de calidad mediante campañas publicitarias singulares y agresivas que realzan la imagen de la marca. El banco de inversiones Goldman Sachs ofrece a sus clientes un servicio inigualable, manteniendo una relación estrecha con éstos y coordinando la variedad de servicios que ofrece a cada cliente;

- d) **Fases:** La elección de ámbitos, vehículos y diferenciadores constituye lo que se puede llamar la sustancia de la estrategia: lo que los ejecutivos proyectan hacer. Pero esta sustancia clama por decisiones que se tomen respecto a un cuarto elemento: las fases, o la velocidad y la secuencia que tendrán las maniobras principales para alcanzar el mayor éxito posible;
- e) **Lógica económica:** En la esencia de una estrategia empresarial debe haber una idea clara sobre cómo se conseguirán los beneficios. Las estrategias más eficaces tienen una lógica económica central que sirve como fundamento para la creación de beneficios. En algunos casos la clave puede ser precios elevados que el cliente pague a cambio de productos que son únicos. Por ejemplo, The New York Times, puede cobrar a sus lectores precios bastante altos (y tener beneficios muy favorables por las licencias que otorga a los distribuidores de su información por internet) debido a su calidad periodística.

Solo después de la especificación de los cinco elementos de la estrategia, el estratega se halla en la mejor posición para pasar a diseñar todas las actividades complementarias como: políticas de funcionamiento, acuerdos de organización, programas de operación y procesos, todos necesarios para reforzar la estrategia. Los cinco elementos del diamante de la estrategia pueden considerarse como el núcleo o nudo medular para el diseño de un sistema de actividades articulador e integrado. Cabe señalar, que la aplicación de estos cinco elementos son suficiente para generar una estrategia exitosa, ya que, una empresa no solo necesita de una estrategia, sino que, ésta debe ser consistente. Algunas estrategias son claramente mejores que otras, por lo que, es ahí donde reside la riqueza de los instrumentos de análisis que se han desarrollado durante los últimos treinta años, tales como: el análisis industrial, los ciclos tecnológicos, las cadenas de valores y las competencias esenciales, entre otros, son muy útiles para mejorar la consistencia de las estrategias.

Puede que haya quienes piensen que la estrategia no es un concepto fresco, que ya está pasado de moda. En una época de rápidas y continuas derivas en el mundo, ¿es pertinente que una compañía intente adivinar su futuro en lugar de enfrentar el desastre del momento? ¿No es mejor ser flexible, diligente para recoger las oportunidades cada vez que pasan?. Parte de este escepticismo frente a la

estrategia se debe a conceptos básicos mal interpretados. En primer lugar, la estrategia no tiene porque ser estática: puede evolucionar y apoyarse en su base táctica. Segundo, una estrategia no requiere de una empresa rígida. Algunos de los mejores estrategias del turbulento mundo actual mantienen abiertas opciones múltiples y construyen con una flexibilidad notable a través de alianzas, préstamos de activos, búsqueda de fuentes externas, inversiones en tecnologías prometedoras, y otros numerosos medios. Una estrategia puede ayudar a constituir intencionalmente diversas formas de flexibilidad, si se la utiliza para ello. Tercero, una estrategia no sólo está dirigida a un futuro desconocido y distante. En los últimos años, el tiempo de vida de las estrategias empresariales se ha acortado. Antes las estrategias generalmente se proyectaban en horizontes de cinco o diez años, pero hoy en día un horizonte de dos o tres años es más apropiado. En cualquier caso, la estrategia tiene poco que ver con ordenar el futuro con antelación, y mucho con identificar las condiciones actuales relevantes y las que probablemente se den en el futuro, para así tomar las mejores decisiones posibles en el presente.

## 10. Conclusiones:

1. La palabra estrategia es usada por muchos hombres de negocios con el único propósito de dar la impresión que sus decisiones se constituyen en la panacea de los diversos problemas de sus empresas. Sin embargo, en la realidad no todas las decisiones que se toman en una organización son realmente estrategias, por cuanto no han sido formuladas mediante un proceso sistemático que reúna las características básicas que toda estrategia debe contener.
2. Es imprescindible que en todo proceso de formulación y ejecución de estrategias se involucren los altos administradores de una organización. Sin la participación de ellos, cualquier estrategia por muy buena que sea fracasará.
3. Es importante que todos los empleados pertinentes sean involucrados en el desarrollo y formulación de las estrategias, sin importar la posición que ocupen en la estructura organizacional, tomando en cuenta su criterio e ideas respecto de las mismas estrategias. Con esto se logra en todos los empleados involucrados el consenso y el compromiso con mucha convicción.
4. La planeación estratégica es una herramienta importante en el proceso de desarrollo y ejecución de las estrategias, pero lo mejor que debiéramos esperar de ella es que permite la creación de mentes abiertas y bien informadas en los ejecutivos de las empresas.
5. La formulación de estrategias requiere de procesos mentales innovadores. Sólo la capacidad de imaginar limita la capacidad de formular verdaderas estrategias, empleándose procesos mentales como prueba y error, así como las analogías.
6. La mejor estrategia no se basa siempre en vencer a la competencia, más bien se basa en alcanzar ventajas competitivas que les permitan a las empresas ser sostenibles en el mediano y largo plazo en un ambiente de constantes cambios, de tal manera que aplicando la estrategia adecuada se alcance los resultados, objetivos y metas que los accionistas se han propuesto.

7. La administración de los negocios en forma estratégica requiere nuevas formas de organización. Además, en forma externa no solo debe ser enfocada hacia los clientes sino también a los no clientes, los cuales son una fuente importante para la creación de los océanos azules.
8. La ejecución efectiva de una estrategia es tan importante como la formulación de la estrategia misma. En el entorno actual tan cambiante, cualquier estrategia por muy buena que sea debe estarse redefiniendo constantemente, porque pierde su eficacia de forma acelerada.
9. El corazón de la estrategia de una empresa es lo que elige hacer y no hacer, imaginando todas las posibles opciones para desarrollar determinado proyecto, para lo cual la lluvia de ideas en la mente del CEO es la base fundamental, llamándose a ese proceso Reflexión Estratégica.

#### Bibliografía:

1. "Estrategia Pura y Simple". Autores: Michel Robert y Carlos Días; Mc Graw Hill. Mayo de 2000.
2. "Liderazgo Estratégico: Arte y Disciplina". Autores: Mike Freedman y Benjamin B. Tregoe; Mc Graw Hill. Julio de 2003.
3. "Una Revolución en las Estrategias Creativas de Negocio". Autor: Bob Schmetterer. Mc Graw Hill. Febrero de 2004.
4. "Generar Estrategias Creativas por medio de Patrones". Autor: Víctor Jaque. Artículo de Marzo de 2004. Harvard Business Review.
5. "De las Ventaja Competitivas a la Estrategia Empresarial". Autor: Michael E. Porter. Artículo del 1er. Trimestre de 1988. Harvard-Deusto Business Review.
6. "Las Fallas Ocultas de la Estrategia". "Hidden Flaws in Strategy" Autor: Charles Roxburgh. The McKinsey. Traducción Libre MAF/JES de 2003.

7. “El Rol de la Estrategia ante el Siglo XXI”. Fuentes: K. Ohmae; Business Wekk, Gestión, Perfil.
8. “El Balanced Scorecard”. Autores: Robert S. Kaplan y David P. Norton. Harvard Bussines Review.
9. “Volver a la Estrategia”. Autor: Kenichi Ohmae.
10. “Note on Implementing Strategy”. Autor: Richard G. Hamermesh. Harvard Business Review.
11. “La Estrategia del Océano Azul”. Autores W. Chan Klm y Renée Mauborgne. Harvard Business School Press.
12. “The Real Value of Strategic Planning”. Autores Sarah Kaplan y Eric Beinhocker. Sloan Management Review 2003.
13. “¿Cómo Piensa Realmente un Estratega?”. Autores: Giovanni Gavetti y Jan W. Rivkin. Harvard Business Review.
14. “¿Qué es estrategia?”. Autor: Michael E. Porter. Revista INCAE. Vol. X No. 1, 1997.
15. “Are You Sure You Have a Strategy?”. Autores: Donald Hambrick y James W Fredrickson.
16. “Por qué fracasan los Ejecutivos Brillantes”. Autor: Sydney Finkesltein

---

<sup>i</sup>.Se trata de un proceso que estimula cambios y mejoras en las organizaciones en base a información recopilada, midiendo así el desempeño, tanto propio como el de otros. Este proceso debe ser sistemático, formal y organizado para promover un conjunto de **acciones** en un orden particular, siendo una secuencia coherente y esperada que cualquier miembro de la organización pueda repetir. Es continuo porque tiene lugar en un período de tiempo más o menos extenso, para **poder** demostrar la dinamicidad de las **estrategias** comerciales o de sus resultantes. Permite diagnosticar, medir, comparar y evaluar entre otras cosas los servicios, procesos de trabajo, funciones, etc., facilitando **el aprendizaje** sobre uno mismo y los demás, enfocando el estudio de éstos últimos en cómo se prestan o realizan los servicios y no tanto en qué servicio se realiza o se presta.

<sup>ii</sup>North American Free Trade Agreement) surge cuando los gobiernos de los **Estados Unidos Mexicanos (México)**, de Canadá y de los Estados Unidos de **América** (Estados Unidos), decididos a reafirmar los lazos especiales de **amistad** y cooperación entre sus naciones firmaron un **tratado de libre comercio**, el cual tenía como principales **objetivos poder** fomentar los intercambios comerciales y los flujos de **inversión** entre los tres países, mediante la eliminación paulatina de los **aranceles** o **impuestos** que pagan los **productos** para entrar a otro país; el establecimiento de **normas** que deben de ser respetadas por los productores de los tres países, y los mecanismos para resolver las diferencias que puedan surgir. Es así como el primero de enero de 1994 entró en vigencia este Tratado de **Libre Comercio** el cual trajo consigo múltiples beneficios para los países participantes

---

<sup>iii</sup> La República Argentina, la República Federativa de Brasil, la República del Paraguay y la República Oriental del Uruguay suscribieron el 26 de marzo de 1991 el [Tratado de Asunción](#), creando el Mercado Común del Sur, MERCOSUR, que constituye el proyecto internacional más relevante en que se encuentran comprometidos esos países.

Los cuatro Estados Partes que conforman el MERCOSUR comparten una comunión de valores que encuentra expresión en sus sociedades democráticas, pluralistas, defensoras de las libertades fundamentales, de los derechos humanos, de la protección del medio ambiente y del desarrollo sustentable, así como su compromiso con la consolidación de la democracia, la seguridad jurídica, el combate a la pobreza y el desarrollo económico y social en equidad.

<sup>iv</sup> **El Tratado de Libre Comercio Estados Unidos-Centroamérica y República Dominicana ha sido ratificado por las Asambleas Legislativas de El Salvador, Honduras, Guatemala, Estados Unidos, República Dominicana y Nicaragua**

<sup>v</sup> La insulina es utilizada por los diabéticos para regular el nivel de azúcar en la sangre

<sup>vi</sup> Se refiere a que los ejecutivos al enfrentarse a un problema desconocido o una oportunidad inédita, se remontan a alguna situación similar que hayan visto o escuchado, extraen las lecciones de ella y aplican esas lecciones a la situación actual