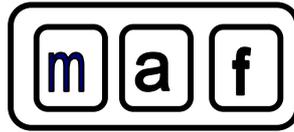


UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA



Fundada en 1995



**PENSAMIENTOS MÁS RECIENTES EN LA ESTRATEGIA DE
NEGOCIOS.**

TRABAJO DE GRADUACIÓN PRESENTADO POR:

ILEANA MARCELA SILVA CERNA

PARA OPTAR AL GRADO DE

MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

NOVIEMBRE DE 2013

CIUDAD UNIVERSITARIA, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR



AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR : INGENIERO MARIO ROBERTO NIETO LOVO

SECRETARIA GENERAL : DOCTORA ANA LETICIA ZAVALETA DE AMAYA

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

DECANO : MÁSTER ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO

VICEDECANO : MÁSTER ÁLVARO EDGARDO CALERO RODAS

SECRETARIO : MÁSTER JOSÉ CIRIACO GUTIÉRREZ CONTRERAS

ADMINISTRADOR ACADÉMICO: LIC. EDGAR ANTONIO MEDRANO MELÉNDEZ

ASESOR : MÁSTER MARVIN MAURICIO REGALADO CANJURA

TRIBUNAL EXAMINADOR : MÁSTER CARLOS ALVARENGA BARRERA

MÁSTER MARVIN MAURICIO REGALADO CANJURA

NOVIEMBRE DE 2013

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTRO AMÉRICA

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	v
I. ANTECEDENTES	1
1. Definición de estrategia	1
2. Evolución de la estrategia de negocios	1
II. REDEFINIENDO LA ESTRATEGIA DE NEGOCIOS	4
1. El nuevo contexto de la estrategia	4
2. Entendiendo la definición de estrategia dentro de la organización.....	5
3. Sostenibilidad de la ventaja competitiva	7
4. Analizando el modelo de negocio.....	10
5. Analizando a la competencia	11
6. La estrategia en la era digital	14
7. ¿Cómo sobrevivir en un ambiente de incertidumbre?	16
8. Hacia una visión estratégica permanente.....	20
III. LA ERA DEL PENSAMIENTO ESTRATEGICO EN MERCADOS DINAMICOS	22
1. Ejecutivos estratégicos.....	23
2. El papel del liderazgo.....	23
3. No cometer los errores clásicos al formular la estrategia	25
4. Escoger y enfocar.....	27
5. ¿Cuál estrategia es la más adecuada y cuando debe implementarse?	29
6. ¿Cómo ejecutar exitosamente la estrategia?	31
7. Dos enfoques novedosos que ofrecen valor diferenciado.....	33
7.1. La creación de valor compartido como forma de diferenciación	33
7.1.1. Repensando los productos y mercados	34
7.1.2. Redefiniendo la productividad en la cadena de valor	35
7.1.3. Permitiendo el desarrollo de clusters locales	36
7.1.4. La creación de valor compartido en El Salvador	37
7.2. El modelo delta: La vinculación con el cliente dentro del marco estratégico	40
7.2.1. Selección de una posición económica distintiva.....	41
7.2.2. La misión: Definiendo el ámbito de negocios y las competencias	43
7.2.3. La estructura de la industria y el posicionamiento competitivo.....	43
7.2.4. La agenda estratégica	44
7.2.5. Selección del proceso adaptativo	44
7.2.6. Diseñar las métricas para un adecuado control dependiendo de la estrategia.	46
7.2.7. Aplicar favorablemente la retroalimentación.....	47
CONCLUSIONES	49
REFERENCIAS	51

1. Bibliografía	51
1.1. Libros	51
1.2. Artículos.....	51
1.2.1. Artículos en revistas	51
1.2.2. Artículos en línea.....	53
1.3. Noticias	53
1.4. Entrevistas en línea	54
1.5. Diccionarios en línea.....	54
1.6. Presentaciones.....	54
1.7. Páginas web	54
2. Notas	55

ANEXOS

INTRODUCCIÓN

En cualquier empresa es común escuchar el término estrategia como algo cotidiano, en las últimas décadas se han escrito diversos documentos que giran en torno a ella, las revistas económicas, financieras y de gestión publican artículos que se relacionan en mayor o menor grado con el establecimiento y aplicación de estrategias en numerosos casos prácticos, en el orden económico vigente y aún así muchas compañías no logran comprender el concepto y conducen sus acciones hacia el fracaso inminente, seducidas por las tendencias de imitación y comprensión erróneas de simples modas efímeras y una lucha desmedida y sin bases sólidas, cuya recompensa pasajera es únicamente alcanzar un incremento en ventas.

El pensamiento estratégico ha ido evolucionado, gracias al trabajo e investigación de diversos empresarios y académicos que han aportado sus fórmulas y han ayudado a construir bases importantes, que propiciaron el éxito de muchas empresas en el pasado y que les ha permitido comprender algunas lecciones para desenvolverse en el futuro. Sin embargo, la globalización y las innovaciones tecnológicas han creado un nuevo campo de juego en el mundo de los negocios, donde hay que enfrentarse a la inestabilidad y la imprevisibilidad en mercados altamente dinámicos, con mayores y exigentes participantes y con elementos claves que si no son analizados y adoptados por las compañías, las llevarán al fracaso inminente.

¿Qué deben hacer entonces las empresas para tener éxito en su negocio?, ¿Cuál es el nuevo pensamiento en materia de estrategias? El presente trabajo no pretende brindar una solución mágica que le genere rentabilidad a una compañía, sino más bien sentar las bases para contestar dichas interrogantes a partir de los enfoques estratégicos que han puesto en práctica empresas exitosas, en el marco de un ambiente cambiante y que dan la pauta para personalizar y optimizar las fortalezas de una empresa en el aprovechamiento de sus propias capacidades y en aras de desvirtuar la creencia errática de una solución única para todos los casos, ya que una fórmula ganadora para una firma, puede significar el fracaso para otra. ¿En qué radica la diferencia? A lo largo de este documento se irán abordando los temas que permitirán clarificar algunos conceptos e ideas, mientras que despertarán la curiosidad y la necesidad de ampliar otras.

No existe un punto final escrito en materia de estrategia, lo que no es pretexto para que los gerentes y miembros de la empresa en general no indaguen en el terreno, sobre todo en una era en la cual la información está a la orden del día y al alcance de todos. Cada punto abordado se ha desarrollado de manera tal que se comprendan las ideas relevantes, partiendo desde simples definiciones y una breve evolución del pensamiento estratégico, hacia el contexto actual de mercados dinámicos, en el que se exponen los factores claves y su incidencia en el desempeño corporativo, que permitan el razonamiento para trazar la diferencia entre el éxito y el fracaso de las acciones, hacia el logro del objetivo global de la compañía en un mercado cuyas reglas y jugadores han cambiado para siempre, pero cuya idea central se mantiene y es el factor clave para la sostenibilidad y la generación de valor.

I. ANTECEDENTES.

1. Definición de estrategia.

En muchos libros de texto se puede encontrar la definición del término “Estrategia”. Dicha palabra ha sido utilizada en diferentes contextos a lo largo del tiempo y tuvo sus orígenes en el ámbito militar, orientado a la búsqueda de la victoria frente a los enemigos, mediante el uso racional de los recursos.¹ Dentro del marco de los negocios, una de las primeras definiciones modernas fue proporcionada por Alfred Chandler en el año 1962, considerándola como “la determinación de los objetivos y metas fundamentales de largo plazo de una empresa y la adopción de cursos de acción y asignación de recursos necesarios para llevar a cabo esos objetivos”.² Muchos estudiosos han proporcionado sus aportes al respecto, aunque siempre en el mismo orden de ideas, modificándolos según las nuevas tendencias.

Stoner, Freeman y Gilbert Jr. (1996) la definen como “el programa general para definir y alcanzar los objetivos de la organización, la respuesta de la organización a su entorno en el transcurso del tiempo” (p. 292). Al respecto, Mintzberg, Quinn y Voyer (1997) retoman la idea medular de Chandler, como “el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar” (p.7). Los elementos centrales de estos conceptos fueron el resultado de diversos estudios y experiencias a través de los años, y tienen en común la determinación de cursos de acción para lograr un objetivo, tal y como se manejaba en sus orígenes militares, aunándoles diferentes componentes del ambiente, tanto internos como externos, lo que nos lleva a una de las definiciones modernas acerca de la estrategia, y es la expuesta por el reconocido economista Michael Porter,³ quien en pocas palabras, la define como una característica única y particular, es encontrar una forma diferente de competir, creando un valor distintivo para el consumidor, permitiendo a la compañía prosperar y lograr una rentabilidad superior (Axon Consultores, 2012). Dicha concepción provee una percepción más amplia y más acorde a la realidad en el mundo de los negocios, la cual sin duda, no surgió de la noche a la mañana.

2. Evolución de la estrategia de negocios.

Desde las primeras concepciones de la estrategia hasta la actualidad, muchos factores han sido estudiados e incorporados. El término como se conoce hoy en día, se obtuvo a través de décadas de experiencias y enfoques que han permitido aclarar los diversos temas centrales hacia los cuales debe encausarse un ejecutivo si desea que su negocio sobresalga, obtenga ganancias y por lo tanto, rentabilidad.

Para entender la visión actual de la estrategia de negocios, es necesario comprenderla desde sus orígenes, los cuales datan desde finales de la segunda guerra mundial, cuando los primeros estudiosos comenzaron a ligar el concepto dentro del contexto empresarial.

La evolución de la estrategia de negocios estuvo influenciada por los pensamientos y trabajos de muchos académicos, pero para fines de comprensión se expondrán los puntos más relevantes, según diversos estudios (Board, 2004; Horwarth, 2006; Hunter, 2012; Kay, 1995; Mintzberg et al., 1997; Prasad, 2009), agrupándolos en seis fases, las cuales se describen brevemente a continuación:

✓ Planeación y control del presupuesto (1945-1959).

Von Neumann y Oskar Morgenstern fueron los primeros académicos en ligar el concepto de la estrategia al contexto de los negocios con la publicación de su obra *Theory of Games and Economic Behavior*;⁴ sin embargo, la obra relevante de esta época estuvo a cargo del famoso economista Peter Drucker, *Concept of the Corporation*,⁵ publicada en el año 1946, en la cual analiza, entre otros temas, el exitoso modelo de la *General Motors* dirigida por Alfred Sloan,⁶ en la cual expone los beneficios de la descentralización. El éxito de esta obra demostró el enorme interés en temas como gestión y estrategia; no obstante, la década de 1950 se caracterizó por la planeación y control del presupuesto. Se hizo énfasis en el control financiero a través de los sistemas presupuestarios.

✓ Planeación corporativa (Década de los 60`s).

La estrategia cobró fuerza en el ámbito de los negocios durante la década de los años sesenta. El enfoque de gestión iba destinado al establecimiento de objetivos de largo plazo y la determinación de los cursos de acción y disposición de recursos para la consecución de dichos objetivos. En 1962, con la publicación de su obra *Strategy and Structure*,⁷ Alfred Chandler Jr. ofreció la primera definición en el marco de los negocios y expuso la importancia de establecer una estrategia para luego desarrollar una estructura, en torno a la realización de dicha estrategia. En el año 1965, se publicó *Corporate Strategy*, la obra de H. I. Ansoff que fue considerada como la biblia de la planificación estratégica, en la cual la estrategia se convirtió en un hilo conductor entre las actividades de la compañía y los productos y mercados, compuesto por cuatro elementos: el alcance de los productos y mercados, el vector de crecimiento, la ventaja competitiva y las sinergias. Se introduce la utilización de la matriz de Ansoff, también conocida como Matriz Producto/Mercado, para identificar oportunidades de crecimiento en las unidades de negocio de una organización.

✓ Estrategia corporativa (Década de los 70`s).

Se experimenta un cambio de enfoque debido a las limitaciones de recursos, especialmente la crisis del petróleo, por lo que las nuevas preocupaciones se tornaron hacia el tamaño de la empresa, la penetración de mercado, cuota de mercado, integración vertical, fusiones y adquisiciones y la teoría de cartera en general. Las amenazas y oportunidades ambientales adquirieron mayor importancia, como parte del establecimiento de la estrategia y muchas empresas adoptaron el modelo de crecimiento a través de integración y diversificación.

✓ Análisis de la industria y la competencia (Década de los 80`s).

Hasta la década de los años 80`s, la estrategia de negocios iba orientada hacia la diversificación de carteras, pero algunos estudios revelaron que dicho enfoque no generaba mucho valor por sí mismo. Luego, con la agudización de la competencia debido a la entrada al juego de Japón y los países recientemente industrializados, la visión cambió hacia el fortalecimiento de ventajas competitivas para satisfacer las necesidades del cliente, análisis de la industria y de la competencia. Las empresas comenzaron a poner cuidado en la elección de sus industrias, sus mercados, segmentos y posicionamiento dentro de esos segmentos; además, se pusieron de moda las fusiones, adquisiciones y absorciones para ganar ventaja en tamaño. El aporte relevante de la época estuvo a cargo de Michael Porter, al escribir el libro más influyente en el campo de la estrategia de negocios en el año 1980, titulado *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. En su obra, Porter impulsó el análisis de la industria y la competencia a través de cinco fuerzas: La amenaza de nuevos participantes en el mercado, la amenaza de productos o servicios sustitutos, el poder de negociación de los compradores, el poder de negociación de los vendedores y la rivalidad entre los competidores.

✓ Innovación estratégica (Década de los 90`s).

A inicios de la década de los noventa, las compañías normalmente orientaban su declaración de misión y objetivos en torno a la participación de mercado, calidad de sus productos y alcance geográfico. No obstante, la innovación estratégica dominó el período desde 1995 hasta el año 2001. La importancia de la innovación estratégica se vio agravada por la aplicación de la tecnología a los procesos de negocio. Las ventajas competitivas se hicieron difíciles de mantener debido al ritmo cambiante de la sociedad y la rapidez de imitación, por lo tanto, muchas compañías optaron por inversiones en recursos específicos como los de propiedad intelectual, ya que eran de difícil imitación, para explotar un tipo de ventaja competitiva dinámica. Una herramienta importante de la época fue el Cuadro de Mando Integral, el cual se dio a conocer en el libro *The Strategy-Focused Organización*, escrito por Robert Kaplan y David Norton, el cual sugiere que se analice a la organización desde cuatro perspectivas: Financiera (perspectiva del accionista), Del Cliente, Procesos Internos del Negocio, y Desarrollo y Aprendizaje para la creación de valor.

✓ Pensamiento estratégico en la era de la globalización (Año 2000 en adelante).

Sin duda, los avances tecnológicos y la globalización conllevaron a replantear nuevamente el enfoque de la estrategia. La innovación sigue estando presente y es un elemento clave dentro del planteamiento de la estrategia para posicionarse en los gustos y preferencias de los consumidores; sin embargo, durante la década del año 2000, a dicho componente se le sumaron elementos como: un mayor análisis del entorno, alianzas estratégicas para sobrevivir y las críticas a los modelos que no toman en cuenta el factor humano en el desarrollo de estrategias. Dentro de este contexto surge nuevamente la interrogante: ¿Hacia dónde va la visión de la estrategia de negocios en la actualidad? Este es el tema que nos compete y que se intentará desarrollar en las siguientes páginas.

II. REDEFINIENDO LA ESTRATEGIA DE NEGOCIOS.

1. El nuevo contexto de la estrategia.

En las primeras definiciones de estrategias, la idea universal se limitaba a un curso de acción para lograr un objetivo; no obstante, la experiencia nos ha enseñado que el término engloba más que eso. Para comenzar, hay que borrar la premisa de que una estrategia debe ser complicada para ser buena, pero tampoco se debe fiarse de una aparente simplicidad, ya que muchas estrategias exitosas parecen sencillas a primera vista, pero hay que recordar que normalmente éstas se analizan en retrospectiva. Vivimos en una época de profundos y acelerados cambios, motivados por innovaciones tecnológicas que transforman el mercado y donde hay que adaptarse al nuevo orden económico; por ende, la estrategia no debe concebirse como solo un curso de acción, sino que debe convertirse en un enfoque que recoja todos los desafíos a los que podemos enfrentarnos.

Debido a que las tecnologías se desarrollan continua y rápidamente, los negocios se encuentran en constante competencia, reconfigurando tanto su identidad como sus relaciones, imposibilitando la idea de un punto de equilibrio y por ello sólo se podrá alcanzar éxito si los ejecutivos son capaces de detectar y responder rápidamente a los cambios de su entorno, aprovechando las verdaderas oportunidades. La globalización ha creado un nuevo campo de juego en el mundo de los negocios, donde hay que enfrentarse a la inestabilidad, imprevisibilidad y la ambigüedad, permitiendo que aún pequeños sucesos en determinada economía, puedan afectar lo que sucede en otra, directa o indirectamente, sugiriendo perspectivas más novedosas acerca de la estrategia, sin dejar de lado su precepto fundamental de ser “distintiva”, el cual se ha mantenido aunque haya cambiado su contexto.

En los nuevos mercados dinámicos, donde la competencia y los gustos de los clientes cambian a ritmos acelerados, el posicionamiento resulta difícil, ya que con las nuevas tecnologías los rivales pueden imitar rápidamente cualquier posición de mercado. La imitación es una práctica común en la actualidad, dados los altos niveles de incertidumbre y la aversión al riesgo, ya que por miedo a ser desplazadas o a fracasar, las compañías optan por modelos ya probados por sus adversarios. ¿Qué sucede cuando muchas empresas ofrecen productos homogéneos? En épocas de bonanza y en un primer momento puede producir ganancias para dichos jugadores; sin embargo, esa homogeneidad poco a poco acaba con la rentabilidad del sector.

La clave del éxito radica en incorporar en actividades distintivas y mantenerse alerta ante las variaciones del entorno. Los gerentes deben salir a la búsqueda de oportunidades, las cuales se dan en situaciones inciertas y deben saber cuándo explotarlas o abandonarlas rápidamente, si fracasan en desarrollarlas. Para tal fin, es vital escoger un buen equipo estratégico, definir los roles de cada miembro y dar rienda suelta a las iniciativas que se generen, teniendo en cuenta la escasa disponibilidad de tiempo y el poco margen de actuación. Por ende, las estrategias deben enfocarse en procesos únicos y movimientos estratégicos oportunos.

2. Entendiendo la definición de estrategia dentro de la organización.

Para diseñar estrategias exitosas que aprovechen oportunidades, primero debe tenerse claro el concepto; sin embargo, a pesar que existe abundante literatura acerca del tema, hay compañías que aún no distinguen el significado de la misma y la confunden con otros términos como los propósitos, tareas, visión, o en un contexto más amplio, con el de eficiencia operacional. Las organizaciones logran la eficiencia operacional cuando ejecutan prácticas que le permiten realizar similares o iguales actividades mejor que sus competidores, a diferencia de la estrategia que requiere actividades únicas o formas de realizarlas distintas a como las realiza la competencia.⁸

En aras de la calidad y la productividad, se han desarrollado herramientas y técnicas de gestión y de estrategia, como la calidad total, el benchmarking, el *outsourcing*, la reingeniería, el enfoque basado en recursos de la empresa, cadena de valor y una gran variedad de instrumentos analíticos útiles, pero que contribuyen a confundir o a limitar el alcance de los encargados de tomar las decisiones, quienes con el propósito de encajar en alguno de estos instrumentos, trazan conceptos estrechos y particularistas sobre la estrategia. La estrategia no es un procedimiento de selección de industrias, determinación de precios, adquisición de nuevas tecnologías, eficiencia operacional o un presupuesto, estas son sólo parte de la misma.

Los competidores pueden fácilmente imitar algunas técnicas de gestión, adquirir las mismas tecnologías y mejorar la atención al cliente, lo que conduce a una homogeneidad en las empresas, generando poco o nulo valor distintivo. Muchas organizaciones que recurren al *outsourcing*, a menudo contratan a los mismos proveedores y como resultado obtienen actividades genéricas que comparten con sus rivales o incluso cometen el error de ceder sus actividades principales. La mejora continua y el benchmarking conducen a la imitación y lo que se obtiene son arduas batallas basadas en la manipulación de precios y presiones sobre costos, limitando la rentabilidad en el largo plazo.

Según Porter (1996) la estrategia descansa sobre actividades únicas, seleccionadas de tal forma que entreguen una mezcla única de valor. Prueba de ello es el éxito del minorista internacional de muebles, IKEA, que ofrece muebles con estilo a bajo costo y que funciona con un grupo de actividades hechas a la medida, atendiendo clientes que prefieren sacrificar servicio por costo. IKEA utiliza un modelo de autoservicio, diseña sus propios muebles de bajo costo y listos para armar, de manera que los clientes los hacen por sí mismos. Las exhibiciones de sus productos se realizan en espacios ambientados, que permiten a los clientes prescindir de un decorador que los oriente en su compra. Como servicios adicionales y distintivos, IKEA ofrece una parrilla para el techo del automóvil que sirve para transportar la mercadería, la cual puede ser devuelta en su próxima visita a cambio de un reembolso. Además, como tiene bien identificado a su mercado meta, quienes son jóvenes no adinerados y probablemente con hijos, ofrece un servicio de guardería infantil dentro de la tienda y un horario prolongado para que puedan realizar compras en horas no habituales. Esta mezcla de actividades únicas ha llevado a la compañía a crear una posición estratégica distintiva y valiosa.

Tomando en consideración lo anterior, las empresas deben tener presente que la estrategia tiene su base en elementos distintivos. Según concluyeron Hambrick y Fredrickson (2001), para tener una estrategia, las empresas deben responder a cinco preguntas: ¿Dónde operar?, ¿Cómo llegar?, ¿Qué los diferencia de los competidores para ganar en el mercado?, ¿Cuál será la velocidad y secuencia de los movimientos? y ¿Cómo se obtendrán ganancias? Las respuestas a esas preguntas deben formar un todo unificado y de acuerdo a la forma en cómo se realicen las actividades dentro de cada elemento, radicarán la diferencia entre ser un estratega o ser imitador.

La primera pregunta tiene que ver con el ámbito de acción, las categorías del producto, segmentos de mercado, el área geográfica, los criterios para el ámbito elegido, así como el detalle de las fases de diseño, fabricación, venta, servicios y distribución. Hay que definir no sólo dónde operar, sino también cuánto énfasis se pondrá en cada ámbito de acción, ya que existen segmentos de mercado más importantes que otros. La segunda pregunta orienta al estratega a definir cómo llegar hacia los ámbitos establecidos. Si la decisión es expandir el alcance de un producto, la empresa puede basarse sólo en el desarrollo del mismo, o bien puede establecer alianzas o adquisiciones que le representen mejores beneficios. La elección del vehículo debe hacerse de forma coherente, ya que si se realizan elecciones equivocadas debido a la premura, pueden generarse demoras considerables, altos costos o un fracaso total.

El tercer elemento importante son los diferenciadores, aquello que lo hará distinto de los rivales y que generará valor para el cliente, lo que implica definir las capacidades que permitirán obtener una ventaja esencial al ofrecer dicha propuesta. Más aún beneficiosas, continúan siendo las combinaciones de actividades únicas, ya que son difíciles de imitar, debiendo estar adecuadas a las capacidades de la empresa y altamente valoradas en el ámbito escogido. El siguiente paso es definir las fases, o la velocidad y secuencia que tendrán las maniobras, ya que hay elementos de una estrategia que pueden ser grandes fuentes de oportunidades y por lo tanto hay que darles más énfasis y abordarlas primero. Por último, debe existir una idea clara de cómo se obtendrán los beneficios, no sólo conformarse con la fórmula básica de ganancias superiores a costos, sino más bien una lógica económica central que sirva como fundamento para la creación de rentabilidad. Por ejemplo, que el cliente esté dispuesto a pagar precios altos a cambio de productos únicos que le generan valor, le indica a la empresa que puede seguir sumando ganancias año con año.

Retomando el ejemplo de IKEA, su ámbito está bien definido: vende muebles a bajo costo para clientes jóvenes. ¿Cómo llega a ellos? A través de sus propias tiendas, con lo que mantiene un control total, no hace adquisiciones y rara vez establece alianzas. ¿Cómo se diferencia? Ofreciendo productos de calidad a bajo costo, en un ambiente visualmente estimulante y con servicios únicos. ¿Con qué velocidad y secuencia? Abarca solo una región a la vez, destinando sus limitados recursos al ingreso de una sola sucursal apoyada con una fuerte campaña publicitaria y una vez ha ganado lugar en el mercado, abre más tiendas. Finalmente, su lógica económica reside en las economías de escala, al ser el mayor vendedor de muebles en el mundo y al tener acuerdos de largo plazo con sus proveedores, sus costos resultan bastante bajos.

Ahora bien, las organizaciones tampoco deben creer que estrategia sea únicamente responder a cinco preguntas. Es el producto de la interrelación de esos elementos, creando una interconexión entre todas las actividades de la empresa y brindando una mezcla única y distintiva que genere valor y que sea consistente. Por otra parte, las compañías aún tienen una disyuntiva, ya que definitivamente la estrategia debe proporcionar valor, pero ¿para quién?, ¿para el cliente o para el accionista? Según lo manifiesta Fréry (2006), algunas empresas tienen como único objetivo la generación de valor a corto plazo para el accionista, enfocándose sólo en los resultados financieros, sin tomar en cuenta lo que el público necesita y por lo tanto, su producto no satisface sus requerimientos y no lo compra. En otro extremo, otras organizaciones se concentran en la generación de valor exclusiva para clientes y usuarios, sin tener en cuenta los resultados financieros, amenazando la supervivencia a largo plazo de la compañía. Una buena estrategia debe buscar el equilibrio entre estos extremos, generar valor para los accionistas y satisfacer al cliente, ya que tomar aisladamente uno de los dos caminos genera resultados negativos. En este equilibrio, generar valor al cliente generará valor para el accionista.

3. Sostenibilidad de la ventaja competitiva.

Teniendo claro que las adecuadas combinaciones de actividades únicas generan valor, surge la interrogante sobre si aún es posible mantenerlas en el largo plazo. Para comenzar hay que definir lo que se conoce como ventaja competitiva. Según Gitman y McDaniel (2007), es “un conjunto de características únicas de una organización y de sus productos que el mercado meta percibe como importantes y superiores a las que ofrece la competencia” (p.425). Para ser considerada como ventaja competitiva, esas características deben ser ampliamente percibidas por los clientes, ya que un fabricante de equipos podría construir una pieza novedosa a menor costo, pero puede no ser perceptible a los ojos del consumidor final, y por ende no representarle ningún valor.

Porter (1985) hacía hincapié en lograr el éxito basado en posiciones defendibles dentro de la industria, mediante la creación de ventajas competitivas sostenibles, e hizo mención de tres tipos básicos de ventajas: Costos, Diferenciación y Enfoque. La ventaja competitiva por liderazgo en costos surge cuando una empresa consigue ser el productor con los costos más bajos dentro de su industria, lo que a menudo se logra a través de economías de escala, uso de tecnología o acceso preferencial a ciertas materias primas. La ventaja por diferenciación ocurre cuando se ofrece un producto con características únicas y que es ampliamente percibido por los clientes, esta diferenciación puede basarse en factores como diseño, imagen de marca, reputación, características propias del producto y servicio al cliente, entre otros. La ventaja de enfoque se refiere a la segmentación, ofreciendo productos destinados a un segmento específico del mercado y excluyendo al resto.

Los tres tipos de ventaja competitiva conllevan riesgos implícitos, ya que pueden ser imitadas por los competidores, reduciendo la capacidad de generar rentabilidad dentro del sector; destruidas por los cambios tecnológicos; no percibidas por los clientes, razón por la cual no se justificarían precios elevados; y un actual o nuevo entrante puede cambiar las reglas del juego, lo que

provocaría que las características únicas del producto carezcan de relevancia. Una ventaja competitiva, además de ser altamente percibida por el mercado, debe ser capaz de mantenerse en el tiempo; es decir, debe ser sostenible. Pero en un mercado tan dinámico, ¿se puede hablar aún de ventajas competitivas sostenibles?

El fenómeno de la globalización ha dado lugar a arduas luchas por mantener una posición dentro del mercado, especialmente en el sector tecnológico, sistemas de información y software. La duración o permanencia de la ventaja competitiva es impredecible y aún cuando se haya encontrado una fórmula de propuesta de valor único, no se puede prever si alguna condición del ambiente favorecerá la continuidad o aniquilación de dicha ventaja. Esto debe forzar a los estrategas a estar en continuo monitoreo y atentos ante las oportunidades que puedan mantener o alargar las reglas de juego vigentes. Según concluyó Eisenhardt (2002), la estrategia todavía debe soportarse en una propuesta de valor único, pero la forma de asimilar dicha diferenciación ya no es la misma que la de años atrás, debido a que la apertura a los mercados globales ha rediseñado todo el ámbito de operación, los cambios están a la orden del día y su escala y velocidad son impredecibles; por ende, la estrategia efectiva, más que nunca, debe enfocarse en procesos únicos y movimientos estratégicos que puedan aprovechar las oportunidades.

Respondiendo a la pregunta, aunque la mayor parte del tiempo se tenga que ir adecuando a los cambios según vayan surgiendo, todavía es posible ofrecer ventajas competitivas sostenibles, sobre una propuesta de valor única y apoyada con la creación de una estructura de gestión que favorezca la creación continua de iniciativas, pero teniendo en consideración que no pueden mantenerse estáticas por muchos años y por ende deben ser flexibles y adaptativas o dejar espacio para poder ir sustituyéndolas oportunamente. Si se quiere ofrecer valor distintivo hay que preguntarse: ¿Qué es lo que podemos hacer mejor que nuestros rivales? Para contestar dicho cuestionamiento se debe tener pleno conocimiento de la empresa, sus debilidades y fortalezas competitivas propias y distintivas, antes de ofrecerlas al mercado.

Porter (1985) expuso el término de la cadena de valor; es decir, fragmentar a la empresa en sus partes constitutivas para identificar las actividades que generan valor. Este enfoque aún es aplicable pero hay que ampliarlo y adaptarlo en torno a la combinación de esas actividades y recursos que minimicen la posibilidad de imitación y ofrezcan al cliente un producto o servicio que satisfaga sus necesidades como ningún otro competidor puede hacerlo, de tal manera que estén dispuestos a pagar un precio más alto por la diferenciación. Otro punto importante es que se tenga la capacidad de enfrentarse a un entorno cambiante y para ello Teece, Pisano y Shuen (1997) hablan de capacidades dinámicas, las cuales se refieren a la habilidad que tiene una firma para construir, integrar y reconfigurar sus competencias internas y externas, de tal forma que puedan generar una ventaja competitiva pese a las variaciones del ambiente. La compañía debe tener la capacidad de aprender y capitalizar los cambios, combinándolos con sus propios recursos, de tal forma que puede ser la misma empresa quien introduzca las nuevas reglas, adelantándose a la competencia y creando sostenibilidad.

Una combinación de actividades únicas y relacionadas estratégicamente puede subsistir en el tiempo, si el valor que percibe el cliente se mantiene. Tal como lo hace *Southwest Airlines Company*, quien ofrece un servicio de vuelos de corta distancia, a bajo costo, entre ciudades de mediano tamaño y utilizando aeropuertos secundarios. Sus actividades se complementan entre sí para proporcionar valor, ya que ofrece un servicio conveniente para aquellas personas que sacrifican servicio por costo. Al no brindar alimentación a bordo, asientos numerados, ni chequeo de equipaje para transferencia entre aerolíneas, se evita realizar actividades que retrasan los vuelos, reduciendo el tiempo de embarque a solo quince minutos. Mantiene bajos costos de mantenimiento al utilizar una flota estandarizada de aviones *Boeing 737*, así, cada piloto, miembro de la tripulación y mecánico son capacitados en un solo tipo de avión, mantienen inventarios de piezas que puede utilizar cualquiera de los equipos y pueden hacer cambios de último minuto fácilmente, ya que la flota es totalmente intercambiable;⁹ por otra parte, también presta atención a los costos en todas las áreas, lo que le permite ofrecer tarifas bajas, tal es el caso que durante los atentados del 11 de septiembre de 2001, no se canceló ningún vuelo ni se despidió a ningún empleado.¹⁰ Además de los costos bajos, la compañía mantiene una filosofía de buen trato a sus empleados, inculcándoles la cultura del ahorro y utilizando una política de no despidos, provocando un alto sentido de pertenencia, compromiso y motivación que transmiten en la prestación de su servicio y que al combinarlos con bajos costos, tarifas bajas, vuelos frecuentes y rápida expansión a nuevas ciudades, ha permitido rentabilidad y sostenibilidad a la empresa.

Southwest actualmente, se enfrenta a una intensa competencia. Rivales como *JetBlue Airways* y *Allegiant Airlines* han logrado reducir costos por la eficiencia en sus operaciones. Además, según lo publicó Mouawad, (2010), la aerolínea no ha actualizado su software y no ofrece destinos turísticos altamente demandados como Cancún, México y El Caribe, como sus competidores. Pero Southwest no se limita a copiar y busca oportunidades manteniendo su filosofía y girando su atención en relación a los ingresos. Por ejemplo, para atraer a más viajeros de negocios, implementaron una campaña publicitaria denominada “*Bags Fly Free*” una política de no cobrar hasta dos maletas documentadas, con lo cual consiguió nuevos clientes y obtuvo una ganancia de \$1,600 millones en los primeros nueve meses del año 2010, en comparación con el mismo periodo en el año 2007, ayudando a desviar la atención lejos de sus tarifas, ya que sus precios no son los más bajos todos los días. Así, la empresa sigue creando fórmulas y manteniendo elementos característicos que generan ventajas competitivas sostenibles a lo largo del tiempo, creando una cultura corporativa de alto compromiso e identidad, que se refleja en su servicio.

Al analizar los elementos que pueden ser propios de la organización, el tema de integración de recursos es básico, ya que de nada sirve adquirir la tecnología de punta si no se sabe utilizar, o tener personal capacitado en determinada área pero que no se pueda integrar. Dos empresas pueden tener la misma infraestructura tecnológica, pero puede ser que sólo una de ellas tenga el personal y la organización adecuada para sacarle el mayor provecho. Cuando se realiza una combinación entre recursos financieros, físicos y tecnológicos, capacidad humana y procesos, el resultado puede ser una propuesta novedosa que ningún otro competidor sea capaz de ofrecer.

4. Analizando el modelo de negocio.

Cuando se logran combinaciones únicas de recursos que ningún rival es capaz de descifrar e imitar, es más fácil mantenerlas en el tiempo y por lo tanto transformarse en una ventaja competitiva sostenible. En el mismo orden de ideas, es imperante analizar el modelo de negocio, tanto para identificar fuentes de valor como para no cometer graves errores. Según Amit y Zott (2009), durante las crisis económicas las compañías normalmente analizan las formas de reducción de costos con miras a no afectar el rendimiento. No obstante, una forma más estratégica de conseguir un rendimiento a largo plazo y no sólo para solventar crisis cíclicas es analizando la forma en que la empresa realiza sus negocios. Satisfacer al cliente no implica necesariamente desarrollar un nuevo producto incurriendo en altos costos, sino más bien descubrir las formas en que se pueden suplir las necesidades de los usuarios de forma diferente, ya que una misma idea puede dar mejores resultados en función de la forma en la que se plantea.

El modelo de negocio debe crear valor y por lo tanto los elementos que la integran deben ser ampliamente conocidos y analizados por los ejecutivos estratégicos. De acuerdo a Johnson, Christensen y Kagermann (2008) el modelo debe contar con cuatro elementos interrelacionados: una propuesta de valor para el cliente, una fórmula para obtener ganancias, recursos clave y procesos clave. Los primeros dos elementos tienen que ver con la búsqueda del equilibrio entre la generación de valor para el cliente y para los accionistas, teniendo en cuenta que no todas las buenas ideas representan un valor para el consumidor y no todas las ofertas de valor para los clientes, son rentables para los accionistas. Los elementos restantes implican una adecuada definición de las actividades a realizar, la forma en que se conectan dichas actividades y los recursos necesarios para llevarlos a cabo.

Al examinar el modelo, en algunas ocasiones puede saltar a la luz la necesidad de realizar cambios. Cuando se realiza la búsqueda de nuevas formas de innovar o se quieren expandir a nuevos mercados, lo primero es identificar las necesidades de los clientes que no están siendo satisfechas total o parcialmente. Luego se desarrolla el modelo, para satisfacer dicha necesidad y se compara el nuevo modelo, con el modelo de negocio actual. Si existe una marcada variación entre ambos modelos es cuando los líderes deben hacer valoraciones respecto a necesidades de cambio, adaptación o creación de nuevas unidades. No siempre es necesario cambiar un modelo de negocio, sobre todo por los altos costos que ello implica y la resistencia al cambio, ya que el mismo modelo puede funcionar en nuevos mercados y de manera innovadora. Otros en cambio necesitan adaptarse según el ámbito de aplicación, sobre todo en mercados emergentes con culturas diferentes.

Una simple reestructuración o incluso pequeñas modificaciones pueden hacer la diferencia. El punto clave es saber distinguir aquellas actividades o factores que no agregan valor y realizar los ajustes necesarios, examinando cada elemento y determinando: las actividades para satisfacer las necesidades insatisfechas, la relación novedosa entre dichas actividades, los responsables de la ejecución y la forma en cómo se generará valor en cada área del negocio. Por otra parte, cuando

la empresa ya entra en crisis, la necesidad de innovación es imperante y frente a presiones puede caerse en el error de tomar las acciones equivocadas; por ende, se necesita de líderes visionarios que diseñen nuevos modelos de negocios anticipándose a los movimientos del mercado y que sean capaces de implementar exitosamente los cambios organizativos en pro de la rentabilidad y prosperidad de la empresa.

5. Analizando a la competencia.

Tener pleno conocimiento de la empresa es un primer paso para desarrollar la estrategia; sin embargo las organizaciones no operan aisladamente y por consiguiente hay que analizar a los otros participantes del mercado. El nuevo marco de los negocios ha propiciado replantearse también la concepción acerca de la competencia. Pensar únicamente en los contrincantes inmediatos dentro de la industria implica una visión limitada de la realidad. Los pensadores estratégicos están conscientes de la necesidad de estudiar a la competencia, pero muchos cometen el error de analizar únicamente a los rivales más tradicionales y dejan de lado a los menos convencionales que pueden representar una amenaza estratégica equivalente o incluso superior. La interacción competitiva incluye cuatro fuerzas adicionales: los clientes, los proveedores, los posibles entrantes y los productos sustitutos, que no es otro que el modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter. Aun cuando dicho modelo fue expuesto por primera vez en el año 1980, Porter actualizó su enfoque, adaptándolo a las características del mundo actual en el año 2008, con un nuevo análisis que ayuda a esclarecer los orígenes de la rentabilidad de un sector y permite conocer e influir en la competencia en el largo plazo. Se examinarán brevemente a continuación dichas fuerzas y los elementos que influyen en ella.¹¹

✓ Amenaza de nuevos entrantes.

Cuando nuevos competidores ingresan al mercado, ejercen presión sobre los precios, costos y la tasa de inversión, producto de la introducción de nuevas capacidades y el deseo de adquirir participación de mercado, limitando la rentabilidad potencial de un sector. Los actores establecidos se ven obligados a mantener precios bajos o incrementar la inversión para desalentar a los nuevos competidores. Ante esta amenaza que mantiene baja la rentabilidad, los participantes actuales utilizan las llamadas las barreras de entrada, siendo las más conocidas: economías de escala por el lado de la oferta que pueden encontrarse a lo largo de la cadena de suministro, beneficios de escala por el lado de la demanda aprovechando la reputación de la marca, costos para los clientes al cambiar de proveedor, altos requisitos de inversión inicial, ventajas de los actores establecidos independientemente del tamaño, acceso desigual a los canales de distribución y políticas gubernamentales restrictivas. Las barreras tradicionales de entrada se han reducido debido a que el internet permite a empresas extranjeras competir en mercados locales, sin necesidad de tener presencia física. Un nuevo actor debe encontrar la forma de superar las barreras sin anular la rentabilidad al amarrarse a una pesada inversión.

✓ El poder de negociación de los proveedores.

Los proveedores poderosos extraen la rentabilidad de una industria al manipular los precios y la calidad, cuando los participantes del mercado son incapaces de transferir los costos a sus propios precios. Por ejemplo, los fabricantes de computadoras no pueden alzar demasiado sus precios sin influir en el poder de compra de los consumidores, por ende deben asumir los altos costos de los sistemas operativos impuestos por Microsoft. Los proveedores se vuelven poderosos si monopolizan la materia prima, si sus ingresos no dependen de un solo sector, si los costos por cambiar de proveedor son altos, si no existen productos o servicios sustitutos y más interesante cuando existe la posibilidad de que amenacen con integrarse hacia adelante uniéndose al mercado y convirtiéndose en un competidor poderoso.

✓ El poder de negociación de los compradores.

La rentabilidad del sector se ve afectada por los compradores poderosos, cuando estos ejercen presión para bajar los precios o mejorar la calidad de productos o servicios incrementando los costos de los participantes. Los compradores son poderosos cuando hay pocos compradores o cuando el volumen que adquieren es grande en relación a su tamaño, cuando existen productos sustitutos y de similar calidad que los consumidores podrían adquirir fácilmente, cuando los costos por cambiar de proveedor son bajos y cuando los compradores amenazan con integrarse hacia atrás prescindiendo de sus productos y/o servicios.

✓ Amenaza de productos sustitutos.

Los productos o servicios que cumplen una función similar al producto original siempre han estado presentes. No obstante, hoy en día es más difícil identificarlos, puesto que podrían ser muy diferentes del producto o servicio al que suplantán. Por ejemplo, un vestido puede ser un sustituto de un aparato eléctrico para alguien que busca un regalo del día de la madre, o bien un sustituto podría ser no comprar algo o comprar un producto usado. La tecnología juega un papel importante dentro del desarrollo de productos sustitutos, ya que una videoconferencia puede reemplazar a un viaje en detrimento de las aerolíneas. La rentabilidad se ve limitada debido a que dicha amenaza coloca un techo a los precios y la amenaza es fuerte cuando: ofrece un atractivo *trade-off* de precio y desempeño respecto del producto original y si el costo del consumidor de cambiar por el sustituto es bajo. Hay que poner singular atención cuando el cambio en otros sectores favorece la transformación en atractivos sustitutos donde antes no lo eran.

✓ Rivalidades entre competidores existentes.

La ganancia de una compañía por lo general significa la pérdida de otra, ya que normalmente se compite en relación a precios. Otra forma de rivalidad incluye el lanzamiento de nuevos productos, campañas publicitarias intensivas y mejoramiento de los servicios. La rivalidad es más intensa si los competidores son varios y similares en tamaño y potencia, si el crecimiento del sector es lento, si las barreras de salida¹² son altas, si los rivales están altamente comprometidos con el negocio y aspiran a ser líderes y cuando es difícil identificar la base de la competencia, ya que no se tiene la capacidad para determinar el enfoque competitivo o definir bien las metas. Las

guerras de precios son las formas más comunes de rivalidad entre empresas; sin embargo, las más dañinas son aquellas que no toman en cuenta el factor monetario, como las prestaciones del producto, servicios de apoyo, tiempos de entrega o imagen de la marca, ya que están influyen en el valor para el cliente y por lo tanto pueden erosionar significativamente la rentabilidad.

Las cinco fuerzas competitivas ayudan a comprender el comportamiento de la rentabilidad, identificar los desarrollos más importantes dentro de un sector y definir el grado de atractivo del mismo, para que las empresas incorporen estas variables en su estrategia. Pero además de las cinco fuerzas, hay dos elementos importantes que deben ser considerados adicionalmente para el análisis competitivo: El Gobierno y los productos y servicios complementarios, quienes no constituyen por si mismos una sexta fuerza que pueda determinar la rentabilidad de un sector, debido a que su presencia no es necesariamente buena o mala. De esta forma, las políticas gubernamentales y el marco legal dentro de una región pueden afectar positiva o negativamente la rentabilidad de un sector; por ejemplo, si existen altos aranceles las barreras de entrada para competidores extranjeros incrementan y puede favorecer a la rentabilidad de dicha industria. Por otro lado, si existen políticas gubernamentales que favorezcan los sindicatos, el poder de los proveedores se fortalece y se reduce el potencial de utilidades.

En cuanto a los productos o servicios complementarios,¹³ aún cuando son más comunes en el sector tecnológico, como por ejemplo software y hardware, se encuentran en la mayoría de industrias y tienen diferentes maneras de influir en las cinco fuerzas, tanto positiva como negativamente. Por ejemplo, agregarle bienes complementarios a la oferta principal, puede servir como barrera de entrada para nuevos competidores. También pueden utilizarse para tomar ventaja frente a la competencia cuando el mismo productor del bien principal produce los bienes complementarios, por ejemplo un fabricante de pinturas especiales que fabrique su propio solvente. Las decisiones estratégicas radicarán en la decisión de la conveniencia de fabricar por si mismos un bien complementario, para ofrecer un paquete completo de servicio o dejar que los proveedores lo sigan ofreciendo. Se deben considerar especialmente cuando afecten la demanda general del producto, de tal manera que un análisis riguroso de su influencia en las cinco fuerzas permitirá al estratega un mayor contexto sobre el cual formular su estrategia.

Por otro lado, retomando el carácter inestable del mercado actual, hay que tener en cuenta que las cinco fuerzas no pueden analizarse en un único momento en el tiempo. Aun cuando la estructura de un sector es relativamente estable, está sujeta a pequeños ajustes y puede darse el caso que algún evento la obligue a cambiar abruptamente, como alguna innovación tecnológica fuerte o la modificación en las necesidades de los clientes. Dichas alteraciones pueden provenir tanto de fuera como desde dentro del mismo sector, afectando su potencial de utilidades hacia al alza o hacia la baja. De ahí que realizar análisis de forma constante y oportuna bajo el enfoque de las cinco fuerzas favorezca la identificación de los desarrollos más importantes dentro de cada sector y permita predecir, en cierto grado, los impactos en el grado de atractivo de los mismos y la distinción entre cambios cíclicos y estructurales, favoreciendo el aprendizaje estratégico.

6. La estrategia en la era digital.

Como ya se ha comentado, los avances tecnológicos han cambiado la forma en que se conciben muchos negocios y sus procesos, de hecho, muchas empresas han utilizado la tecnología vigente para migrar sus operaciones hacia nuevas plataformas, gracias a los modernos sistemas de información y al internet. El mercado como se conocía, también ha ampliado sus horizontes, ya que no se limita a una cobertura de pocos kilómetros sino que se abre a un mundo globalizado, con una gama más amplia de clientes, cuyos comportamientos, demandas y preferencias cambian con la misma velocidad, volviéndose más exigentes en materia de conveniencia, calidad, servicio, precio y tiempos de entrega, entre otros. Todos estos ajustes relevantes deben pesar sobre la mente de los estrategas al momento de formular sus cursos de acción, ya que se enfrentan a una nueva realidad.

Tal como lo confirman diversos estudios (Callahan y Pasternack, 1999; Kim, Nam y Stimpert, 2004), el internet cambió la forma de interacción de la empresa con sus clientes y proveedores, accediendo a datos más específicos y ágiles para control de inventarios y análisis de consumidores, con el objeto de perfeccionar su gama de productos y adaptar su oferta a un mercado más segmentado y casi individual. Por ejemplo, *Amazon* utiliza un software que permite a los usuarios tener una vista personalizada de su página web, basada en sus hábitos de consumo históricos y bajo ese esquema, sugerir ciertos títulos con lo cual realiza una comercialización anticipada del producto para un cliente que se siente más identificado,¹⁴ ya que a medida que una misma persona visita un sitio web específico, se acumula mayor información de consumo e interés y pueden ofrecérsele productos y servicios personalizados.

El internet también ha permitido redefinir las relaciones internas entre las funciones de los diferentes departamentos de una organización, así como la forma en que se realiza el trabajo, ya que muchos empleados ya no necesitan trasladarse hacia la ubicación física de la compañía para realizar sus labores, reduciendo los costos para la corporación y para el empleado. Se ha mejorado la eficiencia de las operaciones, sobre todo en el sector servicios, ya que un cliente ya no necesita ir a un banco a realizar una transacción bancaria o interponer un reclamo, ni ir físicamente a una tienda a realizar una compra, ya que lo puede hacer desde su casa u oficina.

Más recientemente, el cambio del modelo estático unidireccional hacia el desarrollo de la *web 2.0*¹⁵ ha introducido una forma más directa de conectar a las empresas con los gustos y preferencias de los clientes. A diferencia del nivel anterior en el cual los usuarios eran simples observadores, actualmente pueden interactuar e intervenir como co-creadores de productos y servicios, a través de las discusiones en redes sociales, *blog*¹⁶ y comunidades web, pero también trae un nuevo elemento al campo de juego ya que las expectativas del usuario crecen y desea ser parte del modelo de negocio y no únicamente un receptor. *Facebook*, *Twitter*, *Linkedin*, *YouTube* y diversos *blogs*, no sólo se han convertido en unas de las principales herramientas de obtención de información, sino que le ha ayudado a las empresas a reducir costos. En ejemplo claro está en la reducción de personal trabajando en un *Call Center*, ya que los clientes pueden encontrar

respuestas a sus interrogantes interactuando en las redes sociales. Por otra parte, además de relacionarse con clientes y proveedores, las compañías pueden entablar contactos profesionales en diferentes ramas de la industria y acumular insumos para expandir su red de negocios. De esta manera, el acceso a una cantidad casi ilimitada de información en tiempo real, ha dado lugar al aprovechamiento de nuevas oportunidades, pero también ha potenciando mayores amenazas, ya que no solo los potenciales y actuales consumidores son capaces de indagar sobre las diferentes ofertas de miles de empresas con sólo un *click*, e ir desechando aquellas que no les proporcione valor, sino que los competidores tienen acceso a sus modelos de negocio y buscan la manera de imitarlos, implementarlos y mejorarlos.

Ahora bien, el sólo hecho de adquirir nuevas tecnologías y dar el salto a la web 2.0 no significa que la empresa tenga una estrategia. El internet es un medio altamente explotado y tal como lo indicó Porter (2001), cuando todos tienen acceso a la misma información y los modelos de negocio están al alcance de todos y son fácilmente imitables, el pensamiento estratégico se pierde y surge una convergencia competitiva donde la mayoría de empresas hacen exactamente lo mismo, razón por la cual el único diferenciador para el cliente es el precio. El fin de una organización, por lo tanto, no debe ser llenarse de seguidores en las redes sociales o acumular una inmensa gama de datos que al fin y al cabo no sepan utilizar. Hoy en día ¿Quién no tiene un perfil en las redes sociales? Eso no basta e incluso muchas veces puede ser perjudicial, dado que si la oferta de productos o servicios no son novedosos o a rasgos notorios es una burda imitación, las malas opiniones se esparcen a gran velocidad y la reputación de la empresa se ve afectada.

La tecnología web está al alcance de todos y a medida que los servicios se estandarizan, la ventaja competitiva se anula. La competencia se intensifica en un mercado virtual y las empresas se esfuerzan por mantener sus precios tan bajos como sea posible, a la vez que batallan con una alta presión en los costos, por lo tanto la única manera de sobrevivir es a través de la diferenciación. Internet no cambia los preceptos básicos, proporciona una nueva plataforma que se puede utilizar estratégicamente para mejorar una propuesta de valor único. La ventaja competitiva sigue estando en la oferta de productos y servicios diferenciados, contenido único, actividades distintivas, conocimiento del producto y procesos eficientes y relacionados. Cuando dichos elementos se combinan con las bondades del internet, se obtiene una propuesta sólida y atractiva para los usuarios, pero sobre todo una combinación de recursos para la empresa que sus rivales no podrán imitar.

La ventaja competitiva hoy en día, dura hasta que los rivales logran descifrar el modelo de negocio. Si la compañía posee una combinación de recursos única, aún cuando tenga presencia en internet y redes sociales, los rivales no podrán imitarla fácilmente. Al combinar las tecnologías de información en la mejora de procesos propios de la compañía a lo largo de la cadena de valor, se obtienen sistemas integrados y especializados, no así cuando se compran aplicaciones genéricas, por ende la ventaja competitiva se obtendrá al adaptar el internet y las nuevas tecnologías a la estrategia de valor de la empresa.

7. ¿Cómo sobrevivir en un ambiente de incertidumbre?

Habiendo determinado la importancia de saber identificar oportunamente los cambios del entorno y combinarla con las capacidades propias de la empresa para ofrecer una estrategia con una base sólida, es necesario buscar la manera de anticiparse a los eventos futuros, pero en un mercado dinámico e incierto el futuro es difícil de prever y en muchas ocasiones, los patrones de comportamiento históricos no son siempre una guía confiable. Conseguir una estrategia exitosa y que genere valor es difícil, pero no imposible, requiere de un amplio análisis y actualización constante, aplicando ajustes en los momentos precisos. Lamentablemente, muchas compañías realizan cambios cuando atraviesan alguna crisis financiera; no obstante, dicha acción correctiva se practica cuando ya se han obtenido pérdidas y en el esfuerzo de minimizarlas pueden tomarse caminos que sólo afronten temporalmente el problema. Los estrategas deben ser capaces de prever futuras circunstancias para movilizar sus recursos internos y externos y poder hacerles frente, de tal forma de incrementar la rentabilidad. Pero en un mercado dinámico ¿Cómo se puede hacer para que la estrategia sobreviva en un contexto de incertidumbre?

Según Johnson et al. (2012), en una investigación financiada principalmente por el *Advanced Institute of Management Research*¹⁷ por iniciativa del Gobierno del Reino Unido para mejorar la práctica y la investigación corporativa, se analizó el comportamiento de las empresas: *Cadbury*¹⁸, *Tesco* y *Smith & Nephew*,¹⁹ quienes habían realizado cambios estratégicos con ciertos patrones comunes: tuvieron la capacidad de crear coaliciones alternativas, tradiciones de negocios desafiantes y aprovecharon accidentes felices, obteniendo excelentes resultados en comparación con empresas similares del mismo sector. La fórmula aplicada en dichas empresas, es similar a la analogía realizada en el trabajo de Beinhocker (2000), en el cual se compara el desarrollo de la estrategia con complejos sistemas biológicos, donde las especies buscan sobrevivir dentro de una lucha evolutiva. Tanto la experiencia de esas tres empresas como las reglas evolutivas, pueden ser aprovechadas para tener éxito en un mercado altamente incierto y se exponen a continuación.

a) Nunca estancarse, es la regla básica en el proceso de evolución. En un mundo globalizado quedarse quieto es quedarse atrás. No importa que se estén generando ganancias con la estrategia actual, siempre deben explorarse nuevas formas de obtener éxito, de manera que aunque sea difícil anticiparse a las nuevas tendencias, se obtenga una pauta que permita a las empresas estar preparadas para el siguiente paso. Desde el punto de vista económico, la inversión será mayor si se intenta analizar una industria y sus componentes de una sola vez, en lugar de haber destinado cierta cantidad de recurso humano, tecnológico y financiero a la búsqueda y exploración permanente. Sin bien es cierto que la empresa debe destinar la mayor parte de sus recursos en el apoyo a la estrategia actual, también es clave orientar esfuerzos para la exploración de nuevos caminos que pueden ser la clave del éxito en el futuro cercano. Muchos pueden mostrar cierta resistencia por el tema económico, ya que numerosas compañías pueden indicar que no tienen la capacidad para invertir. Por otro lado, la duda hoy en día, ya no está en si la empresa puede darse el lujo de hacer algo, sino mas bien en si pueden permitirse el lujo de no hacerlo.

b) Tener capacidad para crear coaliciones alternativas dentro del negocio. Los ejecutivos estratégicos manejan la opción de explotar las habilidades actuales mientras desarrollan a la par nuevos productos y procesos. Esta ambidiestra organizacional se consigue normalmente separando los procesos en dos grupos, uno que busque fortalecer las capacidades actuales y otro que busque el desarrollo a través de innovaciones, permitiendo la coexistencia de procesos y estructuras diferentes y teniendo ambos grupos estrechos lazos con los niveles gerenciales. Por ejemplo, según lo exponen O'Reilly y Tushman (2004), a finales de la década de los noventa, el periódico *USA Today*, una división de *Gannett Corporation*, estaba atravesando una constante reducción en ventas debido a que el público recurría cada vez más a la televisión o al internet como fuente de noticias. Ante la necesidad de innovación, el entonces Presidente del Periódico, Tom Curley, autorizó en 1995 el lanzamiento de un servicio de noticias online llamado *USAToday.com*, el cual operaba de manera totalmente independiente del negocio tradicional. El proyecto no tuvo el éxito esperado, según Curley, porque la nueva unidad estaba tan aislada del negocio impreso, que no lograba capitalizar los recursos del diario.

En 1999 decidió que *USA Today* debía adoptar una “estrategia de red”, en la que el contenido noticioso fuera compartido por tres plataformas: el periódico, *USAToday.com* y las 21 estaciones locales de TV de Gannett, con la visión de ofrecer un espacio informativo independientemente del formato. Así, en el año 2000, realizó diferentes reestructuraciones organizativas con personal que compartiera su visión del negocio, manteniendo los procesos, estructuras y culturas distintivas en las tres unidades, pero con su dirección superior estrechamente integrada. Gracias a su organización ambidiestra, *USA Today* ha continuado compitiendo agresivamente en el maduro negocio de los diarios impresos mientras desarrolla una sólida franquicia en Internet y provee de las últimas noticias a las estaciones de Gannett.

c) Crear una tradición constructiva de negocios desafiantes. Muchas de las coaliciones alternativas han surgido en contextos de conflicto, como parte de la individualización y recelo de las unidades. Las fusiones y adquisiciones también generan ambientes conflictivos, tal es el caso de Unilever, que surgió en 1929 como resultado de la fusión entre la compañía inglesa *Lever Brothers* con la empresa holandesa *Margarine Unie*, quien debe generar estrategias que guarden equilibrio entre el lado holandés y británico del negocio. Esta forma de discusión en base al conflicto abierto fomenta la construcción de un sistema desafiante en el que se discuten puntos de vista diferentes que involucran a todos los procesos de la organización. Debe crearse una cultura de desafío, en la que un equipo estratégico valore la crítica abierta y constructiva, tolerando y estudiando variedad de ideas, ya que de esta forma surgen estrategias exitosas.

d) Aprovechar “accidentes felices” para realizar cambios estratégicos. Esto significa estar pendientes de las oportunidades que la industria ofrece, ya que pueden presentarse circunstancias imprevistas que apoyen la transformación en la dirección previamente establecida o dichos imprevistos percibidos previamente como problemas, pueden convertirse en verdaderas oportunidades si los tomadores de decisiones son capaces de actuar de forma estratégica, tal

como sucedió con la cadena multinacional de locales de venta al por menor, Tesco en Junio de 1977. La administración puso en marcha la operación *Checkout*, una estrategia agresiva de reducción de precios que pretendía generar volumen y ganar cuota de mercado. Dicha acción disminuyó los márgenes de beneficio y se volvió una situación tan difícil de manejar, que casi destruye a la compañía. El problema generado sirvió para darse cuenta de la necesidad de cambiar los procesos de logística, distribución e inversión, para lo cual se inició un proceso de transformación estratégica que había sido ideada tiempo atrás, pero que la Junta Directiva no había aprobado por su resistencia al cambio. Se produjo una transición de control familiar hacia un proceso de gestión y cambio estratégico enfocado al cliente, liderado por Ian MacLaurin y David Malpas, que se convirtió en un punto clave en el éxito de la empresa y le permitió tomar ventaja sobre su competidor *Sainsbury*, quien no supo realizar cambios en su modelo de negocios.

e) Valorar estrategias como si fueran opciones. Cuando se evalúan los componentes de la estrategia y entre ellos la inversión a realizar, normalmente se utilizan los métodos tradicionales como el Valor Presente Neto, Periodo de Recuperación, Utilidad de Operación y Rendimiento de la Inversión; no obstante, dichos métodos proporcionan un enfoque limitado, dado que no contemplan las oportunidades que podrían acarrear dichas estrategias en el futuro. Además, muchas organizaciones utilizan los mismos parámetros de rendimiento para industrias diferentes, subestimando el riesgo. Otras carecen de visión al limitarse a analizar tres tipos de escenarios, escogiendo por lo general el intermedio, sin indagar demasiado en otras alternativas. Para aportar flexibilidad a sus opciones, las compañías deben hacer uso de herramientas como el análisis de escenarios y modelación de sistemas dinámicos, pero sobre todo de amplias discusiones estratégicas sobre los beneficios y desventajas de las acciones a tomar.

f) Crear nuevos mercados. En lugar de esperar la siguiente tendencia en la industria ¿Por qué no crear nuevos mercados y espacios de consumo? Tal como concluyeron Kim y Mauborgne, (2009), no hay que apegarse estrictamente a las condiciones del ambiente para desarrollar una estrategia, ya que ideas innovadoras pueden dar forma a un nuevo panorama económico e industrial. Hay tres factores importantes que deben alinearse: las condiciones estructurales del entorno donde se opera, los recursos y capacidades con las que cuenta y sobre todo el pensamiento estratégico de su personal. Un claro ejemplo de creación de nuevos mercados puede verse con el caso de *Apple*, quien durante buena parte de su historia se centró en el desarrollo de hardwares. Dentro del contexto, el libre intercambio de música a pesar que sitios como *Napster* fueron clausurados, preocupaba a las compañías discográficas por el impacto en sus ventas. *Apple* analizando la oportunidad, realizó acuerdos con los principales sellos discográficos y en el año 2003 lanzó *iTunes Music Store*, que en un espacio de cinco años, se convirtió en el mayor vendedor de música en América, ofreciendo más de 200,000 canciones incluyendo temas exclusivos y permitiendo a sus consumidores descargar temas individuales a \$0.99 centavos de dólar o un álbum completo a \$9.99 dólares, garantizando calidad de sonido y funciones de búsqueda y navegación. De esta forma transformó su modelo de negocio.

Incluso si se tiene el alcance necesario se pueden modificar industrias enteras, tal como lo exponen Amit y Zott (2009) con el caso de la compañía californiana de automóviles eléctricos *Better Place*, ya que se tenía el inconveniente de las molestas causadas a los clientes debido al frecuente agotamiento de las baterías. Debido a esto, decidieron cambiar su modelo de negocio adecuándolo al producto y no al contrario como suele suceder, asemejando sus operaciones al modo de operar de las compañías de telecomunicaciones. *Better Place* construyó una red que posibilitaba el desplazamiento de los vehículos eléctricos por medio de puntos de abastecimiento para baterías recargables y puestos de cambio para vehículos con baterías intercambiables, de esta manera, la empresa también fabricaría las baterías. La clientela de *Better Place* pagaría por kilómetros rodados. Este es un cambio en la industria del automóvil, que permite aliviar la dependencia de los combustibles fósiles, con beneficios para el medio ambiente, para la seguridad nacional y para los consumidores.

g) Saber cuándo retirarse. Desistir de una estrategia normalmente es tratado como sinónimo de derrota y a eso se le aúna que por lo general se tiene una alta aversión a las pérdidas y por ello muchas firmas que no han sabido retirarse en el momento oportuno terminan fracasando. Dado que las compañías tienen portafolios de inversiones diversos, se debe estar preparado para liquidar oportunamente aquéllas que no produzcan los resultados deseados, lo mismo sucede con las estrategias. Los ejecutivos estratégicos deben saber anticipar el momento en que ciertas acciones o unidades de negocio llegarán al punto de maduración, en el cual ya no se produzca generación de valor e incluso comiencen a representar pérdidas. De acuerdo a la conclusión de Harper y Viguerie (2002), una unidad en descenso arrastra a toda la organización, mientras que si se venden o se logran separar tan pronto como se hayan capturado la mayoría de sinergias, se logran beneficios y pueden comenzar a usar nuevos recursos hacia nuevos enfoques rentables.

Dirigir las capacidades actuales o desarrollar otras en respuesta a la industria cambiante y a los nuevos retos no es algo que pasará de moda, la evolución no se detiene y diversas formas de innovar se van generando, incluso al retroalimentarse y ver sus fracasos, la compañía puede ser capaz de aprender de sus debilidades y crear nuevos espacios de mercado. Las reglas anteriormente expuestas tiene en común la necesidad imperante de actuar rápidamente frente a posibles y actuales cambios en el mercado. De acuerdo a Sull (2009) los ejecutivos estratégicos deben saber descifrar la información nueva del entorno y traducirla en respuestas valiosas, lo que se conoce como capacidad de absorción. Para ello es necesario combinar tres tipos de agilidad: operacional, de portafolio y estratégica. La agilidad operacional, que no es más que la capacidad de identificar las oportunidades más rápido que los rivales. La agilidad de portafolio se refiere a despertar la capacidad de transferir rápidamente los recursos de las opciones menos prometedoras hacia aquellas que se prevean generarán mayor valor y rentabilidad. Por último, la agilidad estratégica que se refiere a saber identificar las oportunidades cuando se presentan, no queriendo decir con esto que se arriesgaran a la primera, sino que en base al análisis hay que esperar la oportunidad adecuada y aprovecharla.

8. Hacia una visión estratégica permanente.

A lo largo de este trabajo se ha enfatizado en la actualización continua y en el pensamiento estratégico constante, ¿qué quiere decir esto? Que los líderes corporativos ya no deben pensar en estrategias sólo una vez al año al momento de realizar su plan operativo, sino que deben cambiar su enfoque hacia una visión estratégica permanente. La incertidumbre de un mercado dinámico implica planear cuidadosa y oportunamente los movimientos, eligiendo el momento preciso para actuar, ya que si se efectúan acciones precipitadas se corre el riesgo de trabajar a ciegas o caer en improvisaciones, pero también esperar demasiado es peligroso, ya que muchas oportunidades son perecederas y los rivales pueden tomar ventaja mientras que la empresa se mantiene al margen.

La visión estratégica requiere un amplio análisis del comportamiento del mercado y también requiere una revisión constante de los procesos internos y de la estrategia misma, ya que el hecho de que se haya escogido una estrategia que haya dado excelentes resultados, no significa que siempre se apegará a las condiciones del ambiente vigente. Por ende, la estrategia debe ponerse a prueba periódicamente y comprobar que efectivamente se están haciendo bien las cosas. Aparte de establecer: Dónde operar, cómo llegar, los diferenciadores, la velocidad y secuencia de los movimientos y la forma en cómo se obtendrán las ganancias, hay que comprobar que el camino elegido responde a las necesidades actuales de la industria. De acuerdo a Bradley, Hirt, y Smit, (2011), una forma de comprobar su validez es someterla a un análisis de diez puntos, y para lo cual debe dársele respuesta a diez preguntas que se resumen a continuación:

El primer punto tiene que ver con la diferenciación y la capacidad de la empresa para generar excedentes económicos en un mercado imperfecto: *¿Puede la estrategia ganarle al mercado?* Actualmente las mejores prácticas son rápidamente imitadas y la presión de competidores y consumidores es intensa, por ello la oferta de la empresa debe ser altamente percibida y representar una diferencia real capaz de generar ganancias. Esto nos lleva al segundo punto de análisis: *¿Descansa la estrategia sobre una verdadera ventaja competitiva?* La empresa debe estar consciente de qué es lo que la hace diferente del resto de participantes y al identificarlo, no sólo basta analizar la combinación de actividades genera un valor único e inimitable, también debe buscar los puntos vulnerables de su ventaja y aquellos factores que podrían erosionarla para poder enfrentarlos antes que los competidores los descubran.

La tercera pregunta tiene que ver con el enfoque: *¿Está la estrategia adecuadamente segmentada?* Dividir los mercados permite identificar necesidades, pero si ya se planteó una segmentación hay que evaluar si la división aún corresponde a los nuevos gustos y preferencias, de tal manera que se reasignen recursos de acuerdo a las nuevas oportunidades en los segmentos de mercado, de donde se deriva otra interrogante: *¿La estrategia sobrevive a las nuevas tendencias?* Los avances tecnológicos favorecen a rápidos cambios y nuevas tendencias, que no todas las empresas están preparadas para afrontar. Por ello hay que anticiparse a los factores que realmente afectarán los cursos de acción actuales y estudiar aquellas tecnologías que podrían cambiar las reglas de juego, evaluar si tendría impacto en los gustos y preferencias de los

consumidores y en qué grado, determinar los productos y servicios que podrían verse afectados y si podrían divergir de la línea de inversión actual. Al estimar un posible escenario futuro debe examinarse si la estrategia actual es la adecuada para enfrentar las nuevas tendencias o si será necesario algún tipo de ajuste.

¿Su estrategia se basa en información privilegiada? La mayor parte de información está disponible para todos los participantes de la industria, por ello es importante analizar las fuentes que sirven de insumo para la estrategia. La satisfacción del cliente es primordial, pero no es suficiente conocer la opinión de los consumidores, la forma de analizar y utilizar dicha información es vital y representará una mejor y más beneficiosa fuente de alimentación. Pero en un mercado incierto el riesgo es un elemento de análisis fundamental, por ello también hay que preguntarse *¿La estrategia contempla la incertidumbre?* Muchas veces, los ejecutivos tienden a sobreestimar los riesgos aparentes y se produce cierta renuencia en tomar acciones, o simplemente no se hace nada, provocando el declive de una estrategia que en algún momento fue exitosa. Un análisis de escenarios debe contemplarse para evaluar los impactos de posibles eventos, aún cuando parezcan improbables, de tal manera que se esté preparado para afrontar dichos cambios y realizar los ajustes pertinentes antes que sea demasiado tarde.

Otro cuestionamiento que deben hacerse los ejecutivos es *¿Existe un adecuado equilibrio entre compromiso y flexibilidad?* Todos los niveles de la empresa deben estar comprometidos en el desarrollo y consecución de la estrategia, este es el punto medular que rigen las acciones para que tenga éxito; sin embargo, se requiere de cierta flexibilidad en el sentido de dar espacio para poder tomar otras acciones estratégicas si el entorno así lo demanda. El octavo punto tiene que ver con el sesgo en la estrategia, sobre todo si se han obtenido buenos resultados; por lo tanto los tomadores de decisiones deberían cuestionarse: *¿La estrategia está contaminada por algún tipo de prejuicios?* El exceso de optimismo, la aversión a riesgos, seguimiento al pensamiento de una sola persona, tendencia a seguir los pasos de las otras compañías dentro del mercado, son sólo algunos sesgos que puede haber adquirido la estrategia actual y que nublan el pensamiento estratégico al querer actualizarla, por ello es importante someterla a discusión periódica en un equipo multidisciplinario que cuestione los supuestos actuales y brinde ideas novedosas.

La mayoría de las estrategias fallan en su ejecución, por ello es necesario cuestionarse: *¿Existe convicción para llevar a cabo la estrategia?* Cada parte de la compañía debe estar comprometida y es responsabilidad de la Alta Dirección la comunicación, entendimiento y apropiación de la estrategia en cada uno de los niveles organizativos, de tal forma que no se sienta como una imposición, sino más bien como un esfuerzo en conjunto donde cada empleado forme parte de un engranaje complejo y necesario para la consecución de los objetivos. Por último, *¿La estrategia se ha traducido en un plan de acción?* No se trata de tener únicamente un enunciado cuidadosamente elaborado, la estrategia debe dar resultados y para ello debe ejecutarse. Todos deben tener definida su responsabilidad y un curso de acción donde se especifiquen sus funciones, procesos, mecanismos y recursos alineados con el presupuesto de la compañía.

III. LA ERA DEL PENSAMIENTO ESTRATEGICO EN MERCADOS DINAMICOS.

Los análisis y experiencias obtenidos a lo largo de los años, han permitido concluir que para formular una estrategia hay que tener pleno conocimiento de los factores internos y externos que pueden influir en el éxito o fracaso de las acciones a realizar. Esto se logra a través del análisis consistente de las condiciones del entorno y las fortalezas y debilidades de los participantes del mercado, así como los de la propia organización, sobre la base de una posición estratégica distintiva donde la compañía puede desempeñarse mejor que sus rivales, construyendo una ventaja competitiva. (Kim y Mauborgne, 2009). Sin embargo, sobresalir en los mercados dinámicos o turbulentos a los que se enfrentan actualmente las empresas, representa un gran reto, dado que la evolución tecnológica, la globalización y la apertura de sistemas de información dan lugar a nuevas necesidades, mayor competencia, nuevos canales de distribución y numerosos elementos dentro del nuevo escenario que si no son analizadas y adoptadas por las compañías, las llevarán hacia el fracaso inminente, ya sea porque no son capaces de observar las oportunidades y amenazas o porque no reaccionan en el momento oportuno.

¿Se quiere decir con esto que la concepción de la estrategia ha cambiado en los últimos años? Definitivamente no. La base fundamental de la estrategia se mantiene; sin embargo, su contexto es el que ha ido evolucionando, motivado principalmente por los cambios en el entorno y la competencia. Las organizaciones deben tener claro que deben incorporar actividades diferentes a las de sus rivales, desarrollando procesos únicos al mismo tiempo que desarrollan la habilidad de identificar y anticiparse a los cambios del ambiente, a manera de introducir una cultura de pensamiento estratégico permanente y una amplia capacidad de adaptación y capitalización de experiencias.

¿Cómo pueden hacer las empresas para introducir una cultura estratégica y obtener éxito en su negocio? Categóricamente, la respuesta no está en sumarse al montón y enfrascarse en una guerra de precios, sino que deben perseguir siempre la sostenibilidad en base a posiciones únicas, realizando actividades diferentes a las de sus rivales, pero con un cambio de mentalidad hacia el pensamiento estratégico permanente para un mercado que evoluciona continuamente y que ha sido golpeado por una escasez de demanda como resultado de la crisis en el año 2008.

Dicho esto, el esfuerzo de las empresas debe ser más amplio, prestando atención a los competidores de mercados emergentes y segmentos de mercados subatendidos, que le representen verdaderas oportunidades para aplicar las habilidades y recursos propios. Por supuesto que todo ello no se puede lograr si no se cuenta con el apoyo de la alta dirección, con el personal idóneo para formular los cursos de acción y si no se tiene una idea clara y coherente del camino a seguir, sobre la base de ideas novedosas.

1. Ejecutivos estratégicos.

Una pieza fundamental dentro de la estrategia es el talento humano dedicado a la formulación de los cursos de acción a seguir y de la toma de decisiones. Las corporaciones buscan reclutar en sus filas personal competente, preparado académicamente, con experiencia e iniciativa, que ayude a la corporación a conseguir el éxito dentro del marco de los negocios. Para enfrentar los mercados cambiantes es necesario contar con ejecutivos estratégicos, que sepan analizar y entender no sólo los factores económicos que afectan interna y externamente sus negocios, sino también la psicología y las leyes de sus industrias, para orientarlos en sus decisiones. Esto implica la formación de equipos multidisciplinarios trabajando en conjunto en el análisis de la posición y dirección de la compañía, ya que ampliando el grupo de ejecutivos que participan en el diálogo estratégico, incrementa la posibilidad de identificar posibles cambios en la empresa o industria, por ello se hace necesaria la conformación de un equipo de liderazgo en lugar de un solo analista estratégico tomando direcciones unilaterales.

El nuevo marco del pensamiento requiere ejecutivos que aprendan tanto el marco teórico corporativo como a través de la propia experiencia, pero sobre todo que se mantengan altamente informados y en constante innovación. Por ejemplo, según Birshan (2012) una compañía de materias primas con sede en Europa, patrocinó el viaje de su equipo de liderazgo a Asia durante una semana, con la esperanza de estimular su pensamiento estratégico. Los ejecutivos analizaron las tendencias que darían forma a su industria durante la próxima década, y discutieron sus implicaciones en la oferta y la demanda. También profundizaron en temas relacionados con toda la cadena de valor de su industria. El equipo ejecutivo salió con una apreciación más clara sobre dónde estaban las oportunidades en su mercado y con ideas sobre cómo capturarlas.

Este tipo de ejercicios resulta altamente oneroso y no todas las compañías pueden afrontar esta clase de inversión, pero es importante encontrar otras formas de estimular las discusiones estratégicas dentro de un equipo de liderazgo, e internamente, cada ejecutivo debe sentirse comprometido de tal manera que busque el éxito mediante la constante innovación y apoyo. Una medida que ayuda a los ejecutivos a desarrollar sus capacidades es no permitirles estancarse en una sola área de la empresa, aún cuando parece que riñe con el principio de especialización, pero ayuda al personal a conocer la compañía en muchas de sus áreas y a fomentar el pensamiento corporativo y estratégico. *General Electric*, por ejemplo, contrata empleados de diversas ramas y los expone a más de un negocio para promover la diversidad. Ahora más que nunca, surge la necesidad de crear una nueva generación de líderes que salgan del molde actual, construyendo capacidades diferentes en nuevos modelos de negocio.

La compañía, por lo tanto, debe contar con un equipo estratégico capaz de monitorear continuamente el entorno y combinar sus capacidades actuales y potenciales, con el surgimiento de nuevas tecnologías, legislación, competencia y comportamiento de los consumidores, para utilizar sus capacidades de gestión en el aprovechamiento de nuevas coyunturas.

2. El papel del liderazgo.

Si bien es cierto que las compañías deben establecer equipos multidisciplinarios de ejecutivos estratégicos, también debe existir un líder que oriente las acciones en una misma dirección y se encargue de la toma de decisiones. Para desarrollar la estrategia es primordial establecer el mercado meta, las necesidades específicas a satisfacer, las actividades para satisfacer dichas necesidades y sobre todo la comunicación de las decisiones y acciones hacia todas las áreas de la empresa, para lo cual se necesita de un líder, pero no sólo el líder convencional, sino un verdadero talento innovador capaz de desarrollar nuevos modelos de negocio. Esto no significa necesariamente traer personal externo con nuevas ideas sino que exista una visión de cultivar una nueva generación de líderes dentro de la misma empresa. De acuerdo a Johnson, Yip y Hensmans (2012), en lugar de escoger a los predecibles sucesores, se debe adoptar una política de cultivar talento interno que permita identificar líderes con una visión novedosa del futuro, respetando el legado adquirido con acciones en el pasado.

Un buen líder debe saber comunicar sus decisiones oportunamente a todo el personal, aún cuando se encuentren físicamente distantes aprovechando el desarrollo de nuevas tecnologías que facilitan la comunicación y discusión entre diversos miembros de la empresa. Un líder estratégico debe buscar la diversidad de opiniones, teniendo el cuidado de analizarlas rigurosamente, con la participación y discusión de los ejecutivos estratégicos, a fin de asegurar que la decisión tomada sea la correcta; para ello, el uso de herramientas web como las salas de chat y conferencias en línea, son apropiadas para construir un sentido de comunidad, participación y pertenencia por parte de los empleados. Tal como lo expresa Kourdi (2009), dentro de los factores internos a considerar para la consecución de la estrategia se encuentran las habilidades, actitudes y compromiso de los empleados para con el fin común, para tal fin deben implementarse métricas adecuadas y sistemas de incentivos razonables, pero sobre todo explicar la estrategia de manera que cada empleado entienda el por qué de su adopción y el papel que representa en el desarrollo de la misma, creando un mayor sentido de compromiso. Así mismo, aunque las decisiones se tomen en el nivel jerárquico superior se debe estar abierto a las opiniones e iniciativas en todos los niveles, ya que las mejores ideas pueden surgir de cualquier persona en cualquier momento.

El líder debe elegir el enfoque estratégico a la luz de los desafíos que enfrenta la organización y alinear las acciones de todas las áreas, estructura y procesos hacia la aplicación exitosa de las mismas, en la búsqueda del rendimiento sostenible, ya que el éxito de la estrategia dependerá de la correcta alineación de la propuesta de valor, retribución económica y motivación de los participantes para la ejecución adecuada de las acciones. En ambientes turbulentos, puede ser que los mismos empleados se cuestionen sobre los cursos de acción emprendidos, por lo tanto uno de los roles del líder debe ser mantener un flujo continuo de comunicación y coordinación de las actividades operativas, fomentando la interpretación y el sentido de pertenencia, tanto en la formulación como en la ejecución de la estrategia.

3. No cometer los errores clásicos al formular estrategias.

El líder estratégico, el equipo multidisciplinario y todos los miembros de la empresa deben orientar todos sus esfuerzos hacia la consecución de los objetivos corporativos. Sin embargo, a pesar que en la actualidad muchas empresas son capaces de desarrollar con éxito sus estrategias, otras no logran cumplir con sus objetivos, pese a tener suficiente base teórica dado que numerosos autores han expuesto exitosas teorías empresariales y aun cuando poseen herramientas y sistemas de compensación adecuados. Hay que tener claro que son varios los factores que favorecen el éxito o fracaso de una estrategia, sobre todo por la influencia de elementos externos que no están al alcance del control de la organización; pero otras están destinadas a fracasar desde su concepción. Según algunos estudios, (Fréry, 2006; Roxburgh, 2003; Rumelt, 2011; Spetzler, Lang, Bean & Wolter, 2005) se han identificado algunas fallas graves que comúnmente se cometen al momento de formular estrategias, las cuales deben ser claramente conocidas por los líderes y ejecutivos estratégicos, para evitar fracasos prematuros.

✓ Incapacidad para definir el problema y omisión de los factores influyentes. El punto medular en estrategia es saber identificar los desafíos implícitos; cuando no conocemos el problema, difícilmente encontraremos la solución, de igual manera si no se conoce el obstáculo, lo que se tiene no es una estrategia sino un conjunto de tareas a realizar o una carta de buenas intenciones. Estudiar elementos de forma aislada sin tomar en cuenta los factores que le afectan suele ser común cuando se elaboran estrategias apresuradamente o no se le da la importancia debida.

✓ Confundir cumplimiento de metas con estrategias. Normalmente los Altos Directivos establecen metas que se deben cumplir, exigiendo el máximo esfuerzo de sus empleados hacia el logro de dichas metas; sin embargo, una estrategia no es un simple cumplimiento de métricas y los Altos Directivos deben procurar la creación de condiciones en el sentido de contar con estrategias definidas que ameriten dirigir los esfuerzos hacia su desarrollo.

✓ Malos objetivos estratégicos con premisas poco realistas. Muchas compañías no cuentan con objetivos concretos sino con una gran lista de cosas que les gustaría realizar, lo que imposibilita focalizar los esfuerzos en una dirección específica. Además de los objetivos difusos, otro problema es plantear objetivos inalcanzables, que no se sabe cómo abordar y para los cuales se diseñan estrategias vagas o tan generales que no añaden ningún tipo de valor.

✓ Emitir enunciados estériles. Hay empresas que ven la estrategia como un simple campo a llenar dentro de su plan de negocios, un enunciado debajo de la misión, visión y objetivos de la compañía, en el cual colocan sus aspiraciones o sueños y que muchas veces termina siendo una reformulación de lo obvio. Por ejemplo: un banco que tiene como estrategia la “intermediación centrada en el cliente”, no está indicando qué servicios novedosos lo distinguen del resto de competidores y únicamente está indicando que su estrategia fundamental es “ser un banco”.

✓ Exceso de Confianza. Los éxitos repetitivos pueden llevar a las empresas a confiar demasiado en sus “superiores habilidades de gestión” pudiendo llegar a subestimar a la competencia y como consecuencia, generar estrategias basadas en una percepción de invencibilidad. La excesiva confianza puede tener consecuencias peligrosas al momento de desarrollar estrategias, más aun cuando se fundamentan en estimaciones futuras, cuyos cálculos se ven sesgados por proyecciones demasiado optimistas.

✓ Incapacidad de adaptación o renuencia a los cambios del ambiente. La falta de monitoreo constante o la falta de voluntad para hacer ajustes de acuerdo a las señales de cambio en la industria pueden dar como resultado estrategias que no generan valor, muchas veces motivados por la resistencia al cambio o por la aversión al riesgo, siendo incapaces de modificar las ideas demasiado arraigadas pero obsoletas o de perseguir alternativas poco desafiantes con pocos beneficios, simplemente por tomar el camino más fácil. Se produce un estado de conformidad mientras que los competidores que si pueden arriesgarse se abren a nuevos espacios estratégicos.

✓ Imitación e instinto de rebaño. Lo más fácil para una empresa es seguir la corriente, adaptándose al comportamiento y opinión de terceros y persiguiendo las mismas estrategias que los competidores. Pero ello impide la confianza en los propios instintos, información y análisis, imposibilitando la generación de nuevas ideas, que podrían ser fuente de verdadero valor. Si bien es cierto, existen acciones que deben converger con las de la competencia, como por ejemplo es imposible imaginarse a un banco sin cajeros automáticos o banca virtual, no se debe limitar a la simple imitación y buscar diferenciadores en la prestación del servicio. La exploración de nuevas formas de hacer las cosas, pueden ser fuentes de ventajas competitivas. Por otro lado, de acuerdo a Sanwal (2008), en los últimos años se ha esparcido la creencia de adoptar lo que se conoce como “mejores prácticas”, replicando los procesos, ideas y estrategias que le han dado excelentes resultados a reconocidas empresas, con la creencia que dicha práctica limitará los riesgos, puesto que ya ha sido probada. En algunos casos puede traer beneficios, en el sentido que enriquece el aprendizaje; sin embargo, cuando reemplaza al pensamiento crítico e independiente puede tener efectos perjudiciales, ya que pueden adoptarse acciones que no generen valor.

✓ Auto imitación. No es prudente amarrarse a las mismas fórmulas que le han dado éxito a la empresa en el pasado, ya que limita el alcance de sus capacidades y no le permite adaptarse a nuevas circunstancias. Esto no significa que existan prácticas que no puedan transmitirse exitosamente de generación en generación, pero deben ser abordadas cuidadosamente, de tal forma que no estancuen el pensamiento.

✓ Pensamiento de grupo que no da lugar a debate. Cuando los miembros del equipo estratégico provienen de la misma escuela de pensamiento, laboran en la misma área, han tenido las mismas experiencias o son personas que buscan evitar conflictos, normalmente proponen las mismas estrategias y llegan rápido a un acuerdo, provocando limitados puntos de vista y enfoques y dejando de lado posibles escenarios positivos o negativos respecto a un tema en cuestión,

ignorando importantes amenazas. De aquí que surge la necesidad de crear un equipo estratégico multidisciplinario, donde sea posible el disenso y la tensión creativa.

✓ Incompatibilidad planificación-ejecución. Aún cuando se haya formulado una buena estrategia en base al aprovechamiento de oportunidades, puede cometerse el error de desatender las acciones concretas para llevar a cabo la ejecución y acompañamiento de la estrategia. Cuando existe disociación entre los responsables de formular la estrategia y quienes la desarrollan, el resultado es un bajo o ineficiente grado de ejecución.

✓ Falta de compromiso con la estrategia por parte de todas las unidades. Cuando la toma de decisiones está demasiado concentrada y no promueve la inclusión, las unidades involucradas pueden presentar cierto rechazo o falta de compromiso en la consecución de la estrategia, llevándola al fracaso, mayormente porque no se sienten identificados con la causa.

4. Escoger y enfocar.

Una buena estrategia, será exitosa si se concentran los esfuerzos y se destinan los recursos al cumplimiento de pocos objetivos concretos, que permitirán resultados favorables utilizando las competencias existentes. Al analizar las capacidades de la empresa y las oportunidades del entorno, se puede descubrir que hay más de una forma de ganar. La tarea sería más fácil si las opciones fueran todas en la misma dirección, pero normalmente las oportunidades surgen en rumbos contradictorios y hay que evaluar cuál camino representa un mayor crecimiento sostenido para la organización y por ende un mayor valor económico. La focalización implica elección, es decir, descartar algunos objetivos en favor de otros, de manera oportuna y analítica de acuerdo a los requerimientos del medio. Un ejemplo clave del fracaso por ausencia de elección es el caso de la *Digital Equipment Corporation (DEC)*.²⁰ La DEC había sido una empresa líder durante la revolución de los miniordenadores durante las décadas de 1960 y 1979; sin embargo, fue perdiendo terreno en los años siguientes con las computadoras personales de 32 bits y se especulaba que no podría sobrevivir si no introducía cambios radicales. Existían tres opiniones para enfrentar el problema. La primera vía era seguir con la integración de hardware y software en los sistemas utilizables, dado que la DEC siempre había sido una empresa de informática. La segunda opción era ofrecer soluciones estratégicas para resolver los problemas de los consumidores, ya que un elemento distintivo de la empresa era su buena relación con los clientes. La tercera opción era diseñar y construir mejores chips, puesto que el corazón de la industria de ordenadores era la tecnología de los semiconductores.

El entonces Director Ejecutivo de la DEC, Ken Olsen, cometió el error de intentar buscar un consenso con su grupo de Ejecutivos para escoger la estrategia a seguir; sin embargo, había tal diversidad de opiniones que no se pudo llegar a un acuerdo sobre qué camino escoger. La declaratoria de estrategia quedó plasmada como: “La DEC se compromete a proporcionar productos y servicios de alta calidad y ser un líder en el procesamiento de datos”. Dicho

enunciado claramente no era una estrategia, sino más bien un consenso elegido políticamente por un grupo de individuos, que no supieron definir las prioridades e intereses de la organización inclinándose por un camino específico a seguir. Olsen fue sustituido en Junio de 1992 por Robert Palmer, quien bajo su experiencia en tecnología de semiconductores, optó por la estrategia de fabricación de chips; no obstante, para ese tiempo ya se tenían cinco años de retraso. Se pudo minimizar las pérdidas por un tiempo, pero no pudo hacerle frente a la nueva ola de computadoras personales, razón por la cual fue adquirida en 1998 por Compaq, la cual a su vez fue adquirida por Hewlett-Packard tres años más tarde.

Ciertamente, ¿a qué compañía no le gustaría conquistar al mundo y lograr todas sus expectativas? Pero aún la mejor de las empresas debe estar consciente que no se pueden alcanzar todos los objetivos a la vez y por ende hay que priorizar en aquéllas alternativas que le generen mayor beneficio a la organización. Dicho proceso de elección debe tomar en cuenta todas las ventajas y desventajas en el menor tiempo posible, debido a que el ritmo acelerado de los mercados actuales demanda respuestas rápidas, para satisfacer los gustos y preferencias cambiantes de los consumidores, que pueden volver obsoletos muchos productos y/o servicios. Hay que fomentar la amplia discusión en el equipo estratégico, pero hay momentos en que la Alta Dirección debe hacerse cargo y todos deben acatar la decisión una vez haya sido tomada, aceptando la necesidad de avanzar por el bien general. La empresa *Hewlett Packard* mantiene una cultura de realineamiento trimestral de los negocios de acuerdo a las cambiantes demandas y oportunidades del mercado, agregando negocios tales como *scanners* o cartuchos de tinta, lo que implica desprenderse de otros, como por ejemplo, el cambio de impresoras *DeskJet* y por *LaserJet*.²¹

Por otra parte, escoger no significa hacer una selección al azar, sino llevar un proceso de adecuado análisis, ya que una estrategia que parece ser muy buena puede ser inadecuada o contraproducente si no se analizan todos los factores influyentes y todas las estrategias alternativas. Se puede caer en este error al buscar mecanismos para enfrentar a la competencia, ya que con miras al crecimiento, muchas compañías optan por constituir alianzas estratégicas, fusiones o adquisiciones, que introducen nuevas capacidades y formas de competir. Según Dyer, Kale y Singh (2004), aún cuando es un mecanismo bastante utilizado, la mayoría de las adquisiciones y alianzas fracasan, simplemente porque no se realiza una comparación analítica de las dos estrategias antes de optar por una. Como resultado se adquieren compañías con las que hubiera resultado más provechoso aliarse o se obtienen alianzas con empresas que se deberían haber comprado, tal como sucedió con Coca Cola y Procter & Gamble en febrero del año 2001. Con el *joint venture*,²² Coca Cola transferiría a la nueva empresa marcas como *Minute Maid*, *Five Alive*, *Fruitopia*, *Cappy* y *Kapo*, mientras que P&G contribuiría con dos marcas de bebidas, *Sunny Delight* y *Punica* y las papas fritas *Pringles*. La nueva empresa se ahorraría \$50 millones en costos, Coca Cola aprendería de la experticia de P&G en nutrición para el desarrollo de bebidas y P&G recibiría el impulso del sistema de distribución internacional de Coca Cola para sus marcas más débiles. Los beneficios no fueron los esperados para Coca Cola, ya que el día del anuncio de la alianza, sus acciones cayeron un 6%, mientras que las de P&G subieron un 2%.

Coca Cola debió haber analizado cuidadosamente los pros y contras de la negociación, ya que si necesitaba las tecnologías y marcas de bebidas de los refrescos de P&G, le hubiera resultado más provechoso comprar la empresa en lugar de compartir el 50% de las utilidades de un segmento de rápido crecimiento con un rival débil en su negocio central, ya que la incertidumbre de mercado era relativamente baja para los productos de la empresa conjunta, pero la competencia era alta. La alianza se dio por finalizada en julio del mismo año.

Enfocarse tampoco es sinónimo de estancarse; es decir, una vez se hayan orientado todas las acciones hacia la consecución de una estrategia, no debe perderse de vista la posibilidad de innovar y mejorar. De acuerdo a Harper y Viguerie (2002), las empresas deben diversificarse en nuevos negocios, dado que los más antiguos pueden perder valor. El ciclo de vida de la empresa o la industria y la estabilidad del mercado tienen mucho que ver en este aspecto, ya que por lo general, una compañía dentro de una industria emergente o en crecimiento y dentro de mercados inestables debe concentrar todos sus esfuerzos en una sola dirección; mientras que firmas maduras o en industrias más estables podrían beneficiarse de diversificaciones moderadas.

5. ¿Cuál estrategia es la más adecuada y cuándo debe implementarse?

Hallar la estrategia adecuada no es fácil, ya que no existe una fórmula mágica aplicable a todas las empresas. Una estrategia altamente efectiva para una organización puede llevar al fracaso a otra. Escoger la estrategia correcta implica realizar un análisis minucioso de los puntos fuertes y débiles de la compañía, identificar sus recursos disponibles y las relaciones entre ellos, ya que muchas ventajas competitivas se derivan de una adecuada disposición de recursos, aplicadas en el momento correcto. Conociendo a la empresa, hay que analizar el ambiente en el que se está desarrollando, medir el dinamismo y estabilidad de la industria y el grado de posicionamiento dentro de ella, para saber a qué nos enfrentamos. Teniendo en cuenta entonces que el marco estratégico adecuado depende de las circunstancias propias de la empresa, sus recursos disponibles y la combinación de sus recursos, Bingham (2011) concluyó que existen tres tipos de estrategias dependiendo de las características y circunstancias en las que se desenvuelve cada empresa, y pueden ser: de posicionamiento, de apalancamiento o de oportunidad.

✓ Estrategias de posicionamiento. Normalmente se utilizan cuando la industria es estable, ya que puede mantenerse a largo plazo, e implica seleccionar una posición valiosa dentro de la industria para luego construir defensas en torno a ella, utilizando recursos estrechamente relacionados. Este tipo de estrategia se asocia al análisis de las cinco fuerzas, donde la ventaja competitiva proviene de la construcción de una fortaleza en torno a un mercado atractivo. Se realizan inversiones para mantener y reforzar la posición, la que proporciona valor hasta que la posición estratégica se erosiona o cambia la estabilidad del mercado. Un claro ejemplo es la empresa española de ropa Zara, quien ha actualizado varios de sus recursos para reforzar su posición estratégica, incluyendo mayor y mejor producción de pequeños lotes que se ajustan a su logística de envío, permitiendo que se puedan entregar los nuevos diseños a tiendas en cualquier parte del mundo en menos de dos días.

✓ Estrategias de apalancamiento. Recomendables para mercados que reflejen cambios graduales y predecibles. La ventaja competitiva proviene de poseer recursos valiosos y hacer movimientos inteligentes, a un ritmo consistente con los cambios del mercado. Las estrategias se centran en la construcción o adquisición de recursos valiosos moderadamente conectados, difíciles de imitar e insustituibles, aprovechando nuevos productos y mercados. Por ejemplo, el éxito de Pizza Hut radica en la constante actualización de sus recursos en materia de servicios, dentro de mercados existentes. La compañía se expandió a la India a finales de 1990, y se distinguió rápidamente de sus rivales al ofrecer un servicio agradable en un ambiente tranquilo. Para el año 2005, existía demasiada competencia en el sector de comida rápida, incluyendo a Domino's Pizza, obligando a la firma a actualizar sus recursos y ofrecer una experiencia de más alta calidad, lo que la consolidó como la marca de alimentos más confiable de la India.

✓ Estrategias de oportunidad. Se utilizan en industrias dinámicas, donde los movimientos son a menudo impredecibles, hay entradas y salidas de competidores y los gustos y preferencias de los clientes cambian fácilmente, ocasionando dificultad para mantener una ventaja competitiva a largo plazo, por lo que se intenta capturar oportunidades antes y más rápido que los rivales, creando ventajas competitivas temporales. Dependen de reglas aparentemente simples y fáciles de imitar, pero como las oportunidades y resultados son tan variados, resulta difícil descifrar las reglas desde afuera de la empresa. Incluso, si otros llegan a entender la lógica y copiar los mecanismos, muchas veces ya es demasiado tarde. En la industria de consolas de videojuegos, empresas como Nintendo, Sony y Microsoft, han entendido la modalidad y están a la expectativa de los cambios en los gustos y preferencias de los clientes.

Como el tipo de estrategia también depende del sector en el que se compite, es importante denotar que muchas malas decisiones estratégicas surgen por un enfoque limitado al crecimiento. Normalmente las empresas tienden a dirigir sus acciones hacia sectores que parecen de rápido crecimiento, pero es erróneo pensar que dichas industrias serán siempre atractivas. Por ejemplo, el negocio de las computadoras personales es de rápido crecimiento, no obstante ha constituido en los últimos años uno de los sectores menos rentables. La decisión del tipo de industria depende de la combinación de recursos propios de la empresa y de su oferta de valor.

Las compañías deben procurar desarrollar la capacidad de análisis y alerta ante cambios en el ambiente, para saber en qué momento usar la estrategia adecuada según la oportunidad que se presente, ya que constituye en sí misma una mayor fuente de ventaja competitiva. Para ello, la estrategia debe ser lo suficientemente flexible para adaptarse a las cambiantes condiciones externas e internas. De acuerdo a Bryan (2002) la clave no está en ser el primero en hacer un movimiento, sino en poder adaptar sus actividades, una vez se haya definido el camino a seguir, aún cuando se trabaja en condiciones de incertidumbre, ya que generar amplias discusiones y promover nuevas iniciativas ayuda a familiarizarse con los movimientos del entorno, para ello se requiere de disciplina para identificar, mejorar y fomentar iniciativas, de tal forma que se exploten verdaderas oportunidades en el momento preciso.

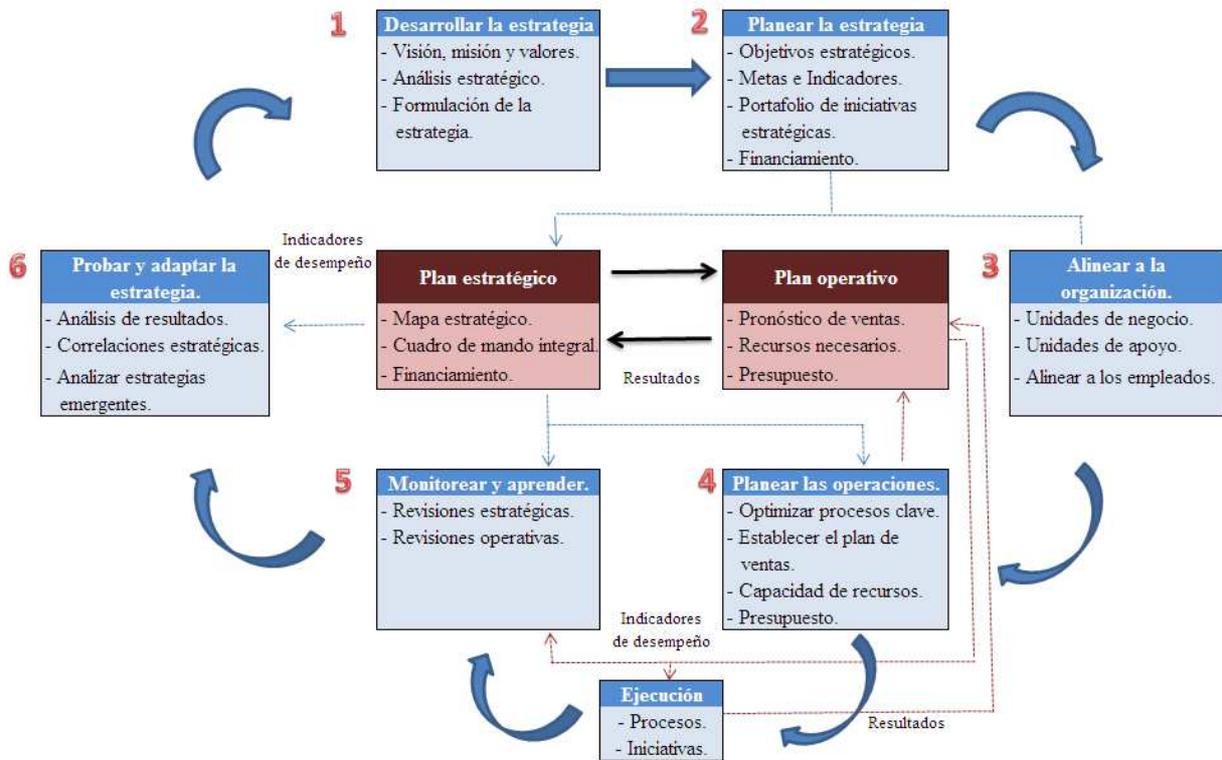
6. ¿Cómo ejecutar exitosamente la estrategia?

Ya se ha abordado el tema de la importancia del seguimiento en la ejecución, ya que el éxito para la empresa proviene de la combinación de una buena estrategia y una buena implementación de la estrategia. Los imitadores suelen fallar en la fase de implantación, ya que no saben cómo configurar correctamente las actividades tanto para el desarrollo adecuado como para la generación de valor. Lamentablemente muchas empresas creadoras de ideas innovadoras no logran el éxito de sus estrategias debido a que simplemente concentran todos sus esfuerzos en la etapa de formulación y no persisten con el seguimiento hacia el logro de los objetivos. Dentro del marco estratégico de un ambiente cambiante, el continuo seguimiento y evaluación es imprescindible, no sólo para llenar un informe con métricas diversas que indiquen un desvío o logro de las metas definidas, sino para realizar acciones de adaptación o replanteamiento de la estrategia o de las actividades y procesos previamente señalados para su consecución.

Kaplan y Norton (2008), plantean seis etapas que se deben realizar para poder enlazar exitosamente la fase de formulación de la estrategia con la ejecución operativa, tal como se muestra en Figura 1. Cada etapa está conformada por una serie de actividades y configurada de tal manera que se retroalimenten entre ellas, ya que ninguna fase es estática y por lo tanto requiere de monitoreo, no una simple revisión de métricas sino un análisis de las diferentes variables que en un momento dado puedan influir positiva o negativamente en la consecución de la estrategia. A continuación se exponen de forma resumida cada una de dichas etapas.²³

- ✓ **Desarrollar la estrategia.** No es más que la formulación de la estrategia *per se*, con todos los atributos anteriormente explicados, definiendo el tipo de negocio, desafíos y propuesta de valor. El equipo estratégico debe reunirse periódicamente para su revisión y ajustes necesarios, debido al continuo cambio en los mercados. Si la estrategia sigue teniendo los atributos para llevar al éxito a la compañía, no se requerirán mayores ajustes.
- ✓ **Planear la estrategia.** Hay que traducir la estrategia haciéndola entendible para todos los miembros de la organización, definiendo los procesos, actividades, responsabilidades, herramientas, métricas de control, iniciativas para llevar a cabo la estrategia, presupuesto, financiamiento y porcentaje destinado a cada área para su desarrollo.
- ✓ **Alinear a la organización.** Las empresas están conformadas por varias unidades que deben entrelazarse entre sí para el logro de un mismo fin. Es necesario desarrollar un plan estructurado, darlo a conocer e involucrar a todo el personal para que trabaje en función del mismo, de manera que comprendan la estrategia y estén motivados a ejecutarla. Los programas de formación profesional ayudan a forjar el compromiso y los programas de incentivos adecuados motivan al personal para que entiendan su participación como parte importante hacia el éxito.

Figura 1: Desarrollo y Ejecución de la Estrategia.



Fuente: Kaplan y Norton (2008). The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage. p. 36

✓ **Planear las operaciones.** Con base en los objetivos y la estrategia definida, se debe desarrollar un plan operativo definiendo los procesos clave para el desarrollo de la estrategia, mejoras a realizar, adaptar los pronósticos de venta hacia los nuevos objetivos, la capacidad operativa y de recursos, incluyendo hacia dónde irán enfocados, presupuestos de gastos y de inversiones operativas y hacerlo formal mediante un informe gerencial.

✓ **Monitorear y aprender.** Con el logro de objetivos y aún con los fracasos, la organización debe ir aprendiendo y retroalimentándose; para ello, es preciso realizar revisiones periódicas y realizar los ajustes necesarios. El equipo estratégico debe analizar los resultados contra los objetivos y metas establecidas y establecer acciones para mejorar las operaciones con base a nueva información y a los resultados obtenidos, para lo cual deben definirse reuniones de gestión y toma de decisiones. Hay que determinar si se cuenta con los controles necesarios, si cada área realiza revisiones periódicas a sus procesos y dar seguimiento a las decisiones tomadas en las reuniones estratégicas, tanto a nivel gerencial como operativo. En esta etapa deben incorporarse los mecanismos de respuesta en cada proceso para asegurar flexibilidad en un mercado incierto.

✓ Probar y adaptar la estrategia. La validez de la estrategia puede verse afectada por cambios en las variables que la componen, sobre todo en mercados dinámicos, por ello es importante cuestionar la estrategia y analizar en base a los resultados, si es necesario realizar ajustes o realizar un cambio total de la misma, haciendo un nuevo planteamiento con nuevas iniciativas, de tal forma que el ciclo comienza nuevamente.

7. Dos enfoques novedosos que ofrecen valor diferenciado.

Encontrar nuevas formas de hacer las cosas sabiendo que el dinamismo de mercado es capaz de volver obsoletas muchas prácticas puede inhibir el pensamiento estratégico dentro de algunas compañías. Sin embargo, como ya se ha mencionado, las ideas novedosas pueden surgir de diversas fuentes o incluso ideas que no han funcionado en ciertos segmentos podrían desarrollarse con éxito en otros. La evolución de pensamiento implica estar abiertos a diversas posibilidades sin que ello implique pasar por alto oportunidades que se pueden aprovechar en el presente en sectores que a simple vista parecen infructíferos. A continuación se exponen dos modelos aplicables en la actualidad, que ofrecen un nuevo enfoque para obtener diferenciación.

7.1 La creación de valor compartido como forma de diferenciación.

Aún cuando se han aprendido varias lecciones en las décadas pasadas, todavía no se ha adoptado correctamente el término “creación de valor” considerándolo como un desarrollo financiero a corto plazo, sin tomar en cuenta las necesidades de los clientes ni los elementos que determinan el éxito sostenible. Al analizar lo que se considera “bueno” para un cliente, no se tienden a tomar en cuenta las condiciones sociales y económicas de su entorno y los beneficios que sobre ellos puede tener mejorar dichos elementos; en torno a ello, en los últimos años ha ganado auge el término “Responsabilidad Social Corporativa”,²⁴ como una forma de que las organizaciones contribuyan al bienestar social en la búsqueda de un equilibrio económico, social y ambiental. Según Porter (1996) la Responsabilidad Social Corporativa también puede ser un elemento diferenciador, siempre y cuando involucren acciones que les permita a las empresas ser únicas; sin embargo, como dichas prácticas se han dirigido a mejorar la reputación de la compañía, sin asociarla con la rentabilidad y el presupuesto, son difíciles de mantener en el largo plazo.

Cada vez un mayor número de clientes y organizaciones ejercen presiones sobre las empresas para que reediten el daño que causan al medio ambiente y a la sociedad, pero ¿Cómo satisfacer dichas demandas sin que represente una disminución del beneficio económico para el negocio? Recientemente un nuevo concepto se está desarrollando en torno a tal dilema: “Creación de valor compartido”, el cual pretende la generación de ganancias y la optimización de la competitividad mediante la creación de beneficio social. De acuerdo a Porter y Kramer (2011), empresas como *General Electric*, *Google*, *IBM*, *Intel*, *Johnson & Johnson*, *Nestlé*, *Unilever* y *Walmart*, reconocidas por su éxito en los negocios, se han embarcado en grandes esfuerzos para crear valor compartido, ya que comparten que esta nueva práctica tiene la llave para desatar la próxima ola de innovación y crecimiento económico, pese a que aún está en su fase inicial.

Las necesidades de los clientes definen los mercados y como ellos son miembros de una sociedad, no es posible ignorar los daños o debilidades de la misma, que a la vez, afectan a las organizaciones, generándoles costos internos como el desperdicio de energía y materias primas o la necesidad de entrenamiento adicional para personal con deficiencias educativas. A diferencia del enfoque de la responsabilidad social, el valor compartido no significa generación de costos en áreas ajenas al ámbito del negocio, ya que se puede brindar valor a la sociedad al mismo tiempo que se hace uso de nuevas tecnologías, métodos operativos y técnicas de gestión, que favorecen el aumento de la productividad y la expansión de mercados. ¿Cómo? Al conectar el éxito de la compañía con el avance social, se abren diversos caminos para atender nuevas necesidades, generar eficiencia y una nueva forma de crear diferenciación, la parte medular de la estrategia.

De acuerdo a Porter y Kramer (2011), existen tres formas de crear valor económico a través de la creación del valor social: repensar productos y mercados, redefinir la productividad en la cadena de valor y construir grupos industriales de apoyo en los lugares donde opera la compañía. Cada uno de estos elementos influye positivamente en el otro, ya que mejorar un área genera oportunidades en otra, creando un círculo virtuoso de valor. Estas formas de creación de valor también pueden ser aplicadas a los modelos de negocio actual en la búsqueda del reposicionamiento y aún para aquellas empresas que no están adoptando el concepto de valor compartido, para cambiar, reforzar o replantear sus actuales estrategias, dependiendo de la naturaleza y el entorno en el que se desenvuelven, generando actividades diferenciadoras.

7.1.1. Repensando los productos y mercados.

Hay compañías que ofrecen productos y servicios sin tomar en cuenta las necesidades y preferencias de los clientes, simplemente brindan lo que la empresa desea fabricar y por ello difícilmente generan éxito a largo plazo a través de una oferta valiosa. Hoy en día en los países desarrollados, se está produciendo un auge en la conciencia social de los consumidores, contribuyendo a una mayor demanda de productos y servicios que respondan a sus nuevos requerimientos. De esta manera, compañías de alimentos que anteriormente centraban sus esfuerzos en promover el consumo a través del gusto, ahora hacen énfasis en los beneficios de una mejor nutrición acorde a su nueva oferta de productos.

Esta nueva oportunidad de mercado también permite incrementar ganancias, tal como sucedió con *General Electric* y su línea de productos *Ecomagination*, que satisface las necesidades al mismo tiempo que se compatibiliza con la sociedad al impactar en menor grado al medio ambiente, y cuyas ventas alcanzaron los \$18 mil millones de dólares en el año 2009 y se predice que para 2014 esta cifra se duplique. Dado que las oportunidades no son estáticas, es necesario explorar continuamente las necesidades sociales e identificar aquellas que pueden ser suplidas por la empresa, muchas veces pasadas por alto por la competencia, descubriendo nuevos mercados, para así crear diferenciación y posicionamiento. De acuerdo a Ghemawat (2010), debido a los estragos que causó la crisis del año 2008, para obtener éxito es necesario minimizar la tendencia a brindar un sólo tipo de producto a un mínimo sector de la industria y ofrecer

productos y/o servicios diferentes. Bajo este enfoque, los mercados desatendidos son el nuevo foco de análisis.

7.1.2. Redefiniendo la productividad en la cadena de valor.

Cuando las empresas buscan identificar fuentes de ventaja competitiva, recurren a analizarla descomponiéndola en sus partes constitutivas, que van desde el diseño, creación, producción, entrega, venta y sostenibilidad de los productos o servicios, de tal forma que se detecten las actividades generadoras de valor. Si las actividades de su cadena de valor se desarrollan, integran y configuran de forma menos costosa y mejor diferenciada que la de sus rivales, se obtiene una fuente de ventaja competitiva difícil de imitar y por lo tanto, sostenible. La cadena de valor de una compañía se ve afectada económicamente por numerosas cuestiones sociales, como los escasos recursos naturales, que son fuentes de materias primas, sensaciones de bienestar o insatisfacción por las condiciones de trabajo de los empleados y el uso excesivo de derivados del petróleo, como la gasolina y varios materiales de empaque, que generan altos costos para la compañía y para el medio ambiente. Al innovar en tecnología y revisar la logística de procesos para minimizar el impacto ambiental, también puede generar grandes ahorros en costos, a través de una mejor utilización de los recursos a la vez que se ofrece un producto o servicio de calidad. La disminución en las emisiones de gas proporciona un alto valor tanto para el medio ambiente como para el negocio, ya que requiere reorganizar las rutas para reducir distancias de transporte, lo que a su vez reduce tiempos de entrega y produce un ahorro en costos, sobre todo cuando el alza en los precios del petróleo ha afectado a la economía.

Otro aspecto importante dentro de la cadena de valor es el uso de los recursos, el efecto ambiental es claro dado su carácter escaso, pero a las empresas también les representan una fuente de optimización y diferenciación, cuando se aborda adecuadamente. Un análisis riguroso de sus usos, así como la posibilidad de reutilización o reciclaje, puede representar grandes ahorros, permitiendo ventajas en costos que los competidores tal vez no puedan identificar. Por ejemplo, la empresa química *Dow Chemical* logró reducir el consumo de agua fresca en su mayor sitio de producción en alrededor de 1,000 millones de galones, cantidad necesaria para suplir la demanda de cerca de 40,000 beneficiarios en los Estados Unidos durante un año. Este beneficio social le representó a la compañía un ahorro anual de \$4 millones de dólares.²⁵

La eficiencia de los proveedores impacta grandemente dentro de la cadena de valor. Si el proveedor no tiene acceso a tecnologías, créditos e insumos, su productividad es baja y por ende sus precios son altos. Una compañía puede contribuir al desarrollo social apoyando la producción local, mediante la generación de nuevos empleos, que aunque parezca un aumento en costos por las implicaciones de capacitación en diversas áreas, también puede representar ahorros en su ciclo económico, ya que se reducen costos de transacción, tiempos de entrega, mejora la eficiencia y permite mayor flexibilidad, a la vez que se proyecta una mejor imagen.

El factor humano es de suma importancia dentro de todas las actividades en la cadena de valor. Muchas empresas recurren al *outsourcing* para la realización de actividades secundarias dentro del negocio; sin embargo, otras lo hacen en todas las áreas, generando descontentos por los salarios bajos y las pocas prestaciones, provocando falta de compromiso e ineficiencia y generando tensiones que se convierten en errores al momento de realizar sus tareas. Si los empleados tienen acceso a sueldos dignos, seguridad, entrenamiento y cobertura de salud, no sólo se contribuye al bienestar social, sino que se fomenta un mejor ambiente laboral, sentimientos de pertenencia y se reducen los ausentismos por enfermedad, generando mayor productividad.

La ubicación de las plantas de producción es otro elemento relevante que puede ser fuente importante de valor tanto social como económico. Es común encontrar empresas que buscan lugares rurales o países extranjeros, donde la mano de obra es barata, para establecer sus plantas. Sin embargo, al analizar detenidamente todos los costos implícitos, esta medida puede no resultar tan atractiva para todas las organizaciones, ya que hay que sumarle el costo de tener sitios de producción dispersos, el costo del transporte y los tiempos de desplazamiento de un lugar a otro, que pueden superar los ahorros en mano de obra barata. Dependiendo de la naturaleza de la empresa, mantener plantas cercanas puede representar un ahorro en costos de transporte, a la vez que se crea valor compartido al disminuir las emisiones de carbono y generar empleo local. Como ya se ha planteado, las presiones sociales y la necesidad de las empresas de reducir costos y aumentar la rentabilidad en tiempos de crisis económica y cambios en el mercado, está llevando a las compañías a reestructurar su cadena de suministro. Ghemawat (2010), incluye además la posibilidad de proteccionismo por parte del gobierno para algunas empresas, por lo que enfatiza la tendencia hacia el recorte de actividades y la simplicidad, pero bajo el enfoque de la diferenciación y consistencia.

7.1.3. Permitiendo el desarrollo de clusters locales.

Cuando existen varias empresas que se relacionan entre si en algún campo particular para lograr un fin estratégico, se produce un *cluster*. Estos surgen dada la necesidad de apoyo que la empresa requiere de otras compañías o asociaciones, influenciada principalmente por la logística de proveedores, servicios e infraestructura necesaria para realizar eficientemente sus actividades. ¿Cómo puede la empresa beneficiarse del desarrollo de un *cluster* al mismo tiempo que le entrega valor a la sociedad? Cuando una comunidad local cuenta con los recursos, entrenamiento necesario, acceso a transporte e industrias relacionadas, se produce bienestar social, al mismo tiempo que existe mayor colaboración y eficiencia por parte de los empleados, lo que conduce al aumento de la productividad, innovación y competitividad, traduciéndose muchas veces en mayor demanda de servicios auxiliares. Por otra parte, mejorar la infraestructura de transporte, además de favorecer a la comunidad facilitando su desplazamiento, permite ahorros en logística para las empresas.

Para apoyar el desarrollo y los beneficios de los clusters en las comunidades donde operan, las empresas deben analizar sus áreas de logística, proveedores, canales de distribución y entrenamiento, e identificar aquellas debilidades que le representan mayor costo o limitaciones para su crecimiento y productividad. Algunas de esas deficiencias pueden ser absorbidas y superadas por la compañía, pero otras representan grandes inversiones y necesitan de una acción colectiva, como es el caso de las mejoras en infraestructura local, para lo cual se deben buscar socios a fin de obtener el apoyo y las habilidades necesarias y con quienes compartir los costos y los beneficios de dichas acciones. Muchos clusters efectivos, combinan la colaboración del sector privado con asociaciones de comercio, agencias de gobierno y ONG's, aprovechando recursos públicos de las comunidades, como por ejemplo las instituciones educativas y el agua potable, en pro del bienestar social, que puede traducirse en elementos diferenciadores para la empresa, ya que muchas iniciativas de sus competidores pueden verse frustradas por deficiencias en el desarrollo económico de una comunidad, lo cual es difícil de superar si se trata aisladamente.

7.1.4. La adopción del valor compartido en El Salvador.

En países como El Salvador, donde las necesidades están a la orden del día, donde buena parte de la población no tiene acceso a los servicios básicos y donde la falta de infraestructura impide el desarrollo económico, empresas innovadoras podrían aprovechar grandes oportunidades de negocio, extendiendo su mercado al mismo tiempo que ofrecen valor a la población, operando en sectores normalmente desatendidos. El concepto de responsabilidad social corporativa ya había sido adoptado por varias compañías que operan en el país; sin embargo, muchos de esos programas se han ido alineando con la visión empresarial, con miras a mejorar la productividad incluyendo a las comunidades como sus principales aliados en el camino hacia el éxito.

Un ejemplo de la aplicación del modelo en el país, lo tiene Industrias La Constancia (ILC), la subsidiaria de SABMiller²⁶ en El Salvador, quien lanzó en el año 2010 de manera conjunta con la Fundación para el Desarrollo Sostenible (FUNDES)²⁷, un Programa de Fortalecimiento para Micro y Pequeños empresarios denominado “Progresando Juntos”, con el objeto de desarrollar su cadena de valor desde los clientes hasta los proveedores. Según datos tomados de la página web de la empresa, el programa tiene como objetivo “fortalecer las capacidades administrativas de los propietarios de tiendas detallistas y comedores en el área metropolitana de San Salvador”; de esta manera, al recibir capacitación sobre el funcionamiento de sus negocios en áreas como la gestión de inventarios y consumo responsable, los microempresarios aprenden a optimizar su desempeño integrando cadenas productivas que se tornan más eficientes, generando un incremento en sus ventas, a la vez que se vuelven más rentables y por lo tanto pueden generar fuentes de empleo adicional. Adicionalmente, ILC promueve el acceso al crédito para los pequeños comerciantes para ayudar a fortalecer sus negocios y aumentar sus ingresos.

¿Cuál es el círculo virtuoso en la inversión de la subsidiaria de SABMiller en El Salvador? La inversión comienza seleccionando anualmente a diez micro y pequeñas empresas que ofrecen productos de ILC, luego se realiza un diagnóstico de sus necesidades y se diseñan capacitaciones

en dos etapas: clases presenciales sobre manejo de costos, inventarios, promoción, contabilidad básica, controles comerciales, entre otros y una segunda etapa de asistencia técnica en la fase de implementación. Al finalizar el programa, los empresarios perciben como beneficios directos: entre 5% y 35% más en la rentabilidad de sus ventas en todos los productos, con un promedio del 13.5%. Sus negocios se vuelven más sólidos, con un mejor manejo en volumen de compra, reducción de productos vencidos, carteras sanas de cuentas por cobrar y pagar, lo que se traduce en estabilidad laboral y generación de nuevos puestos de trabajo, proporcionando valor al contribuir con la reactivación de la economía. ILC se beneficia con el programa, ya que se incrementan los volúmenes de venta en sus distribuidores detallistas y aumenta la preferencia por sus marcas al percibirse su aportación social en un programa totalmente alineado con los demás procesos de la empresa. La compañía espera que el mayor impacto se centre en la reputación de la marca y la fidelización de los clientes, ya que, debido a que el crecimiento de ventas de los detallistas incluye productos ajenos a ILC, no esperan grandes impactos financieros, por lo menos en el corto plazo, dado que es un programa en crecimiento. (M. Chavarría, comunicación personal, 20 de junio de 2013).

Otra empresa que está implementando el modelo en el país es Grupo Calleja, con su programa de apoyo a productores locales denominado “Cultivando oportunidades”, quien a través de alianzas estratégicas brinda capacitación y apoyo técnico sobre calidad, almacenamiento y logística a los productores nacionales y a la vez les ofrece precios justos por sus productos y una demanda constante. De esta manera, Grupo Calleja obtiene proveedores con mejores precios, asegurando la calidad de su oferta, al mismo tiempo que contribuye con la generación de empleo y reactivación de la economía. De acuerdo a Rodas (2013) a sólo nueve meses desde que se lanzara el programa, la cadena totalizó un monto de \$34 millones por compras de carnes, frutas y verduras a productores nacionales, trabajando de la mano con más de 1,000 productores locales en las áreas de agricultura, ganadería y pesca. Según su página web, la cadena de supermercados comercializa el 25% de frutas y verduras cultivadas por manos salvadoreñas y la meta es aumentar esa cifra a un 40% para 2014. Adicionalmente, la cadena estableció una alianza con Banco ProCredit El Salvador para brindar asesoría en educación financiera y créditos que incrementen la productividad y competitividad del sector agropecuario.

Los programas “Progresando Juntos” y “Cultivando oportunidades”, no son los únicos que se implementan dentro del contexto de creación de valor compartido en El Salvador. Tal como lo expusieron en la décimo tercera edición del Encuentro Nacional de la Empresa Privada (ENADE) realizado en abril del año 2013, varias empresas privadas están enfocando su visión a largo plazo hacia la sostenibilidad, tomando en cuenta en sus estrategias, elementos que den respuesta a los problemas sociales al mismo tiempo que mejoran los componentes de su cadena de valor. (“Empresa y Sociedad”, 2013). Entre las entidades que están desarrollando este concepto en el país tenemos: la Fundación Social para la Acción Social (FUNDEMÁS), la Fundación para el Desarrollo Sostenible (FUNDES El Salvador), el Consejo Empresarial Salvadoreño para el Desarrollo Sostenible (CEDES), Centro Nacional de Producción Más Limpia y el Programa de

Desarrollo de Proveedores del PNUD, entre otros. A continuación se resumen algunos ejemplos del concepto valor compartido en el país, impulsado por algunas empresas que están marcando un nuevo camino hacia el desarrollo de la sociedad en conjunto con el éxito empresarial. (ANEP, 2013; “Empresa y Sociedad”, 2013; Pérez, 2012).

✓ Calzado GW. La empresa fabricante de calzado deportivo en San Salvador se unió al proyecto de Desarrollo de Proveedores del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), con el objetivo que las micro, pequeñas y medianas empresas se articulen como proveedoras de bienes y/o servicios de grandes compañías. El resultado fue la integración de cuatro proveedores de calzado escolar y deportivo, con el proveedor de servicios de imagen, marca y desarrollo web, de tal forma que se estandarizaron los tiempos, calidad y volúmenes de entrega, asegurando simultáneamente el crecimiento de la empresa y de los proveedores.

✓ Grupo FERTICA. El grupo Centroamericano de empresas que produce y comercializa fertilizantes sintetizados y productos industriales en alianza con el Consejo Empresarial Salvadoreño para el Desarrollo Sostenible (CEDES) aplicó un plan de educación ambiental en sus dos plantas: Acajutla (El Salvador) y Puntarenas (Costa Rica), que permitió la conversión de su planta de producción en un Jardín Industrial, para evitar el uso de productos químicos, minimizando el impacto ambiental negativo al reducir las emisiones de carbono e interrelacionando a los participantes de su cadena de valor: proveedores, distribuidores y consumidores de bienes o servicios.

✓ J.J. Borja Nathan, S.A. La empresa del ramo agrícola y agroindustrial, en alianza con CEDES, aplicó un modelo de negocios inclusivos en su proyecto de generación de biocombustible, destinado a incorporar en su cadena de valor a comunidades de bajos ingresos con los que tiene relaciones comerciales y que no aprovechaban sus tierras, fomentando su participación como proveedores, distribuidores o consumidores, ofreciéndoles alternativas para obtener ingresos. Los productores siembran las plántulas de tempate y la empresa asegura su compra para mantener su proyecto. De esta manera, la compañía obtiene materia prima más barata y de calidad y los productores obtienen ingresos al vender sus cosechas.

✓ Grupo Calvo. La compañía española con presencia en el país y dedicada a la pesca y la producción de conservas de pescado, en conjunto con la Fundación Empresarial para la Acción Social (FUNDEMÁS) realizan prácticas para motivar y fomentar condiciones de trabajo favorables que permitan aumentar la productividad y competitividad de la empresa, atendiendo las necesidades más sensibles de los empleados, así como de la población más vulnerable, principalmente jóvenes y niños, en el área de influencia de sus instalaciones. En su planta, ubicada en La Unión, mantiene desde el año 2002 un programa de inserción laboral con ex pandilleros de entre 20 y 25 años.

✓ AES El Salvador. La compañía distribuidora de energía eléctrica es un claro ejemplo de los beneficios de las alianzas público-privadas que propician el desarrollo económico, social y ambiental. Con su plan “AES energía rural”, una alianza con el proyecto público FOMILENIO y desarrollado entre 2009-2012, logró construir 1,334 kilómetros de línea de distribución de energía eléctrica, además de instalaciones y conexiones de las acometidas domiciliarias asociadas a las nuevas líneas. En total 36,000 familias de 94 municipios del país se beneficiaron con la iniciativa y AES logró nuevas fuentes de ingreso en lugares desatendidos.

7.2 El modelo delta: La vinculación con el cliente dentro del marco estratégico.

Anteriormente, se concluyó que una estrategia debe fundamentarse en una propuesta que proporcione valor, tanto para el cliente como para los accionistas. Si se quiere obtener rentabilidad, las empresas deben incrementar ingresos y reducir costos de manera sostenible y para incrementar ingresos, por ende, hay que vender. Para hacer efectiva la venta, el cliente debe estar dispuesto a pagar por el producto o servicio que se le ofrece y el pago será más alto mientras más valor perciba de lo que está adquiriendo, y seguirá comprando si no puede obtener esa propuesta valiosa en otro lado. A diferencia de épocas pasadas y gracias al internet, y en especial a las redes sociales, el cliente es más exigente dado que conoce sus opciones, tiene acceso a información, compara precios, demanda calidad y servicios personalizados, no se conforma con productos genéricos, sus gustos y preferencias cambian con las modas y ha ido adquiriendo conciencia social en mayor o menor grado.

Por otra parte, si sumamos la complejidad que implica el dinamismo de mercado, donde convergen diversos agentes y factores que cambian rápidamente las reglas del juego y donde hay que saber aprovechar las oportunidades en el momento preciso y considerando que muchas de esas oportunidades pueden durar muy poco tiempo, se obtiene un contexto en el muchos ejecutivos podrían sentirse limitados o predispuestos a perder, sobre todo si no se cuenta con un equipo estratégico ágil, analítico y multidisciplinario que permita la formulación, integración, actualización, adaptación y ejecución exitosa de la estrategia.

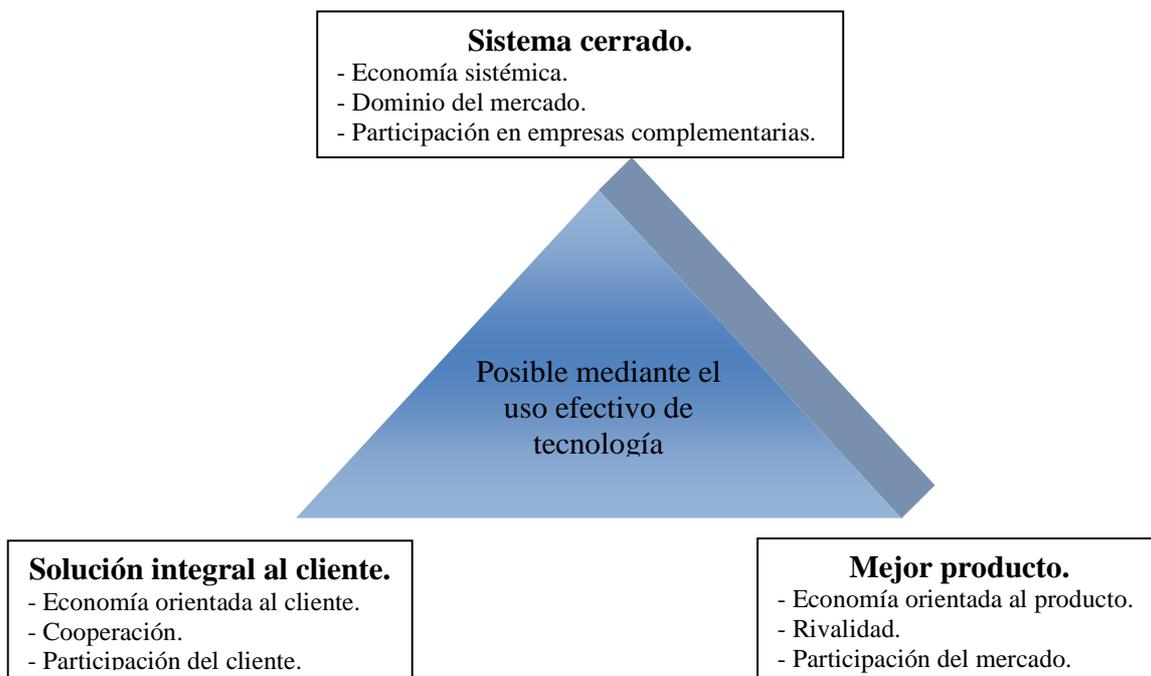
Un marco estratégico que se ajusta perfectamente a los mercados dinámicos y que permite entender mejor el ciclo de retroalimentación de una estrategia flexible es el Modelo Delta de Hax y Wilde, el cual sitúa al cliente en el centro de la gestión y ofrece herramientas para alinear los procesos de la empresa de tal forma que pueda ejecutarse exitosamente. Esto no riñe con las ideas previamente concebidas de la ventaja competitiva y el estudio de la cadena de valor para realizar actividades distintivas, más bien se complementan, dado que el objetivo de las empresas debe ser entender al cliente para poder atraerlo, satisfacerlo y retenerlo a través de una oferta de productos y/o servicios única y sostenible.

El Modelo Delta ofrece cuatro elementos adicionales dentro del ciclo formulación-ejecución para enfrentar a la nueva economía: un triángulo de opciones estratégicas, procesos de adaptación, mediciones agregadas y detalladas y la retroalimentación. A continuación se resume la fórmula ganadora del modelo en cuestión, de acuerdo al trabajo de Hax y Wilde (1999, 2003a y 2003b), el cual brinda un marco de referencia para ligar la estrategia a la ejecución, ya expuesta en el tema anterior, ligando los cuatro componentes al ciclo estratégico.

7.2.1. Selección de una posición económica distintiva.

Gracias a las redes sociales, las empresas pueden estar cada vez más cerca de sus clientes y conocer sus inquietudes y expectativas, de tal manera que se generen nuevas ideas exitosas. De acuerdo a Tucker (2003) una compañía puede obtener ideas novedosas involucrando a los clientes en sus procesos, identificando necesidades que por lo general no expresan directamente, estudiando la viabilidad de aquéllas que ellos mismos sugieran, y buscando diversas formas de comunicación que favorezcan los lazos cliente-empresa, de tal forma que se cree y mantenga una vinculación permanente con los consumidores actuales y potenciales. Tomando esto como punto de partida, según Hax y Wilde (1999, 2003a y 2003b) existen tres opciones estratégicas para poder alcanzar una vinculación con el cliente, que se muestran bajo la forma de un triángulo, tal como se expone en la Figura No. 2. Cabe destacar que dichas opciones no son mutuamente excluyentes y una empresa puede optar por una estrategia combinada.

Figura 2: El Triángulo: Tres Opciones Estratégicas Distintivas.



Fuente: Hax y Wilde (2003b). The Delta Model- A New Framework of Strategy. p.5.

Normalmente las empresas definen sus procesos únicamente en torno a un posicionamiento de mejor producto, pero el Modelo Delta muestra nuevas opciones que favorecen el éxito vinculado a la satisfacción del cliente. Por un lado se tiene la opción de establecer una alianza con el cliente a través de una oferta integral de soluciones a sus necesidades y por otro se puede establecer alianzas tanto con cliente como con terceros, de tal manera que se complemente y agregue valor a la percepción que los consumidores tienen del negocio. A continuación se explican brevemente cada una de las tres opciones estratégicas.

✓ Posicionamiento del mejor producto.

Al igual que lo señalaba Porter, Hax y Wilde concuerdan en que se debe atraer al cliente mediante las características propias del producto, obteniendo ventaja frente a la competencia a través del bajo costo, cuando se obtienen economías de escala, o a través de la diferenciación aprovechando la tecnología, la imagen de la marca, características adicionales o servicios especiales que representen valor para los consumidores; de esta manera, se obtiene superioridad y vinculación mediante la percepción de un mejor producto. Para ello las empresas deben descomponer y optimizar la cadena de valor, mejorando la capacidad interna en aras del desarrollo de nuevos productos y asegurar los canales adecuados de distribución que permitan llegar al mercado objetivo rápidamente. Aun cuando existe el problema de encontrar una ventaja competitiva sostenible, la excesiva rivalidad y el favorecimiento de la imitación y por lo tanto la baja rentabilidad del sector, hay claros ejemplos de empresas exitosas que han logrado encontrar una fórmula única y exitosa, ya sea por productos diferenciados como los televisores de Sony Wega que ofrecen un diseño moderno y coordinado con equipo de audio y video, y los muebles de IKEA, o por bajos costos como la aerolínea Southwest y el fabricante de acero NUCOR, quien obtiene el precio por tonelada más barato que cualquier otro productor.

✓ Soluciones integrales para el cliente.

Se trata de ofrecer todo un portafolio de productos y/o servicios enfocados a satisfacer la mayor parte de necesidades de los clientes. En lugar de ofrecer productos estandarizados, se ofrecen soluciones integrales y personalizadas que representan valor. Se busca la participación del cliente en el desarrollo de una oferta distintiva, a la vez que se fomentan alianzas con los proveedores y con otras empresas relacionadas para complementar la propuesta y así alcanzar el éxito. La vinculación se obtiene a través de la proximidad con el cliente, ya que a través de la comunicación y retroalimentación, la compañía puede anticiparse a sus futuras necesidades, al mismo tiempo que se trabaja conjuntamente para desarrollar nuevos productos o servicios. Para ofrecer este tipo de soluciones, las compañías deben segmentar cuidadosamente a sus clientes, dándoles un trato diferenciado, para luego usar sus habilidades para satisfacer sus necesidades al mismo tiempo en que se piensa como satisfacer la mayor parte de servicios relacionados a su oferta actual. Un ejemplo de este posicionamiento lo tiene *Fidelity Investments*, una empresa que proporciona una completa cobertura de servicios financieros a sus clientes, como gestiones de inversión, asesoría, servicios de jubilación, seguro de vida, corretajes, entre otros.

✓ Posicionamiento por sistemas cerrados.

Se trata de la opción estratégica más demandante y se enfoca en el establecimiento de barreras a través del dominio de mercado, incrementando las barreras de entrada para nuevos competidores y las barreras de salida para los consumidores, en busca de una monopolización. La compañía busca retener o participar en empresas complementarias, que no son más que proveedores de productos o servicios que pueden mejorar su oferta. Por lo general, como no existe una forma integral de retener a empresas complementarias, las compañías optan por la adquisición de las mismas o por la propiedad del canal de distribución elegido por los consumidores. Un ejemplo de este tipo de posicionamiento es el de Microsoft, ya que entre el 80-90% de las aplicaciones están diseñadas para trabajar con sistemas operativos y equipos de Microsoft, de tal manera que si un cliente quiere tener acceso a la mayoría de aplicaciones no puede adquirir cualquier sistema operativo. También puede verse otro ejemplo con las Páginas Amarillas, ya que las empresas quieren colocar sus anuncios donde puedan llegar a la mayoría de lectores y los consumidores quieren un medio para encontrar la mayoría de anuncios, un círculo virtuoso difícil de romper.

7.2.2. La misión: Definiendo el ámbito de negocios y las competencias.

La misión de la empresa debe concretizar la opción estratégica elegida, e implica definir el ámbito de negocios en el cual se va a competir y desarrollar las competencias centrales a través de la identificación de los recursos y capacidades necesarias para alcanzar el éxito, los cuales variarán dependiendo de la posición económica escogida. De esta manera, las competencias centrales para la opción de mejor producto, incluirá aquellas competencias necesarias para lograr liderazgo en costos o una oferta de productos diferenciada; para la opción de soluciones integrales para el cliente, se requiere desarrollar competencias para construir una arquitectura apropiada y para la opción de innovación, se deben resaltar los cambios que se quieren realizar y la forma en cómo se enfrentará el cambio.

7.2.3. La estructura de la industria y el posicionamiento competitivo.

Analizar la estructura del negocio en el que se desarrollará la estrategia requiere de un análisis de las fuerzas externas principales, sus tendencias y su posible impacto dentro de la empresa. Es en este momento que el análisis de las cinco fuerzas de Porter resulta muy útil, adaptándolo al modo “cliente objetivo”, lo que implica no sólo analizar el sector en el que se desarrolla actualmente la compañía, sino también incluir un análisis de las industrias de clientes clave y sus posibles complementos. Una vez analizadas las amenazas y oportunidades hay que definir la posición competitiva que responderá al entorno, mediante el estudio de la cadena de valor para identificar las actividades que generan rentabilidad. El Modelo Delta añade al análisis de las actividades del negocio, el análisis de la cadena de valor de todos los participantes externos, buscando la integración más apropiada entre la cadena de valor del negocio con la de proveedores clave y clientes, en aras de establecer las conexiones que enriquezcan la relación, aprovechando complementos, cooperaciones y adhesiones.

7.2.4. La agenda estratégica.

Se debe construir una agenda estratégica que defina claramente las tareas y los responsables de realizarlas para alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa. Asimismo, debe ser exitosamente comunicada a cada área de la organización. En muchos casos, los Gerentes están reacios a compartir la estrategia de modo amplio a todo el personal por miedo a dar a conocer elementos confidenciales o generar preocupaciones o negativismos en sus empleados. Sin embargo hay que tener en cuenta que la información y comunicación es esencial para asegurar congruencia y compromiso grupal e individual. Dicha agenda debe ser sujeta a revisión y actualización, asegurándose que cada cambio sea igualmente transmitido.

7.2.5. Selección del proceso adaptativo.

Al haber determinado la posición estratégica distintiva, el ámbito del negocio, el análisis externo e interno y las actividades clave que proporcionan valor, el siguiente paso es la integración de los procesos para desarrollar la posición competitiva única y sostenible, el segundo elemento novedoso que aporta el Modelo Delta. Anteriormente se explicó cómo la incertidumbre y la complejidad del mercado crean amenazas para el desarrollo de una ejecución exitosa; para afrontar dicho problema, la estrategia debe adaptarse y retroalimentarse continuamente. De acuerdo a Hax y Wilde (1999 y 2003a y 2003b) existen tres procesos adaptativos para alinear las actividades en pro de la ejecución, cuyos papeles deben cambiar para alcanzar las diferentes posiciones estratégicas: Efectividad operacional, el cliente como objetivo y la innovación.

La efectividad operacional se basa en la eficiencia y productividad tanto en la entrega de productos como en la prestación de servicios, estudiando la forma de minimizar los costos y alinear la infraestructura necesaria para dar soporte al negocio, e incluye todos los componentes de la cadena de suministro. Este tipo de enfoque es mayormente aplicado al posicionamiento por mejor producto y básicamente busca la efectividad en la infraestructura de activos a la vez que se minimizan los costos. El proceso adaptativo orientado al cliente define procesos para atraer, satisfacer y retener a los clientes a fin de brindarles soluciones integrales, ya sea individualmente o por medio de alianzas estratégicas. Busca identificar clientes atractivos para mejorar su rendimiento financiero, mediante reducción de costos e incremento en ventas. Este proceso es clave cuando se ha elegido la posición estratégica de soluciones integrales para el cliente.

Por último, la innovación asegura un flujo continuo de nuevos productos y servicios, manteniendo la viabilidad del negocio, renovando los procesos de tal manera que se mantengan la competitividad y las ventajas de la empresa. No se limita al desarrollo interno de los productos, sino que extiende la innovación hasta incluir proveedores, clientes y complementos claves, siendo de notable importancia si la compañía ha adoptado un posicionamiento por sistemas cerrados. Los tres procesos adaptativos funcionan, en mayor o menor grado, para cada opción estratégica y para mayor entendimiento, un resumen de la asociatividad de dichos procesos con el posicionamiento elegido se muestra en la Tabla No. 1.

Tabla 1: El rol de los procesos adaptativos en apoyo a las opciones estratégicas del triángulo del Modelo Delta.

Posicionamiento estratégico.

	Posicionamiento del Mejor Producto.	Soluciones integrales para el cliente.	Posicionamiento por sistemas cerrados.
Proceso adaptativo	Efectividad Operacional <u>Mejor costo del producto.</u> <ul style="list-style-type: none"> • Identificar origen de los costos. • Mejorar la calidad y costos de los productos. 	<u>Mejores beneficios para el cliente.</u> <ul style="list-style-type: none"> • Mejorar la economía de los clientes. • Mejorar la integración horizontal para entregar soluciones totales. 	<u>Mejor rendimiento de sistemas.</u> <ul style="list-style-type: none"> • Mejorar rendimiento de los sistemas. • Integrar sistemas complementarios que mejoren el rendimiento.
	Cliente como objetivo <u>Objetivos de canales de distribución.</u> <ul style="list-style-type: none"> • Maximizar las coberturas a través de múltiples canales. • Obtener bajo costo en distribución. • Identificar las ganancias de cada producto en los canales de distribución. 	<u>Objetivo: Paquetes para clientes.</u> <ul style="list-style-type: none"> • Identificar y explotar las oportunidades para entregar soluciones personalizadas con valor agregado. • Incrementar el valor del cliente y encontrar alianzas para entregar soluciones. • Seleccionar mercados verticales. 	<u>Objetivo: Desarrollar un sistema arquitectónico.</u> <ul style="list-style-type: none"> • Identificar los complementadores líderes. • Consolidar una posición cerrada. • Expandir el número y variedad de complementos. • Adueñarse de los canales de distribución.
	Innovación <u>Innovación de productos.</u> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar familias de productos, basados en plataformas comunes. • Ser el primero en el mercado o seguir rápidamente el desarrollo de los productos. 	<u>Innovación del servicio al cliente.</u> <ul style="list-style-type: none"> • Identificar y explotar alianzas. • Expandir oferta en la cadena de valor del cliente para mejorar su economía. • Integrar e innovar funciones de servicio al cliente. • Aumentar barreras de salida a través del aprendizaje. 	<u>Innovación de sistemas.</u> <ul style="list-style-type: none"> • Crear barreras de entrada y salida. • Diseñar estándares propios dentro de una arquitectura abierta: <ul style="list-style-type: none"> - Interfaces complejas - Rápida evolución. - Retro-compatibilidad.

Fuente: Hax y Wilde (2003b). The Delta Model- A New Framework of Strategy. p.14.

7.2.6. Diseñar las métricas para un adecuado control dependiendo de la estrategia.

La empresa debe someterse a un flujo continuo de revisión y control, para lo cual debe haber establecido métricas, a fin de medir el grado de éxito o avance de la estrategia elegida. Al igual que las actividades y los procesos adaptativos, las medidas de desempeño no pueden aplicarse indistintamente para cada estrategia, deben ajustarse dependiendo del enfoque seleccionado y trascender más allá de los indicadores financieros convencionales. El Modelo Delta distingue dos tipos de medidas: mediciones agregadas y mediciones detalladas. Las primeras proporcionan una apreciación global del desempeño, mientras que las mediciones detalladas permiten entender los elementos fundamentales que lo determinan.

Las mediciones agregadas se relacionan con los procesos adaptativos, ya que estos últimos son la materialización de la estrategia y por ende permiten definir los indicadores adecuados, lo que también depende de la situación particular de cada empresa. No se refieren a las medidas convencionales del rendimiento financiero como la rentabilidad sobre los activos (ROA) o la rentabilidad sobre el patrimonio (ROE), ya que estos miden el desempeño en términos históricos, sino que son métricas que, según el proceso de adaptación escogido, reflejan los aspectos importantes que permiten percibir el avance o el grado de éxito o fracaso de la estrategia durante su ejecución, como por ejemplo: el porcentaje de participación en el mercado, porcentaje de desarrollo de los productos, el grado de diferenciación del producto frente a los competidores, el costo de los canales de distribución, entre otros. Para una mayor comprensión de dichas métricas, en el Anexo no. 2 se muestra en resumen un grupo de mediciones genéricas para cada opción estratégica y proceso de adaptación.

Las mediciones detalladas permiten comprender los factores que determinan el desempeño, en aras de proyectar el comportamiento futuro, para realizar los ajustes correspondientes, cuantificando la variabilidad en los indicadores de desempeño, de tal forma que se evidencien las fugas de valor a lo largo de la cadena de valor extendida.²⁸ Dichos indicadores, en su mayoría, están vinculados con la información de costos y de gestión y giran en torno a cuatro aspectos relevantes: costo y calidad del producto, rentabilidad por cliente, contribución de empresas complementarias y valor económico del segmento de negocios. Las mediciones igualmente dependerán del tipo de negocio y se establecerán a partir de una segmentación detallada de las actividades más relevantes, que permitan detectar las diferencias respecto a las expectativas, buscar explicaciones para entender dicho comportamiento y aprender de los resultados obtenidos para realizar ajustes.

De esta manera, se necesita diseñar y aplicar métricas agregadas para obtener una visión general del negocio y del rendimiento de la empresa y métricas detalladas como parámetros específicos propios de la compañía, para lograr un entendimiento profundo que también es generador de valor como parte del conocimiento acumulado.

7.2.7. Aplicar favorablemente la retroalimentación.

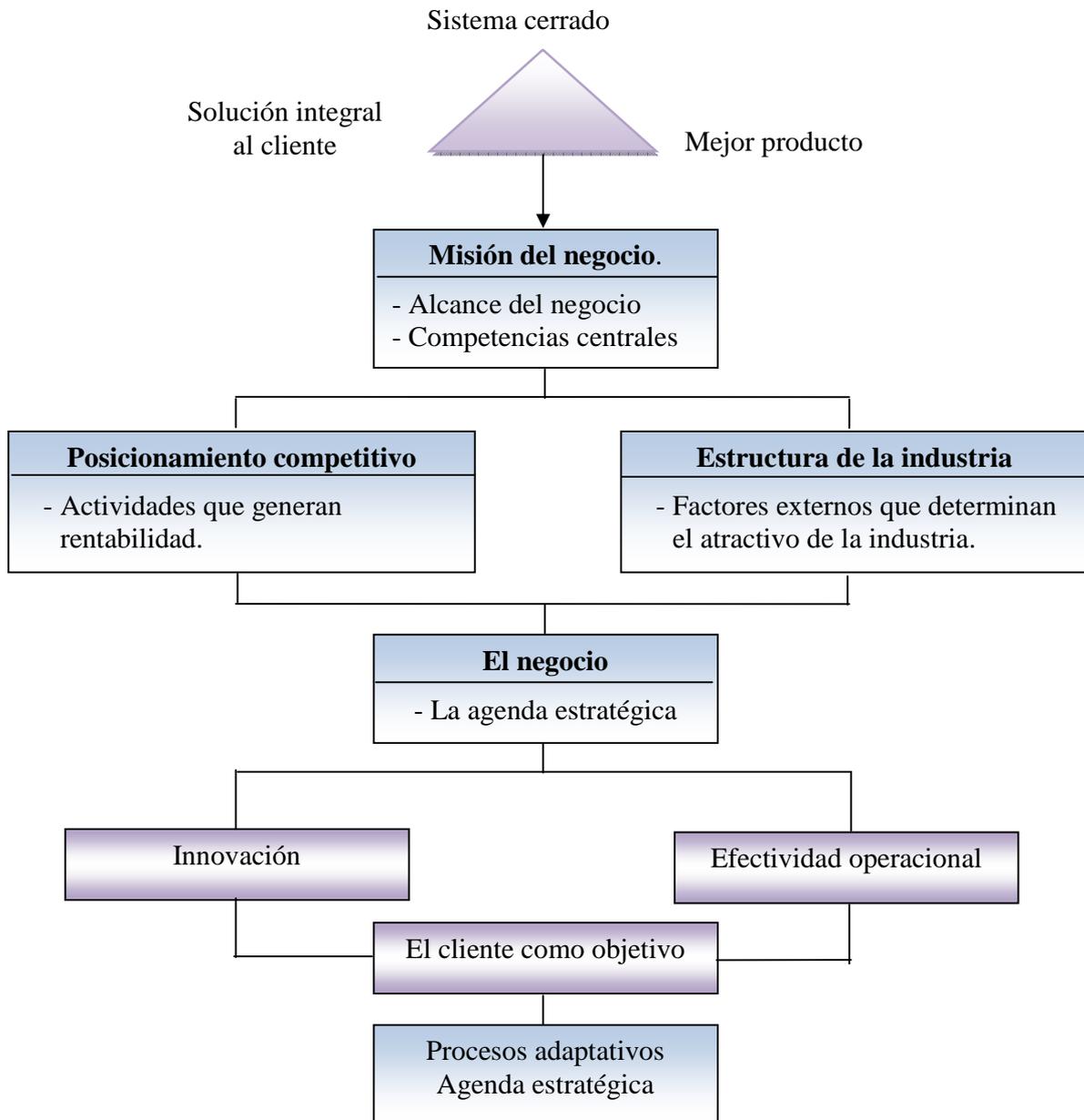
La cuarta contribución del Modelo Delta que también aborda el problema de la vinculación formulación - ejecución estratégica es la retroalimentación. Tal como se plantea en la etapa cinco del proceso de ejecución anteriormente explicado, durante la implementación se debe monitorear el desempeño y compararlo contra las expectativas previas. Hay que ser conscientes que aunque los procesos adaptativos y las métricas favorecen una buena ejecución, siempre surgen elementos que modifican en mayor o menor grado las consideraciones originales, haciéndose necesario cambiar los cursos de acción escogidos y el plan estratégico resultante para poder adaptarse a las variantes. De acá la importancia de construir sistemas con estructuras flexibles, que permitan movilizar los recursos de acuerdo a los cambios necesarios. Un aspecto fundamental relacionado estrechamente con el aprendizaje es la comunicación, ya durante el proceso de monitoreo salen a la luz las limitaciones y los méritos y favorecen al entendimiento del problema en cuestión.

Los tres procesos adaptativos tienen mecanismos comunes de respuesta para generar retroalimentación y son cuatro:

- ✓ Establecer hipótesis en el contexto de la visión expresada por el Modelo Delta y el papel que juega cada proceso adaptativo basado en la posición estratégica de negocios escogida.
- ✓ Identificar las variaciones para reflejar todos los controladores de costos, ingresos y ganancias para la empresa. Cada proceso de adaptación tiene su propio conjunto de controladores que varían de acuerdo al proceso adaptativo y la posición estratégica.
- ✓ Admitir que el futuro es impredecible y por lo tanto hay que apoyarse mediante la realización de ensayos y pruebas. El ideal único de la optimización puede ser más destructivo que útil, por ello es importante comprometerse con un flujo continuo de experimentación.
- ✓ Medir y proyectar el rendimiento futuro para aprender tanto del éxito como del fracaso. Establecer métricas agregadas y detalladas, favorecen un mayor control pero no garantizan la alta rentabilidad, por lo tanto se debe estar dispuesto a aprender de los resultados positivos, así como de aquéllos que no resultaron como se había esperado.

Como se ha podido observar, el Modelo Delta enmarca nuevas opciones distintivas, favoreciendo el desarrollo y la implementación de nuevas propuestas de valor, en las que se analiza a los participantes clave: clientes, consumidores, proveedores y complementadores. El esquema completo se muestra en la Figura No. 3 y en lugar de ser totalmente aislado, se combina con las capacidades y destrezas exploradas a lo largo de este trabajo, asociados a la buena gerencia y a las mejores prácticas.

Figura 3: El Modelo Delta: Una estructura estratégica integrada



Fuente: Hax y Wilde (2003b). The Delta Model- A New Framework of Strategy. p.16.

CONCLUSIONES

Para lograr el éxito desde su formulación, una buena estrategia debe estar sustentada en una combinación de actividades únicas y estratégicamente relacionadas, buscando el equilibrio entre la generación de valor para el cliente y para el accionista, a modo de brindar una propuesta perceptible de valor diferenciado que satisfaga necesidades reales y personalizadas para los usuarios, al mismo tiempo que genere buenos resultados financieros, favoreciendo la supervivencia a largo plazo de la compañía.

Dado que el internet y las redes sociales facilitan el acceso a la información en general, la imitación no es una opción si se quieren obtener ventajas competitivas sostenibles; por lo tanto, la compañía debe buscar formas propias de reconfigurar y combinar sus recursos, capacidades y procesos, apoyándose con la cadena de valor de los clientes y proveedores, a fin de brindar una propuesta menos costosa, novedosa y diferenciada que ningún otro competidor sea capaz de imitar y ofrecer.

Los formuladores de estrategias deben evaluar diversidad de ideas y escenarios que permitan el disenso, promoviendo la inclusión a través de la búsqueda de opiniones e iniciativas en todos los niveles de la organización, así como de los proveedores y posibles consumidores, de manera que se genere un compromiso para con la estrategia desde su formulación hasta su correcta ejecución.

Las empresas deben adoptar y construir estructuras flexibles de formulación-ejecución estratégica, ya que, aunque se haya encontrado una fórmula exitosa de valor único, hay que mantenerse alertas ante las variaciones, oportunidades y amenazas del entorno; por lo tanto, deben ser capaces de adaptarse a los cambios externos e internos, con procesos que faciliten movilizar los recursos de acuerdo a las nuevas exigencias y que permitan, en cierta forma, anticiparse a los eventos futuros antes que la competencia. Esto implica contar con líderes innovadores y con equipos estratégicos multidisciplinarios, que puedan dirigir las capacidades en respuesta a la industria dinámica.

Una buena forma de desarrollar pensamientos analíticos capaces de afrontar cambios en un mundo incierto es a través del cuestionamiento constante de la estrategia vigente, planteando acciones de adaptación o reconfiguración de la estrategia, ya sea que esta haya dado buenos resultados o no, puesto que la retroalimentación a través de los éxitos es muy positiva, pero también se pueden obtener ventajas de los fracasos aprendiendo de sus debilidades y en respuesta a ello, crear nuevos espacios de mercado.

Hay muchas formas de innovar y obtener posicionamiento diferenciado, ya sea con los propios recursos, así como con la cooperación de otras empresas y del cliente mismo, lo que no necesariamente implica desarrollar un nuevo producto. Lo importante es saber adaptarse a una nueva economía con clientes más exigentes a los que hay que ofrecerles productos y servicios personalizados y una industria con un mayor número de participantes que obligan a las empresas a olvidarse de procedimientos genéricos y a dirigir sus esfuerzos y compromiso en favor de la consecución de la estrategia escogida, a la vez que se preparan para eventos futuros.

En resumen, la clave del éxito, hoy más que nunca, resulta del desarrollo de procesos únicos y movimientos estratégicos que puedan aprovechar las oportunidades de mercado, con un cambio un cambio de mentalidad hacia el pensamiento estratégico permanente, que desarrolle dentro de la organización la capacidad de aprender y capitalizar los cambios, combinándolos con sus propios recursos, de tal forma que pueda ser la misma empresa quien introduzca las nuevas reglas de la industria.

REFERENCIAS.

1. Bibliografía.

1.1. Libros.

- Board, N. (2004). *Just for Starters: How to start your own Export Business*. (3ra. Ed.). Delhi, India: National Institute of Industrial Research. p.p. 271-273.
- Chandler, A. (1962/2003). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. (Reimpresión). Washington, D.C., U.S.A.: Massachusetts Institute of Technology. p. 13.
- Gitman, L. & McDaniel, C. (2007). *El Futuro de los Negocios*. (5ta. Ed.). México, D.F.: Cengage Learning Editores, S.A. p. 425.
- Hax, A. & Wilde, D. (2003). *El Proyecto Delta: Estrategias para hacer más rentables las Empresas en el Mundo de Hoy*. Bogotá, Colombia: Grupo Editorial Norma, S.A. p.p. 1-22
- Kaplan, R. & Norton, D. (2008). *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*. Massachusetts, U.S.A.: Harvard Business School Publishing. p.p. 3-36.
- Kourdi, J. (2009). *Business Strategy: A Guide to Taking Your Business Forward*. (2da. Ed.). Londres, Inglaterra: Profile Books Ltd./ The Economist. p.p. 10-11.
- Mintzberg, H., Quinn, J. & Voyer, J. (1997). *El Proceso Estratégico: Conceptos, Contextos y Casos. Edición Breve* (1ra. Ed.). Juárez, México: Prentice Hall Hispanoamérica, S.A. p.p. 1-7.
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. (The Free Press Edition). Nueva York, USA: The Free Press. p.p. 11-21.
- Prasad, K. (2009). *Strategic Management: Text and Cases*. (Ed. Económica del Este). Nueva Delhi, India: Phi Learning Private Limited. p.p. 1-7.
- Stoner, J., Freeman, E. & Gilbert Jr., D. (1996). *Administración*. (6ta. Ed.). Juárez, México: Prentice Hall Hispanoamérica, S.A. p.p. 1-292.

1.2 Artículos.

1.2.1. Artículos en revistas.

- Beinhocker, E. (2000). On the Origin of Strategies. *The Mckinsey Quarterly*, Junio, 167-176.
- Bingham, C., Eisenhardt, K. & Furr, N. (2011). Which Strategy When?. *MIT Sloan Management Review*, 53, 71-78
- Birshan, M. & Kar, J. (2012). Becoming more Strategic: Three tips for any Executive. *The Mckinsey Quarterly*, Julio, 1-7.
- Bradley, C., Hirt, M. & Smit, S. (2011). Have you tested your strategy lately?. *The Mckinsey Quarterly*, Enero, 1-14.

- Bryan, L. (2002). Just in Time Strategy for a Turbulent World. *The Mckinsey Quarterly*, Junio, 17-27.
- Callahan, C. & Pasternack, B. (1999). Corporate Strategy in a Digital Age. *Strategy+Business*, 15, 1-5.
- Sull, D. (2009). How to Drive in Turbulent Markets. *Harvard Business Review*, Febrero, 78-88.
- Dyer, J., Kale, P. & Singh, H. (2004). When to Ally & When to Acquire. *Harvard Business Review*, Julio-Agosto, 108-116.
- Eisenhardt, K. (2002). Has Strategy Changed?. *MIT Sloan Management Review*, 43, 89-91.
- Favaro, K., Rangan, K. & Hirsh, E. (2012). Strategy: An Executive's Definition. *Strategy+Business*, 67, 1-2.
- Fréry, F. (2006). The Fundamental Dimensions of Strategy. *MIT Sloan Management Review*, 48, 70-75.
- Ghemawat, P. (2010). Finding Your Strategy in the New Landscape. *Harvard Business Review*, Marzo, 55-60.
- Hagel, J., Brown, J. & Davison, L. (2008). Shaping Strategy in a World of Constant Disruption. *Harvard Business Review*, Octubre, 81-89.
- Hambrick, D. & Fredrickson, J. (2001). Are you sure you have a Strategy?. *The Academy of Management Executive*, 15, 48-59.
- Harper, N. & Viguerie, P. (2002). Are you too Focused?. *The Mckinsey Quarterly*, Edición Especial: Risk and Resilience, 28-37.
- Hax, A. & Wilde, D. (1999). The Delta Model: Adaptive Management for a Changing World. *Sloan Management Review*, Invierno, 11-28.
- Hax, A. & Wilde, D. (2003). The Delta Model- A New Framework of Strategy. *Journal of Strategic Management Education*, Senate Hall Academic Publishing. 1-21.
- Johnson, G., Yip, G. & Hensmans, M. (2012). Achieving Successful Strategic Transformation. *MIT Sloan Management Review*, 53, 25-32.
- Johnson, M., Christensen, C. & Kagermann, H. (2008). Reinventing your Business Model. *Harvard Business Review*, Diciembre, 1-11.
- Kay, J. (1995/2003). Foundations of Corporate Success: How Business Strategies Add Value. *Oxford Scholarship Online*, Noviembre, 1-31.
- Kim, W. & Mauborgne, R. (2009). How Strategy Shapes Structure. *Harvard Business Review*, Septiembre, 1-10.
- Kim, E., Nam, D. & Stimpert, J. (2004). The Applicability of Porter's Generic Strategies in the Digital Age: Assumptions, Conjectures, and Suggestions. *Journal of Management*, 30, 569-589.
- O'Reilly, C. & Tushman, M. (2004). The Ambidextrous Organization. *Harvard Business Review*, Abril, 74-81.
- Porter, M. (1996). What is Strategy?. *Harvard Business Review*, Noviembre-Diciembre, 61-78.
- Porter, M. (2001). Strategy and the Internet. *Harvard Business Review*, Marzo, 62-79.
- Porter, M. (2008). The Five Competitive Forces that Shape Strategy. *Harvard Business Review*, Enero, 1-15.

- Porter, M. & Kramer, M. (2011). Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, Enero-Febrero, 1-17.
- Roxburgh, C. (2003). Hidden Flaws in Strategy. *The Mckinsey Quarterly*, No. 2, 27-39.
- Rumelt, R. (2011). The Perils of Bad Strategy. *The Mckinsey Quarterly*, Junio, 1-10.
- Sanwal, A. (2008). The Myth of Best Practices. *Munich Personal RePEc Archive-MPRA*, Marzo, 1-20.
- Spetzler, C., Lang, J., Bean, G. & Wolter, D. (2005). The Seven Deadly Sins of Strategy. *Strategic Decisions Group*, Enero.
- Teece, D., Pisano, G & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18, 509-533.
- Tucker, R. (2003). Seven Strategies for Generating Ideas. *The Futurist*, 37, 252-25.

1.2.2. Artículos en línea.

- Amit, R. & Zott, C. (2009). *Inyectando Vida Nueva en Modelos de Negocio Antiguos*. Universia Knowledge Wharton. Pennsylvania, U.S.A. Recuperado el 13/01/2013 de <http://www.wharton.universia.net/index.cfm?fa=viewArticle&id=1778>.
- B.N. (2012, Junio 18). Southwest Airlines: The secrets of Southwest's continued success. *The Economist*. Washington, D.C., U.S.A. Recuperado el 04/02/2013 de <http://www.economist.com/blogs/gulliver/2012/06/southwest-airlines>
- Horwath, R. (2006). *The Evolution of Business Strategy*. Artículo de Strategic Thinking Institute. pp. 1-5. Recuperado el 18/11/2012 de <http://www.pdfio.com/k-1062560.html>
- Hunter, M. (2012). *The Evolution of Business Strategy*. Artículo de revista en línea WiWi-Online. Hamburg, Deutschland. Recuperado el 12/12/2012 de <http://www.wiwi-online.de/fachartikel.php?artikel=517>
- Universia Knowledge Wharton. (2003). *El éxito de Southwest Airlines, un secreto a voces*. Pennsylvania, U.S.A. Recuperado el 07/02/2013 de <http://www.wharton.universia.net/index.cfm?fa=viewArticle&id=585>

1.3 Noticias.

- Empresa y sociedad: un valor compartido*. (2013, Abril 29). Diario El Mundo, p. 31.
- Mouawad, J. (2010, Noviembre 21). Pushing 40, Southwest Is Still Playing the Rebel. *The New York Times*, p. BU1.
- Pérez, I. (2012, Marzo 13). *Gobierno y Cámara de Comercio constatan avances en la implementación del PDP*. Recuperado el 14/06/2013 de <http://www.pnud.org/sv/2007/content/view/1251/1/>
- Rodas, A. (2013, Abril 3). *Selectos compra \$34 millones a productores nacionales*. Recuperado el 29/06/2013 de http://www.elsalvador.com/mwedh/nota/nota_completa.asp?idCat=47861&idArt=7795382

1.4 Entrevistas en línea.

Axon Logística Consultores (2012, Agosto). (Entrevista realizada por Axon Logística Consultores a Michael Porter, profesor de la Harvard Business School (HBS) y autoridad global reconocida en temas de estrategia de empresa). Recuperado el 18/11/2012 de <http://www.youtube.com/watch?v=Knwk15Q2OJ4>

1.5 Diccionarios en línea.

Wikipedia en español. Recuperado el 13/01/2013 de <http://es.wikipedia.org/wiki/Wikipedia:Portada>

1.6 Presentaciones.

ANEP. (2013). *Mejorando empresas transformando vidas ENADE 2013*. (diapositivas de power point). Recuperado el 15/06/2013 de http://www.ucad.edu.sv/archivos/Economia/Presentacion_enade_2013.pptx

1.7 Páginas web.

Industrias La Constancia. Recuperado el 25/06/2013 de <http://www.laconstancia.com/progresando-juntos>.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). Recuperado el 25/06/2013 de <http://www.pnud.org.sv>

Súper Selectos (Grupo Calleja). Recuperado el 30/06/2013 de <http://www.superselectos.com>

2. Notas.

¹ Mintzberg, H., Quinn, J. y Voyer, J. (1997). *El Proceso Estratégico: Conceptos, Contextos y Casos*. (1ra. Ed.). Juárez, México: Prentice Hall Hispanoamérica, S.A. p.1.

² Chandler, A. (1962/2003). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. (Reimpresión). Washington, D.C., U.S.A.: Massachusetts Institute of Technology. p 13.

³ Michael Eugene Porter, nació en 1947 en Ann Arbor, Michigan. Es profesor de la Harvard Business School (HBS) y autoridad global reconocida en temas de estrategia de empresa, desarrollo económico de naciones y regiones, y aplicación de la competitividad empresarial a la solución de problemas sociales, de medio ambiente y de salud. Sus aportes importantes incluyen la cadena de valor, el modelo de las cinco fuerzas, los clústers, los grupos estratégicos y los conceptos mismos de ventaja competitiva y estrategia.

⁴ *Theory of Games and Economic Behavior*, publicado en 1944 por Princeton University Press, es un libro del matemático John von Neumann y el economista Oskar Morgenstern, considerado ampliamente como el texto innovador que creó el campo de investigación interdisciplinario de la teoría de juegos, la cual es un área de la matemática aplicada que utiliza modelos para estudiar interacciones en estructuras formalizadas de incentivos (los llamados «juegos») y llevar a cabo procesos de decisión. Sus investigadores estudian las estrategias óptimas así como el comportamiento previsto y observado de individuos en juegos.

⁵ La obra de Drucker dio a conocer cómo por medio de la descentralización, la General Motors llegó a ser una de las mayores corporaciones estadounidenses. De dicho estudio se derivaron muchos artículos y trabajos posteriores y gracias a él se popularizó la estructura multidivisional de GM.

⁶ Alfred Sloan Jr., fue Presidente de General Motors durante los años 1923 a 1956. Durante su gestión, Sloan reorganizó la GM y documentó sus experiencias publicando su obra: “*My years with General Motors*” en 1963.

⁷ Obra de Alfred Chandler Jr. resultado de una investigación acerca de las actividades cuatro de las compañías más prominentes de la época en la industria estadounidense: *Du Pont, General Motors, Standard Oil and Sears y Roebuck* para ilustrar sus premisas sobre estrategia empresarial.

⁸ Ver Porter, M. (1996). What is Strategy?. *Harvard Business Review*, Noviembre-Diciembre, 61-64.

⁹ Ver B.N. (2012, Junio 18). Southwest Airlines: The secrets of Southwest's continued success. *The Economist*. Washington, D.C., U.S.A. Recuperado el 04/02/2013 de <http://www.economist.com/blogs/gulliver/2012/06/southwest-airlines>

¹⁰ Ver Universia Knowledge Wharton. (2003). *El éxito de Southwest Airlines, un secreto a voces*. Pennsylvania, U.S.A. Recuperado el 07/02/2013 de <http://www.wharton.universia.net/index.cfm?fa=viewArticle&id=585>

¹¹ Ver Porter, M. (2008). The Five Competitive Forces that Shape Strategy. *Harvard Business Review*, Enero, 1-15

¹² Las barreras de salida son el lado inverso de las barreras de entrada y surgen debido a elementos como activos altamente especializados o la dedicación de la Dirección a un negocio especial. Estas barreras mantienen a las empresas en el mercado aún cuando podría n estar generando retornos bajos o negativos.

¹³ Los complementos son productos o servicios que se usan en conjunto con un producto o servicio de un sector.

¹⁴ Ver Kim, E., Nam, D. & Stimpert, J. (2004). The Applicability of Porter's Generic Strategies in the Digital Age: Assumptions, Conjectures, and Suggestions. *Journal of Management*, 30, p.p.572.

¹⁵ El término Web 2.0 comprende aquellos sitios web que facilitan compartir información, la interoperabilidad, el diseño centrado en el usuario y la colaboración en la World Wide Web. Un sitio Web 2.0 permite a los usuarios interactuar y colaborar entre sí como creadores de contenido generado por usuarios en una comunidad virtual, a diferencia de sitios web estáticos donde los usuarios se limitan a la observación pasiva de los contenidos que se han creado para ellos. Ejemplos de la Web 2.0 son las comunidades web, los servicios web, las aplicaciones Web, los servicios de red social, los servicios de alojamiento de videos, las wikis, blogs, mashups y folcsonomías.

¹⁶ Un blog o "bitácora digital" es un sitio web periódicamente actualizado que recopila cronológicamente textos o artículos de uno o varios autores, apareciendo primero el más reciente, donde el autor conserva siempre la libertad de dejar publicado lo que crea pertinente. Suelen disponer de un sistema de comentarios que permiten a los lectores establecer una conversación con el autor y entre ellos acerca de lo publicado.

¹⁷ Instituto Avanzado de Investigación en Gestión.

¹⁸ Cadbury plc, conocida como Cadbury Schweppes hasta 2008, es una empresa multinacional de alimentación, especializada en dulces, confitería y refrescos, con sede en la Ciudad de Westminster, Londres. Propiedad de Mondelēz International Inc.

¹⁹ Smith & Nephew es una compañía multinacional de fabricación de equipos médicos, con sede en Londres, Reino Unido. Es el mayor fabricante mundial de productos de artroscopia, el segundo mayor fabricante de productos avanzados de tratamiento de heridas, el tercer mayor fabricante de productos clínicos de trauma y terapia y el cuarto mayor fabricante de productos de reconstrucción ortopédica. Sus productos se venden en más de 90 países.

²⁰ Rumelt, R. (2011). The Perils of Bad Strategy. *The McKinsey Quarterly*, Junio, pp. 6-7.

²¹ Vease Eisenhardt, K. (2002). Has Strategy Changed?. *MIT Sloan Management Review*, 43, p. 90.

²² Es un tipo de acuerdo comercial de inversión conjunta a largo plazo entre dos o más personas, normalmente personas jurídicas o comerciantes, en el que sus integrantes (denominados venturers) mantienen su identidad e independencia para con la joint venture, así como para con los demás venturers. Bajo esta modalidad, no existe ni fusión ni adquisición, salvo que ese haya sido uno de los compromisos conjuntos pactados entre las partes. La diferencia entre una *joint venture* y una fusión es que en el caso de la *joint venture*, las empresas A y B se juntan para crear una empresa C; existen ahora tres empresas.

²³ Para mayor información y profundización de este enfoque se recomienda consultar Kaplan, R. & Norton, D. (2008). *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*. Massachusetts, U.S.A.: Harvard Business School Publishing.

²⁴ El concepto de Responsabilidad Social Corporativa nace en 1953 con la publicación del trabajo de Howard Bowen (*Social Responsibilities of the Businessmen*), que formaba parte de una colección sobre “Ética cristiana y vida económica” del Consejo Nacional de las Iglesias de Cristo en América. Bowen apelaba a la responsabilidad social de las corporaciones para producir no sólo bienes y servicios, sino devolver a la sociedad parte de lo que ésta les había facilitado. La RSC puede definirse como la contribución activa y voluntaria al mejoramiento social, económico y ambiental por parte de las empresas, generalmente con el objetivo de mejorar su situación competitiva y valorativa y su valor añadido.

²⁵ Ver Porter, M. & Kramer, M. (2011). Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, Enero-Febrero, p. 29.

²⁶ SABMiller (South African Breweries - Miller) es la segunda cervecera por volumen en el mundo después de InBev. La compañía surgió por la fusión de South African Breweries, Miller Brewing en 2002 y Bavaria S.A en 2005. Con sede en Londres, Inglaterra, domina los mercados

de África, Norteamérica, Europa Oriental y Sudamérica. En el año 2005, SABMiller adquirió la totalidad de Industrias La Constancia, compañía salvadoreña que surgió por la fusión de las empresas de bebidas: “Cervecería La Constancia”, “Embotelladora Salvadoreña” e “Industrias Cristal de Centroamérica” en el año 2003.

²⁷ FUNDES es una organización internacional privada que desarrolla proyectos en conjunto con clientes de la gran empresa, el gobierno y organismos de desarrollo para mejorar el acceso al mercado, la rentabilidad y la eficiencia de las miles de micro, pequeñas y medianas empresas en América Latina.

²⁸ La cadena de valor extendida es aquella que separa las actividades principales del ciclo del negocio, involucrando las actividades de proveedores y clientes. A los proveedores para asegurar la calidad de los insumos para maximizar las oportunidades al trabajar en conjunto y a los clientes para ofrecerles mayor valor.

ANEXOS

ANEXO No. 1

¿Qué es la estrategia?

Transcripción de entrevista realizada por Axon Logística Consultores a Michael Porter.
(Agosto, 2012)

Axon: ¿Como defines la estrategia? ¿Qué es la estrategia en términos muy simples?

Porter: En términos muy simples...Es lo que hará distinta a una organización en particular, brindando una ventaja competitiva. Básicamente la competencia es destructiva, cuando las compañías están compitiendo en lo mismo obligan a la competencia a gravitar alrededor del precio. Estrategia es encontrar una forma distinta de competir, creando un valor distintivo para el consumidor, permitiendo a la compañía prosperar y lograr una rentabilidad superior.



Axon: ¿Qué no es estrategia?

Porter: Simplemente implementar mejores prácticas, comprar las últimas maquinarias, usar internet para comunicarse con sus clientes.

Hay muchas cosas que hacen los Gerentes y que tienen que hacer para que la compañía sea más productiva y eficiente y para tener la última tecnología y el conocimiento de gestión. Esas cosas son una necesidad, pero no es estrategia.

Estrategia no es hacer lo mismo pero mejor, estrategia es hallar un lugar distintivo para que la organización proporcione valor. El desafío es hacer las dos cosas a la vez, tienes que asimilar las mejores prácticas y a la vez tener claro donde haces la diferencia.

Axon: Escribiste un libro hace veinticinco años que se mantuvo como número uno en las listas de libros de estrategia. ¿Cuáles eran los mensajes clave en ese libro?

Porter: Escribí varios libros de estrategia. Mi primer libro importante sobre estrategia se llamó ventaja competitiva y el mensaje era identificar a la industria en la que compites y cómo pensar aquello que genera rentabilidad y la forma en que, entendiendo eso, una empresa puede mejorar su posición. En ese libro introduje el marco de las cinco fuerzas. En una industria hay que observar el poder del cliente, el poder del proveedor, los competidores nuevos, la amenaza de productos sustitutos y la naturaleza de la rivalidad. Esas cinco fuerzas definen colectivamente el potencial de rentabilidad de una empresa y fue un hito en ese campo, porque no teníamos una forma sistematizada de ver la industria.

El siguiente libro se llamó “ventaja competitiva”, ahí hablaba de cómo observar la posición de las compañías introduciendo el concepto de la cadena de valor. Una compañía cuando compete, simplemente está conduciendo muchas actividades: actividades de marketing, de producción, de servicios, etc. Y la cadena de valor brindaba un marco para comprender cómo competía una empresa contra sus rivales, para así afinar su posición.

Si tuviera que destacar los conceptos principales que hicieron que mi trabajo perdure relativamente, sería con esas ideas.

Axon: Interesante...Y después de 30 años, ¿Qué cambio? ¿Todo es relevante o las cosas evolucionaron?

Porter: Yo no me concentro en lo específico, en cómo operar en una industria en particular o en cómo compete una compañía en particular, siempre observé los pilares fundamentales de la competencia. Por supuesto, las industrias son distintas a las de hace treinta años. Son más globales, hay tecnologías distintas, las cosas van a otra velocidad, pero los mismos cinco fuerzas determinan la rentabilidad. Se mantiene el poder del cliente y del proveedor.

Pienso que en un sentido todo cambio, pero desde mi punto de vista, muy poco ha cambiado. Los pilares: la estructura industrial, la cadena de valor, la importancia del precio y costo para determinar un rendimiento superior, la distinción entre efectividad y posicionamiento, todo eso determina los pilares competitivos, que son imperecederos y en cualquier momento dado de la historia, las formas, las especificidades...Evolucionan.

ANEXO No. 2

Mediciones detalladas de los factores determinantes del desempeño de acuerdo al Modelo Delta.

		Posicionamiento Estratégico		
		Mejor Producto	Solución integral al cliente	Sistema cerrado
Procesos de adaptación	Efectividad operacional (determinantes de los beneficios)	<ul style="list-style-type: none"> • Desempeño del costo. <ul style="list-style-type: none"> - Costo unitario. - Costo del ciclo de vida. - Costo variable y total • Factores determinantes de los costos. • Desempeño de la calidad. • Grado de diferenciación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cadena de valor del cliente. <ul style="list-style-type: none"> - Costo total. - Ingresos totales y utilidad. • Factores determinantes de la economía del cliente. • Impacto en la utilidad del cliente debido a nuestros servicios vrs. los de nuestros competidores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Descripción de la infraestructura del sistema. • Costos/Ingresos totales del sistema. • Inversiones y utilidades de las empresas complementarias. • Costo para la empresa complementaria de adherirse a su estándar. • Factores determinantes del desempeño del sistema.
	El cliente como objetivo (determinantes de los beneficios)	<ul style="list-style-type: none"> • Participación en el mercado del producto. • Costo del canal. • Utilidades del producto. <ul style="list-style-type: none"> - Según tipo de producto. - Según oferta. - Según canal. • Factores determinantes de la utilidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Participación en la cartera del cliente. • Retención del cliente. • Rentabilidad por cliente (individual y por segmento). • Vinculo con el cliente (Costos de cambio). 	<ul style="list-style-type: none"> • Participación en el mercado de todo el sistema. • Participación en empresas complementarias (% de inversión) • Utilidades de la compañía por empresa complementaria.
	Innovación (determinantes de la innovación)	<ul style="list-style-type: none"> • Tasa de introducción de nuevos productos. • Tiempo que toma la introducción al mercado. • % de ventas provenientes de nuevos productos. • Costo de desarrollo de nuevos productos. • Investigación y desarrollo como porcentaje de ventas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Participación relativa en la cadena de valor del cliente. • % de desarrollo de productos. <ul style="list-style-type: none"> - A través de alianzas - A la medida de las necesidades del cliente • Grado de cobertura del producto. (paquete actual vrs. potencial) 	<ul style="list-style-type: none"> • Costos de cambios para las empresas complementarias y clientes. • Tasa de desarrollo de productos. • Costos de los competidores de imitar un estándar.

Fuente: Hax, A. & Wilde, D. (2003). El Proyecto Delta: Estrategias para hacer más rentables las Empresas en el Mundo de Hoy. p. 19.