

**Pensamiento
estratégico**

ALEJANDRO RIVERA PRATO



Alejandro Rivera Prato

Graduado en Ingeniería en la Universidad Simón Bolívar en Caracas, Venezuela, cuenta con un MBA mención mercadeo y un postgrado en Finanzas realizado en la Universidad Católica Andrés Bello de Caracas. Es egresado del Programa Ejecutivo del IESA y ejerce como profesor invitado en la Universidad Simón Bolívar de Venezuela y en la UNIMET.

También es profesor de ADEN Business School en las cátedras de Innovación y Liderazgo. Es miembro fundador y director de Link Gerencial Consultores y Academia Gerencial.

Es autor de los siguientes libros: “Competencias Gerenciales para el Liderazgo del Futuro”; “Innovación, el Único Camino”; “Transformar, de las Ideas a los Hechos” y Coautor del libro Responsabilidad Social capítulo: “Responsabilidad Social e Innovación. Modelos Antagónicamente Complementarios”.

PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

Ediciones: Link Gerencial Consultores

Autor: Alejandro Rivera Prato

Año: 2017

Diseño: Typopixel

“Los líderes son impulsores, propiciadores y guías de los cambios. Sin liderazgo no hay cambios, y sin cambio, no hay posibilidades.”

Alejandro Rivera Prato

Pensamiento estratégico competencia permanente del líder

El pensamiento estratégico tiene plena pertinencia en el desarrollo de las competencias gerenciales para el liderazgo, ya que éste le posibilita al líder definir la situación actual, evaluar el entorno competitivo y definir las estrategias que le permitirán al líder inmerso en una organización, encaminar a sus seguidores en función de los objetivos que requiere alcanzar.

Antonio Francés, profesor del IESA, define la planificación estratégica como: “... un proceso en el cual se definen de manera sistemática los lineamientos estratégicos, o líneas maestras, de la empresa u organización”.

Otro autor reconocido como lo es Leonard Goodstein la define así: “la planificación estratégica es un proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo”.

Detrás de cada empresa hay una visión y una estrategia bien implementada que nos impulsa a pensar que “no hay viento favorable para el que no sabe a dónde va”

Para mí la planificación estratégica es el proceso mediante el cual instrumentamos de forma metódica, planes, objetivos y actividades que convierten el pensamiento estratégico en acción.

Es común que nos encontremos con dos conceptos que suenan similares pero que denotan cosas diferentes, me refiero a: pensamiento estratégico y planificación estratégica.

Pensamiento estratégico y planificación estratégica

El pensamiento estratégico está asociado -como lo dice la palabra- a pensar, es decir, soñar, visualizar, proyectar, idear, pensar, estimar, etc.

Pero la planificación estratégica se asocia más a planes, actividades, tareas, presupuestos, responsables, etc.

Son dos espacios y actividades diferentes que si no guardan sintonía, ocasionan los grandes problemas del entorno estratégico. El uno sin el otro es tremendamente negativo para las empresas: tener mucho pensamiento estratégico sin planificación, se traduce en empresas que viven soñando, que tienen muchas ideas de productos, de servicios, de promociones, son fábricas de ideas, pero sin resolución, sin concretar lo cual produce mucha frustración.

Por otro lado, el tener planificación estratégica sin un pensamiento estratégico puede llevar a la empresa a un gran pragmatismo, una rutina incesante de hacer programas de producción, presupuestos y ejecutarlos de forma cíclica sin la claridad de un norte, sin evaluar de forma cierta la competitividad y el entorno económico. Empresas que tienen una planificación estratégica llevada en forma deficiente pueden no tener su foco com-

petitivo claro y perder mercado, a pesar de cumplir con su rutina anual de “planificación estratégica”.

El pensamiento estratégico es una competencia que se debe desarrollar en los líderes de las empresas, donde se busca que todos en la organización, entiendan las circunstancias del entorno propio de la compañía y el impacto del trabajo de cada quien en el logro de los planes de la empresa.

“Un pensador estratégico tiene la capacidad de conectar las acciones diarias con los objetivos del negocio, lo que le permite generar escenarios futuros y estrategias competitivas e innovadoras”



Un pensador estratégico eficaz, tiene la capacidad de conectar sus acciones diarias con los objetivos de largo plazo del negocio, puede crear visiones de escenarios futuros y las estrategias competitivas e innovadoras para hacerle frente.

Las competencias que debe desarrollar un pensador estratégico son: pensamiento analítico, pensamiento conceptual, búsqueda de información y orientación al negocio.

Algunos profesionales cuando se les pregunta: ¿Cuánto creció el sector económico de la empresa donde trabajas en el último año? no lo saben decir, esto evidencia una debilidad en el pensamiento estratégico.

Esa debilidad hace que se desconecte el trabajo habitual del entorno económico y

muchas veces de las propias estrategias que sigue la empresa. Tener la capacidad para responder ¿Cómo mi trabajo habitual y cotidiano apoya la estrategia de mi empresa? es una labor que implica desarrollar el pensamiento estratégico.

Las empresas que no tienen estrategias existen y son muchas, aunque usted no lo crea.

Existen centenares de empresas que no tienen misión, visión, ni tampoco una claridad de cómo competir, empresas con 50 años que ganan dinero, pero están sin un rumbo estratégico, navegando y subsistiendo debido a mercados favorables o protegidos, ausencia de competidores, viviendo de los éxitos del pasado.

Cuando una empresa no tiene estrategia se generan dos grandes impactos: uno en lo interno y otro en lo externo.

En lo interno todo el mundo hace cosas que no necesariamente están alineadas, es posible que algunas acciones que realice finanzas para optimizar el flujo de caja impacten en iniciativas establecidas por mercadeo para mejorar el servicio al cliente, o también que decisiones tomadas por compras para bajar los costos de las materias primas, terminen impactando en la calidad y por ende en una caída de las ventas.

Cuando no están las estrategias definidas o comunicadas, las organizaciones se llenan de entropía y desgaste organizacional, llegando incluso a generarse altercados y desacuerdos entre unidades.

Por otra parte, en lo externo, no tener una estrategia, hace que no se conozcan las necesidades y expectativas de los clientes, en consecuencia la empresa se gobierna sobre la base de las percepciones y opiniones, no sobre estudios ciertos de lo que quieren los clientes.

Las estrategias exitosas tienen que partir de los aspectos exteriores de la empresa, como son conocer lo que quieren los consumidores,

después es necesario elaborar una estrategia competitiva, para luego convertirla en planes de acción que inunden a la empresa en la totalidad de las unidades.

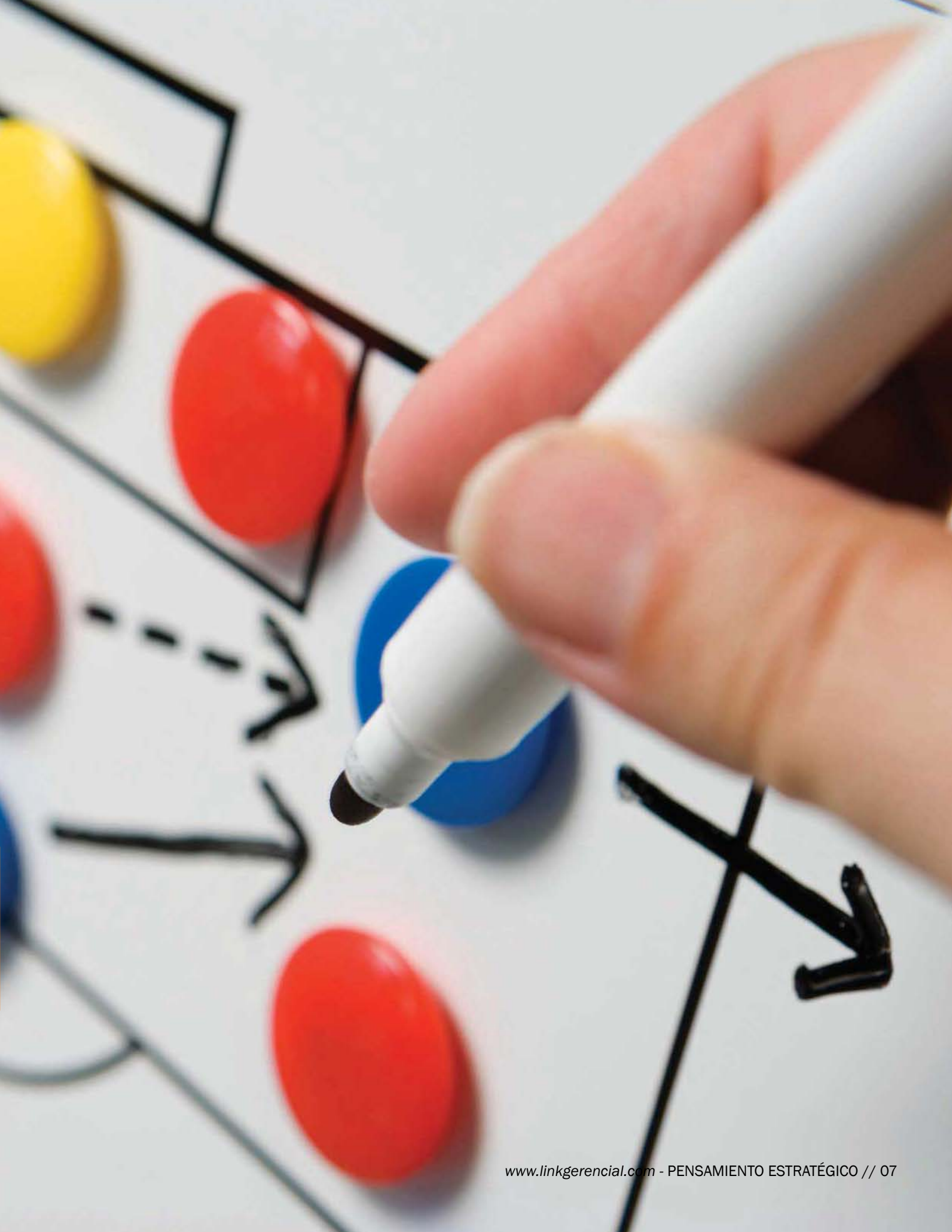
Con una buena comunicación se logra alinear la estrategia y las actividades de la empresa.

A medida que se amplía la brecha que se genera entre lo que se cree que la empresa debe hacer y lo que desean los clientes, impacta en la satisfacción de los clientes y en consecuencia pierde competitividad.

Adicionalmente, mientras exista mayor ausencia de estrategias competitivas o falta de comunicación de las mismas, la empresa se desgasta por fallas de alineación y de focalización.

“ La creación de una estrategia es la concreción y realización de una visión ”

Henry Mintzberg.

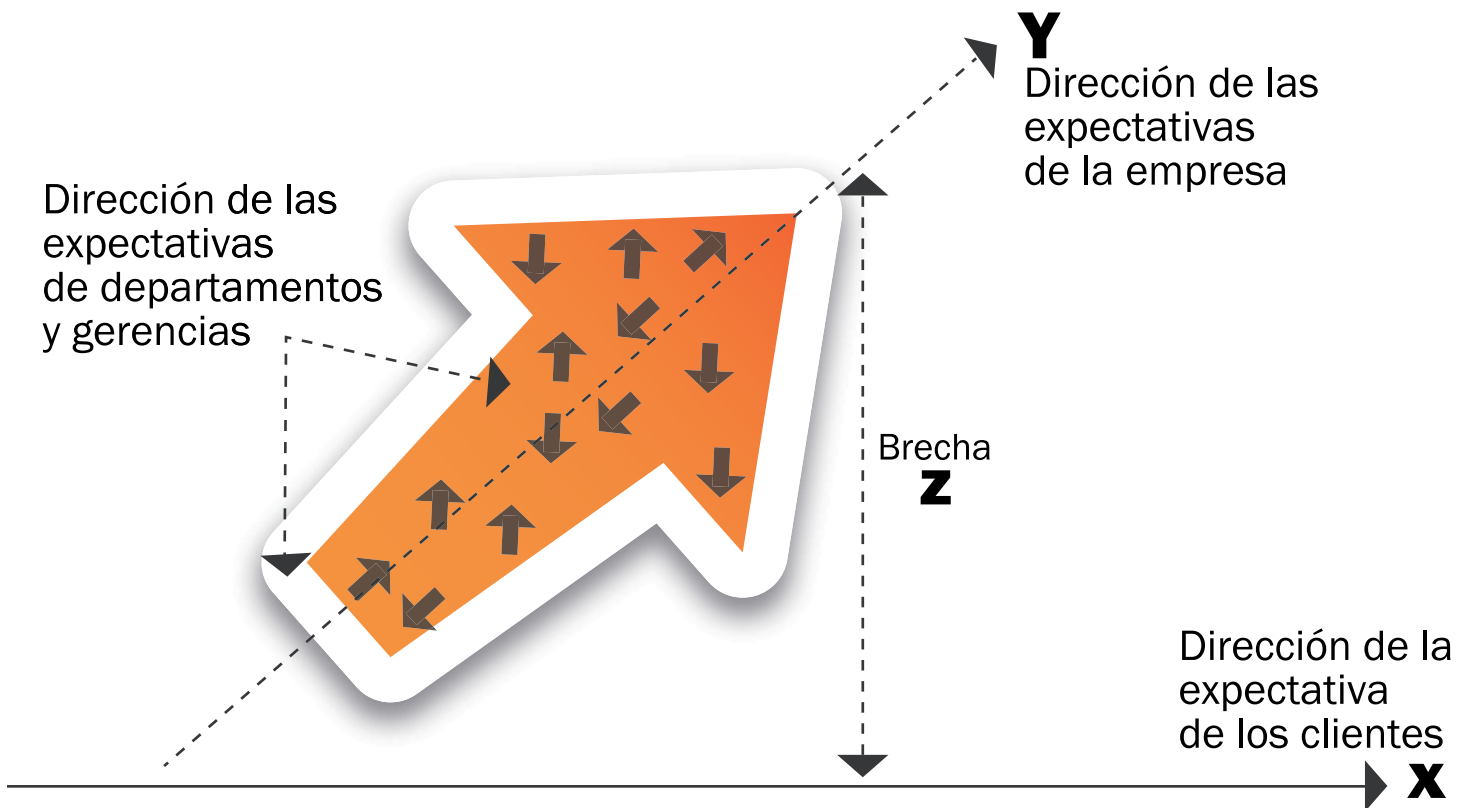


En materia de estrategia: Alinear es Ganar

A las empresas con frecuencia les ocurren desajustes que ocasionan pérdidas de clientes y deterioros en su eficiencia. La rutina envolvente no permite que la gerencia perciba los cambios del entorno, impidiendo percatarse de las variaciones internas y externas.

La rutina, las exigencias del día a día hacen que las empresas pierdan el rumbo como lo refleja el esquema siguiente:

Empresa en problemas



Por un lado, la empresa (dirección Y) sigue un rumbo distinto a las necesidades y expectativas del cliente (dirección X), la distancia Z refleja la brecha entre lo que ofrece en términos de productos y servicios la empresa y las necesidades de los clientes.

Mientras más grande es el espacio, mayor será la pérdida de clientes y la caída de las

ventas. Piense por un minuto en las brechas que existen entre el rumbo de su negocio y las solicitudes de sus clientes.

Por otro lado, dentro de la flecha grande (que representa la empresa) se ven flechas pequeñas orientadas en diferentes direcciones que representan lo que sucede dentro de la empresa, entre departamentos, gerentes y unidades.

Las áreas suelen ir en direcciones diferentes al de la empresa, el célebre “cada quien va por su lado”. Esto genera un gran desgaste de energía internamente, da la impresión de que cada quien tiene misiones y visiones diferentes, hasta en ocasiones sucede que un departamento realice actividades que van contra los intereses de otra unidad.

Esta situación es muy costosa tanto en esfuerzos como en dinero para las empresas, generando conflictos y el derroche de recursos, las cuales deben resolver por un lado con una mirada fija hacia el cliente a través de estudios de mercado y que permitan conocer sus necesidades y expectativas (disminuir la brecha Z) y por otro lado, con un trabajo interno para alinear las flechas (direcciones de las áreas), comunicando la misión, visión y objetivos organizacionales dentro de la propia organización (alinear flechas pequeñas dentro de la flecha grande).

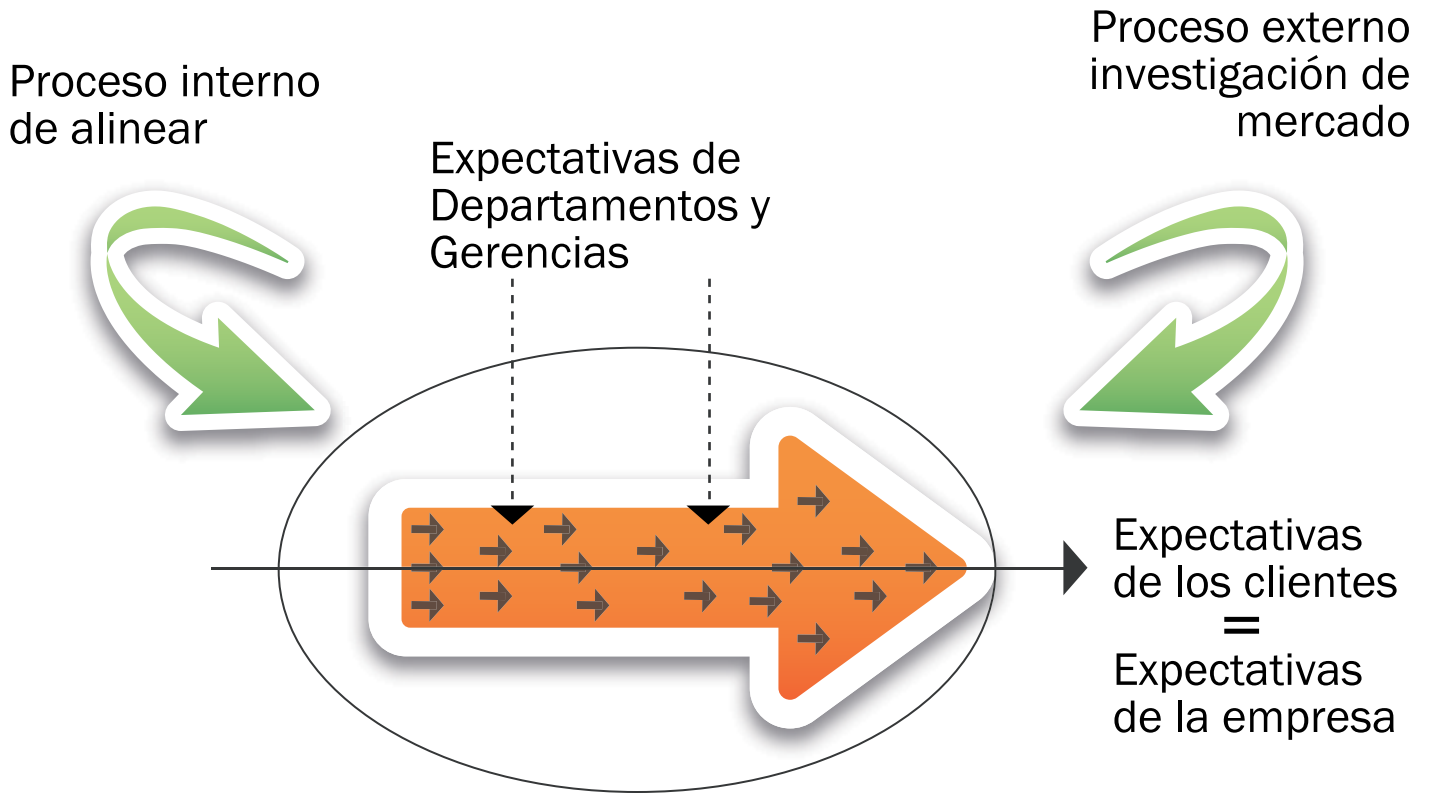
Estos dos procesos son trascendentes para pasar de una empresa en problemas a una empresa exitosa: proceso externo de investigación y mercadeo, y un proceso interno de comunicación y alineación.

Proceso externo: investigar necesidades del cliente, esta práctica es poco utilizada por las empresas que insisten en usar más la intuición y las experiencias pasadas que en conocer e investigar gustos y tendencias de los consumidores, lo que hace que las soluciones sean las mismas carentes en muchos casos de creatividad y se minimicen los cambios de hábitos en los consumidores.

El investigar recurrentemente las necesidades de los clientes hace que se alineen las flechas de la empresa y del mercado (ver esquema) lográndose un rumbo de éxito.

Proceso Interno: alinear toda la organización en internalizar aspectos referentes a la razón de ser (misión, visión, valores) hasta llegar al conocimiento del plan de negocio (estrategias competitivas) y los objetivos anuales (presupuesto) a fin de que todas las unidades sean capaces de dirigir su esfuerzo en función de un logro común. Esto no es fácil y requiere de gran liderazgo, trabajo en equipo y mucha comunicación.

Empresa exitosa



Este segundo esquema muestra una empresa sana, donde no sólo los intereses de la empresa están en sintonía con el mercado, sino que también los intereses de las unidades, gerencias, departamentos, etc., están en la misma dirección. Lograr esta alineación de esfuerzos es una vía para garantizar el éxito empresarial.

Decía Abraham Lincoln: “si pudiéramos primero saber donde estamos, podríamos juzgar mejor que hacer y como hacerlo”, es decir que, para definir la estrategia, el paso previo es entender dónde estamos.

“ Cuando piensas de forma estratégica conectas tus acciones diarias con los objetivos del negocio y creas visiones y escenarios futuros que puedes manejar a través de estrategias competitivas e innovadoras ”



Pensamiento estratégico como punto de partida

La idea del pensamiento estratégico proviene de Henry Mintzberg, un líder pensador en el campo de la gestión estratégica. Mintzberg considera a la creación de una estrategia como la concreción y realización de una visión. Es decir, el pensamiento estratégico es un proceso mediante el cual una persona aprende a convertir la visión de la empresa en una realidad.

El pensamiento estratégico se trata de un proceso reflexivo que determina la intención y el perfil de lo que la organización quiere llegar a ser.

El pensamiento estratégico es quien determina la estrategia a seguir.

El pensamiento estratégico es previo a la estrategia

El pensamiento estratégico determina la perspectiva futura de la empresa, a la vez que establece las bases sobre las que se asentarán todas las decisiones de planeación. Se enfoca en los procesos que dan lugar al desarrollo de la misión de la misma, su visión, sus principios, valores y estrategias.

Es un conjunto de herramientas útiles que todo líder o gerente debe cultivar, es una inversión de valor incalculable, principalmente porque el pensamiento estratégico tiene que ver con la consecución de unos objetivos y la resolución de sus problemas inherentes, dentro de un marco contextual concreto.

Poseer las técnicas que permiten el desarrollo de un pensamiento estratégico es como tener una llave para abrir la puerta que queremos. Así pues, cultivarlo es mucho más sencillo de lo que puede parecer. No es algo de genios, es un resultado del trabajo y el sentido común. Recuerda, el pensamiento estratégico se basa, esencialmente, en el conocimiento y el análisis.

El pensamiento estratégico es un proceso de razonamiento aplicado a sistemas o problemas complejos, con miras a lograr un objetivo concreto. Este tipo de razonamiento pretende



reducir la incertidumbre, minimizar riesgos y maximizar oportunidades, a través de un conjunto de múltiples procedimientos de análisis y aprendizaje.

Pensar estratégicamente significa sentirse incómodos, insatisfechos, inquietos, atentos, viendo lo que pasa a nuestro alrededor, innovando y moviéndonos permanentemente. Por tanto, es importante conservar la mente tranquila y serena, conociendo el “hacia dónde vamos”. Esto no es fácil, requiere de mucho esfuerzo y trabajo.

El pensamiento estratégico tiene como objetivo saber anticiparse a los acontecimientos, visualizar un destino, construirlo y alcanzar el futuro que se considera más conveniente para una persona, sociedad, empresa o nación.

“Un líder estratégico siente amor por los datos. Por eso compara las cifras y las contrasta a fin de probar múltiples hipótesis antes de hacer conclusiones”

PENSAR ESTRATÉGICAMENTE ES:



1

Saber a dónde queremos llegar: *elaborar un sueño posible y comenzar a llevarlo a cabo, impactando positivamente a la organización. Es necesario darle un sentido al día a día. Saber qué lugar queremos ocupar en el mercado*

2

Saber exactamente dónde estamos: *estudiar la empresa, el entorno, el mercado, hacer el análisis FODA y estudiar las fuerzas competitivas*

3

Saber exactamente cómo llegamos: *estudiar los distintos mapas y sub-sistemas, conocer las herramientas con las que contamos, nuestras fortalezas y debilidades*

4

Monitorear y corregir el rumbo: *el sistema empresario-empresa-mercado-entorno es tan dinámico, y lo va a ser cada vez más, que nos obliga a chequear constantemente el rumbo elegido y corregir los procesos que sean necesarios de acuerdo a los cambios*



“La indecisión es sin duda la parálisis del análisis. Para ser estratégico hay que actuar con rapidez y tener procesos que nos ayuden a actuar de forma efectiva”

Capacidades para el proceso estratégico

Warren Bennis, conocido estudioso del liderazgo, asegura que los directores generales de las organizaciones que despliegan las cinco capacidades establecidas por el proceso estratégico, obtienen el éxito. En este sentido, te invitamos a conocer cada una de ellas.

- 1 La primera es la Visión.** Capacidad para crear y expresar una visión obligatoria de un estado deseado para las cosas, y de impartir claridad a la misma, a través de la suscripción de un compromiso con ella.
- 2 La segunda es la Comunicación y alineación.** Capacidad para expresar la visión a los miembros de la organización, consiguiendo el apoyo de sus múltiples bases.
- 3 La tercera es la Persistencia, consistencia y enfoque.** Capacidad para conservar el rumbo de la organización, sobre todo cuando las cosas se ponen difíciles.
- 4 La cuarta es la Delegación de facultades.** Capacidad para crear ambientes que puedan explotar y encauzar las energías y las facultades necesarias para producir los resultados deseados.
- 5 La quinta es el Aprendizaje de la organización.** Capacidad para encontrar vías que le permitan a los líderes supervisar los procesos de la organización, relacionar los resultados con los objetivos establecidos, crear y usar información actualizada para la revisión de acciones pasadas y fundamentar las futuras, así como decidir cómo y cuándo la estructura de la empresa y el personal clave, deben ser sujetos a reestructuración o reasignación ante condiciones nuevas.

Pensamiento estratégico a corto y largo plazo

La capacidad de diferenciar entre el pensamiento a corto y a largo plazo, y de lograr un equilibrio entre los dos, es parte integral de la estrategia.

Comprende la importancia de ambos tipos de pensamiento y así podrás obtener la combinación correcta.

Conocer los escollos

Si te concentras por completo en el éxito a corto plazo, te arriesgarás al fracaso en el largo plazo.

Por ejemplo, puedes descubrir que vendes productos obsoletos o atacas mercados cuyos requerimientos han cambiado. Si haces un indebido énfasis en la planificación a largo plazo, inevitablemente los negocios resultarán perjudicados.

La clave es que te concentres en el presente y vigiles el futuro para asegurar que las buenas decisiones actuales sean benéficas en el mañana.

Ten confianza en el futuro, pero se realista con respecto a lo que puedes lograr. Esfuérzate por cumplir las metas a largo plazo y alcanzar resultados inmediatos.

Considerar el largo plazo, ya que algunas veces el cierre de una venta rápida no es positivo para los intereses a largo plazo de la empresa. Aunque esto pueda significar que te toque enfrentar una situación difícil con tu cliente a corto plazo, es más probable que le proporciones la máxima satisfacción en el largo plazo.

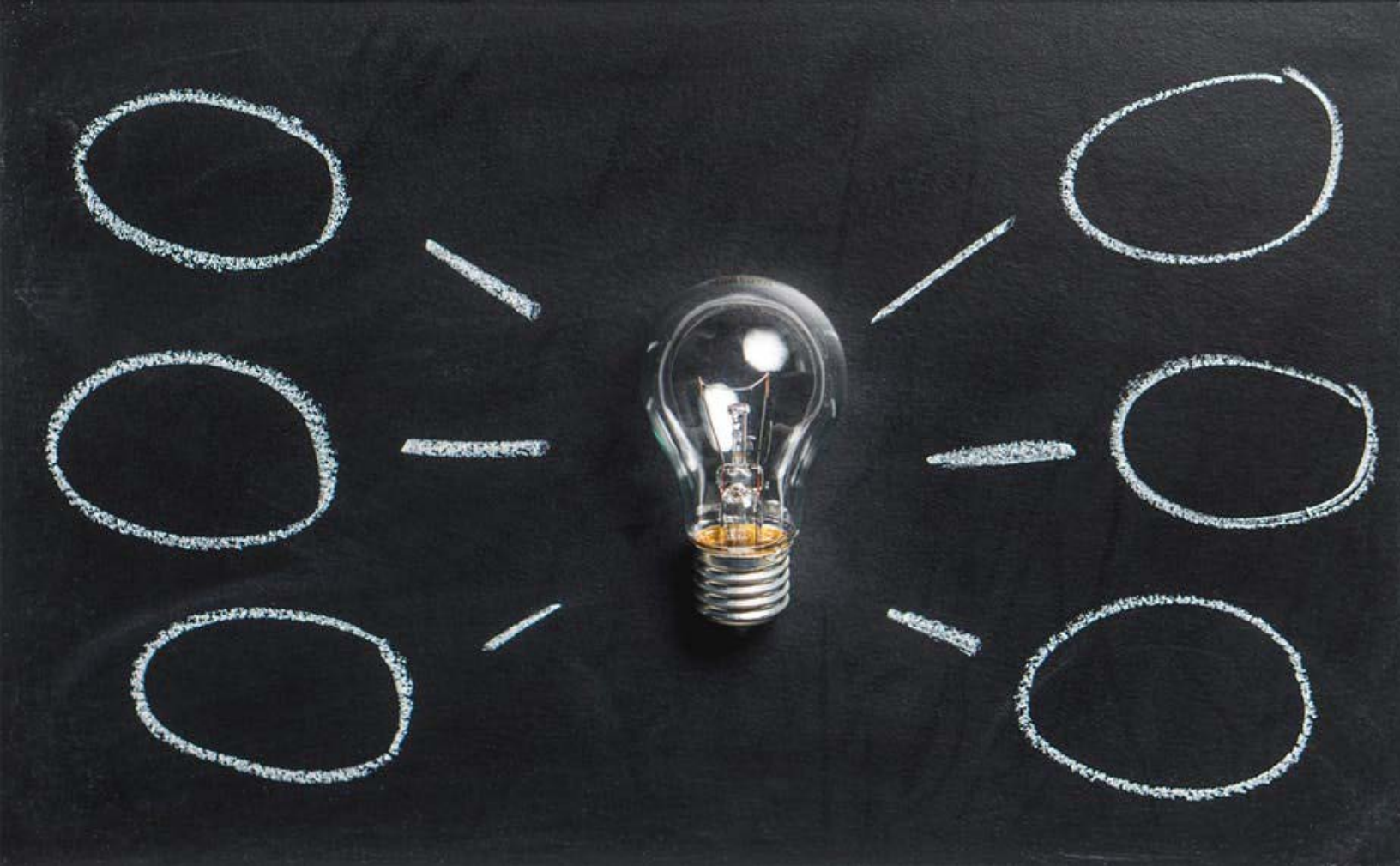
Lograr el equilibrio

Alcanzar el equilibrio adecuado entre el pensamiento a corto y a largo plazo requiere esfuerzo y disciplina. No es sorprendente que, a menos que un equipo esté decidido a asignar tiempo a los asuntos estratégicos, las tareas operativas de corto plazo tengan siempre prioridad.

Programa el tiempo y los recursos apropiados para las operaciones o la estrategia, y nunca olvides respetar tu plan.

Por ejemplo, puedes decidir reservar tres meses al desarrollo de una nueva estrategia, dedicando dos días a las reuniones de arranque y un día a la semana para las posteriores.

Esto deja tiempo suficiente para que puedas ocuparte de los aspectos operativos.



Trabajar con estrategia

La estrategia es un proceso continuo. Recuerda, no puedes descuidar la planificación en el futuro. Programa un día al mes para analizar con el equipo su mantenimiento y desarrollo.

Habla con los clientes regularmente y estudia los papeles de los miembros de tu equipo.

Trabaja en el plan con cierta frecuencia para conservar su frescura y asegurarte de que los miembros del equipo permanezcan comprometidos y concentrados.

Esfuézate por integrar el pensamiento estratégico en tu vida cotidiana. Toma decisiones considerando las implicaciones a largo plazo.

“Poseer las técnicas para desarrollar el pensamiento estratégico es como tener las llaves para abrir las puertas de lo que queremos”

Analizar tu posición competitiva

El pensamiento estratégico en un mundo cambiante es vital para que tú y tu empresa conserven una posición triunfadora.

Anticípate al cambio, no te limites a reaccionar frente a él. Adapta tu estrategia para mantener a la organización en el ámbito competitivo. Analiza la posición considerando los diversos factores que impactan el negocio. Una estrategia firme se deriva del análisis del negocio.

Evalúa las influencias del entorno, sus clientes, su competencia y sus capacidades internas, antes de formar el plan estratégico.

Examinar influencias

Muchos factores pueden afectar el rendimiento de la organización.

Estudia la economía, la tecnología y los cambios legales y políticos relacionados con la empresa, con miras a identificar nuevas tendencias de producto y de mercado capaces de influir en la planificación.

Observar la economía

La mayoría de las estrategias dependen de lo que sucede en la economía local y global. En primer lugar, investiga qué aspectos podrían causar un impacto radical. Por

ejemplo, si prevés un aumento en las tasas de interés en los siguientes seis meses y su posterior estabilización, podrías determinar cómo y cuándo invertir en el desarrollo de nuevos productos. No olvides aplicar esta información en tus presupuestos.

Examinar tendencias en tecnología

El ritmo drástico del cambio tecnológico ha tenido un enorme impacto en la mayoría de las empresas.

La fusión de las técnicas de comunicación con la información digital, modifican continuamente la manera en que todos debemos trabajar. Protégete contra cualquier peligro o problema que introduzca la nueva tecnología, analizando los desarrollos tecnológicos relevantes más recientes.

Si es necesario, consulta un experto o familiarízate con los informes de los analistas. Pide a un integrante del equipo que lea las revistas adecuadas y aporte actualizaciones regulares, breves y concisas a sus colegas.

Entender los cambios legales y políticos

Dado que un número cada vez mayor de organizaciones operan dentro de marcos regu-



latorios, es crucial entender cuáles son esos reglamentos. En este sentido, se debe brindar a los integrantes del equipo los documentos de la política interna de la organización y lo que concierne a la legislación nacional que regula las actividades productivas inherentes al modelo de negocio que desarrolla la empresa.

Hablar con expertos

Si necesitas información acerca del posible efecto de ciertos cambios legales o políticos en tu plan estratégico, solicita el consejo de un especialista o experto en la materia.

“Las competencias que debe desarrollar un pensador estratégico son: pensamiento analítico, pensamiento conceptual, búsqueda de información y orientación al negocio”

Entender a los clientes

Un paso muy importante para preparar estrategias es tener claridad en las necesidades y deseos de los consumidores del mercado, por lo que un pensador estratégico siempre debe tener evaluaciones reales que le permitan diseñar estrategias en función de garantizar la satisfacción y la fidelidad de los clientes.

Lo que el cliente desea de ti como proveedor es la fuerza impulsora de cualquier plan. Analiza por qué sus clientes te compran y cuál es su ideal. Después, asigna prioridades a sus necesidades para asegurarte de que la organización brinde un mejor servicio.

Identificar los criterios de compra

Los clientes intercambian características de producto o de servicio por el precio que están dispuestos a pagar por ellos.

Juzgan también la calidad de su relación con los representantes de la empresa, y si los procesos comerciales satisfacen sus demandas.

Para desarrollar la lealtad de tus clientes debes entender sus criterios de compra. Solicita las opiniones de los miembros de tu empresa que tratan directamente con ellos, y considera tanto a los clientes potenciales como a los ya existentes.

Definir el ideal

Averigua cuál es la oferta ideal para tus clientes en cuatro áreas principales: producto, proceso, personas y precio.

Solicita su opinión en una entrevista, por teléfono o invitándolos a asistir a focus group.

Por ejemplo, un cliente interno puede informarte por qué podría recurrir a otro proveedor para reemplazar su servicio. Estos puntos conforman los criterios de compra y entran en uno de los cuatro factores mencionados.

Asignar prioridad a los criterios

Después de identificar los criterios de compra de tus clientes, el siguiente paso es decidir cuáles son más importantes para ellos. Las prioridades que fijes ahora afectarán tus decisiones en etapas posteriores del proceso de planificación, con respecto a productos, procesos, personas y precios.

Llegado el momento de decidir qué cambios realizar para mejorar tu servicio, deberás reflexionar en torno a la importancia relativa de los criterios entre sí.

Recuerda, no debes trabajar arduamente en puntos poco significativos para el cliente, en especial si eso significa esforzarse menos en lo que consideras crucial.

A blurred background image showing several business professionals in a meeting. In the foreground, a person's hand is visible holding a red pen over a clipboard. Other people in business attire are visible in the background, some also holding clipboards, suggesting a collaborative work environment.

Si al equipo le resulta difícil acordar cuáles serán las prioridades en algunas áreas, solicita de nuevo la opinión de tus clientes clave y, de ser necesario, utiliza la técnica de lluvia de ideas para analizar las posibilidades.

Fijar prioridades

Identifica las prioridades de tus clientes anotando sus criterios en cuatro áreas fundamentales: producto (lo que provee la empresa); proceso (cómo es el servicio con tus clientes); personas (calidad de quienes tratan con los clientes), y precio (costo para el cliente).

Observa qué querrían tus clientes en cada una de ellas. Por último, califica los criterios del uno (01) al diez (10). Cuanto mayor sea la cifra, más alta será la prioridad.

“El estrategia inteligente pasa por lo menos un tercio de su tiempo hablando con los clientes porque sabe que está para servirles”



“ Para tener éxito en los negocios, usted tiene que diferenciarse. Su compañía, sus unidades de negocios, las actividades de las cuales usted es responsable, todas deben ser diferentes de las de sus competidores ”

Conocer la competencia

Las empresas exitosas son aquellas que, además de descifrar a sus consumidores o clientes, son capaces de aprender y comprender a la competencia. Esta práctica, mejora el pensamiento estratégico y dota de mayores herramientas al momento de definir las estrategias competitivas.

Entender a tus clientes y satisfacer sus expectativas sólo llevará al éxito si tu desempeño es superior al de la competencia. Analiza las capacidades de los competidores para identificar las posibles oportunidades y amenazas.

Estudiar a los competidores

Identifica los competidores más importantes. Analiza sus prácticas publicitarias y materiales promocionales, así como los productos y servicios que ofrecen.

Tus clientes pueden ser una fuente de conocimiento competitivo, lo mismo que los empleados provenientes de una empresa rival.

Elabora una gráfica de la capacidad de los competidores, y así podrás saber en qué punto se encuentran.

“A menos que seas diferente de los demás, serás reemplazable por tus rivales de especialidad. Recuerda, es más importante ser diferente que ser excelente”

Visualizar el futuro

La mayoría de las organizaciones contemplan a sus competidores como proveedores de productos o servicios similares. Pero en el futuro tal vez no sea así. A menudo hay más de una forma de hacer las cosas. Piensa en cuáles son las probables demandas de los clientes en el futuro, e investiga modos adicionales para satisfacerlas. Los competidores harán lo mismo.

Evaluar oportunidades

Una vez terminado el análisis competitivo, podrás percibir con claridad dónde se ubican las principales diferencias entre la capacidad de tu organización y la de sus competidores, en cumplimiento de las necesidades de los clientes.

Una vez que tu organización logre acercarse más a sus clientes que sus competidores, tendrás la oportunidad de explotar este hecho y, al hacerlo, venderás más productos y servicios.

Identificar amenazas

En las áreas donde su enfoque y sus capacidades sean similares, el cliente no encontrará ninguna ventaja particular al comprarle a tu empresa o a tu competidor. Donde tus competidores cuenten con una ventaja impor-

tante, tu empresa podrá decidir reducir tal amenaza en el momento de tomar decisiones. Considera todas las posibilidades, pues otras organizaciones harán lo mismo al examinar sus clientes.

Recuerda, no emprendas acción alguna hasta avanzar en el proceso de planificación.

Utiliza tus descubrimientos para tomar decisiones.



Evaluar las habilidades y capacidades

La evaluación de capacidades constituye un proceso vital que todo pensador estratégico debe desarrollar, puesto que no basta las ideas creativas y visiones motivantes, para estar en sintonía con las capacidades de la empresa y sus reales posibilidades.

Las habilidades en análisis de procesos, sistemas de información, recursos y equipos, te permitirán planificar tomando en cuenta la capacidad de tu organización. Identifica las áreas por mejorar e intégralas posteriormente al plan.

Examinar los procesos empresariales internos

Los procesos empresariales deben ser eficaces. Examínalos en detalle y ubica cuáles requieren ser perfeccionados. Quizá debas revisar o modificar el proceso de recepción y confirmación de pedidos, los términos y condiciones, incluyendo la distribución de los productos, así como reevaluar su servicio posventa. Busca si hay duplicaciones, vacíos y áreas con quejas frecuentes.

Evaluar información

Examina lo bien que los sistemas de información, computarizados o manuales, proporcionan a las personas la información correcta, en el formato y momento indicado.

Solicita a los miembros del equipo que señalen casos en que su trabajo se ha atrasado por tener que dedicar un tiempo preciso a cazar información que podría haberse incluido en un informe o documento normal y de fácil acceso.

Quizás necesitas generar ideas para preparar una lista exhaustiva de vacíos de información. Por último, decide cuál de estos vacíos impiden al equipo proveer un servicio de primera, en especial si eso significa esforzarse menos en lo que consideras crucial.

*“Concéntrate en el presente
y vigila el futuro para asegurar
que las buenas decisiones
actuales sean benéficas
en el mañana”*



Examinar las habilidades del equipo

Solicita a los miembros del equipo que hablen sobre sus fortalezas y debilidades relacionadas con las necesidades de los clientes. Intenta hacer que se sientan bien acerca del proceso. Después de todo, habla de formular una nueva estrategia que les aporte mayores oportunidades y éxito en el futuro.

Examina los recursos para asegurarte de que nada les impide ofrecer un servicio de primera al cliente.

Por ejemplo, pregúntate si las instalaciones de oficinas, el espacio en tiendas y los almacenes, cumplen con los requerimientos actuales y serán adecuados en el futuro. Evalúa también las maquinarias, vehículos y equipos de cómputo.

Recuerda que ningún proceso empresarial dura para siempre.

En un entorno cambiante, todos debemos encontrar maneras para mejorar nuestras habilidades.

Analizar fortalezas y debilidades

Empieza analizando la fortaleza de todos. Después será más fácil analizar las áreas

por mejorar, en particular si esclareces las respuestas a las siguientes preguntas: ¿Cómo ha cambiado tu trabajo desde que empezaste a laborar allí? ¿Cómo se podrían mejorar los rendimientos de la organización? ¿La empresa ofrece suficientes servicios de capacitación? ¿A veces enfrentas una situación difícil y no sabes cómo resolverla? Etc.

El análisis genera información muy rica. Es importante extraer los elementos más valiosos o los que tendrán mayor efecto en la estrategia. Utiliza éste como el punto de arranque del proceso de planificación.

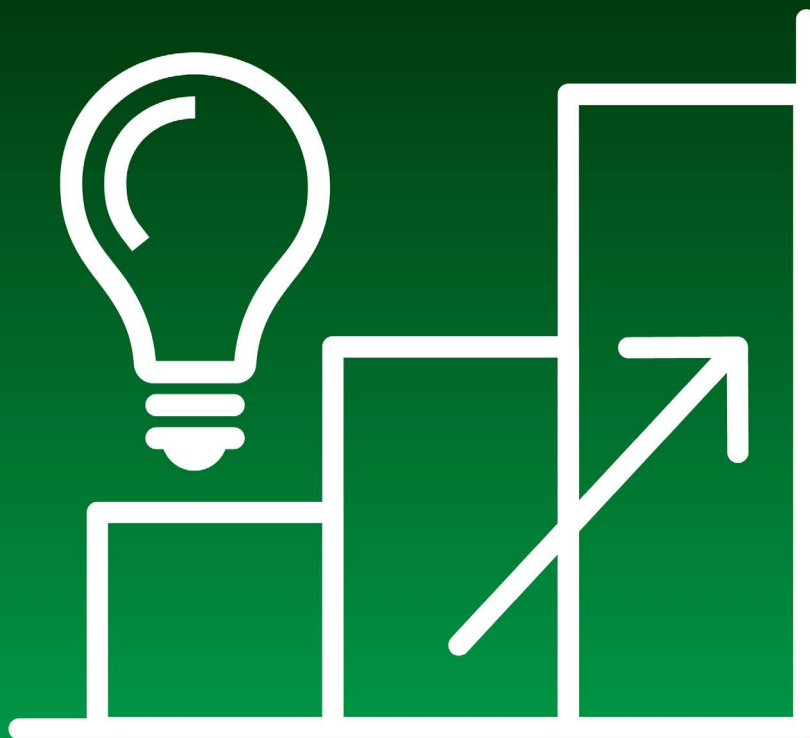
Convierte el conjunto de información recopilada durante la etapa de análisis en una matriz FODA, cuyas siglas corresponden a Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Este resumen ayuda a aclarar los puntos de vista del equipo, actúa como un potente “impulsor” del plan y proporciona una manera de medir el progreso

“El diagnóstico consta de dos partes específicas: la externa o análisis del entorno, y la interna o análisis de la empresa”



Comparte el resumen y úsalo como base para hacer estrategias

Al generar por fin el plan estratégico, el resumen te aportará diversos elementos impulsores. Busca maneras en las que puedas utilizar las fortalezas de la organización, eliminar las debilidades, explotar las oportunidades y evitar o superar las amenazas. Puesto que has dedicado tiempo a analizar lo que es importante para el cliente, y puedes confiar en que el plan estará “impulsado” en base al cumplimiento de las necesidades de los consumidores



Lineamientos Estratégicos

Los lineamientos estratégicos son el conjunto de conceptos que completan al marco estratégico de una empresa. Se dividen en permanentes, porque pueden cambiar en un lapso de 10 a 20 años, en ese espacio están los valores y la misión.

Luego están los semipermanentes que pueden cambiar entre 5 y 10 años, estos son la visión y las políticas de la empresa, finalmente están los lineamientos estratégicos temporales que tienen un horizonte de mediano y corto plazo de 1 a 5 años, allí están las estrategias competitivas, los objetivos y las metas.

El trabajo de definición de los lineamientos estratégicos ocurre en las empresas en di-

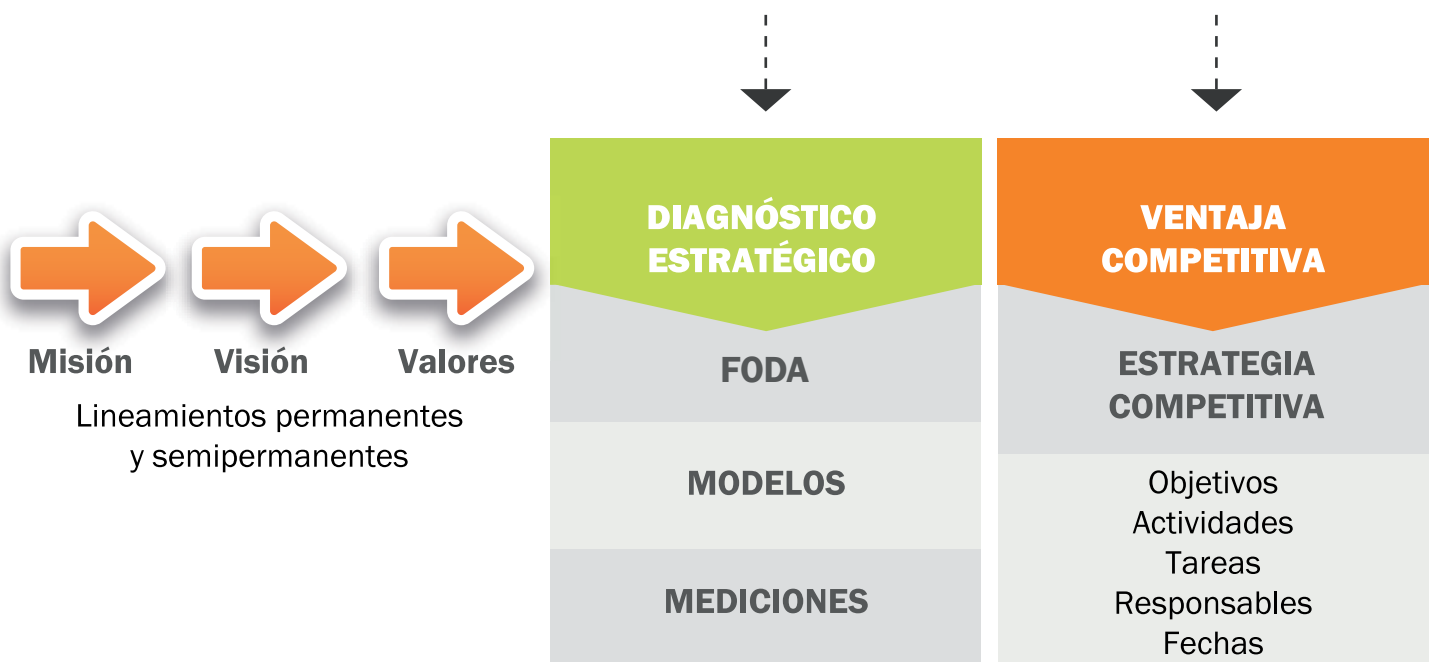
ferentes magnitudes y profundidades, pero lo ideal es que una empresa defina los aspectos permanentes y semipermanentes, luego de forma frecuente, cada año, elabore los lineamientos estratégicos temporales.

“ Pareciera una paradoja, pero mientras más incertidumbre existe, más planificación estratégica se requiere ”



Esquema general de la Planificación Estratégica

Si tuviéramos que generalizar y hacer un esquema de los pasos secuenciales que deben ejecutarse para hacer una planificación estratégica en una empresa, pondríamos los aspectos secuenciales de izquierda a derecha, los primeros deben ser los de carácter permanente y semipermanente, los de la derecha son los que revisamos e intervenimos anualmente, de esta forma:



Veamos algunos detalles de cada uno de ellos:

Misión

La misión es el propósito de la empresa, por propósito me refiero a entender para que está aquí, por que existe. Significa entender cuál es realmente el negocio, de modo de concentrar todos los esfuerzos a objeto de sustentar ese fin.

El propósito es la razón por la cual existe la organización, sea esta una empresa privada, una institución pública o una organización sin fines de lucro.

La misión debe responder ¿por qué?, en vez de limitarse a explicar lo que hace. Debe aclarar desde el punto de vista de los clientes cuál es el negocio.

Las buenas empresas y organizaciones tienen un propósito profundo, trascendente y noble que infunde entusiasmo y compromiso. Las palabras en sí no son tan importantes como el significado que tienen en las personas de la empresa.

La misión debe contestar las siguientes preguntas: ¿Cuál es en verdad el negocio?, ¿Cuál necesidad real satisface desde el punto de vista del cliente?, ¿Cuál es su propósito?

Existen autores que plantean que la misión debe responder un abanico más amplio de preguntas, debe contestar en cuanto a los productos: ¿qué necesidades van a ser satisfechas?, en cuanto a los mercados: ¿quién va a ser atendido?, ¿quién es el cliente?, y en cuanto a cobertura geográfica ¿dónde vamos a operar?. Evidentemente muchas veces es difícil contestar todas las preguntas en un enunciado de misión, de forma de no hacerla larga.

Tal vez lo más importante de desarrollar una misión es el debate que se genera para su definición y la reflexión profunda que significa tener claridad sobre el negocio.

“A través de la declaración de misión, las empresas fijan el rumbo u ofrecen una guía para que todos los miembros de la organización puedan tomar decisiones”



Es célebre el caso de Nike que en un trabajo de definición de misión, redescubrió que su objetivo no era hacer ropa deportiva, tampoco era hacer productos deportivos, ni su desarrollo y confección, ellos descubrieron que su negocio era el marketing de la marca y eso significó, después de definir su misión, que deberían hacer outsourcing en sus plantas de manufactura y dedicar todo el esfuerzo a la marca, no a otras actividades diferentes.

Ese es el poder la misión, que focaliza el negocio de la empresa en base al propósito señalado.

Un ejercicio que parece trivial, pero tiene un enorme impacto en el esclarecimiento de la misión, es preguntarse ¿en qué negocio estoy?

Hoy por hoy la misma evolución ha hecho que empresas que antes estaban en el negocio del café, por poner un ejemplo, en la actualidad se definan como una empresa que está en el sector de los alimentos; empresas editoriales, que hace 20 años, estaban en el negocio de la prensa escrita, hoy se definen como empresas del negocio de la información.

Visión

La visión es el segundo elemento de los lineamientos estratégicos, tiene una fuerza importante en la definición estratégica.

La visión es la “imagen objetivo de la empresa o corporación a ser alcanzada en un horizonte de tiempo dado”, nos dice Antonio Francés, en su libro Estrategia para la empresa en América Latina (Ediciones IESA 2001).

La imagen del futuro donde se quiere ver la empresa son los elementos de una visión.

Tiene el poder de figurarse a la organización en el tiempo, a través de un proceso de concentración y creación, es pensar en el resultado final.

Los tres elementos clave para desarrollar una visión seductora son: propósito trascendente, valores claves e imagen del futuro.

An illustration of a man in a dark grey suit with a white striped tie, climbing a tall stack of colorful books. He is holding a black telescope to his eye with his right hand. The stack of books is composed of various colored volumes (yellow, red, green, blue, dark blue, red, yellow) and is flanked by two large blue pencils. The background is a light blue sky with stylized white clouds and diagonal light rays. An orange banner with white text is positioned across the middle of the image.

*“Visión es el resultado
de nuestros sueños en acción”*

Al redactar una visión, es frecuente iniciarla con un: “Queremos ser...”, porque la visión es un sueño que todavía no se ha hecho realidad. Debe ser atractiva y realizable, pero sobre todo motivante, debe producirle a quienes la leen un efecto de “yo quiero acompañar este sueño”.

La visión señala el rumbo, da la dirección, es la cadena o lazo que une el presente y el futuro de la empresa. Es importante dentro del proceso de planificación estratégica por ser uno de los lineamientos estratégicos semipermanentes, pero también por tener un poder enorme en el desempeño de cada una de las personas, pues se aplica a nivel organizacional, pero también a nivel personal.

Pensemos por un instante en alguna persona que tiene una visión de lo que será su futuro, su negocio o simplemente su familia, ese sueño, esa proyección de lo deseado es lo que se llama visión.

Muchos autores dan enorme importancia a “visionar”, existen muchas experimentaciones que comprueban que los desempeños y logros de personas que “visionaron” son muy superiores a los que no lo hicieron.

Visionar es soñar, proyectar el futuro que yo deseo, eso hace que quienes sueñan o visio-

nan en el tiempo, logran desempeños superiores, pues focalizan su energía y talento, aumentan sus esfuerzos obteniendo como resultado lo que antes habían visualizado.

Algunos autores lo llaman el poder de la visión, pero yo más bien lo entiendo como el poder de la focalización sobre los elementos que le conducirán a lo que desea, que previamente ha proyectado.

“Es fundamental pensar, soñar y visualizar el futuro, especialmente en tiempos difíciles. Una actitud positiva hacia el futuro es, sin lugar a dudas, el arma más poderosa para lograr cambios”

Joel Arthur Baker



Valores

Los valores son creencias profundamente arraigadas sobre ciertas cualidades deseables.

Los valores definen lo que es correcto o fundamentalmente importante para un grupo de personas de una empresa, una comunidad o un país, los valores suministran pautas para nuestras opciones y acciones.

Los valores contestan las preguntas: ¿Cómo comportarse día a día mientras cumplo con la misión?

Los valores tienen que ver con el sentir de la gente. Son como la fuerza motriz detrás del propósito. Suministran la energía y el entusiasmo que les ayuda a las personas a sentirse comprometidas cuando surgen dificultades.



“ Los valores son la fuerza
motriz detrás de un propósito ”

Cuando los valores personales coinciden con los de la organización, hay más compromiso, más orgullo con respecto a la empresa, en consecuencia, la calidad del trabajo se mejora.

Los valores compartidos sirven para unificar, contribuyen a garantizar la congruencia en la manera como se comporta todo el personal de la empresa. Víctor Guedez, (Ética Gerencial, Editorial Planeta 2002) nos dice que los valores corporativos son: “lo que se cree, lo que se quiere y lo que se hace”, los clasifica en dos grupos: los valores frecuentemente mencionados y los valores instrumentales.

Dentro de los valores frecuentemente mencionados señala: equidad, justicia, igualdad, integridad, respeto, honestidad, transparencia, no discriminación, confianza, lealtad, conservación y seguridad. Dentro de los valores instrumentales están: disciplina, bienestar, eficacia, eficiencia, calidad y mejoramiento continuo.

En el ejercicio de planificación estratégica es común, cuando una empresa no ha desarrollado los lineamientos estratégicos, se trabaje en una primera etapa, el desarrollo de la misión, visión y valores.

Este ejercicio normalmente es una actividad que se realiza con el nivel más alto de la organización (preferiblemente con los accionistas incluidos) bajo la modalidad de trabajo por grupos y búsqueda de consensos.

“ Los valores son el eje central de la cultura en torno a los cuales podemos ejecutar cambios en nuestras vidas y en nuestras empresas ”

Luiz Carlos Cabrera



Valores Núcleo, la genética de las empresas

Cuando las empresas trabajan para determinar sus valores, frecuentemente ocurre que se inclinan más por valores establecidos, que son frecuentemente mencionados y no necesariamente representan la verdadera naturaleza de la empresa.

El concepto de valor núcleo desarrollado por James O. Collins y Jerry Porras en la Harvard Business Review, en Octubre de 1996 titulada: Building Your Company's Vision (Construyendo la visión de su compañía), muestra que las empresas deben buscar su verdadera genética, es decir no declarar valores frecuentemente mencionados, sino más bien buscar la verdadera raíz, la forma real de ser de las personas que conforman la empresa y revelarla de tal modo que en el ejercicio de la búsqueda de los valores la empresa sea capaz de identificar sus verdaderos valores núcleo, la empresa podrá construir sobre ellos, ya que reflejan de forma clara su real naturaleza, su innegable genética.

El punto medular del trabajo de Collins plantea que asumir valores que no son propios, que son impostados, o que son "lo que quisiéramos ser" dista mucho de lo que en realidad somos y podemos ofrecer.

Por ende, construir una estrategia y hacer crecer a una empresa requiere que quienes

la conforman identifiquen a conciencia cuáles son sus verdaderos valores y los aprovechen para buscar estrategias competitivas de éxito.

Pensemos en una empresa que por su genética y sus valores reales es indisciplinada y relajada, pero también es creativa e innovadora, sin embargo, al definir sus valores se puntualice la disciplina como un valor, al realizar planes se va a encontrar que no se cumplen, porque se construyó sobre valores inexistentes.

Pero, si al contrario toma como valor la innovación y la creatividad, es posible que se pueda construir el éxito sobre la base de ese valor que es genuino y se corresponde con su verdadera naturaleza.

“Un valor, para ser un valor, debe ser operacionalizado, es decir conectado con un comportamiento o forma de actuar cotidiana que puede ser incluso una historia”



Los valores núcleo son atributos que existen y han hecho posible el éxito; no se crean, ni se determinan sólo se identifican.

Finalmente es bueno siempre tener en cuenta que las aspiraciones son un componente apropiado de su futuro o de su estrategia, mas no representa un valor.

Algunas preguntas que nos pueden ayudar a descubrir nuestros valores núcleos son:
¿Cuáles son los valores centrales que usted diría a sus hijos que defiende en el trabajo?,
¿estaría dispuesto a defender ese valor núcleo aún cuando en algún momento uno o más de ellos se convirtiera en una desventaja para su empresa? Si usted fuera mañana a una nueva organización, en una línea de trabajo diferente a la que ocupa hoy, ¿qué

valores centrales o medulares incorporaría a la nueva organización independientemente de cuál sea la industria?, ¿seguiría usted viviendo con estos mismos valores núcleo?, ¿puede imaginarlos válidos para dentro de los próximos 50 años como lo son hoy?

El Diagnóstico Estratégico

El diagnóstico es, al igual que la definición que recibe en medicina, un elemento inicial a partir del cual se desarrollan estrategias de mejora, bien sea para el ser humano o para las empresas.

El diagnóstico estratégico, sirve de marco de referencia para el análisis de la situación actual de la empresa o institución, tanto internamente como frente a su entorno.

Pensemos que vamos al médico porque tenemos un dolor en una rodilla, seguramente nos llenará una historia clínica, luego nos solicitará estudios de laboratorio, para lo cual tomará exámenes de sangre y también nos mandará a hacer una radiografía, con esos elementos el médico podrá definir un diagnóstico y formular una estrategia de mejora.

Es igual en el mundo empresarial, antes de realizar una estrategia es común hacer diagnósticos que puedan levantar la situación competitiva, estos se pueden efectuar con una metodología básica, pero si la empresa tiene experiencia, es de gran magnitud o reviste mayor complejidad se puede complementar el diagnóstico con estudios adicionales.

“Cada empresa es única y diferente, por ello es necesario hacer un diagnóstico para determinar el perfil estratégico de nuestro negocio”

Es usual desarrollar una FODA, la cual consiste en listar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que presenta la empresa.

Dos de estos elementos que son de carácter interno de la empresa: Fortalezas y Debilidades, es decir, son inherentes al desempeño y a los aspectos propios de la empresa.

Los otros dos: Oportunidades y Amenazas son los aspectos relacionados con el exterior, son los referidos al entorno.



Es importante comentar dos aspectos básicos a la hora de elaborar la FODA, primero, las fortalezas y debilidades tienen que ser necesariamente de la empresa, están bajo el control de la organización; las oportunidades y amenazas son de carácter externo, están fuera del dominio de la organización.

El segundo punto vital sobre la FODA, está relacionado con el momento de diagnosticar algún aspecto de la empresa, es equivocado pensar que aquello que no es debilidad es una fortaleza, vale decir, no porque alguna área de la empresa no sea una debilidad quiere

decir que es una fortaleza.

Esto tiende a confundir, pero siempre pongo un ejemplo que ayuda a entender: si yo no padezco de ninguna enfermedad (que es una debilidad), no quiere decir que mi cuerpo y mi salud sean una fortaleza. Por lo cual definiremos como una fortaleza al desempeño de un área que sea marcadamente superior con respecto a otras empresas.

Para hacer el diagnóstico es común hacer la FODA. Pero también se puede completar con otro tipo de estudios que ayudan a mostrar la posición competitiva de la empresa.

Por ejemplo, es común en consumo masivo completar estos diagnósticos con información sobre market share, posicionamiento de la marca por sector, crecimiento de las ventas en unidades, análisis del entorno económico, tendencias de la industria, top off mine, benchmarking, etc.

Cada tipo de industria usa estudios que le permiten complementar la FODA para tener un mejor diagnóstico y poder preparar estrategias competitivas más acertadas.

La industria editorial complementa su FODA al hacer diagnósticos con estudios de lec-

toría, perfil del lector, datos de circulación, share del mercado publicitario y datos de la circulación propia y de los competidores.

Igualmente analiza las tendencias mundiales del mercado de la prensa y lo contrasta con los indicadores nacionales. También se puede complementar con hábitos de consumo de otros medios y estudios de intereses de los consumidores.

Mientras más afinado y profundo sea un diagnóstico mejor serán las estrategias que se generen, si éste se limita sólo a un análisis FODA, se pierde la oportunidad de ser más eficaz y acertado en la elaboración de las estrategias competitivas.

Un buen diagnóstico estratégico, deberá disponer no solo la matriz FODA, sino un conocimiento adicional de los competidores, de la situación interna de la empresa en cuanto a clima organizacional, conocer de su cultura, al igual que las capacidades internas. También fortalece mucho cuando se tienen estudios de preferencias del consumidor, y métricas adicionales de marcas y consumos.



“ El pensador estratégico sabe que identificar las fortalezas y debilidades, así como las oportunidades y amenazas de su empresa le permitirá sacar el mayor provecho de las ventajas competitivas ”



La Ventaja Competitiva

Un paso previo antes de definir las estrategias es entender cual es mi ventaja competitiva, es decir que es lo que yo tengo que me hace atractivo a los ojos del consumidor y logra la preferencia mía ante los competidores, este aspecto parece sencillo, pero no lo es.

Una ventaja competitiva constituye una destreza o habilidad especial que logra desarrollar una empresa, que la coloca en una condición de preferencia a los ojos del mercado.

Es un factor diferencial en las características de una empresa, un producto o servicio que los clientes, consumidores o usuarios perciben como único y determinante.

Normalmente tiene su origen en una fortaleza, debe ser difícil de imitar por el competidor y debe ser sostenible en el tiempo.

¿Cómo desarrollar ventajas competitivas? La búsqueda de ventajas competitivas ha clasificado estas en: introvertidas, que son aquellas que la empresa desarrolla centrada en sí misma; y extrovertidas, que son las que se buscan fuera de la empresa, pueden ser centradas en el entorno o en los competidores.

Pongamos algunos ejemplos: imaginemos que una empresa de consumo masivo con un gran poder de distribución compra otra em-

presa de alimentos e incorpora un nuevo producto a su portafolio, en este caso estamos en frente de una ventaja competitiva basada en la empresa (su poder de distribución).

Pero, ahora pensemos que otra empresa entra en un nuevo mercado, lo investiga y decide probar con un producto a menor precio con valores agregados que no dan los otros competidores de esa plaza, en este caso estamos frente a una ventaja competitiva extrovertida centrada en el competidor.

Las empresas deben tener claro cuál es su ventaja competitiva y basar sus estrategias en esa ventaja.

“Una ventaja competitiva es aquel rasgo diferenciador que proviene de una fortaleza y es difícil de imitar por los competidores”



Generación de estrategias

La generación de estrategias es el proceso siguiente luego de trabajar el diagnóstico. En esta etapa se requiere de dos insumos importantes.

Por una parte, se debe tener definido el diagnóstico estratégico. Cabe señalar que mientras más exhaustivo sea el diagnóstico, mejor será el diseño de las estrategias. Para tal fin se emplean herramientas como: la matriz FODA, un análisis de mercado, la participación de los competidores, el conocimiento de los consumidores, las proyecciones de las tendencias de la industria, entre otras.

El segundo insumo se origina al conocer con claridad cuál es la ventaja competitiva de la empresa, permitiendo apalancar las estrategias de éxito en su ventaja competitiva.

Comúnmente, las empresas se pueden apoyar en la construcción de las estrategias utilizando modelos de expertos en el tema estratégico, como por ejemplo: el modelo de las cinco Fuerzas Competitivas de Michael Porter, el Modelo de BCG aplicado a su negocio, así como el modelo de las siete áreas: empresa-competidor-mercado, adaptado por Alejandro Rivera.

Existen muchos otros modelos como el de la Matriz GE -que es una ampliación de la

matriz de BCG-, o el Modelo de las siete “S” de McKinsey. Todos ellos aportan importantes insumos para poder desarrollar en definitiva una estrategia exitosa en el ámbito organizacional.

En las próximas páginas te explicaremos los principales modelos empleados para entender la situación competitiva de una empresa y realizar un diagnóstico integral de la misma para el diseño de estrategias.

“Mientras más exhaustivo y amplio sea el diagnóstico mejor será el diseño de las estrategias competitivas”



Modelos que permiten entender el entorno competitivo

Pareciera que definir una estrategia requiere de la habilidad de pensar en innumerables posibilidades. Ello debido a que cada empresa tiene una posición competitiva, una cadena de valor y una cantidad de recursos diferentes a las demás, a lo que podemos sumar una valoración del cliente heterogéneo para los productos y servicios que ofrece.

Michael Porter y las estrategias genéricas

Michael Porter es el principal académico y experto del mundo de la estrategia. Es reconocido por haber sintetizado tres formas para competir: el liderazgo en costos, la segmentación y diferenciación. Adicionalmente, Porter desarrolló el modelo de evaluación

ampliada a través del reconocimiento de cinco fuerzas que amenazan la competitividad de una empresa.

Porter precisó que existen estrategias genéricas que en principio aplican a cualquier empresa, siendo exitosas porque generan un valor para el cliente, de quien se espera que siempre las demandará.

Él las definió en dos categorías: estrategias de bajo costo y estrategias de diferenciación.

Las estrategias de bajo costo aplican cuando una empresa apunta a un mercado objetivo amplio, por ende este tipo de estrategia busca crear un liderazgo en costos. Esta estrategia explota agresivamente las oportunidades de reducción de costos a través de las economías de escalas y del aprendizaje

acumulativo (reducción de costos por curva de experiencia) en la compra y fabricación.

En general requiere de inversiones mínimas en investigación y desarrollo, en generación de marcas y en valores agregados.

Las empresas que optan por estrategias de “liderazgo en costos” fijan precios más bajos en sus productos y servicios que sus rivales, y apuntan a ganar la mayoría del mercado atrayendo a los clientes sensibles al precio.

La estrategia de bajo costo trabaja fuertemente la estructura de costos, de forma de reducirla en forma creciente. Algunos ejemplos de este tipo de empresas son: Wal-Mart, Makro, Éxito en Colombia, Kola Real, PriceSmart, entre otras.

Las estrategias de diferenciación parten del posicionamiento de un producto principalmente en mercados masivos, a través de la distinción de una característica única y exclusiva del mismo. Así pues, la diferenciación a gran escala puede lograrse mediante el diseño de los productos, la tecnología, la imagen de la marca, el servicio, la distribución, etc.

Este enfoque de “diferenciación” va dirigido a un mercado que está dispuesto a pagar por ese factor diferencial un precio adicio-

nal, sea este factor una marca, un servicio o algún valor agregado que sea único. Ejemplos de empresas segmentadas son: Walt Disney, Nike, Starbucks, Punta Cana Resort & Club en República Dominicana, Coca Cola, Avon Cosmetics, entre otras.

En conclusión, estas dos formas de tener éxito requieren de estrategias fundamentalmente diferentes.

El “liderazgo en costos” obliga a: generar mejoras continuas en fabricación, reducción y optimización de uso de materias primas, compras a menores precios y una estructura organizacional y un sistema de control que incentive el ahorro.

Por otra parte, la estrategia de “diferenciación” requiere un énfasis en buscar valores agregados, generar un portafolio de intangibles y factores únicos que hagan preferida a la empresa sobre sus competidores.

Destacan dentro de estas estrategias: el servicio, las garantías, la imagen, el prestigio, la funcionalidad, el valor psicológico y el peso de las marcas.

Dentro de las estrategias de “diferenciación” existe una variable dentro de ellas mismas: la segmentación o enfoque.



“ Las estrategias de diferenciación parten del posicionamiento de un producto, a través de la distinción de una característica única y exclusiva del mismo ”

Es decir, ir a un target (público objetivo) más específico dentro del conjunto de factores diferenciales que son ofrecidos.

Por ejemplo, un restaurant puede competir con precios bajos y estaría apuntando a una estrategia de costos, pero podría estar ubicado en una zona exclusiva de la ciudad y tener un chef reconocido, por lo cual estaría segmentándose a un target de mayor poder adquisitivo y que busca comida de calidad. Esta sería una estrategia de segmentación.

La tercera opción sería que ese restaurant, ubicado en una zona exclusiva de la ciudad, con un chef reconocido, ofreciera un menú orgánico y vegetarianos; ante lo cual estaríamos en una estrategia segmentada y diferenciada (enfoque).



El modelo de Michael Porter establece que existen 3 estrategias genéricas que en principio aplican a todas las empresas: a) Liderazgo en costos, b) Diferenciación y c) Enfoque

Modelo de las 5 fuerzas de Porter

Dentro de los parámetros que se usan para ampliar el entendimiento competitivo de la empresa, diversos autores han desarrollado modelos que permiten localizar la empresa frente a sus competidores y dibujar de alguna manera alternativas estratégicas.

El modelo más reconocido es el de Michael Porter, quien, en la década de los ochenta, en su libro *Competitive Strategy*, desarrolló su famoso Modelo de las 5 Fuerzas Competitivas, que ilustra como la empresa debe situarse para competir.

El aporte de Porter fue que amplió el horizonte e hizo entender a los que realizan análisis de competitividad que las empresas no sólo compiten con sus tradicionales competidores de su industria, sino que también lo hacen y son vulnerables ante otras fuerzas.

Un análisis profundo puede indicar que estas fuerzas pueden ser de gran importancia para evaluar el verdadero entorno competitivo. Porter en su modelo (ver diagrama) amplía el análisis incorporando en la competencia interna lo relativo a los nuevos competidores, el poder de los proveedores, el poder de los compradores y finalmente la amenaza de los productos sustitutos.

El modelo de Michael Porter para la elabo-

ración profunda de un diagnóstico, se ha convertido en una herramienta adicional que genera valor al momento de hacer la planificación estratégica, porque muestra diversas perspectivas del diagnóstico estratégico.

“ Los líderes jamás pierden su concentración y foco, tienen los ojos fijos en la imagen total y en los objetivos trazados ”

¿Qué clase de fuerzas competitivas enfrentan los miembros de la industria y qué intensidad tiene cada una?

El carácter y fortaleza de las fuerzas competitivas nunca son las mismas en cada industria. El modelo de competencia de cinco fuerzas de Michael Porter es, por mucho, la herramienta más poderosa y de mayor uso para diagnosticar de manera sistemática las principales presiones competitivas en un mercado y evaluar la fortaleza e importancia de cada una.

Este modelo sostiene que las fuerzas competitivas que afectan la rentabilidad de la industria trascienden la rivalidad entre competidores e incluye presiones que nacen de cuatro fuentes coexistentes.

Las cinco fuerzas competitivas incluyen:

1. la competencia de *vendedores rivales*,
2. la competencia de *nuevos participantes* a la industria,
3. la competencia de los productores de *productos sustitutos*,
4. el poder de negociación de los *proveedores* y,
5. el poder de negociación de los *clientes*.

El uso del modelo de cinco fuerzas para determinar la naturaleza y fortaleza de las presiones competitivas en una industria, implica determinar cada fuerza, su riesgo para su empresa y el impacto que puede tener en los negocios.



Determinar si cada una de las fuerzas competitivas da origen a presiones fuertes, moderadas o débiles, fija el escenario para evaluar si en general la fortaleza de las cinco fuerzas procura una buena rentabilidad.

¿Es más fuerte de lo “normal” el estado de la competencia en la industria? ¿Es razonable que las compañías de esta industria esperen ganancias decentes a la luz de las fuerzas competitivas prevalecientes? ¿Algunas fuerzas competitivas son lo bastante poderosas para minar la rentabilidad de la industria?

El caso más extremo de una industria poco atractiva competitivamente es cuando las cinco fuerzas producen presiones competitivas intensas: la rivalidad entre los vendedores es vigorosa, las débiles barreras de entrada permiten que los recién llegados obtengan participación del mercado, la competencia de los sustitutos es intensa y tanto los proveedores como los clientes ejercen un considerable poder de negociación.

Las presiones competitivas de fuertes a intensas provenientes de las cinco direcciones casi siempre generan que la rentabilidad de la industria caiga a niveles casi inaceptables, con frecuentes pérdidas para muchos miem-

bros de la industria y quiebras inevitables.

No obstante, una industria puede ser poco atractiva competitivamente aunque no sean intensas las cinco fuerzas. Las presiones competitivas intensas provenientes de sólo una o dos de estas cinco fuerzas pueden bastar para destruir las condiciones de una buena rentabilidad y provocar que las empresas salgan del negocio.

Como regla, la fuerza competitiva de mayor intensidad determina la medida de la presión competitiva sobre la rentabilidad de la industria.

Así, al evaluar la fortaleza de las cinco fuerzas globales y su efecto sobre la rentabilidad de la industria, los administradores deben observar a las de mayor intensidad.

Tener más de una fuerza fuerte no empeorará el efecto sobre la rentabilidad de la industria, pero sí significa que la industria tiene que enfrentar muchos retos competitivos.

En ese sentido, una industria con tres a cinco fuerzas fuertes es todavía “poco atractiva” para competir. Condiciones especialmente intensas parecen ser la norma en la manufactura de llantas, ropa y aerolíneas comerciales, tres industrias en que es tradición que los márgenes de utilidad sean pobres.



En contraste, cuando el efecto colectivo de las cinco fuerzas competitivas es de moderado a débil, una industria es atractiva competitivamente en el sentido de que el miembro promedio de la industria puede esperar razonablemente buenas ganancias y un buen rendimiento de la inversión.

En el ambiente competitivo ideal para obtener ganancias superiores, tanto proveedores como clientes tienen posiciones de negociación débiles, no hay buenos sustitutos, las barreras de entrada son altas y la rivalidad entre los vendedores presentes genera presiones competitivas sólo moderadas.

La competencia débil es el mejor de los mundos posibles para las empresas nuevas, pues incluso suelen obtener ganancias decentes; si una empresa no obtiene ganancias decentes cuando la competencia es débil, su perspectiva comercial es sin duda sombría.

En la mayoría de las industrias, la fortaleza colectiva de las cinco fuerzas competitivas se halla en algún punto cerca la mitad de ambos extremos, entre lo muy intenso y lo muy débil, por lo general va de un poco más fuerte que lo normal a un poco más débil que lo normal, y suele permitir que las empresas bien administradas con estrategias sólidas obtengan ganancias moderadamente atractivas.

Modelo de la Matriz BCG

Esta matriz fue desarrollada en los años 70 debido a la creciente situación en la cual las grandes corporaciones de los Estados Unidos tenían muchos negocios en sus portafolios de empresa.

La empresa consultora Boston Consulting Group (BCG), desarrolló una primera matriz donde relacionó en un eje, la participación del mercado y en el otro el índice de crecimiento del mercado.

El enfoque de la consultora BCG, para el análisis de cartera, se logró tras observar que las empresas con muchas divisiones y productos tienen una ventaja clara sobre empresas no diversificadas, ya que unidades más productivas financian y “subsidian” unidades menos productivas.

Esto puede ocasionar que una empresa diversificada pueda demorar el crecimiento de una división para alimentar la expansión de otra.

Esta relación entre estas variables genera cuatro cuadrantes en el modelo que son de gran importancia práctica para hacer evaluaciones.

Los cuatro cuadrantes son: primero, el de baja participación de mercado (market share)

y alto crecimiento de mercado, que es el cuadrante de arriba a la derecha, que llamaron “Interrogación”; segundo, un cuadrante que es el de alta participación de mercado y alto índice de crecimiento, que llamaron “Estrellas”, se encuentra arriba a la izquierda; un tercer cuadrante que es el de alta participación de mercado y bajo crecimiento del mercado que llamaron “Vaca Lechera”, se ubica abajo a la izquierda; y el cuarto cuadrante de baja participación de mercado y bajo crecimiento que llamaron “Perro”, que se encuentra abajo a la derecha.



Alta participación de mercado



Baja participación de mercado



Alta participación de mercado
y bajo crecimiento del mercado



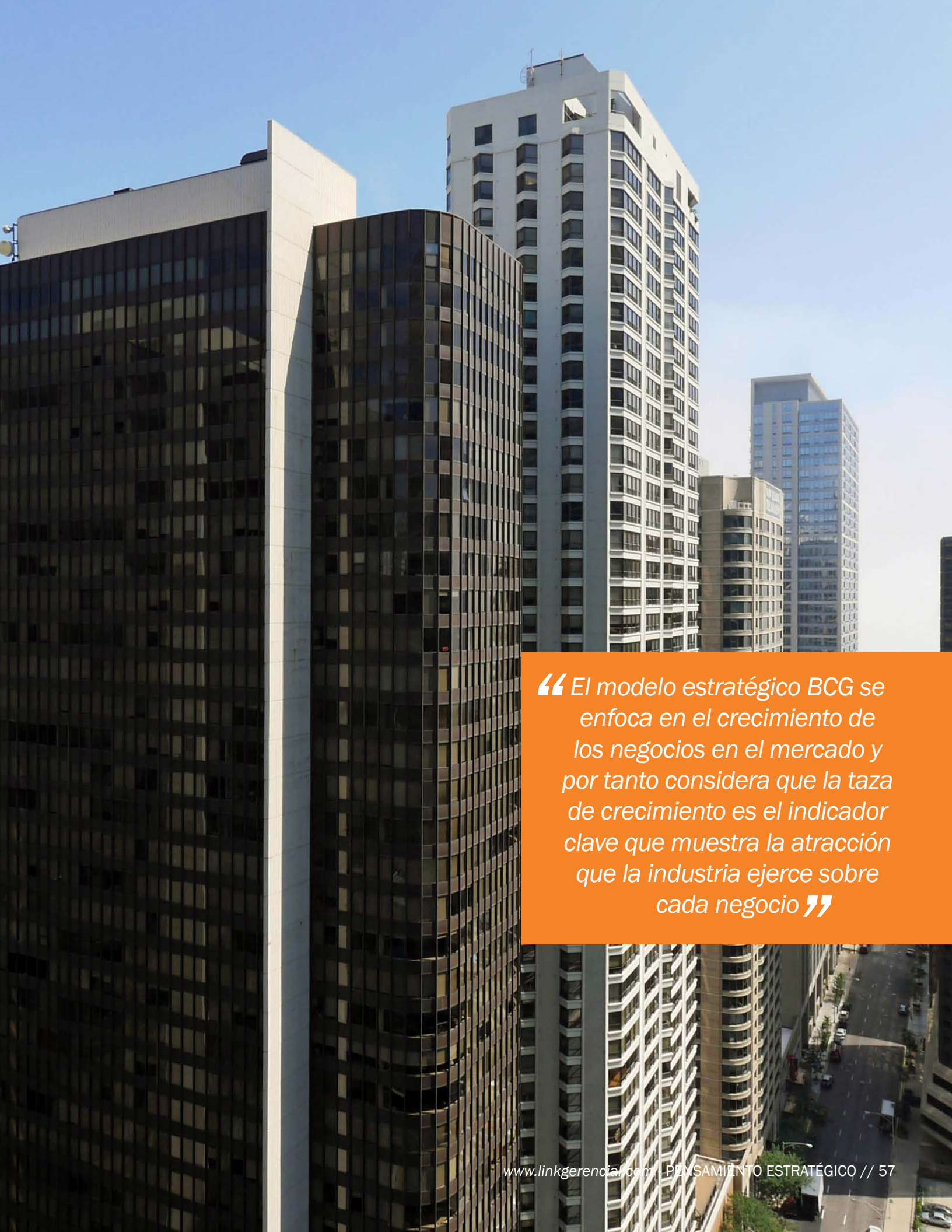
Baja participación de mercado
y bajo crecimiento

BOSTON CONSULTING GROUP



Dentro de estos cuatro cuadrantes las empresas deben ubicar sus productos; de la misma forma las corporaciones pueden clasificar sus empresas en un gráfico similar; a fin de evaluar cuál es la posición competitiva de la cartera de productos o del portafolio de empresas. Para luego determinar cuál es el camino que deberían tomar, basando sus decisiones en función de las dos variables comentadas anteriormente: participación de mercado y porcentaje de crecimiento de la industria.

A partir de este punto se pueden tomar decisiones como por ejemplo: inyectar recursos, ampliar el portafolio de productos o simplemente eliminar productos o empresas. Este modelo fue muy famoso y útil para analizar las diferentes unidades estratégicas de negocios y evaluar con cuáles quedarse y cuáles eliminar.

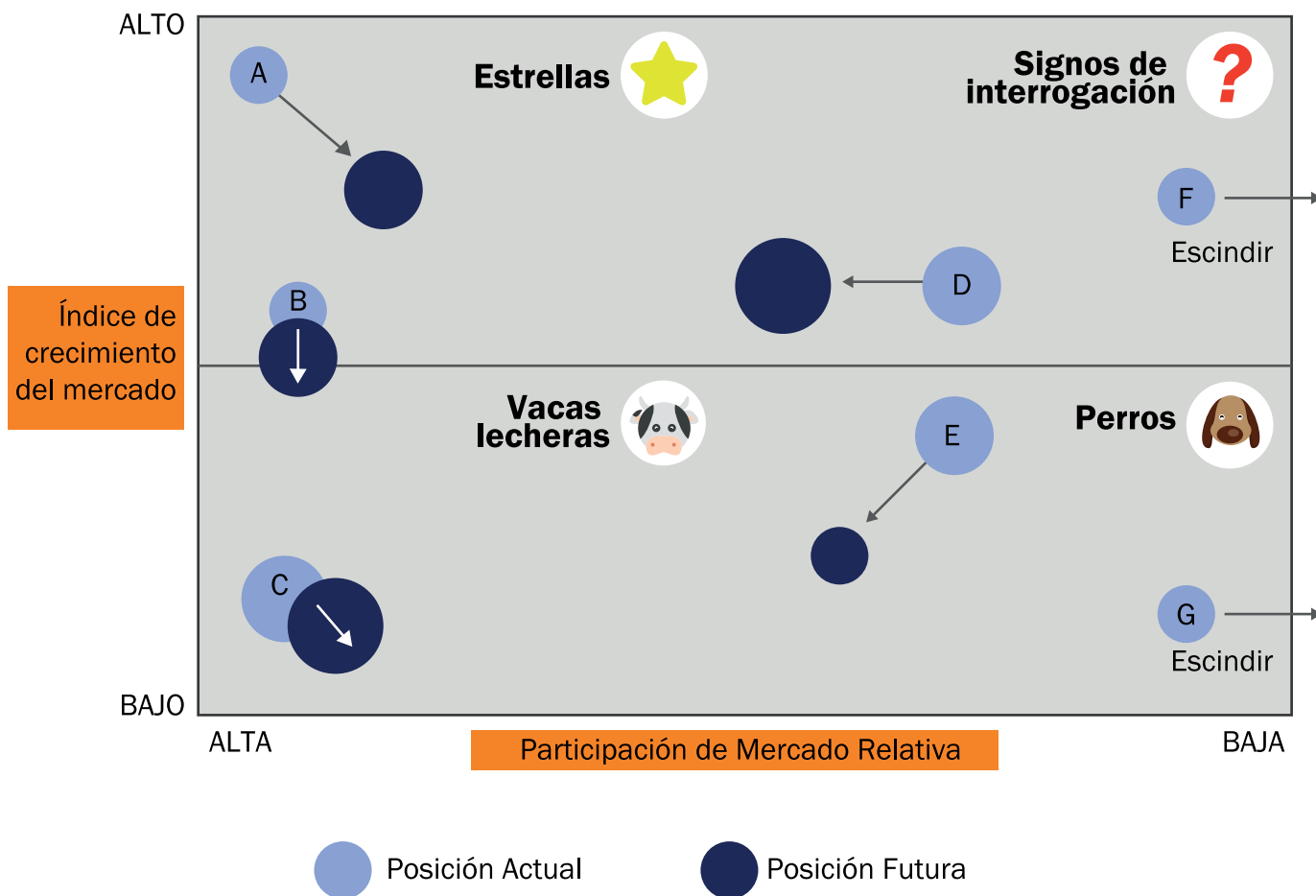


“El modelo estratégico BCG se enfoca en el crecimiento de los negocios en el mercado y por tanto considera que la tasa de crecimiento es el indicador clave que muestra la atracción que la industria ejerce sobre cada negocio”

Este modelo es recomendable para empresas de consumo masivo que tienen un amplio portafolio de productos y también para corporaciones que tienen diferentes unidades de producción o empresas diferentes.

El modelo permite no sólo asignar productos al diagrama, sino que el tamaño del círculo que representa cada producto o empresa dentro del gráfico simbolice el tamaño del negocio, ya sea por ingresos o por utilidad.

BOSTON CONSULTING GROUP



Estrategias para el crecimiento, ¿Cuál tiene mejor resultado?

Es común que una empresa que haga planificación estratégica y tenga buenos resultados, se pregunte ¿cómo hago para crecer?, ¿qué cosas debo hacer?, ¿tengo que lanzar productos nuevos?, ¿debo lanzar el mismo producto, pero en un nuevo mercado?

El investigador y experto en estrategia Igor Ansoff (“Strategies for Diversification”, Harvard Business Review) generó una matriz donde relaciona dos variables: Producto: actual y nuevo; con Mercado: actual y nuevo, esto genera cuatro cuadrantes.

Luego de investigar miles de empresas que han tomado diferentes caminos tabuló sus resultados y los expuso de la siguiente manera.

Siempre tendrá un porcentaje de éxito una estrategia que apunte a fortalecer el mercado actual con el producto actual, con un 75% de éxito, a lo cual le llamamos “penetración del mercado”, es decir, es una estrategia de “ordeñar al máximo” a la vaca.

La segunda estrategia en orden de importancia por el éxito logrado es: producto nuevo en el mercado actual con 45% de éxito, eso significa “ampliar el portafolio” en el mercado que actualmente atiende.

La tercera estrategia en orden de éxito es: producto actual en nuevo mercado “ampliar mercado”,

estrategia que logra un 35% de éxito y finalmente la cuarta en orden de éxito es: producto nuevo en mercado nuevo “inventar en otro mercado” que cuenta con sólo un 25% de éxito.

MATRIZ DE ANSOFF (ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO)		
MERCADO	PRODUCTOS	
	ACTUALES	NUEVOS
	ACTUALES	NUEVOS
	Penetración del mercado *(75%)	Lanzamiento de nuevos productos *(45%)
	Desarrollo del mercado *(35%)	Diversificación *(25%)

* % de éxito al usar esta estrategia

Todo esto nos lleva a concluir que al momento de diseñar estrategias, podemos caer en un típico error que es el “éxtasis creativo” que significa que nos entusiasmos con crear ideas y negocios, generamos un portafolio de ideas para crecer, pero descuidamos nuestro propio espacio de crecimiento “mercado actual y producto actual” por buscar atractivos en otras estrategias más retadoras e interesantes, pero abandonando el core business y la capacidad de explotar al máximo nuestro mercado y nuestro producto.

Esto nos apunta a que sigue siendo la estrategia óptima “explotar” al máximo la relación producto actual en el mercado actual, lo cual supone agotar las posibilidades estratégicas con mis productos actuales.



*“ Para poder crear modelos
y competir en el mercado es
necesario tener presente cuáles
son los objetivos que se
quieren alcanzar para luego
generar estrategias ”*

Un esquema sencillo para replantear la estrategia

En esta ocasión, quiero mostrarles un esquema sencillo, el cual aporta bastante información y es práctico y fácil de aplicar incorporado un análisis adicional a la evaluación competitiva que se hace previa a la definición de las estrategias.

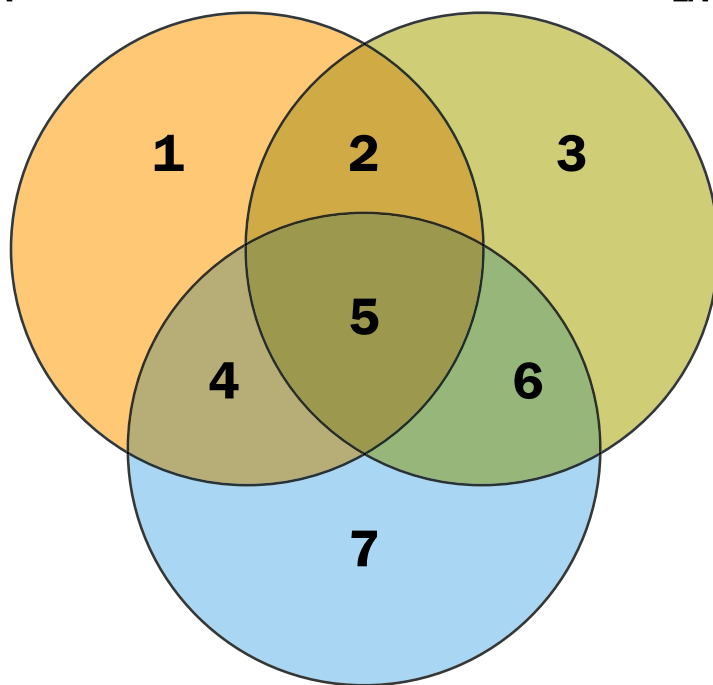
Visualicemos, por un momento, en el esquema anexo los tres círculos que se intersectan en diferentes puntos, y que permiten diferenciar 7 áreas distintas.

Piense que el círculo de la izquierda representa su empresa o su negocio, el círculo de la derecha la competencia y el círculo de abajo representa el mercado o los consumidores.

Vamos a revisar cada una de las áreas enumeradas del 1 al 7, para aproximarnos a lo que cada una representa dentro del esquema propuesto:

MI COMPAÑÍA

LA COMPETENCIA



EL MERCADO

Área 1: corresponde a todo lo que está dentro de mi empresa que no tiene la competencia, y que tampoco es exigido por el mercado, es decir, son mis propias ineficiencias, son mis improductividades, son cosas que tiene mi empresa y que debo tratar de eliminar. Pregúntese por un momento cuántas cosas de su empresa son del área 1, por ejemplo, máquinas obsoletas, activos improductivos, burocracia que no agrega valor, etc.

Área 2: significa lo que posee mi empresa y también mi competencia, pero el mercado no lo requiere, por ejemplo altos costos en seguridad, que se trasladan al consumidor final. Se refiere a aspectos inherentes al tipo de industria, que no son importantes para el mercado. Esta área no da ventajas competitivas de ningún tipo, no agrega valor y probablemente reste recursos. Es poco lo que se puede hacer sobre el área 2.

Área 3: son los aspectos que posee la competencia o mis competidores, y que mi empresa no tiene. Sin embargo, son cosas que no requiere el mercado y en consecuencia son las improductividades de mi competidor, tales como máquinas descontinuadas, inventarios improductivos, etc.

Área 4: representa un área vital para mi

empresa, son los aspectos valorados por mis clientes. Es una ventaja competitiva en razón de que intersecta necesidades del mercado con cosas que puedo ofrecer y, que además me diferencian de la competencia, como por ejemplo un programa especial de fidelidad para mis clientes que la competencia no posee, una tecnología de punta que hace que mis operaciones sean más eficientes y rentables, etc. Lo ideal es aumentar las actividades, productos y servicios del área 4, para que mi empresa sea más fuerte en su relación con los clientes.

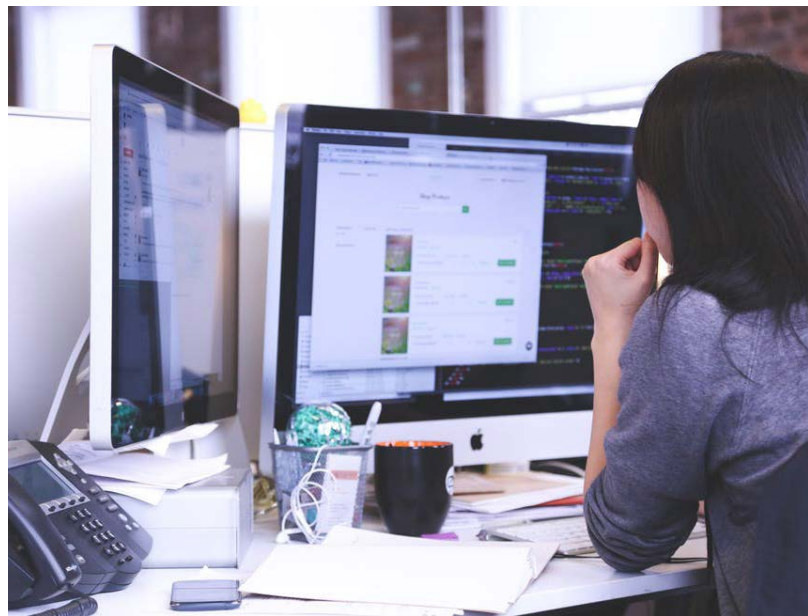
Área 5: reúne los aspectos ofrecidos por mi empresa que también ofrece la competencia y los demanda el mercado. Es decir, representan el producto o el servicio básico de mi empresa, sin que por ello constituya una verdadera ventaja competitiva. Un ejemplo del área 5, es comunicarme desde mi celular con un abonado de otra compañía telefónica, todas las empresas de telefonía celular ofrecen este servicio, en consecuencia no representa ventaja competitiva alguna. En conclusión, las áreas 5 representan producir o prestar el servicio o producto básico, no hay ventaja con respecto a la competencia. (un restaurante ofrece comida, un hotel alojamiento, es decir no hay ninguna ventaja en la oferta de servicio).

Área 6: son las ventajas competitivas de la competencia, son aspectos que tienen mis competidores, lo que lo diferencia de mi oferta y que son valorados por el mercado, constituyendo las ventajas competitivas de ellos. Si mi empresa busca también satisfacerlas, entonces pasaría a ser área 5 donde todos dan ese producto o servicio y dejaría de representar una ventaja para ninguna empresa (un buen ejemplo de esto se dio en la banca, en una época inicial un valor agregado fue la posibilidad de la consulta telefónica, seguidamente el uso del Internet, etc.; hoy al ser ofrecidos estos servicios por casi todos los bancos, ya no representa una ventaja competitiva y pasa a ser área 5 de la banca).

Área 7: representa aspectos del mercado que no son satisfechos por mi empresa, pero tampoco por la competencia, son las oportunidades del mercado. La empresa que quiera hacerse más competitiva debe buscar áreas 7 y dárselas a los consumidores primero que la competencia para convertirlas en áreas 4, es decir, las tan preciadas ventajas competitivas.

Este esquema usado por la alta gerencia puede levantar importantes planes de trabajo, buscando reducir las ineficiencias (áreas 1), ampliar las ventajas competitivas que

actualmente tengo (áreas 4), desarrollando las ventajas que actualmente tiene mi competidor para convertir áreas 6 (ventajas competitivas de la competencia) en áreas 5 y finalmente buscar a través de investigación y contacto permanente con los clientes cuales son las áreas 7 que están sin descubrir y que pueden representar las ventajas competitivas del futuro.



Definición de Macro Estrategias

El siguiente paso dentro de la construcción de la planificación estratégica es definir las Macro estrategias.

Las macro estrategias, son estrategias redactadas desde un punto de vista amplio o macro que permita a partir de su esbozo detallarlas a través de objetivos, actividades indicadores y responsables. Esta parte es la clave para dejar a un lado el pensamiento y convertir los sueños en posibles resultados.

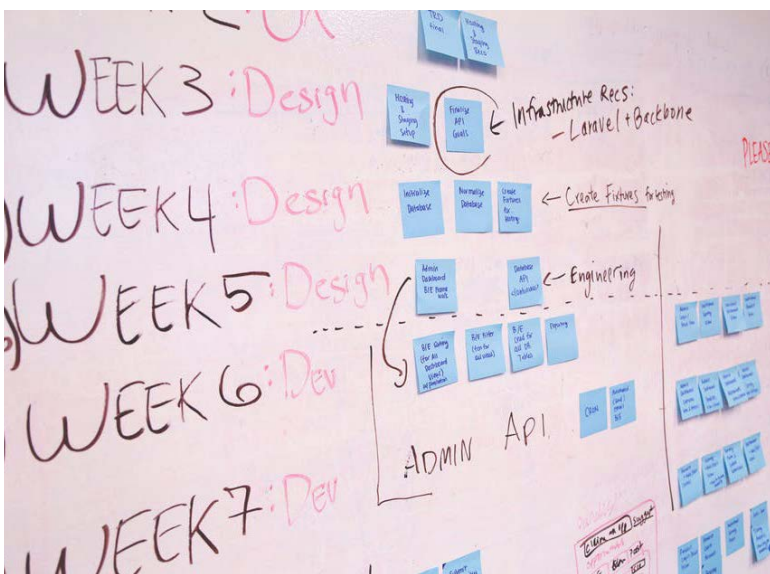
Un punto previo es preguntarnos ¿qué es una estrategia?, podemos definirla como “Una declaración en la que, una vez definido el objetivo que se pretende alcanzar, se establece, con total precisión, QUÉ se pretende alcanzar y CÓMO se va alcanzar”

“El punto culminante de un ejercicio de planificación estratégica es elaborar las estrategias generales o macroestrategias, con los siguientes niveles de detalle: objetivos estratégicos, actividades, tareas, indicadores y responsables”

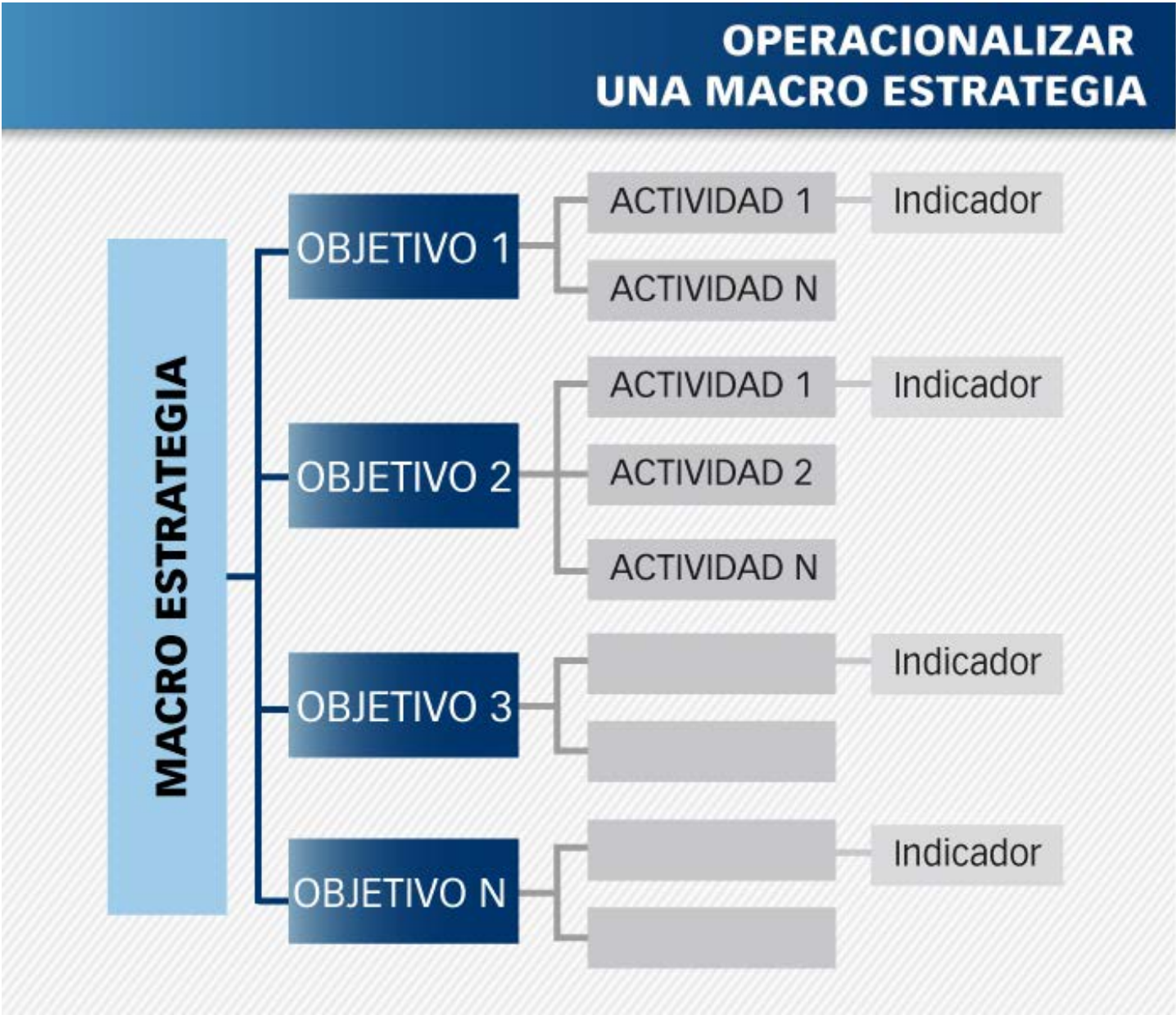
(Claudio Soriano, Editorial Díaz de Santos, Estrategias de Crecimiento 1998).

Es decir, el punto culminante de un ejercicio de planificación estratégica es elaborar las estrategias generales (Macro estrategias) con los siguientes niveles de detalles: objetivos estratégicos, actividades, tareas, indicadores y responsables; de forma que los pensamientos estratégicos se transformen en planes de ejecución que concreten la estrategia seleccionada.

Uno de los principales problemas que enfrentan los ejercicios de planificación estratégica es que, al no concretarlos de forma detallada, a través de instrumentos que le permitan un seguimiento, quedan esparcidas ideas que no se convierten en acción con lo cual se genera una enorme frustración en los que participan en un ejercicio de dirección estratégica.



Si vemos el esquema, podemos ver que los pasos a ejecutar son secuenciales, metódicos y requieren de un seguimiento posterior mensual o trimestral; para constatar cuánto se ha avanzado con respecto a los objetivos, actividades y tareas que se habían acordado previamente.



El éxito se logra si el seguimiento es minucioso y consistente, ya que es la única forma de garantizar que las empresas no se vean atrapadas por el día a día y se envuelvan en su cotidianidad dejando a un lado las actividades y tareas que son necesarias para mejorar la posición competitiva de la organización.

Es muy frecuente, por ejemplo, que las empresas no dispongan de mediciones sobre el consumidor, sus intereses y necesidades; por ende, es posible que en un ejercicio de planificación estratégica se determine que es necesario: investigar las necesidades del consumidor para adecuar un determinado producto al cliente.

Sin embargo, la cotidianidad, el permanente sentido de urgencia de las empresas puede ir postergando ese tipo de actividades, es posible que pase un tiempo sin que se ejecute lo planificado, esto ocurre con mayor frecuencia cuando los resultados de los negocios son positivos.

Los directivos de las empresas ante el éxito organizacional tienden a descuidar estas actividades, ocasionando que puedan perder clientes y competitividad sin darse cuenta.

El peor escenario ocurre cuando la planificación estratégica se efectúa cuando se ha

perdido competitividad y la empresa atraviesa por un periodo de resultados no favorables.

La práctica de realizar la planificación estratégica de forma obligada por los malos resultados termina siendo una labor forzada y de baja calidad en su ejecución.

Esta situación es similar cuando por fallas en la salud personal, por ejemplo: después de un infarto, uno se somete a dietas y ejercicios, es más molesto, obligante y de menor satisfacción que emprender un programa de mejora de la salud a partir de una condición sana.

“ El liderazgo está en cualquier persona capaz de influir en otros, para así permitir el logro de los objetivos propuestos por la organización ”



Un elemento imprescindible

Tal vez el elemento imprescindible en un proceso de planificación estratégica es el liderazgo de sus dirigentes.

El liderazgo va a generar compromiso y comunicación en la organización, estos dos factores son los que permiten lograr que los planes se transformen en resultados.

El compromiso sólo se da cuando el liderazgo muestra con su ejemplo su constancia con los planes definidos en la planificación estratégica, eso incluye desde asistir a las reuniones y hacer seguimiento hasta autorizar recursos.

También es vital que el líder demuestre que siente, valora y se desenvuelve de acuerdo a la visión, los valores y los planes de la organización.

Muchas empresas fracasan por la indiferencia de los altos mandos con respecto a la

“ El liderazgo implica aprender a moldear el futuro. El liderazgo implica crear un ámbito en el cual los seres humanos continuamente profundizan su comprensión de la realidad y se vuelven más capaces de participar en el acontecer mundial, por lo que en realidad el liderazgo tiene que ver es con la creación de nuevas realidades ”

Peter Senge

estrategia, se puede proclamar un servicio al cliente esmerado y de calidad, pero si los directivos no dan el ejemplo, carecen de una actitud de servicio, esto la organización lo capta y es inclemente con el compromiso que presta a las iniciativas.

Si quiere que su estrategia tenga éxito: comprométase, viva con los valores, sueñe y luche por lograr esa visión y haga un seguimiento permanente a los planes.

www.linkgerencial.com



Link Gerencial



linkgerencial@linkgerencial.com