

Estrategia, ¿tengo claro mi negocio y sus tendencias?

"No hay viento favorable para el que no sabe adónde va", escribió el filósofo romano Séneca. En el mundo de las organizaciones, saber adónde ir se llama estrategia. Y nosotros, ¿tenemos claro nuestro negocio y las variables que lo afectan? ¿Sabemos leer el entorno para detectar oportunidades y amenazas? ¿Somos capaces de ejecutar nuestros planes? En este capítulo, una guía para mejorar nuestras prácticas en análisis, formulación y ejecución estratégica.

Adrián Álvarez es Founding Partner de Midas Consulting, consultora especializada en análisis estratégico e inteligencia competitiva en toda América Latina. Es Board member de SCIP (Society of Competitive Intelligence Professionals), el sexto no-estado-unidense elegido para esa posición en los casi treinta años de la asociación. Es Coordinador del posgrado en Análisis Estratégico e Inteligencia Competitiva de la Universidad de Belgrano
adrian_alvarez@midasconsulting.com.ar.

Federico Ast es Licenciado en Economía (UBA) y Licenciado en Filosofía (UBA). Es Profesor de la Facultad de Ciencias Económicas (UBA) y Editor de MATERIA BIZ.

¿Me estoy haciendo las preguntas estratégicas correctas?

Determinar la estrategia a seguir es, probablemente, la decisión más importante y difícil de todas las que debe tomar un directivo. Los escenarios son extremadamente complejos y los errores, sumamente costosos. Así, para decidir con inteligencia, lo primero es plantearse las preguntas correctas. Aquí, una guía para definir los interrogantes clave de nuestro negocio.

Determinar la estrategia a seguir por la empresa es, probablemente, la tarea más importante y difícil que debe enfrentar un directivo. Los escenarios son extremadamente complejos y los resultados de las decisiones sólo serán visibles en un plazo de algunos años. Así, las posibilidades de *prueba* y *error* son limitadas y costosas. Incluso, la complejidad se acrecienta en ambientes de negocios volátiles como el latinoamericano. Y, sin embargo, a pesar de todas estas dificultades, las empresas deben tomar decisiones estratégicas, pues de ellas depende su futuro.

Afortunadamente, los altos directivos no están solos en este tipo de decisiones. Como hemos observado en el tomo *Estrategia* de esta colección, existen modelos de análisis que nos ayudan a hacer más comprensible el complejo mundo de negocios actual, modelos que nos permiten evaluar los factores clave de nuestra empresa y su entorno.

Estos modelos son simplificaciones de la realidad que se utilizan para extraer conclusiones acerca de las situaciones de negocios que representan.¹ Cada uno tiene una utilidad específica, con ciertas fortalezas y debilidades. Algunos, como la *matriz de BCG*, sirven para analizar la situación interna de la empresa. Otros, como las Cinco Fuerzas de Porter, para evaluar el contexto externo. Pero todos nos dicen algo sobre nuestro negocio y sobre nuestra empresa, todos nos brindan información útil para tomar decisiones en un ambiente complejo y dinámico.

Desde luego, la realidad es demasiado compleja para ser captada en su totalidad por estos esquemas de análisis. No obstante, los modelos al menos nos permiten plantearnos las preguntas correctas para identificar las amenazas y oportunidades que afectan a nuestra organización así como nuestras fortalezas y debilidades para enfrentarlas.

A lo largo de este capítulo, brindaremos una serie de preguntas para llevar a la práctica estos modelos. Si bien, por el carácter general de estas herramientas, es imposible ofrecer pautas concretas de acción, los siguientes interrogantes brindan una guía para la mayoría de las situaciones que suelen encontrar las empresas en la gestión estratégica real.

1) EL MODELO PEST

El modelo PEST fue concebido para analizar el entorno político, económico, social y tecnológico en el que se desenvuelve la empresa y determinar de qué manera ese entorno puede afectar su desempeño. Por ejemplo, si esperamos que la economía empeore y que se resienta el poder adquisitivo de los consumidores, podremos pensar en el desarrollo de una segunda marca que nos permita disminuir el impacto de dicha tendencia.

Pero no todas las variables afectan por igual a cada industria y empresa. Un cambio en el entorno político seguramente afectará, en mayor medida, a una firma energética (habitualmente sometida a regulaciones públicas) que a una puntocom. Así, la energética deberá asignar prioridad a esta variable, monitorear de cerca su evolución y preparar medidas que tiendan a contrarrestar esta tendencia (en caso de que sea negativa).

Entonces, al responder a las preguntas sobre las tendencias, debemos asignar el efecto esperado de cada una de ellas sobre la performance de nuestra industria y de nuestra compañía. De este modo, tendremos la posibilidad de anticiparnos, cambiar nuestra estrategia y disminuir el impacto negativo.

1 Para más información, ver el capítulo 3, *Analizando el negocio y el entorno*, del tomo 6, *Estrategia*.

1.1) ¿Cómo nos afectan las tendencias políticas?

- ¿Qué nuevas leyes y/o regulaciones es posible que se aprueben y tengan un impacto en la industria y la empresa?
- ¿Qué modificaciones se avocinan en política y economía por un cambio en el partido gobernante?
- ¿Qué cambios impositivos pueden esperarse como reacción al superávit/déficit fiscal del gobierno?
- ¿Qué incentivos podría otorgar el gobierno para incrementar la performance de la economía o de nuestra industria?
- ¿Se esperan cambios en regulaciones ambientales?
- ¿Qué competidores se beneficiarían con todos estos posibles cambios?
- ¿De qué forma podríamos modificar nuestra estrategia para beneficiarnos de los cambios esperados?
- ¿Qué podemos hacer para evitar los cambios con un impacto desfavorable?

1.2) ¿Cómo nos afectan las tendencias económicas?

- ¿Cuáles son las principales tendencias económicas que están impactando en nuestro sector?
- ¿Cómo afecta un aumento de la pobreza, de la inflación o del desempleo a nuestra industria y a nuestra empresa? ¿Cómo nos afecta una disminución en estas variables?
- ¿Cómo afectan esas tendencias a la manera en la que los clientes toman decisiones de compra?²
- ¿Qué competidores se benefician con esos cambios?
- ¿Qué medidas podríamos adoptar para beneficiarnos de estos cambios y tendencias?
- ¿Qué podríamos hacer para evitar los cambios con un impacto desfavorable?

1.3) ¿Cómo nos afectan las tendencias sociales?

- ¿Cómo está afectando el envejecimiento de la población a nuestra industria y a nuestra empresa?
- ¿Cómo nos está afectando la conectividad 24x7?
- ¿Cómo está afectando la "onda verde" a nuestra industria y nuestra empresa?³
- ¿Qué canales se están viendo afectados por nuevas costumbres de compra?
- ¿Qué nuevas tendencias con respecto a estilos de vida se perciben en la población?
- ¿Cómo afectarán estas tendencias a la manera en la que los clientes toman decisiones de compra?
- ¿Qué competidores se beneficiarán de esos cambios?
- ¿Qué medidas podríamos introducir para beneficiarnos de esos cambios y tendencias?
- ¿Qué podríamos hacer para evitar los cambios que tienen un impacto desfavorable?

2 Para más información, ver el capítulo 7, *Las tendencias del retail en América Latina*, del tomo 10, *Inventando el Futuro*.

3 Para más información, ver el capítulo 3, *Los negocios verdes*, del tomo 10, *Inventando el Futuro*.

1.4) ¿Cómo nos afectan las tendencias tecnológicas?

- ¿Qué impacto tendrá, en nuestro negocio, la ubicuidad de Internet por su presencia en celulares y dispositivos móviles?⁴
- ¿Qué tecnologías se están imponiendo entre los jóvenes?
- ¿Cómo está posicionada nuestra empresa en esas tecnologías?
- ¿Qué inversiones debemos realizar para aprovechar las nuevas tecnologías y su penetración en los segmentos jóvenes?
- ¿Qué tecnologías pueden tener un impacto disruptivo en nuestro negocio?⁵
- ¿Qué tecnología podría permitirnos realizar una innovación disruptiva y sacar ventaja a nuestros competidores?

1.5) ¿Cuáles son los factores sobre los que debemos fijar nuestra atención?

- Entre todas las tendencias detectadas, ¿cuáles tendrán mayor impacto en nuestra empresa?
- ¿Sobre cuáles tenemos mayor incertidumbre en su desarrollo y, por lo tanto, deberíamos seguir de cerca en el futuro?
- ¿Qué escenarios podemos construir a futuro en base a estas tendencias?

1.6) Comentarios finales sobre el modelo PEST

Hasta aquí, hemos presentado un conjunto de interrogantes que podríamos plantearnos desde el modelo PEST. Este modelo es muy útil como marco general para el planeamiento de la empresa. No obstante, esta fortaleza es también su principal debilidad. En efecto, en muchos casos, el modelo resulta demasiado general para ofrecernos una guía acerca de lo que puede hacer la compañía. De todas formas, omitir el estudio de las tendencias en nuestro análisis puede conducirnos a graves errores de planificación.

La falla de Mattel en comprender los cambios sociales hizo que su producto estrella, Barbie, perdiera el liderazgo de mercado a manos de Bratz. Los directivos de Mattel no advirtieron a tiempo la tendencia hacia la *compresión de la niñez*. Entonces, Barbie pasó de ocupar el rango de 6 a 10 años al rango de 3 a 5 años. Bratz, por el contrario, se posicionó con muñecas para niñas mayores (entre 8 y 14 años), obteniendo una ventaja sobre su competidor.

Evidentemente, no todas las tendencias afectan de la misma manera a todas las industrias. Las compañías de consumo masivo, en general, deberían estar más atentas a las tendencias sociales, que son las que determinan la demanda de sus productos. Las empresas de IT, por supuesto, deberían prestar más atención a las tendencias tecnológicas. En efecto, una innovación disruptiva por parte de un competidor podría dejarlas definitivamente fuera del negocio. Una petrolera, por su parte, debería estar especialmente alerta a las tendencias políticas y económicas.

En general, los factores que determinan a qué tipo de tendencia debemos prestar atención son aquellos que determinan nuestros principales ítems de ingresos (por qué y cómo nos compran) y egresos (en qué gastamos y cómo podríamos disminuir nuestros costos). Conocer los cambios en el por qué nos compran nos permitirá crear productos mejor adaptados a las nuevas necesidades (*desarrollo de producto*) e identificar los productos a promocionar para aumentar las ventas (*penetración de mercado*). Advertir la evolución en el *cómo nos compran*, nos permitirá aprovechar oportunidades en nuevos

4 Para más información, ver el capítulo 4, *El negocio de los dispositivos móviles*, del tomo 10, *Inventando el Futuro*.

5 Es decir, tecnologías que podrían volver obsoleto nuestro modelo de negocios por satisfacer la misma necesidad a un costo significativamente inferior. Por ejemplo, las computadoras sobre el negocio de las máquinas de escribir.

canales de comercialización (*desarrollo de mercado*).⁶

Desde la perspectiva de nuestros egresos, debemos prestar atención a las posibles tecnologías disruptivas que podrían permitirnos una importante disminución de costos o hacer obsoleto nuestro producto o servicio. Esto también nos permitirá identificar cuáles son aquellas competencias clave que deberíamos desarrollar.⁷

2) EL MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

El Modelo de las Cinco Fuerzas de Michael Porter sirve para determinar la rentabilidad promedio de una industria y, por lo tanto, su atractividad para la empresa. De esta forma, nos brinda información muy útil para decidir en qué industrias entrar y de cuáles salir. El modelo de Porter también nos permitirá tomar decisiones de integración y diversificación, aspectos tácticos de la decisión estratégica de estar en una industria determinada. Una pregunta general, para empezar a aplicar el modelo, es la siguiente: *¿Qué empresas producen sustitutos cercanos a los nuestros?*

Responder a esta pregunta nos permitirá definir la industria en la que estamos participando. Luego, el modelo sostiene que la rentabilidad de un sector industrial (y, por lo tanto, buena parte de su atractivo) depende de cinco fuerzas competitivas: la rivalidad competitiva existente en el sector, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los clientes, la amenaza de productos y servicios sustitutos y la amenaza de los potenciales entrantes al sector. Nuestras preguntas, pues, deberán estar enfocadas en estos aspectos.

2.1) ¿Cuál es el poder de negociación de los proveedores?

- ¿Qué productos tienen gran importancia en nuestra estructura de costos o en nuestra diferenciación?
- ¿Cuál es el grado de diferenciación entre los productos y los proveedores?
- ¿Cuán concentrados están los mercados de esos productos?
- ¿Cuál es el costo de intercambio de proveedor?
- ¿Cuán diversificadas, en términos de industrias, están las ventas de los proveedores?
- ¿Cuán probable es que los proveedores se integren hacia atrás? (es decir, que compren o desarrollen a sus propias fuentes de insumos).
- ¿Cómo afectará la evolución del poder de negociación de los proveedores a nuestros competidores? ¿Quién se verá más beneficiado? ¿Quién se verá más perjudicado?
- ¿Qué estrategias probablemente implementarán nuestros competidores ante este cambio? ¿Cómo podríamos contrarrestar estas estrategias?

Si bien no es sencillo brindar recomendaciones genéricas en estos casos, al menos podemos ofrecer algunas pautas que la empresa debería considerar si se encuentra en una industria con proveedores poderosos. Algunos cursos de acción a evaluar son: incentivar la entrada de proveedores, intentar disminuir los costos de intercambio de proveedor, disminuir el nivel de integración con los procesos del proveedor, investigar tecnologías alternativas que bajen costos, integrarse hacia atrás o establecer alianzas con proveedores.

Por el contrario, cuando el poder de negociación de los proveedores es bajo, la recomendación es sencilla: aprovechar la situación y evitar que se generen costos de intercambio.

6 Para más información, ver el *modelo de producto/mercado*, más adelante en este capítulo.

7 Para más información, ver el *modelo de competencias clave*, más adelante en este capítulo.

2.2) ¿Cuál es el poder de negociación de los clientes?

- ¿Qué productos tienen mayor importancia en la estructura de costos o en la diferenciación del cliente?
- ¿Cuál es nuestro grado de diferenciación?
- ¿Cuán concentrado está nuestro mercado?
- Para nuestro cliente, ¿cuál es el costo de intercambio de proveedor?
- ¿Cuán diversificadas, en términos de industrias, están nuestras ventas?
- ¿Cuán probable es que podamos integrarnos hacia adelante? (es decir, comprar a nuestros clientes).
- ¿Cómo afectará, a nuestros competidores, la evolución del poder de negociación de los clientes? ¿Quién se verá más beneficiado? ¿Quién se verá más perjudicado?
- ¿Qué estrategias probablemente implementarán nuestros competidores ante estos cambios? ¿Cómo podríamos contrarrestar estas estrategias?

Si el poder de negociación de los clientes es alto, podemos intentar buscar otros canales de distribución, diversificar nuestra cartera de clientes utilizando técnicas de desarrollo de mercado o de producto para tener otras propuestas de valor, incrementar los costos de intercambio de proveedor, aumentar nuestro nivel de integración con los procesos del cliente o los gastos de publicidad para tener una mayor diferenciación.

Por el contrario, si nuestros clientes tienen un bajo poder de negociación, deberíamos asegurarnos de que sigan así: construir barreras de movilidad por la creación o incremento de costos de intercambio de proveedor o el nivel de integración con nuestros clientes.

2.3) ¿Cuál es la amenaza de potenciales entrantes a la industria?

- ¿Qué empresas, de otras industrias, tienen acceso a la misma tecnología que nosotros?
- ¿Cuáles tienen la misma maquinaria?
- ¿Qué empresas atienden a nuestro mismo target?
- ¿Qué compañías tienen acceso al mismo canal de comercialización que nosotros?
- ¿Qué empresas, de otras industrias, satisfacen necesidades similares?
- ¿Cuán probable es que esas empresas entren en nuestra industria?
- ¿Pueden integrarse hacia atrás nuestros clientes?
- ¿Pueden integrarse hacia adelante nuestros proveedores?
- ¿Qué importancia tienen las economías de escala en nuestra industria?
- ¿Qué tan fuertes han sido, en el pasado, las represalias a nuevos ingresantes en nuestra industria?
- ¿Cómo es la rentabilidad de nuestra industria en relación con la de las empresas de otras industrias que podrían competir con nosotros?
- ¿Cuán elevada es la intensidad competitiva de esas industrias en comparación con la nuestra?
- ¿Cuán sólida es nuestra diferenciación y la lealtad de marca de nuestros clientes?
- ¿Existen patentes que protejan nuestro negocio?

Las barreras de entrada constituyen una paradoja. Cuando estamos fuera de una industria, deseamos que sean bajas para poder entrar. Pero cuando ya hemos ingresado, esperamos que sean lo más altas posible para impedir la entrada de competidores. Esa paradoja se resuelve de la siguiente forma: las barreras deben ser bajas para nuestra empresa, pero altas para todas las demás.

Para bajar nuestras barreras de entrada, podemos utilizar tecnologías, marcas, procesos, clientes y canales de comercialización similares a los que tenemos disponibles. Para levantar las barreras e impedir el ingreso de competidores podemos incrementar nuestros gastos de promoción y publicidad (para que sea más difícil entrar en el sector por el monto de los gastos y la lealtad de marca que se logra), tener canales de comercialización exclusivos, incrementar la variedad de productos para llenar las estanterías de los canales de comercialización, firmar contratos de largo plazo con proveedores críticos (que hagan inviable la entrada de un nuevo competidor), patentar tecnologías, procesos y productos, y estandarizar productos para tener economías de escala que nos permitan reducir nuestros costos hasta niveles inalcanzables para compañías que pudieran estar planeando competir con nosotros.

2.4) ¿Cuál es la amenaza que representan los productos sustitutos?

- ¿Qué otros productos satisfacen la misma necesidad?
- ¿La demanda de qué productos sube cuando subimos nuestros precios?
¿La demanda de qué productos baja cuando recortamos nuestros precios?
(Esto indica si los productos son sustitutos o no)
- ¿Cómo se modifica la sustitución por cambios en la economía?
- ¿Qué costos de intercambio existen entre los sustitutos y nuestro producto?⁸

Si nuestro producto puede ser sencillamente sustituido entonces deberíamos intentar subir los costos de intercambio, implementar incentivos para el uso de nuestro producto en el largo plazo (por ejemplo a través de una política de descuentos por permanencia), aumentar nuestro grado de integración en los procesos del cliente, e incrementar los gastos de publicidad y promoción con el fin de lograr una mayor lealtad de marca.

2.5) ¿Cuál es la intensidad competitiva en la industria?

- ¿Cómo es la tasa de crecimiento de la facturación en proporción a la evolución del PBI? (Tasas mayores indican una menor rivalidad. Tasas menores, una mayor rivalidad)
- ¿Cuán importantes son los costos fijos en la industria? (Mayores costos fijos indican mayor rivalidad)
- ¿Cuán elevadas son las barreras de intercambio de proveedor y de salida del mercado? (Menores barreras implican mayor rivalidad)
- ¿Cuán elevada es la diferenciación de producto entre empresas? (A mayor diferenciación, menor rivalidad)
- ¿Cuán elevados son los gastos de publicidad en relación a otras industrias similares? (Altos gastos de publicidad pueden indicar una fuerte rivalidad)
- ¿Cuán frecuentes son las guerras de precios? (Cuanto más frecuentes, más rivalidad)
- ¿Cómo es la tasa de rentabilidad frente a industrias de riesgo similar? (Mayor rentabilidad implica una menor intensidad competitiva)

Para reducir la rivalidad competitiva en nuestra industria, es posible aumentar nuestro grado de diferenciación y/o integración con el cliente. Eso permitirá que nuestros productos, servicios y empresa no sean percibidos como iguales a la competencia y evitará que todo se reduzca a una pelea por el precio.

8 Por ejemplo, los costos de intercambio son casi inexistentes para alguien que abandona el mate y empieza a tomar té. Lo único que necesita es comprar té en saquitos. Pero estos costos son más elevados si la persona quisiera tomar café expreso. En este caso, debería comprar una cafetera.

Otra posibilidad es cambiar toda la cadena de valor para adaptarnos mejor a las necesidades de los no clientes, utilizando una estrategia de Océano Azul.⁹ Por el contrario, si nuestra industria no manifiesta una elevada intensidad competitiva deberíamos aspirar a que esto siga así, aumentando las barreras de entrada, la diferenciación y la integración con nuestros clientes.

2.6) Comentarios finales sobre el Modelo de las Cinco Fuerzas

La principal fortaleza del Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter radica en el hecho de que incluye, en un sencillo esquema, una herramienta que nos permite tomar decisiones sobre nuestra empresa basándonos en la estructura de nuestra industria. No obstante, este modelo presenta una importante debilidad de la que deberíamos ser conscientes a la hora de utilizarlo para decidir nuestra estrategia.

Según algunos estudios, la industria sólo determina entre el 15 y el 20 por ciento de las utilidades de las empresas (el 80 por ciento restante se explica por el año en cuestión, la empresa y la unidad de negocios).¹⁰ Así, el modelo de las Cinco Fuerzas sólo brindaría información limitada sobre las variables clave que afectan el desempeño de una compañía. Además, hay factores que no se encuentran bien contemplados en el modelo como, por ejemplo, las tendencias políticas, económicas, sociales y tecnológicas. Finalmente, su validez es limitada en mercados altamente regulados.

3) LA MATRIZ DE PRODUCTO/MERCADO

La matriz de producto/mercado (también conocida como *matriz de Ansoff*, en honor a su creador, Igor Ansoff) sirve para graficar las opciones estratégicas que puede implementar una empresa para incrementar sus ventas. En función del nivel de desarrollo de nuestra compañía, el modelo nos ofrece algunas pautas para decidir si es conveniente penetrar nuevos mercados, desarrollar productos o diversificarnos.

MATRIZ DE PRODUCTO/MERCADO DE ANSOFF

		PRODUCTO	
		EXISTENTE	NUEVO
MERCADO	EXISTENTE	Penetración de mercado	Desarrollo de producto
	NUEVO	Desarrollo de mercado	Diversificación

3.1) ¿Deberíamos adoptar una estrategia de penetración de mercado?

- ¿Qué podemos hacer para robar participación de mercado a la competencia?
- ¿Podemos otorgar descuentos por volumen?
- ¿Podemos incrementar nuestro gasto de publicidad para ganar participación?

Si la respuesta a estas preguntas fuera afirmativa, podríamos seguir esta estrategia para incrementar nuestras ventas. De hecho, esta debiera ser la estrategia a utilizar antes que

9 Para más información, ver el capítulo 2, *Técnicas de pensamiento creativo*, del tomo 3, *Creatividad e Innovación*.

10 **Rumelt, R. (1991)**. *How much does industry matter?* Strategic Management Journal, Vol. 12.
Ruefli, T. & Wiggins, R. (2003). *Industry, Corporate and Segment Effects and Industry Performance: A Non Parametric Approach*. Strategic Management Journal, Vol. 24.

cualquier otra, ya que es la que presenta menores riesgos. No obstante, a la hora de tomar la decisión deberíamos estimar también la posible reacción de los competidores. En efecto, en función de su probable respuesta, esta alternativa podría tornarse menos atractiva.¹¹

3.2) ¿Deberíamos desarrollar nuevos productos?

- ¿Qué necesidades no estamos cubriendo a través de nuestros productos actuales y que podríamos cubrir a través de nuevos productos?
- ¿Cómo podemos aprovechar nuevas tecnologías en nuestros productos?

Si existen necesidades que no estamos cubriendo o podemos aprovechar nuevas tecnologías para llegar mejor a nuestros clientes, entonces podemos elegir la estrategia de desarrollo de productos. Se debe tener en cuenta, sin embargo, el denominado costo de la complejidad (costos incrementales por tener una línea de productos muy extensa) y analizar si es realmente conveniente, desde un punto de vista económico, sumar nuevos productos y servicios a los ya existentes.

3.3) ¿Deberíamos desarrollar nuevos mercados?

- ¿Cómo podemos incrementar los usos de nuestros productos?
- ¿En qué mercados, donde no estamos presentes, debiéramos estar?
- ¿Adónde podemos exportar favorablemente?
- ¿Qué canales de distribución no hemos utilizado aún?
- ¿Cómo podemos atraer a los no consumidores/usuarios?

En base a las respuestas, podremos decidir si es conveniente optar por una estrategia de desarrollo de mercados. Aquí debemos considerar, sin embargo, que antes de lanzarnos en esta alternativa deberíamos considerar seriamente si hemos agotado todas nuestras posibilidades en materia de penetración de mercado y desarrollo de productos. En efecto, el desarrollo de mercados es una estrategia que entraña mayores riesgos. Entraremos en un mercado que no conocemos bien y donde ya hay competidores establecidos que no se mantendrán pasivos, mientras observan cómo les robamos a sus clientes. Por lo tanto, antes de decidir una estrategia de desarrollo de mercados, deberíamos complementar nuestro análisis con un estudio de la probable reacción de los competidores.

3.4) ¿Deberíamos diversificarnos?

- ¿En qué otras industrias podríamos utilizar nuestro conocimiento de management?
- ¿Qué industrias tienen un comportamiento contracíclico en relación con la nuestra?
- ¿Qué otras industrias utilizan las mismas capacidades?
- ¿Qué otras industrias utilizan los mismos canales de comercialización?
- ¿Qué otras industrias tienen expectativas de crecimiento importante?
- ¿Qué otras industrias tienen una elevada rentabilidad para el grado de riesgo que implican?
- ¿Qué otras industrias tienen una alta necesidad de caja y un alto crecimiento?

¹¹ Para más información, ver el Modelo de las Cuatro Esquinas, más adelante en este capítulo.

3.5) Comentarios finales sobre la matriz producto/mercado

En función de las respuestas, la matriz producto/mercado nos brindará ciertas pautas para elegir alguna de las cuatro estrategias básicas del modelo. Los factores clave para decidir son: ¿Cuánto hemos avanzado, en el pasado, en cada una de estas alternativas? ¿Cuán lejos está cada una de nuestras competencias?

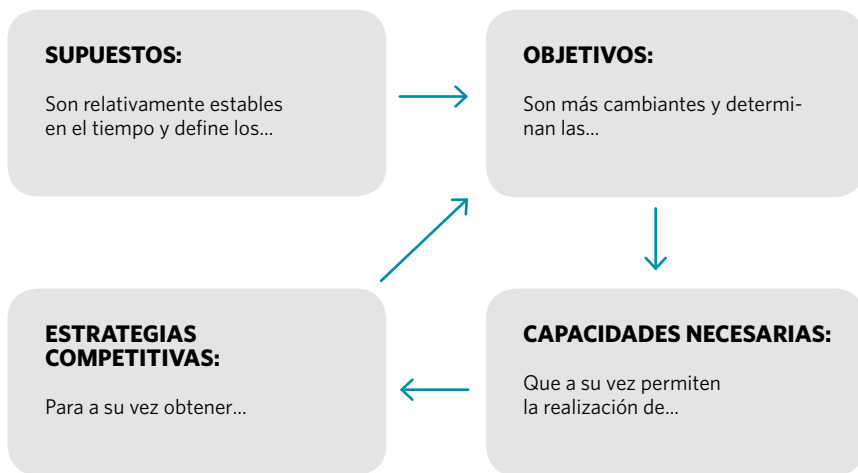
Así, si aún tenemos una pequeña participación de mercado, seguramente debemos optar, en primer lugar, por una estrategia de penetración. Luego, cuando hayamos alcanzado un market share interesante, podremos pensar en desarrollar nuevos productos para nuestros clientes. Una vez que hayamos explotado esa posibilidad, podremos empezar a desarrollar nuevos mercados. Finalmente, agotadas todas esas alternativas, estaremos listos para diversificar nuestro negocio.

De esta forma, la matriz de Ansoff nos brinda un esquema para aprovechar mejor nuestras oportunidades y lograr un crecimiento con menor riesgo, ya que iremos creciendo a partir de nuestras fortalezas y clientes habituales.

4) EL MODELO DE LAS CUATRO ESQUINAS

El Modelo de las Cuatro Esquinas es una herramienta muy útil para estimar las estrategias que podrían utilizar nuestros competidores. El análisis se compone de cuatro factores (de ahí su nombre): objetivos, supuestos, estrategia y capacidades. Los *objetivos* y *supuestos* definen lo que la competencia quiere hacer. La *estrategia* y *capacidades*, por su parte, establecen lo que puede hacer. Así, a través del análisis de estos factores, una organización puede prever el curso de acción más probable de su competidor.

MÉTODO DE LAS CUATRO ESQUINAS



4.1) ¿Qué competidor debemos analizar?

En primer lugar, debemos identificar a qué competidores analizaremos con el método. Para esto, podemos plantearnos las siguientes preguntas:

- ¿Qué competidor tiene capacidades similares a las nuestras?
- ¿Qué competidor satisface la misma necesidad que nuestra empresa?
- ¿Qué competidor tiene el mismo target que nuestra empresa?
- ¿Qué competidor se encuentra en nuestra misma zona geográfica?
- ¿Cuál de esos competidores tiene una estrategia similar a la nuestra?
- ¿Cuál es la facturación de esos competidores? (desde luego, no valdrá la pena analizar a un competidor demasiado pequeño).

Los competidores que figuren en más respuestas serán los que debemos tener en cuenta para el análisis de Cuatro Esquinas.

4.2) ¿Cuál es la estrategia de nuestro competidor?

Las preguntas de esta sección servirán para determinar qué estrategia está siguiendo nuestro competidor. La estrategia, por el compromiso de largo plazo que supone, no es algo que pueda cambiarse rápidamente. Así, conocer su estrategia actual nos ayudará a prever sus posibles acciones futuras.

- ¿Qué sectores ha abandonado nuestro competidor y cuáles ha penetrado?
- ¿Cuál es el target de la compañía?
- ¿Cuál es su propuesta única de ventas?
- ¿Cómo están posicionados sus productos/servicios?
- ¿Qué fortalezas y debilidades tienen sus productos/servicios?
- ¿Qué canales utiliza? ¿Cuáles aún no?
- ¿Cómo es su política de precios?
- ¿Cuál es su política de descuentos por volumen?
- ¿Cuál es su política de publicidad y promoción?

4.3) ¿Cuáles son las capacidades del competidor?

Estas preguntas nos dicen qué puede y qué no puede hacer el competidor en base a las capacidades que posee. Asimismo, pueden indicarnos si el competidor podría estar planeando una alianza (o una adquisición) con otro jugador para conseguir capacidades que no tiene.

- ¿Cuánto tiempo ha estado el competidor en el mercado?
- ¿Qué productos comercializa?
- ¿Cuál es la imagen de marca de sus productos?
- ¿Cuántos vendedores tiene en la calle?
- ¿Qué gastos realiza en publicidad y promoción?
- ¿A qué canales de distribución tiene acceso?
- ¿Tiene producción local? Si tiene, ¿cuál es su capacidad?
- ¿Qué porcentaje de esa capacidad está utilizando?
- ¿Cuál es el grado de integración vertical de la empresa?
- ¿Cuál es el grado de integración horizontal?
- ¿Cuál es el posicionamiento en costos de la empresa?
- Si tiene alianzas/co-marketing/joint ventures, ¿qué capacidades le aportan?
- ¿Cuál es su disponibilidad de recursos?
- ¿Cuán rápidamente es capaz de reaccionar ante cambios en el mercado?

4.4) ¿Cuáles son los objetivos del competidor?

Los objetivos son lo que el competidor quiere alcanzar. Precisamente, su estrategia será un medio para lograr sus objetivos. Las siguientes preguntas nos servirán para determinar los objetivos de nuestro competidor. Esto será fundamental para estimar lo que puede hacer para cumplirlos.

- ¿Qué objetivos financieros tiene la empresa?
- ¿Qué objetivos de participación de mercado?
- ¿Cuáles son sus objetivos de crecimiento de ventas?
- ¿Cuáles son sus objetivos de posicionamiento tecnológico?
- ¿Está cumpliendo con sus objetivos?

- ¿Qué objetivos no está cumpliendo? ¿Qué cambios podría generar este incumplimiento?
- ¿Qué sistemas de incentivos tienen los vendedores?
- ¿Qué sistemas de incentivos tienen los gerentes?
- ¿Son coherentes los objetivos financieros y comerciales?¹²

4.5) ¿Cuáles son los supuestos del competidor?

Los supuestos de nuestro competidor son factores que determinan fuertemente su accionar. En efecto, en base a ellos, sus directivos estiman aquello que es alcanzable como objetivo y las estrategias factibles. De esta forma, conocer los supuestos de nuestro competidor nos permitirá predecir con mayor precisión sus posibles estrategias.

- ¿En base a qué cree nuestro competidor que los clientes toman sus decisiones de compra?
- ¿Cuál cree que es su posición relativa en la industria?
- ¿Qué expectativas tiene el competidor con respecto al crecimiento de la industria y su rentabilidad?
- ¿Cuáles cree que son los factores clave del éxito en la industria?
- ¿Cuáles son las estrategias tabú? (estrategias que no se persiguen porque van contra las creencias de la dirección)¹³

4.6) Preguntas generales

Las respuestas a las preguntas anteriores deberían servirnos para contestar las siguientes:

- ¿Está satisfecho el competidor con su desempeño?
- Si no está satisfecho, ¿qué estrategias son las que, con mayor probabilidad, introducirá en vista de sus capacidades, su estrategia anterior, sus objetivos y supuestos?
- ¿Cómo afectarán a nuestra empresa esas nuevas estrategias?
- ¿Qué podemos hacer para minimizar su impacto?

4.7) Comentarios finales sobre el Modelo de las Cuatro Esquinas

En este caso, es difícil brindar recomendaciones genéricas de acción. Lo que deberíamos hacer dependerá, en gran medida, de las acciones que esperemos de nuestros competidores. Si estimamos que un posible movimiento del competidor tendrá un alto impacto sobre nuestra empresa, debemos diseñar estrategias preventivas, es decir, estrategias que le impidan tomar la iniciativa. Por el contrario, las estrategias que no tengan un impacto significativo sobre nuestro desempeño, no necesitarán ninguna respuesta de nuestra parte.

5) EL MODELO DE BCG

El modelo de BCG, desarrollado por Bruce Henderson (fundador del Boston Consulting Group), fue concebido para administrar el flujo de fondos y para asignar recursos entre distintos productos, distintas unidades de negocios o distintas compañías de un mismo grupo. Se trata, pues, de un modelo de gestión de portafolio que nos brinda orientación

¹² Por ejemplo, nuestro competidor podría aspirar simultáneamente a una alta rentabilidad y a un elevado crecimiento de las ventas. Pero estos dos objetivos, en muchos casos, son incompatibles.

¹³ Por ejemplo, si la alta dirección de nuestra competencia piensa que el mercado decide por precio, podemos tener certeza de que no lanzarán una marca de alto precio.

para decidir una cuestión fundamental: ¿cuáles deberían ser nuestras prioridades en la adjudicación de fondos?

La matriz de BCG sólo es aplicable en aquellos negocios donde se registra una *curva de la experiencia*. Ésta existe en aquellos casos donde los costos unitarios descienden en un cierto porcentaje cada vez que se duplica la cantidad producida.¹⁴

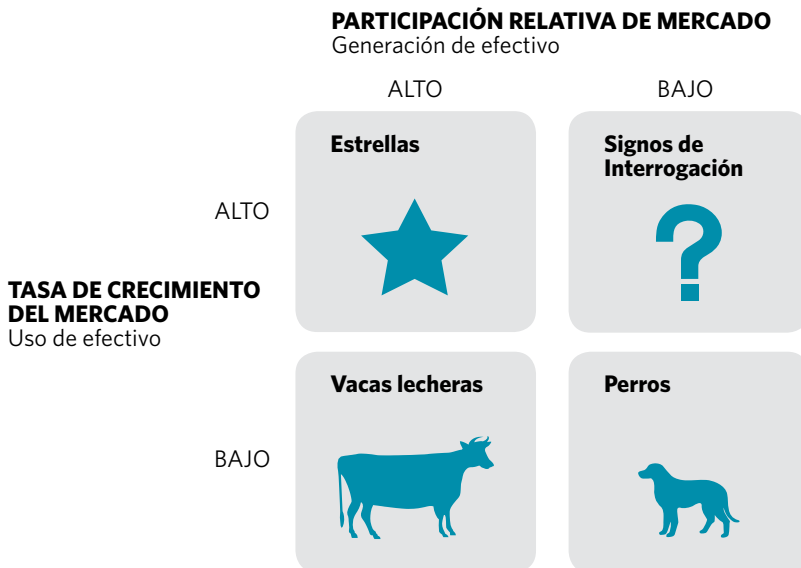
Entonces, la primera pregunta que debemos formularnos es: *¿Tiene importancia la curva de la experiencia en el negocio que estamos analizando?*

Si, en el negocio que pretendemos analizar, no se registra la curva de la experiencia, entonces no podremos aplicar el modelo. En general, la curva de la experiencia se verifica en las industrias de procesos, como la química y la siderúrgica. Por el contrario, suele no registrarse en industrias donde la innovación es constante y la escala no juega un rol preponderante. Este es el caso del sector de la tecnología de la información, donde los productos tienen una vida corta y la experiencia que se obtiene con una innovación no es totalmente trasladable a las siguientes. Ahora bien, una vez que nos hemos asegurado de que, en nuestra industria, se cumple la curva de la experiencia, podemos comenzar a aplicar el modelo a través de las siguientes preguntas:

- ¿Qué se analizará? (¿Productos? ¿Unidades de negocio? ¿Empresas?)
- ¿Qué competidores ofrecen sustitutos cercanos a nuestro producto/unidad de negocio/empresa?
- ¿Cuál es la participación de cada competidor en ese mercado?
- ¿Cuál es el crecimiento de los distintos mercados donde participan nuestros productos? En caso de no tener ese dato, ¿podemos estimarlo en base a otros mercados?

Una vez respondidas estas preguntas, podemos ubicar a cada producto/unidad de negocio/empresa en la célebre matriz de BCG.

LA MATRIZ BCG (BOSTON CONSULTING GROUP)



¹⁴ La curva de la experiencia es fundamental en este modelo, ya que éste supone que el líder de mercado posee una ventaja en costos, derivada de su mayor experiencia, que luego se traslada a la generación de fondos.

5.1) ¿En qué productos/unidades/empresas debemos desinvertir?

Como hemos observado, el modelo de BCG nos ayuda a pensar en qué productos/unidades/empresas deberíamos enfocar nuestras inversiones y de cuáles deberíamos salir. Así, la recomendación genérica del modelo consiste en desinvertir en aquellos que se encuentren en el cuadrante de baja participación y bajo crecimiento de mercado. En esta metodología, se denominan *perros*.

Para obtener un diagnóstico más preciso, debemos plantearnos algunas preguntas adicionales acerca de los productos/unidades/empresas candidatos a la desinversión:

- ¿Estos productos/unidades de negocio/empresas se encuentran en la etapa de madurez o declinación?

Si no se encuentran en la etapa de madurez o declinación, es posible que las conclusiones necesiten un análisis más profundo, porque uno de los supuestos del modelo es que se cumple el ciclo de vida. Este supuesto es importante porque, de acuerdo con el ciclo de vida, si el mercado se encuentra en la madurez o declinación hay pocas posibilidades de "revivirlo" y, por lo tanto, de hacer rentable la inversión en ese producto/unidad/empresa. No obstante, en ocasiones, aunque el mercado se encuentre en declinación o madurez es posible realizar inversiones con un valor presente neto positivo. De hecho, es posible que este tipo de negocios sean apetecibles para empresas que no se guíen exclusivamente por la matriz de BCG y puedan aprovechar un precio bajo por las bajas posibilidades de crecimiento.

- ¿Cómo podemos incrementar la participación de mercado de estos productos/unidades/empresas?

Esto podríamos analizarlo con el modelo de Ansoff, explicado anteriormente. Si pudiéramos incrementar la participación de mercado de manera relativamente sencilla, entonces no necesitaríamos desinvertir, porque podríamos obtener economías de escala, bajar nuestros costos y obtener un flujo de fondos importante (así, pasaríamos a considerar a ese negocio como una vaca lechera).

5.2) ¿En qué productos/unidades/empresas debemos invertir?

La recomendación genérica del modelo consiste en invertir en los productos/unidades/empresas que se encuentren en mercados de alto crecimiento, ya que asume que esas inversiones pagarán el costo del capital por la participación de mercado que se tiene o que se piensa alcanzar. La matriz de BCG los denomina *estrellas* y *signos de interrogación*.

No obstante, antes de tomar la decisión debemos plantearnos un interrogante adicional:

- ¿Estos productos/unidades/empresas se encuentran en una etapa de nacimiento/crecimiento?

En caso contrario es posible que las conclusiones necesiten un análisis más profundo, ya que uno de los supuestos del modelo es que se cumple el ciclo de vida. Si el ciclo de vida no se cumple, entonces es posible que nos encontremos ante un incremento transitorio de las ventas (y no frente a un aumento de largo plazo). Por lo tanto, debemos analizar cuidadosamente la situación antes de tomar una decisión apresurada.

5.3) ¿Tenemos un portafolio equilibrado?

Normalmente, los negocios y productos nacen como *interrogantes* (al principio, ningún competidor tiene demasiada participación), luego se convierten en *estrella* por las inversiones realizadas por la empresa, para finalmente pasar a ser una *vaca lechera*, desde donde luego podrán llegar a migrar a ser un *perro*.

Una empresa tiene un portafolio equilibrado cuando su efectivo se asigna de manera óptima. En principio, debiera tener productos o unidades de negocio vacas lecheras que generen efectivo para financiar signos de interrogación (ya que éstos representan el futuro) con la esperanza de que lleguen a convertirse, a su vez, en nuevas vacas lecheras. La compañía debe tener unidades de negocio y productos estrella, porque son los que pronto se convertirán en vacas lecheras. Los perros, en general, deben ser evitados.¹⁵ Así, para evaluar si nuestro portafolio se encuentra equilibrado, debemos plantearnos los siguientes interrogantes:

- ¿Nuestro flujo de fondos se utiliza completamente? En caso de que no se utilice completamente, ¿experimentamos un déficit de caja (que debemos cubrir buscando financiamiento externo) o, por el contrario, tenemos excedentes (que repartimos bajo la forma de dividendos)?

Si nuestro flujo de fondos se utiliza completamente, tenemos un portafolio balanceado, por lo que no deberíamos introducir ninguna medida correctiva.

Si son necesarias otras fuentes de financiamiento, la empresa está creciendo por encima de su flujo de fondos. Esto no es malo. Sin embargo, si no tenemos cuidado, un crecimiento excesivo podría hacernos sucumbir por problemas financieros. Así, deberíamos mantener un apalancamiento razonable (no muy superior a 3 o 4 veces el patrimonio) que nos permita endeudarnos más en caso de que sea necesario.¹⁶

Si la empresa actualmente distribuye dividendos, significa que genera más fondos de los que actualmente puede utilizar. Entonces, es conveniente evaluar nuevas alternativas de diversificación, en base al modelo de Ansoff que hemos presentado anteriormente.

5.4) Comentarios finales sobre el modelo de BCG

El modelo de BCG es sumamente útil para decidir cómo invertir los recursos financieros de una empresa o holding. En América Latina, donde los mercados de capitales no son eficientes, tiene una utilidad adicional, ya que las empresas tienen dificultades de financiamiento y deben financiarse a sí mismas con su propio flujo de fondos. La principal debilidad, sin embargo, es que el modelo resulta sumamente determinístico, resume los orígenes y utilización de fondos en dos factores y tiene supuestos que no siempre se cumplen. Este modelo, por lo tanto, debe utilizarse con cuidado, revisando siempre que se cumplan los dos supuestos principales (curva de la experiencia y ciclo de vida del producto).

6) COMPETENCIAS CLAVE

Las competencias clave son las tecnologías y habilidades que permiten a una empresa tener una ventaja por sobre sus competidores, al brindar beneficios superiores a sus clientes. El concepto de *competencias clave* postula que la compañía debe manejarse más como un portafolio de competencias que como un portafolio de productos o unidades estratégicas de negocio (como se la analizaba en la matriz BCG). De acuerdo a este concepto, la empresa compite en tres niveles: el de competencias clave, el de productos clave (componentes o productos intermedios que son clave para el desempeño de los productos finales) y el de productos finales. Las competencias clave sirven para determinar las industrias y mercados donde debe participar la empresa. Por ejemplo, la competencia clave de Honda en motores le permite ser líder en automóviles, motocicletas, camiones o máquinas de cortar el césped. La miniaturización de Sony, por su parte, le ha permitido producir walkmans y reproductores de mp3. Así, para aplicar este modelo en nuestra empresa, podríamos plantearnos los siguientes interrogantes:

¹⁵ Sin embargo, también es cierto que algunas empresas han convertido *perros* en *vacas lecheras*. Para más información, ver el capítulo 3, *Analizando el negocio y el entorno*, del tomo 6, *Estrategia*.

¹⁶ Para más información, ver el capítulo 5, *Financiando la empresa*, del tomo 7, *Finanzas*.

BCG

Modelo para invertir

El modelo de BCG es sumamente útil para decidir cómo invertir los recursos financieros de una empresa o holding.

- ¿Qué competencias posee la compañía?
- ¿Qué productos podríamos fabricar con estas competencias?
- ¿A cuántos mercados podríamos entrar con cada una de esas competencias?
- ¿Qué contribución, desde la óptica del cliente, realizan los productos fabricados con cada una de estas competencias a su desempeño/diferenciación?
- ¿Cuán difíciles de imitar son estas competencias?
- ¿Cuál es nuestra participación de mercado por competencia clave?
- ¿Cuál es nuestra participación de mercado por producto clave?
- ¿Cómo han ido evolucionando esas participaciones?
- ¿Qué competidores/clientes debemos procurar para ofrecerle servicios de tercerización y fortalecer nuestras competencias clave?
- ¿Qué oportunidades estamos perdiendo por enfocarnos en nuestras competencias clave?

En base a estas preguntas, deberíamos ser capaces de identificar nuestras competencias clave. Ahora, el modelo nos aconseja concentrarnos en industrias y mercados donde podamos aplicarlas. Entonces, retomando el caso de Honda, si hemos determinado que nuestra competencia clave es la fabricación de motores, podríamos incursionar en la fabricación de motores de avión, lanchas, barcos, etc. Así, podríamos considerar la tercerización de actividades no vinculadas directamente con estas competencias. Al mismo tiempo, podríamos convertirnos en fabricantes de piezas clave para motores (por ejemplo, pistones), con el fin de ganar una competencia clave y escala de producción en dicho producto.

7) CONCLUSIONES

A lo largo de esta sección, hemos presentado algunos populares modelos de análisis estratégico. Estos esquemas resultan muy útiles para comprender nuestra situación antes de tomar decisiones que significarán un gran compromiso de recursos. A través de las preguntas, podremos ordenar nuestro pensamiento, identificando las variables más relevantes para el caso en que nos encontremos.

Debemos tener en cuenta, sin embargo, que todos los modelos son simplificaciones de la realidad y, por lo tanto, no cubren todo el espectro. Así, en general, es aconsejable emplear más de un modelo para poder apreciar diversas aristas antes de decidir. Más allá de brindarnos un marco muy útil para el análisis, también debemos considerar que estos modelos tienen sus debilidades, situaciones en las que sirven y situaciones en las que no. Ningún modelo puede suplir al sentido común. Por lo tanto, si la recomendación del modelo va en contra de lo que nos parece lógico de acuerdo a nuestra experiencia, entonces deberíamos reexaminar el modelo. Normalmente, encontraremos alguna causa por la cual el modelo no tiene aplicación en nuestro caso. Y esa causa radicará, probablemente, en alguno de los supuestos en que se basa el modelo en cuestión.

¿Estoy ejecutando correctamente mi estrategia?

Patricio Guitart es Licenciado en Administración de Empresas por la Universidad Nacional de Tucumán y MBA por CESMA Business School (Madrid).

En la sección anterior, se han presentado las herramientas básicas del análisis estratégico. Pero de poco servirán si, una vez formulada la estrategia, ésta no se ejecuta correctamente. Todos los esfuerzos caerán en saco roto, pues nada cambiará realmente en la organización. Así, ¿cómo evitar que nuestra estrategia quede sepultada en los cajones de la alta dirección? A continuación, una serie de interrogantes clave para construir un sistema de gestión estratégica y lograr que las cosas sucedan en la empresa.

En el tomo *Estrategia* de esta colección, se señalaba que las organizaciones suelen realizar un gran esfuerzo en definir su negocio, analizar el entorno y planificar una estrategia. Las reuniones de planeamiento, la contratación de consultores y demás actividades necesarias para transmitir una propuesta de valor única al mercado insu- men tiempo y dinero.

Sin embargo, unos años atrás, un estudio de la revista Fortune reveló que nueve de cada diez empresas fallaban a la hora de implementar su estrategia. Es decir, todos los esfuerzos realizados en el análisis y la planificación caían en saco roto pues nada cambiaba realmente en la gestión del negocio. Literalmente, la estrategia había quedado sepultada en los cajones de la alta dirección.

¿Cuántos brillantes planes de negocios han sido frustrados por las dificultades de ejecución? ¿Cuántas estrategias revolucionarias nunca avanzaron más allá del PowerPoint? Precisamente, una competencia clave para que las cosas realmente sucedan en la empresa es la ejecución.

En esta sección, presentaremos una serie de interrogantes fundamentales que nos permitirán desarrollar un sistema de gestión estratégica basado en el célebre enfoque del Balanced Scorecard.¹⁷ De acuerdo con esta perspectiva, el ciclo de la gestión estratégica contiene seis pasos que nos permitirán avanzar desde la definición de nuestro negocio hasta el testeo y adaptación de nuestra estrategia.¹⁸

1) PASO 1: DESARROLLAR LA ESTRATEGIA

El primer paso de nuestro ciclo de gestión consiste en desarrollar nuestra estrategia. Para esto, podemos formularnos los siguientes interrogantes:

- ¿En qué negocio estamos y por qué?
- ¿Qué desafíos debemos enfrentar?
- ¿Cómo podemos competir con éxito?
- ¿En qué segmento de mercado vamos a competir?
- ¿Cuál será la propuesta de valor que nos diferenciará?
- ¿En qué procesos debemos ser excelentes para brindar la propuesta de valor?
- ¿Qué competencias debemos desarrollar en las personas para implementar la estrategia?
- ¿Qué herramientas tecnológicas necesitamos para implementar la estrategia?

Misión, visión y valores: La misión describe la actividad principal de la organización, su razón de ser. La visión es la guía de la dirección futura de una organización. Responde a la pregunta: “¿Hacia dónde vamos?”. Los valores son guías y principios que todo miembro de la compañía debe aceptar.¹⁹

Análisis de la empresa, el entorno y la definición de la estrategia: Una vez que hemos definido nuestra misión, visión y valores, llega el momento de planear la estrategia. Para esto, disponemos de las múltiples herramientas que han sido presentadas en el tomo *Estrategia* de la colección: el análisis del macroentorno político, económico, social y tecnológico; el análisis FODA, que combina las capacidades internas de la organización con el ambiente externo; el Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter; la Estrategia del Océano Azul o el método de Co-Creación de valor, entre otros.²⁰

¹⁷ Para más información, ver el capítulo 5, *Ejecutando la estrategia*, del tomo 6, *Estrategia*.

¹⁸ El enfoque presentado en este capítulo se basa en la obra: Kaplan, Robert & Norton, David (2008). *The Execution Premium*. Ediciones Gestión 2000, España.

¹⁹ Para más información, ver el capítulo 2, *Definiendo el negocio*, del tomo 6, *Estrategia*.

²⁰ Para más información, ver el capítulo 3, *Analizando el negocio y el entorno*, del tomo 6, *Estrategia*, y el capítulo 2, *Técnicas de pensamiento creativo*, del tomo 3, *Creatividad e Innovación*.

Se desempeñó en el Grupo Telefónica en Argentina y España. Es Profesor de la Universidad Torcuato Di Tella y ESADE Business School y conferencista en temas de gestión estratégica e innovación. Es Director General de Symnetics Argentina & Tantum Group.

2) PASO 2: TRADUCIR LA ESTRATEGIA

Hasta este punto, hemos definido nuestra estrategia. Es decir, nos hemos planteado una visión a futuro y hemos delineado los pasos que debemos dar para alcanzarla. Sin embargo, por el momento, todo sigue en un plano relativamente abstracto. Ahora, llega el momento de definir qué es exactamente lo que deben hacer los miembros de nuestra organización en su trabajo cotidiano para ejecutar la estrategia que nos hemos planteado. Asimismo, debemos establecer los objetivos a cumplir, los indicadores que utilizaremos para medirlos y las iniciativas que desarrollaremos. Por lo tanto, un paso fundamental para la ejecución consiste en traducir la estrategia en términos operacionales. Y, para esto, deberíamos plantearnos los siguientes interrogantes:

- ¿Cómo describimos la estrategia?
- ¿Cómo medimos la estrategia?
- ¿Cuáles son las iniciativas que necesita la organización para implementar la estrategia?
- ¿Cómo asignamos presupuesto a las iniciativas estratégicas?
- ¿Quién va a liderar la implementación de la estrategia?

En este punto, debemos confeccionar un Balanced Scorecard corporativo, una herramienta que nos ayudará a traducir nuestra estrategia en términos operacionales a través de cuatro elementos: el mapa estratégico, los indicadores, las metas y las iniciativas. No reproduciremos aquí la explicación del Balanced Scorecard, que ha sido desarrollada en profundidad en otro capítulo de esta colección.²¹

3) PASO 3: ALINEAR A LA ORGANIZACIÓN

Hasta este punto, ya hemos definido nuestra estrategia y hemos determinado las acciones operativas que deben realizarse para ejecutarla. Ahora debemos alinear a todos los niveles de la organización (áreas y personas) para que pongan en marcha dichas acciones. Esto implica responder a los siguientes interrogantes:

- ¿Cómo podemos asegurarnos de que las áreas corporativas estén alineadas con la estrategia de la organización?
- ¿Cómo aseguramos que todas las unidades de negocio estén alineadas con la estrategia de la organización?
- ¿Cómo aseguramos que todas las unidades de servicio estén alineadas con la estrategia?
- ¿Cómo motivamos a las personas para que contribuyan en la implementación de la estrategia?

Para esto, podremos implementar las siguientes herramientas:

Balanced Scorecard de unidades de negocio: Cada unidad de negocio debería elaborar su propio Balanced Scorecard, que se encuentre alineado con el Balanced Scorecard del conjunto de la organización. De esta forma, nos aseguraremos de que la estrategia seguida por las unidades contribuya al cumplimiento de la estrategia corporativa.

Balanced Scorecard de unidades de servicio: Esto nos permitirá alinear e integrar la estrategia organizacional a las estrategias de las unidades de servicio.

²¹ Para más información, ver el capítulo 5, *Ejecutando la estrategia*, del tomo 6, *Estrategia*.

Acuerdos de niveles de servicio: Es necesario formalizar detalladamente aquellos servicios que deben prestar las áreas de soporte a las otras áreas para que pueda ejecutarse la estrategia.

Balanced Scorecards Personales: Los objetivos estratégicos corporativos deben articularse en objetivos personales de cada empleado, para vincular el trabajo cotidiano de cada uno con el cumplimiento de la estrategia de la organización.

Comunicación de la estrategia: La estrategia debe ser comunicada a todos los niveles de la organización con herramientas didácticas. Este es un punto verdaderamente crucial de la ejecución. De acuerdo con una investigación desarrollada por Symnetics & Balanced Scorecard Collaborative Inc., el 95 por ciento de los miembros de una organización no comprende la estrategia. Es decir, la enorme mayoría de los colaboradores no sabe cómo sus tareas del día a día contribuyen a alcanzar las metas globales del negocio. Las causas: escasa (o nula) comunicación de la estrategia en todos los niveles, ambigüedad en la fijación de objetivos y en la asignación de responsabilidades concretas y coherentes con la estrategia definida. Pero, ¿cómo puede una organización ejecutar su estrategia si las personas encargadas la desconocen?

4) PASO 4: PLANEAR LAS OPERACIONES

Tras haber alineado a toda la organización, debemos conectar la estrategia con la operación. Aquí necesitamos asegurarnos de que poseamos las capacidades operativas para alcanzar los resultados previstos por la estrategia. Y, en caso de que no las tengamos, analizar lo que deberíamos mejorar para lograrlo. Así, en este punto, podríamos plantearnos los siguientes interrogantes:

- ¿Qué mejoras de procesos son críticas para la implementación de la estrategia?
- ¿Cómo alineamos las proyecciones de ventas con los nuevos desafíos estratégicos?
- Las capacidades operativas y de recursos, ¿son suficientes para alcanzar los objetivos de crecimiento propuestos?
- ¿El presupuesto operativo refleja todas las inversiones operativas que debemos realizar para contar con los recursos necesarios?

Una vez identificadas nuestras principales falencias operativas, podemos aplicar diversas herramientas para generar las capacidades que necesitamos para una ejecución exitosa:

Reingeniería de procesos: Es una iniciativa de cambio que implica el rediseño radical de los procesos de negocio centrales para lograr mejoras dramáticas en la productividad, los ciclos de tiempo y la calidad.²²

Gestión de la calidad (ISO, TQM): Es un enfoque sistemático para la mejora de la calidad que procura producir productos y servicios con cero defectos según las especificaciones.²³

Six Sigma: Es una metodología que aspira a entregar productos y servicios libres de defectos el 99,9997% de las veces, asegurando la satisfacción del cliente.²⁴

²² Para más información, ver el capítulo 2, *Gestionando los procesos de la organización*, del tomo 8, *IT & Operaciones*.

²³ Para más información, ver el capítulo 4, *Gestionando la calidad*, del tomo 8, *IT & Operaciones*.

²⁴ Para más información, ver el capítulo 6, *Six Sigma, mejorando los procesos de la organización*, del tomo 8, *IT & Operaciones*.

5) PASO 5: MONITOREAR Y APRENDER

Hasta este punto, ya hemos comenzado a ejecutar nuestra estrategia. La organización se encuentra alineada y ya se han puesto en marcha las iniciativas que apuntan a construir las capacidades para una ejecución exitosa. No obstante, no debemos descuidarnos ni funcionar en “piloto automático”. Debemos asegurarnos de que todo se está implementando de acuerdo a lo previsto y que podamos extraer un aprendizaje de nuestros éxitos y fracasos. Para esto, podemos plantearnos los siguientes interrogantes:

- ¿La gestión de la operación está bajo control?
- ¿Se realizan reuniones de gestión operativas en todas las áreas para controlar el día a día?
- ¿Se realiza un seguimiento de las decisiones tomadas en las reuniones operativas?
- ¿La gestión de la estrategia está bajo control?
- ¿Se realizan reuniones de gestión estratégicas, tanto a nivel general como en las áreas, para conocer el resultado de la implementación de la estrategia?
- ¿Se realiza un seguimiento a las decisiones tomadas en las reuniones estratégicas?

Para asegurarnos de que la estrategia se está ejecutando según lo previsto, las reuniones desempeñan un rol fundamental. A través de un calendario de reuniones con una agenda específica, los directivos podrán hacer un seguimiento de los indicadores clave y corregir a tiempo los desvíos que se observen respecto de los objetivos establecidos. En este punto, podemos distinguir entre dos tipos de reuniones:

Reuniones de análisis estratégico: En estas reuniones, donde participan los altos directivos, se discute y se toman decisiones sobre la estrategia de la empresa. Es buena práctica que los altos ejecutivos se reúnan entre cuatro y ocho horas, una vez al mes, para revisar el desempeño y ajustar la estrategia y su ejecución. La agenda debe enfocarse en temas de estrategia y es importante evitar que se discutan asuntos operativos.

Reuniones de análisis operativo: Tienen como objetivo solucionar problemas. Están basadas en los procesos y analizan información de los tableros de control operativo.

6) PASO 6: TESTEAR Y ADAPTAR LA ESTRATEGIA

La gestión de la estrategia es un proceso dinámico. Cualquier variable del entorno podría cambiar radicalmente en cualquier momento. Por eso, debemos considerar que la estrategia no es algo que esté “tallado sobre piedra” sino que regularmente deberíamos cuestionarla y analizar si sigue siendo adecuada o si, por el contrario, deberíamos ajustarla (o hasta cambiarla totalmente). Para esto, podemos plantearnos los siguientes interrogantes:

- ¿Necesitamos ajustar la estrategia? ¿Por qué?
- ¿Qué variable externa o interna nos obliga a ajustar la estrategia?
- ¿Necesitamos cambiar la estrategia? ¿Por qué?
- ¿Qué variable externa o interna nos obliga a cambiar totalmente nuestra estrategia?

Para realizar este análisis, podemos apoyarnos en herramientas de análisis cuantitativo y estadístico así como en modelos predictivos para identificar los verdaderos *drivers* de valor de los procesos estratégicos de la organización.

7) CONCLUSIONES

A lo largo de este capítulo, hemos presentado una serie de interrogantes clave para analizar la ejecución de nuestra estrategia. Este sistema de gestión desarrollado por Kaplan & Norton, los creadores del célebre Balanced Scorecard, propone un proceso para definir, implementar y adaptar la estrategia de forma continua.

En la mayoría de los casos, la desconexión entre la formulación de la estrategia y su ejecución se debe a que las actividades se realizan de manera aislada, sin ser guiadas por la estrategia global del negocio. Precisamente, como hemos visto en un capítulo anterior, la metodología del Balanced Scorecard tiene por objetivo cerrar esta brecha.

Pero, ¿cómo podemos asegurarnos de que se cumplan estos procedimientos que nos permiten una adecuada gestión de nuestra estrategia?

Muchas organizaciones han establecido una nueva área a nivel corporativo denominada *Oficina de Gestión de la Estrategia* (OSM, por sus siglas en inglés), liderada por el *Chief Strategy Officer* (CSO). Veamos algunas de las responsabilidades fundamentales de la OSM y la manera en que pueden ayudar a una ejecución exitosa.

Crear y gestionar el Balanced Scorecard: Como “dueña” del proceso de Balanced Scorecard, la OSM debe asegurarse de que cualquier cambio introducido en las reuniones de planificación estratégica, se refleje en el Balanced Scorecard y en el mapa estratégico de la empresa.

Alinear todos los niveles de la organización: Una adecuada ejecución exige que las estrategias de las distintas unidades de negocios y de las funciones de apoyo se encuentren alineadas con la estrategia global. Las OSM deben ayudar a toda la empresa a tener una visión consistente de la estrategia y a gestionar sistemáticamente la alineación organizacional, supervisando el proceso de desarrollo de los Balanced Scorecards y desplegándolo hacia los distintos niveles de la compañía.

Revisar la estrategia: Una función central de la OSM consiste en gestionar las reuniones de revisión estratégica, monitorear su desarrollo y realizar un seguimiento ulterior para asegurarse de que las decisiones allí tomadas realmente se apliquen.

Comunicar la estrategia: La OSM debe ser la encargada de elaborar los mensajes del CEO y lograr que todos los empleados conozcan la estrategia de la organización. Como parte de sus responsabilidades de comunicación, la OSM debe cooperar con el Área de Recursos Humanos para que el mensaje realmente movilice y motive a los empleados.

Gestionar las iniciativas estratégicas: Las iniciativas estratégicas (como un programa de Calidad Total o la instalación de un software de CRM) son programas que ayudan a las empresas a alcanzar sus objetivos estratégicos. En general, la responsabilidad de gestionar estas iniciativas debería recaer en la unidad de negocios que la está implementando. La OSM sólo debería intervenir cuando una iniciativa exceda su plazo, su presupuesto, o no cumpla con los resultados previstos.

En definitiva, estas son algunas de las funciones cruciales que debe desempeñar una oficina de gestión de la estrategia. Para mantener vivo el proceso de gestión estratégica, es necesario que alguien esté pendiente de él. Y esto significa asignar recursos para la creación de una oficina especial para estos fines.



Comunicar los mensajes del CEO

La Oficina de Gestión de la Estrategia debe ser la encargada de elaborar los mensajes del CEO y lograr que todos los empleados conozcan la estrategia de la organización.

