

# Gerencia Estratégica Empresarial

IGNACIO BURGOS

*Creemos que el momento ideal  
para hacer mejor las cosas es  
¡ahora!*

## Resumen

Ofrecemos un resumen del pensamiento de la gerencia y los conceptos estratégicos que debe manejar el gerente moderno. La planificación estratégica, que es parte de la gerencia estratégica, tuvo varios detractores durante los años sesenta y setenta, pues la globalización de la economía generó rápidos cambios en los mercados mundiales que los sistemas de planificación existentes no permitían a la gerencia la flexibilidad necesaria para actuar con eficiencia. El siguiente trabajo permite crear estrategias a futuro con la flexibilidad necesaria para adecuarse al cambio, haciendo uso de la gerencia estratégica.

**Palabras clave:** planificación estratégica, gerencia estratégica.

## Summary

We offer a summary of the strategic thought of management and of the strategic concepts that the modern manager must use. Strategic planning, a part of strategic management, had several detractors during the sixties and seventies, mainly because the existing planning system did not provide management with enough flexibility to act efficiently to face rapid changes that globalization generated. The work that we present here mits the formulation of strategies with the necessary flexibility to adapt to changes, using the strategic management.

**Key words:** Strategic planning, strategic management.

## Introducción

Como gerentes, no podemos abstraernos de los cambios importantes que se están presentando en el mundo de los negocios, pues ello sería ser deshonestos con nuestra empresa, sus empleados y accionistas, proveedores y clientes, nuestros consumidores finales, y con nosotros mismos. Por ello, los gerentes tenemos que ir aceptando y adaptando con mayor intensidad, rapidez y profundidad la orientación y puesta en práctica de la gerencia o dirección estratégica, con el fin de aumentar la rentabilidad a través de la calidad, productividad y competitividad. Así cumpliremos con los objetivos estratégicos de la organización, como son: rentabilidad de la empresa teniendo en cuenta el Retorno sobre la inversión (ROI), el Retorno sobre los activos (ROA) y el Retorno sobre el valor neto de la compañía *net equity*, (ROE), satisfacción de los accionistas y consumidores, aumento

del sentimiento de compromiso y de pertenencia de los empleados, innovación permanente y función social empresarial.

Nuestras organizaciones requieren de un cambio cultural en el cual predomine la capacidad estratégica y de liderazgo de la gerencia y el desarrollo intelectual de su personal. Por ello, abordaremos aspectos que pueden ayudar a nuestros gerentes a obtener una mayor ganancia por sus esfuerzos, sin olvidar que allá donde queramos llegar encontraremos lo que aportemos. Recordemos que la alta gerencia y los accionistas quieren resultados, no solamente promesas.

## Definición

La gerencia estratégica, dirección estratégica o gestión estratégica es definida como «el conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo

para crear y mantener ventajas competitivas» (Dess y Lumpkin, 2003).

También, puede ser definida como un proceso permanente y una forma de pensar de toda la compañía orientada al crecimiento por encima del promedio de sus competidores y siempre alerta a los cambios en el entorno.

En líneas generales podríamos decir que la gerencia estratégica es un proceso, patrón de objetivos, propósitos y metas, además de los planes y políticas principales para alcanzar estas últimas, expuesto de forma que defina en qué negocio está la empresa o va a estar y el tipo de compañía que es o va a ser.

La gerencia estratégica es algo más que simplemente planificar el mañana; es una serie de decisiones y sus correspondientes acciones constantes, con el fin de crear ventajas competitivas permanentes en el tiempo.

Teniendo en cuenta nuestra experiencia de quince años trabajando en gerencia estratégica, podemos definirla como un proceso permanente de investigación, pensamiento, análisis, decisión, acción y evaluación, orientado a la creación de estrategias competitivas sostenibles en el tiempo, para obtener un crecimiento en ventas superior al promedio de las empresas con las cuales compita, utilidades cuyo rendimiento sobre ROA, ROE y ROI sea, también, más elevado que el promedio de su industria, con el fin de lograr un mayor valor neto para la empresa y sus activos tangibles e intangibles y un aumento del valor de las acciones en el mercado, para incentivar a los accionistas actuales y futuros. La dirección estratégica consiste en ver hoy el futuro predecible y actuar *ex ante*.

El éxito de la gerencia estratégica está vinculado a la creación de un valor único a futuro, a través de la inversión en las capacidades de su personal (capital intelectual), buenas relaciones con proveedores y clientes, innovación de procesos, tecnología, capacidad financiera y fuerte liderazgo. En síntesis, tener una visión estratégica compartida a futuro.

## **Estrategias competitivas sostenibles**

Son muchos los autores que han escrito sobre este tema, entre ellos Porter, Kaplan, Norton, Francés, Greenwald, Sull, Mayo, Allmendinger, Moore, Ghemawat, Dess y Lumpkin. La razón de haber tantos autores interesados en este tema es que la mejor forma de crecer de manera consistente en ventas y utilidades ante la globalización e hipercompetencia, es a través de estrategias competitivas innovadoras y sostenibles en el tiempo, es decir, que no puedan ser fácilmente copiadas por los competidores.

Con el fin de simplificar todo lo que involucra la generación de estrategias competitivas sostenibles, ofrecemos un resumen de la conceptualización de las acciones

que deben seguirse para la creación de las opciones competitivas, según la mayoría de los expertos en gerencia estratégica. Veamos las actividades básicas:

- Análisis estratégico interno y externo
- Formulación de estrategias para obtener ventajas competitivas sostenibles
- Implantación de las estrategias a través de acciones eficaces y eficientes.

Para poder cumplir eficientemente con estas actividades, la gerencia requiere aumentar el capital intelectual de su personal, utilizando como política la gerencia del saber o economía del conocimiento; mejorar los tiempos de ciclo para el lanzamiento al mercado de nuevos productos; combatir (en lo posible) el efecto negativo de la globalización a través de la creación de valor, utilizando equipos de trabajo de alto desempeño; modificar o adecuar la filosofía y cultura de la empresa, teniendo en cuenta los cambios importantes que se están presentando en el entorno competitivo; involucrar con mayor intensidad a los empleados en la toma de decisiones, tanto operativas como estratégicas; tener fuerte liderazgo compartido y operacional; y mantener una filosofía de responsabilidad social empresarial. Estas actividades básicas deben ser realizadas y/o ejecutadas por todo el personal de la compañía pues, de esta manera, todos se sentirán comprometidos y responsables de los resultados obtenidos en función de lo planificado.

Una vez realizadas estas actividades, la organización, la gerencia, debe orientarse a poner en práctica las actividades mencionadas anteriormente a través de la dirección estratégica, que consiste en:

- Análisis del presente (FODA) y del futuro (cadena de valor de la organización) y filosofía empresarial (misión, visión).
- Decisiones tanto operativas como estratégicas, preguntándose en qué negocio estamos y en cuál deberíamos estar (Leavitt).
- Acciones para definir qué ventajas competitivas deberíamos tener para poder seguir siendo rivales de manera sostenible (Drucker).

Esta parte crucial de la creación de estrategias competitivas sostenibles requiere de un conocimiento profundo de la organización, del entorno, de las barreras de entrada y de salida, y de las cinco fuerzas competitivas, del análisis FODA y el de la cadena de valor de la empresa, de Porter. Por su parte, Dess y Lumpkin (2003) describen como las principales características de la dirección estratégica para generar ventajas competitivas, las siguientes acciones:

- Orientación a objetivos y metas estratégicas retadoras pero alcanzables.
- Creación de grupos de trabajo de alto desempeño.
- Formación y estímulo de equipos de interés en la toma de decisiones.
- Definición de un futuro previsible a mediano plazo y perspectivas a largo alcance.
- Estimular las ventajas competitivas de la empresa, al igual que las competencias distintivas de su personal, particularmente las orientadas a clientes.

Enumeramos a continuación algunos pensamientos de interés dentro de la función estratégica de la gerencia:

- Debe pensarse en el futuro pero sin olvidarse del corto plazo, pues a veces hacemos proyecciones muy retadoras y no tenemos en cuenta el descenso secuencial de la productividad/rentabilidad que nos ha suministrado el análisis de la cadena de valor de la empresa, quizá por la inadecuada actuación sobre los empleados con el fin de incrementar su productividad.
- Es importante tener en cuenta la satisfacción de los empleados, derivada de las acciones de la empresa en favor de ellos. Dess y Lumpkin (2003) comentan que en el caso de Sears esa mejora de agrado aumentó en un 5%, lo que condujo a un incremento de 1,3% en la satisfacción de los clientes, lo que a su vez llevó a un 0,5% de crecimiento en sus ingresos, cifra esta muy importante si tenemos en cuenta el gran volumen de facturación de esa empresa.
- El viejo modelo gerencial de «arriba se piensa y abajo se actúa», mencionado por Senge (1990), ya no se utiliza, pues hoy la nueva gerencia requiere de actuación conjunta y simultánea de todo el personal.
- El capital intelectual del personal permite crear estrategias competitivas innovadoras difíciles de copiar, haciendo que las mismas perduren en el tiempo.
- Debemos estar conscientes de que cada día es más importante conocer cuáles son las cambiantes motivaciones de compra de los consumidores y de ahí la necesidad de pensar y actuar estratégicamente.

Antes de abordar directamente este tema, es conveniente y necesario continuar con el proceso analítico ofrecido, con el fin de facilitar la comprensión de los elementos conceptuales que influyen en todo proceso gerencial estratégico. Estos análisis, tanto internos de la empresa como de su entorno, deben realizarse de manera muy acuciosa, porque dependiendo de los resultados y de sus tendencias es que podremos planificar estratégicamente con un mayor porcentaje de éxito.

## Análisis estratégico interno

*Modelo FODA:* Es una herramienta de análisis muy buena, sin lugar a dudas, pero, lamentablemente, no nos dice cómo obtener ventajas competitivas a futuro ante un entorno que está, querámoslo o no, en constante cambio y al ser el FODA un análisis estático no nos permite evaluar la dinámica del ambiente competitivo externo. Esto debe tomarse muy en cuenta pues la competencia entre empresas se realiza a través del binomio tiempo-cambio, el cual es variable y de ahí la necesidad de completar el análisis utilizando la investigación de la cadena de valor de la empresa, junto con sus recursos humanos, tecnológicos y de capital, además del tipo de estructura organizativa y de su cultura organizacional.

Como se sabe, el análisis FODA proporciona a la gerencia un conocimiento importante de cuáles son las fortalezas y debilidades de la empresa y de las amenazas y oportunidades que, en ese momento (y no a futuro), proporciona la competencia en el entorno a corto plazo en beneficio de la empresa (tablas I y II).

Toda fortaleza debe orientarse a obtener una ventaja competitiva permanente, a través de la innovación, en función del cambio de las preferencias de los consumidores y de los competidores.

El profesor Caro, de la Escuela de Educación de la UCV, conceptualiza con una inusual habilidad el significado de las diferentes fuerzas que intervienen en una empresa, que implican el pensamiento estratégico de lo que la gerencia debe tomar en cuenta ante las situaciones del mercado, en el sentido de su significado conceptual para facilitar la decisión. Este es el significado de su diagrama.

Tabla I

Prof. J. González Caro. 2006 - Escuela de Educación UCV.

		+	-
		Fortalezas	Debilidades
	Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO
+		Potencialidades	Desafíos
	Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA
-		Riesgos	Limitaciones

### • ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR DE LA EMPRESA

Es un hecho reconocido, aunque quizá no muy utilizado, el que la dirección estratégica requiere realizar cada vez más cambios, pequeños y grandes, para hacerse y mantenerse más competitiva (Porter, 1996).

La evaluación de una empresa consiste en el análisis FODA pero, también, del estudio analítico retrospectivo, por tres o cinco años, de la cadena de valor, de su perspectiva en función de sus recursos, tales como capital intelectual de su personal, marcas, imagen (reconocimiento

Tabla II  
Ejemplo de FODA

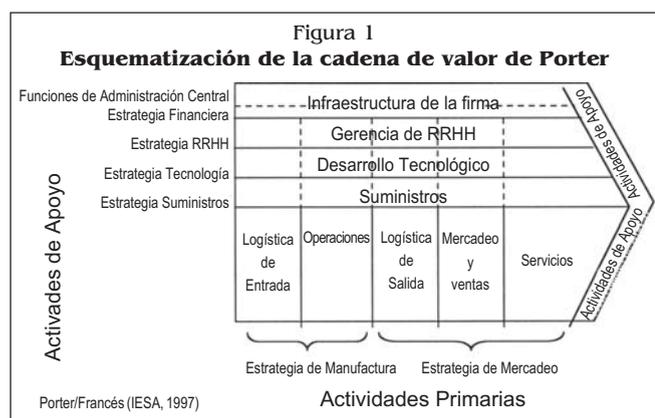
<b>FODA</b>	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Compromiso con mejoramiento continuo y grupos de trabajo.</li> <li>2. Organización flexible y dinámica.</li> <li>3. Alta creatividad e innovación.</li> <li>4. Buen clima organizacional.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Disponibilidad de equipos con tecnología no actualizada.</li> <li>2. Rotación del personal de mercadeo.</li> <li>3. Falta de productos nuevos.</li> <li>4. Bajo entrenamiento del personal de base.</li> <li>5. Comunicación insuficiente.</li> </ol>
<b>Oportunidades</b>	<b>Estrategias FO</b>	<b>Estrategias DO</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Manufactura y distribución a terceros.</li> <li>2. Verificar el logro de los objetivos e incentivar el mayor uso del mejoramiento continuo.</li> <li>3. Identificación de distribuidores en el exterior para exportación.</li> <li>4. Desarrollo de nuevos productos.</li> <li>5. Entrenamiento interno y externo.</li> <li>6. Cambiar políticas de reclutamiento y selección.</li> </ol>	<p>02F1: Fortalecer los programas de mejoramiento continuo.</p> <p>03F2: Vender productos en el exterior gracias a nuestra organización flexible y dinámica.</p> <p>04F3: Desarrollar nuevos productos o manufacturar a terceros para lograr una posición más competitiva en el mercado.</p> <p>05F1: Implantar grupos naturales de trabajo basados en los principios, filosofía y objetivos del mejoramiento continuo para que los proyectos puedan realizarse en menor tiempo y de acuerdo con las necesidades de los clientes.</p>	<p>01D1: Rediseñar equipos para responder más productiva y competitivamente a las necesidades de nuestros clientes.</p> <p>01D1: Fabricación de productos de terceros, considerando la disponibilidad de nuestros equipos.</p> <p>06D2: Disminuir la rotación de personal a través de un mejor reclutamiento y selección del mismo, para evitar conflictos entre supervisores y supervisados.</p> <p>04D3: Iniciar la investigación y manufactura de nuevos productos con apoyo de la casa matriz.</p> <p>05D4: Implementar un eficiente programa de entrenamiento a todo el personal.</p>
<b>Amenazas</b>	<b>Estrategias FA</b>	<b>Estrategia DA</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Alta tecnología de la competencia.</li> <li>2. Inflación en el ámbito nacional e internacional.</li> <li>3. Bajo nivel de educación.</li> <li>4. Control de precios en las medicinas.</li> <li>5. Alta inversión en publicidad y mercadeo de la competencia.</li> </ol>	<p>A1F3: Tomando como base la tecnología actual, optimizar el funcionamiento de los equipos, aprovechando la creatividad e innovación personal.</p> <p>A2F4: Seguir manteniendo los sueldos del personal acorde con sus mínimas necesidades considerando lo que paga la competencia, inflación y rendimiento.</p> <p>A3F4: Contratar el personal de base con un grado de instrucción mínimo de bachiller.</p> <p>A4F3: Para disminuir los tiempos de entrega de repuestos de máquinas, solicitar la fabricación local o en su defecto rediseñar en la máquina, ese componente interno.</p> <p>A5F1: Convencer a los médicos a que recelen nuestros productos y los farmacéuticos que los recomienden a través de excelente calidad de comunicación y servicio.</p>	<p>A1D1: Rediseñar o comprar equipos, considerando la alta tecnología existente a fin de poder competir con el mercado.</p> <p>A3D4: Desarrollar programas de entrenamiento para todo el personal, a fin de que tengan una mayor preparación en las actividades de la empresa.</p> <p>A1D5: Justificar ante el sindicato que la compra de un nuevo equipo sofisticado que implica el uso de menos gente, es para que la empresa pueda mejorar su productividad y subsistir en este competitivo mercado.</p> <p>A4D4: Identificar y reducir el desperdicio a través de la participación y entrenamiento del personal en los grupos naturales de trabajo, concientizando sobre los principios y objetivos del mejoramiento continuo.</p>

por terceros) y recursos financieros tanto a corto como a largo plazo. El valor de una organización se mide, también, por la capacidad y deseos de aprender de su gente, de mejorar, de innovar, crear y de cambiar a través del tiempo.

La cadena de valor como herramienta para focalizar las secuencias de actividades estratégicas generadoras de valor fue presentada por Porter (1985-1998), y con ejemplos prácticos Francés (1997) reproduce la esquematización de la cadena de valor de Porter (Figura 1).

En la figura 1 se pueden observar dos categorías diferentes de actividades: las actividades primarias y las de apoyo, que incluyen la estrategia de manufactura que contempla la logística de entrada y de operaciones (insumos, proveedores, control de procesos, aseguramiento de la calidad); de mercadeo, que engloba la logística de salida (almacenes, despacho, distribución, promoción de ventas, publicidad, competencia, ofertas, fuerza de ventas, política comercial-precios, descuentos-devoluciones-inventarios-ventas en consignación); y finalmente, servicios a terceros antes, en y después de la venta, tanto a empleados, proveedores, compradores y usuarios.

Las de apoyo agregan valor, tales como, infraestructura física de la empresa (como buena distribución); de la fábrica, desarrollo tecnológico, recursos humanos (desarrollo del capital intelectual), suministros y estructura interna de la organización, debiendo la gerencia ser flexible, tener política definida de sucesión ejecutiva, buena delegación de autoridad individual y por equipos de trabajo de alto desempeño y fuerte liderazgo transformacional y compartido, es decir, liderazgo de excelencia.



El cumplimiento de todas estas actividades para conseguir y mantener estrategias competitivas permanentes en el tiempo, requiere de la implantación de un modelo de filosofía gerencial que permita y estimule la simplificación de los procesos de trabajo en todas las áreas, con el fin de agregar valor constantemente, eliminando desperdicios (todo aquello que no agrega valor), con el fin de obtener la calidad del todo aumentando de esa manera el valor percibido por el consumidor y estimulando así la recompra. El valor no es sólo la relación entre calidad y precio, sino también la cantidad de beneficio percibido como buen servicio, rendimiento e innovación, y por lo que los compradores estarían dispuestos a pagar y que la empresa debe ofrecer siempre (Burgos, 2005).

Las ventajas competitivas se crean y mantienen en el tiempo sólo con el apoyo de todos los departamentos involucrados directa o indirectamente con las estrategias de las cuales derivan.

Dentro del análisis estratégico interno, el correspondiente a las finanzas resulta relevante, en especial cuando se analiza la parte financiera de la empresa, es decir, el Estado Financiero (Estado de Ganancias y Pérdidas y Balance General). Este análisis no sólo se debe hacer con las cifras del año en curso, sino de los 3 o 5 años anteriores, para así conocer la tendencia financiero-económica de la organización. Nuestra experiencia indica que hay gran cantidad de actividades que pueden desarrollarse para mejorar los resultados operativos y que es un error, que frecuentemente se comete, el analizar las operaciones de hoy y comenzar a crear estrategias a futuro sin conocer a fondo las tendencias del ayer.

Se pueden hacer numerosos análisis financieros, pero solamente se incluirán aquellos que permitan comparar los resultados año tras año, y preferiblemente con los promedios de la industria o comercio. A continuación ofrecemos algunos *ratios* financieros importantes, cuya utilidad dependerá de la decisión de la alta gerencia (Tabla III).

## Análisis estratégico del entorno

### Entorno general

El gerente estratega debe estar siempre pendiente de las implicaciones competitivas del ambiente externo y de los siempre cambiantes deseos del consumidor. Igualmente debe estar consciente de que lo que uno hacía ayer y tenía éxito, no tiene que ser necesariamente bueno hoy día, pues todo cambia y por ello uno tiene que modificar su manera de gerenciar. La vigilancia del entorno nos informa cómo van evolucionando las tendencias de los consumidores y por lo tanto de los competidores. Esto es una de las partes de la inteligencia de mercadeo y competitiva, que analiza, entre otras cosas, las tendencias de precios, publicidad, ofertas, financiamiento, descuentos, asociaciones estratégicas, motivaciones de compra, etcétera.

Desde el punto de vista de mercadeo, la agregación de valor utiliza el principio de *dreamketing* o mercadeo de los sueños que, para diferenciarse, las compañías deben interpretar y materializar los deseos más profundos de los consumidores, apelando a sus fantasías, aspiraciones e ideales, por lo que se trata de analizar las motivaciones que impulsan a comprar, tales como la imagen proyectada, los atributos del producto, el placer de la experimentación y en las justificaciones individuales (Buitoni, 2001).

Analizar el entorno y crear estrategias de futuro es realmente complejo, pues la empresa tiene poca capacidad para predecir la dirección de los eventos externos y menos aún el poder de controlarlos, no importando la capacidad de inferencia de los gerentes.

Tabla III  
**Ratios financieros y su significado**

<b>Ratio</b>	<b>Método de cálculo</b>	<b>Significado</b>
Prueba del ácido	$\frac{\text{Activos corrientes} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivos corrientes}}$	Mide la liquidez a corto plazo muy rígidamente. Es una medida de solvencia.
Liquidez	$\frac{\text{Dinero} + \text{Valores vendibles} + \text{Liquidez en operación}}{\text{Pasivos corrientes}}$	Mide liquidez a corto plazo y utilidades en operación.
Promedio de cobros	$\frac{\text{Cuentas x cobrar}}{\text{Ventas netas x mes}}$	Mide los días necesarios para convertir las cuentas x cobrar en dinero.
Rotación cuentas x cobrar	$\frac{\text{Ventas netas}}{\text{Cuentas x cobrar}}$	Mide los días necesarios para convertir las cuentas x cobrar en dinero.
Rotación de inventarios	$\frac{\text{Costo mercancía vendida}}{\text{Inventarios}}$	Mide la eficiencia de la planificación de inventarios en función de ventas. La rotación es en mes y no en días.
Días de rotación	$\frac{365 \text{ días}}{\text{Rotación}}$	Mide lo que las veces de rotación significan en días.
Deuda a largo plazo	$\frac{\text{Deuda a largo plazo}}{\text{Deuda a largo plazo} + \text{valor neto de los accionistas}}$	Mide cuánto la deuda a largo plazo es utilizada para financiamiento permanente.
Ratio de endeudamiento	$\frac{\text{Exigible total}}{\text{Activo Total}}$	Mide la capacidad de pago en función de la deuda.
Ratio Beneficio neto	$\frac{\text{Utilidad operativa}}{\text{Ventas netas}}$	Mide el margen de beneficio neto sobre la renta neta.
Ratio Rentabilidad del activo	$\frac{\text{Beneficio neto}}{\text{Activo Total}}$	Mide el retorno sobre activos empleados (ROAE).
Ratio Retorno s/inversión	$\frac{\text{Utilidades netas}}{\text{Activos Totales}}$	Mide el retorno sobre la inversión (ROI).
Ratio de Valor de mercado	$\frac{\text{Precio de la acción}}{\text{x número de acciones}}$	Mide la percepción del mercado sobre la solidez de la empresa.
Ratio de valor contable	$\frac{\text{Activos circulantes} + \text{pasivos financieros} + \text{costos e ingresos histórico (tanto del pasado como de lo que pudiera ser un futuro)}}{\text{Número de acciones}}$	Mide el capital neto propio dividido entre el número de acciones en el mercado.

Con el fin de conocer mejor el entorno general, Dess y Lumpkin (2003) lo dividen en las siguientes áreas o segmentos:

– Área Demográfica

Edad de la población, niveles de riqueza, distribución

geográfica de la población, disparidades en el nivel de ingresos, etcétera.

– Área Sociocultural

Mujeres en el mercado laboral, trabajadores temporales (buhoneros), preocupación por calidad de vida,

por la salud y la cultura, preocupación por el medio ambiente, servicios del Estado, sentido de familia, etcétera.

– Área Político/legal

Libertad de expresión, política salarial, leyes penales, leyes sanitarias, impuestos, salarios mínimos, seguridad jurídica y personal, libertad sindical, etcétera.

– Área Tecnológica

Incentivos para desarrollo de nuevas tecnologías, estímulo a la innovación y creatividad, uso intensivo de nuevas tecnologías de la información o del conocimiento (TIC'S), mejoras en telecomunicaciones, uso intensivo de Internet, intranet, websites, etcétera.

– Área Económica

Tasas de interés, libertad cambiaria y de inversión, desempleo, trabajadores informales, control de precios, inflación, tendencia del PIB, de la deuda interna y externa, devaluaciones, seguridad social y sanitaria, de jubilación, de vivienda, control de importaciones, estímulo a la inversión privada, mercado financiero, liquidez (M1 y M2), acuerdos comerciales entre bloques, Pacto Andino, Mercosur, exportaciones, importaciones, etcétera.

– Área Global

Internacionalización, regionalización, internet, facilidades para la globalización o asociaciones económicas o culturales con otros países, como Aladi, Mercosur, Países Andinos, etcétera.

## Entorno competitivo

No nos dejemos sorprender por el futuro. Aún estamos a tiempo para emprender el camino de la actividad creadora, ya que tenemos que competir en un entorno dinámico de negocios. Las empresas competitivas deben definir las expectativas de sus clientes en lo que significa el nuevo concepto de calidad-productividad-competitividad y mejorar sus costos para evitar que los precios de los competidores reduzcan nuestras utilidades. Esto es rivalidad y requiere capacidad estratégica de mercadeo, tiempo, talento y nueva tecnología a través de colocar o poner barreras de entrada derivadas de la agregación de valor. Ante la demoledora velocidad del cambio, la innovación hace que anticipemos el futuro, y este proceso se acelera tanto por la participación de los empleados como por la flexibilidad de las operaciones y capacidad estratégica de la gerencia.

La información sobre el entorno competitivo y su análisis e interpretaciones se hace cada vez más crítica por la rivalidad, globalización e hipercompetencia. De

ahí la necesidad de mantener un equipo estratégico en funciones permanentes y utilizar, a nuestro juicio, el modelo competitivo conocido como «Las cinco fuerzas de Porter». Estas cinco fuerzas competitivas básicas, descritas por Porter (1985), son las siguientes:

1. La amenaza de nuevos entrantes
2. El poder de negociación de los consumidores
3. El poder de negociación de los proveedores
4. La amenaza de productos y servicios sustitutivos
5. La intensidad de la rivalidad entre competidores de un sector.

Todas estas fuerzas, conjuntamente con las barreras de entrada y salida, mencionadas también por Porter, son las que determinan la competencia y obligan a la gerencia a ser realmente estratégica. El análisis y acción apropiada sobre cada una de ellas es lo que determina el éxito de una empresa.

Las barreras antes mencionadas, de acuerdo con Porter (1997), son las siguientes:

### Barreras de salida

	Bajas	Altas
Barreras de Bajas	Retorno bajo y estable	Retorno bajo y riesgoso
Entradas Altas	Retorno alto y estable	Retorno alto y riesgoso

### Barreras de entrada

- Economías de escala
- Diferenciación de productos
- Identificación de marca
- Costos de cambio
- Acceso a canales de distribución
- Requerimiento de capital
- Acceso a tecnología de vanguardia
- Experticia y curva de aprendizaje
- Regulaciones de los gobiernos

### Barreras de salida

- Costos en el momento de salir
- Interrelaciones estratégicas con otros negocios
- Barreras emocionales
- Restricciones sociales y gubernamentales
- Especialización en activos

Cuando en un país existen muy pocas barreras de entrada, tales como productos que tienen poca competitividad, acceso fácil a materias primas, subsidios del gobierno, financiamiento sencillo, la amenaza de nuevos entrantes es más fuerte.

Las barreras mencionadas por Porter se refieren básicamente al entorno; sin embargo, existen barreras internas que dificultan la implantación de las estrategias,

siendo éstas según Beer y Eisenstat (2000), las siguientes: estructura, sistemas, procesos de gestión, política de recursos humanos, estrategias confusas, prioridades contradictorias, equipo directivo ineficaz e ineficiente, autocracia, comunicación vertical confusa, coordinación deficiente de funciones e insuficiente liderazgo.

Todos los análisis del entorno deberían tener los siguientes objetivos estratégicos:

- Predecir cambios presentes o futuros
- Identificar las fortalezas y debilidades de los competidores, con el fin de evitar sorpresas con antelación de lo que los rivales pueden hacer, es decir, actuar *ex ante* y no *ex post*
- Analizar contingencias
- Idear los posibles escenarios para ser más creativos ante el cambio
- Planificar la necesidad de recursos y la forma cómo obtenerlos
- Creación de un departamento de inteligencia de mercado/empresa

Es importante recalcar que, en líneas generales, para que un recurso sea valioso para la empresa debe proporcionarle la posibilidad de obtener ventajas competitivas sostenibles que, según Barney (1987), serían las siguientes:

Valioso	Difícil de imitar
Poco común	Difícil de reemplazar

## Análisis Balanceado de la Productividad general

Si bien es cierto que los indicadores financieros son muy importantes, no menos importantes son los operacionales que mencionábamos en el análisis de la cadena de valor de la empresa.

Kaplan y Norton (1992-2005), cofundadores del modelo Análisis Balanceado de la Productividad General (*Balanced Scorecard*), recomiendan el uso de este conjunto de mediciones pues proporciona a la alta gerencia y gerencia media una rápida e integral visión de las operaciones y una mejor toma de decisiones.

Este análisis balanceado –que utiliza indicadores guía de resultados– nos lleva a posicionarnos mejor a través de nuestro propio crecimiento, con el fin de dominar un escenario proyectado haciendo uso de estrategias competitivas que se mantengan en el tiempo trabajando, por supuesto, con equipos de alto desempeño en todos los niveles de la organización.

En líneas generales este análisis incluye indicadores financieros, clientes, accionistas, comunidad (*stakeholders*), procesos internos y actividades de la empresa.

Kaplan y Norton (2005) explican que este modelo permite a los altos ejecutivos el análisis desde cuatro importantes perspectivas, tales como:

1. ¿Cómo nos ven los clientes? (nuevos productos, entregas a tiempo, no falla de productos, imagen de marca, etc.)
2. ¿En qué debemos ser los mejores? (tiempo de ciclo, costo unitario, rendimiento en manufactura, etc.)
3. ¿Podemos seguir mejorando y creando valor? (innovación, desarrollo de personal, ser más competitivos, etc.)
4. ¿Cómo nos vemos ante los accionistas? (flujo de caja, rendimiento sobre la inversión, sobre los activos, sobre el valor neto de la empresa *net equity*, mayor penetración en el mercado, etc.)

Como se puede observar, este modelo de análisis permite una rápida visión de conjunto y facilita la toma de decisiones.

## Filosofía empresarial

Difícilmente puede planificarse estratégicamente si la empresa no ha creado una filosofía empresarial de qué es y a dónde quiere llegar. Si bien es cierto que la definición de esta filosofía no es tema fácil, se puede establecer con la ayuda de todo el personal bajo la dirección de la gerencia general/junta directiva.

La filosofía empresarial no se resume a definir la misión y visión, sino que debe incluir una serie de elementos conceptuales que permitan obtener la visión partiendo de la misión. Así, vemos este conjunto estratégico de la siguiente manera (Burgos, 2003).

### MISIÓN

Exposición relativamente breve de las actividades a las que se dedica la empresa y que debe contestar a la pregunta de en qué negocio o actividad está y la razón del mismo, es decir, es el objetivo básico de la organización que describe una realidad que perdura en el tiempo. La declaración de la misión debe contemplar el concepto de la organización, la naturaleza del negocio, el porqué de su existencia y el mercado al cual sirve.

### VALORES

Son reglas de conducta bajo las cuales debe operar una organización, y que tienen connotación ética y moral (honestidad, calidad, ética, etc.).

## PRINCIPIOS

Son parte de la cultura organizacional y son fundamentos bajo los cuales una empresa basa sus relaciones internas y externas, y tienen connotación y normas de conducta económicas y sociales (responsabilidad social, calidad de los procesos, rivalidad, etc.)

## OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Son propósitos a futuro que tienen por objeto la obtención de la visión, que pueden cambiar cuando la visión también se modifique, teniendo en cuenta cambios importantes tanto en el entorno, como dentro de la organización.

## ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS

Son caminos de acción o patrón o guía o modelo, que haciendo uso del razonamiento intelectual y de la intuición, integran los principales objetivos estratégicos y políticas para poder lograr la visión.

## VISIÓN

Percepción imaginaria acompañada de pensamiento estratégico de en dónde debe estar o qué debe ser una empresa/organización en un período de tiempo a largo plazo (5 a 10 años) y con alto valor agregado.

La visión es una creación a futuro con confianza y compromiso para con uno mismo y para con la empresa. No olvidemos que queremos ser, podemos ser y seremos los mejores... si cumplimos años tras año con la visión.

## Cultura Organizacional

Dentro del análisis interno de la cadena de valor consideraremos aspectos de la cultura organizacional, pues la misma juega un papel muy importante en todo el proceso estratégico, ya que una cultura organizacional que no se encuentre en línea con los movimientos o nuevas exigencias del mercado dificultaría, o quizá haría imposible, la implantación exitosa de las estrategias.

La cultura organizacional es el conjunto de normas, hábitos y valores que practican los individuos de una organización, y que hacen de ésta su forma de comportamiento y que tiene influencias poderosas sobre cómo la gente actúa y vive. Igualmente, debe producir satisfacción, sentido de compromiso y de pertenencia, calidad y utilidades, pues es la conjunción de creencias, valores, normas o signos de comportamiento tangibles e intangibles.

La cultura organizacional debe estar orientada a la excelencia, para obtener la calidad del todo a través del servicio, calidad intelectual, equipos de trabajo e

innovación y creatividad; a la ética, como adhesión a la honestidad, integridad y transparencia; al compromiso compartido, a través de ayuda a los empleados, lealtad y compensación; a la competitividad, bajo normas de responsabilidad empresarial y de calidad gerencial y mejora de la imagen de la empresa; y todo ello, haciendo uso de la masa crítica humana que labora en la empresa.

## Cultura Social

Hay empresas que tienen un tejido social tan complejo que es difícil de copiar por los competidores. Por ejemplo, es difícil de imitar las relaciones interpersonales entre los empleados y particularmente entre los ejecutivos, sus relaciones con proveedores, gremios y clientes, la cultura organizacional, la preocupación sincera de la gerencia ante problemas importantes para el personal, situaciones de familia, etcétera. Esta cultura social es, en la práctica, muy difícil de imitar y de ella nacen las ideas innovadoras y creativas que generan estrategias competitivas permanentes.

## Análisis de escenarios

Se entiende como escenarios, los ambientes supuestos generados por la gerencia. La creación de los mismos tiene por objeto identificar las tendencias básicas e incertidumbres que ayuden a compensar los normales errores en la toma de decisiones, exceso de confianza y visión de túnel. Como el futuro no es predecible, sí podría ser anticipado a través de escenarios, pues son vehículos que ayudan a la gerencia a adelantar la posible aparición de situaciones más o menos lógicas o totalmente ilógicas con relación al mercado, competidores, regulaciones, proveedores, clientes, u otros.

Los escenarios son herramientas que permiten generar y evaluar opciones estratégicas, pues simplifican la avalancha de información ante un número limitado de posibles decisiones estratégicas. En los escenarios se pueden combinar diferentes variables a la vez, y mantener otras constantes con el fin de capturar los nuevos estados de la naturaleza que se pueden producir con las desviaciones de importantes variables.

Si se toma como ejemplo las alternativas estratégicas que habría que analizar si se desea mejorar el crecimiento de la empresa, las posibilidades de crecimiento estarían en función de si se desea invertir para crecer y qué tipo de inversión sería la mejor o si, por el contrario, se desea crecer interiormente a través, por ejemplo, de innovaciones competitivas en costos y nuevos productos.

La pregunta que cabría es, qué tipo de escenarios se deben analizar para tomar la decisión. A nuestro juicio, y de acuerdo con los modelos para el desarrollo

de escenarios de Mintzberg (1994) y Zabriskie y Huellmantel (1991), el análisis de escenarios sería el siguiente:

- **Económicos**

La inflación, devaluación, control de cambios, estancamiento, fondo de pensiones, inversiones racionales tanto oficiales como privadas, inversiones internacionales, nivel de pobreza, nivel de buhonerismo, deuda interna y externa, privatización, liquidez, inflación, déficit fiscal, inseguridad jurídica, patentes, disponibilidad de complementos, posibilidades de exportación/infraestructura, asociaciones estratégicas, barreras de entrada y de salida, globalización, hipercompetencia, etcétera.

- **Políticos**

Actitud del nuevo Congreso/Asamblea, garantía a inversiones nacionales e internacionales, cumplimiento de tratados, centralización del poder, moratoria de deuda externa, fondo de reserva macroeconómica, no privatización, protección de la propiedad privada.

- **Sociales**

Nivel de empleo, tendencia de salarios, fortaleza de los sindicatos, ingreso per cápita, ley de seguridad social, nivel de pobreza general y de pobreza crítica, crecimiento de la población, calidad de la educación, analfabetismo funcional, trastornos sociales, insatisfacción popular, etcétera.

- **Ambientales**

Sentido de prevención, capacidad de respuesta, capacidad financiera ante desastres, recursos humanos, nivel tecnológico, orientación a la gente/cliente, distribución, proveedores, comercialización, control de recursos no renovables, regulaciones sanitarias, etcétera.

## Formulación de estrategias

El objetivo básico de la generación y formulación de estrategias es que deseamos superar a uno o varios competidores, teniendo en cuenta que nuestros adversarios están pensando hacer lo mismo con nosotros. La gerencia y las empresas tienen que utilizar buenas estrategias competitivas en el tiempo para poder mantenerse en el mercado y triunfar.

## Conceptos estratégicos

Teniendo en cuenta el objetivo básico de la generación de estrategias, el concepto estratégico es que, de una forma u otra, toda estrategia debe ser competitiva en el tiempo y por ello requiere de un plan derivado del razonamiento intelectual y del uso de la intuición, orien-

tado a la obtención de la visión o metas y a la asignación de recursos financieros y humanos con el fin de competir exitosamente en el mercado. La estrategia debe dirigir el comportamiento general de la organización. Por ello, la estrategia competitiva debe mantenerse en el tiempo y tiene que contemplar la empresa y su mercado, el entorno y los supuestos deseos o necesidades de la gerencia.

La estrategia competitiva analiza la forma en la cual una organización puede competir de la manera más exitosa en el mercado, permitiendo a la organización responder eficazmente a las amenazas y oportunidades generadas por los competidores.

El concepto de estrategia requiere, además de visión estratégica, de una agresiva competitividad de crecimiento bien definida, ambiciosa y mejor comunicada, teniendo en cuenta el servicio al cliente (interno y externo), y al mercado y sus relaciones a largo plazo, pues una buena estrategia tiene por función transmitir ideas, ilusiones y soluciones.

Las decisiones estratégicas deben contemplar producto, precio, oportunidad de mercado y ofrecer valor a los clientes.

El proceso de innovación-decisión involucra: conocimiento (calidad intelectual), persuasión (liderazgo), decisión (delegación), implantación (ejecución) y confirmación (evaluación).

La innovación en valor consiste en suministrar valor absolutamente nuevo y superior al comprador, lo que abre la puerta a nuevos mercados, y redefinir los problemas a detectar y explotar en forma masiva las oportunidades encontradas, colocando al comprador en el centro del pensamiento estratégico y no en la competencia y/o imitación, lo cual empuja a los gerentes a pensar más estratégicamente.

La innovación en términos estratégicos incluye, además de tecnologías, métodos nuevos o manera de hacer las cosas que a veces parecen bastante comunes y pueden manifestarse en el diseño de un producto nuevo, de un nuevo empaque, de un novedoso sistema de administración de un medicamento, en un proceso de producción, en la manera de definir nichos en el mercado, etcétera.

La cultura de la organización y su estructura empresarial deben promover el servicio al cliente, basados en el conocimiento del consumidor y sus motivaciones de compra y del mercado, aprovechando al máximo las oportunidades de interactuar con ellos, y fomentar las relaciones a largo plazo.

La ventaja competitiva sólo se sostiene con un mejoramiento incesante, requiriéndose implantar estrategias de enfoque local, regional, nacional e internacional, teniendo que estar presentes fortalezas internas tales como

capacidad de innovación y creación, gente con talento (capital intelectual) y sentido de compromiso y de pertenencia, equipos de trabajo de alto desempeño, buen ambiente, entrenamiento, liderazgo y recursos financieros, al igual que oportunidades derivadas del mercado (barreras de entrada y salida).

La dirección estratégica persigue la detección precoz de los cambios para ofrecer soluciones, siendo su instrumento la planificación estratégica, que conjuga los recursos internos con las circunstancias del entorno y simula posibles escenarios y probables impactos de las nuevas estrategias. Es cierto que no existe «el mejor» modelo de planificación estratégica, pues lo que cuenta es la calidad del análisis de ambiente interno y del entorno y la capacidad de inferencia de los gerentes.

Además de la visión estratégica, se requiere de una agresiva estrategia de crecimiento bien definida, ambiciosa y mejor comunicada, teniendo en cuenta el servicio al cliente (interno y externo) y al mercado y sus relaciones a largo plazo, pues una buena estrategia tiene por función transmitir ideas, ilusiones y soluciones. Las decisiones estratégicas deben contemplar producto, precio, oportunidad de mercado y ofrecer valor percibido a los clientes.

El proceso de innovación-decisión involucra: conocimiento (calidad intelectual), persuasión (liderazgo), decisión (delegación), implantación (ejecución) y confirmación (evaluación).

La innovación en valor consiste en suministrar valor absolutamente nuevo y superior al comprador, lo que abre la puerta a nuevos mercados y a redefinir los problemas a detectar y explotar en forma masiva las oportunidades encontradas, colocando al comprador en el centro del pensamiento estratégico y no en la competencia y/o imitación, lo cual empuja a los gerentes a pensar más estratégicamente.

La innovación en términos estratégicos incluye, además de tecnología, métodos nuevos o manera de hacer las cosas que a veces parecen bastante comunes y pueden manifestarse en el diseño de un producto nuevo, de un nuevo empaque, de un novedoso sistema de administración de un medicamento, en un proceso de producción, en la manera de definir nichos en el mercado.

En la cultura de la organización su estructura empresarial debe promover el servicio al cliente basado en el conocimiento del consumidor y sus motivaciones de compra y del mercado, aprovechando al máximo las oportunidades de interactuar con ellos y fomentar las relaciones a largo plazo.

La ventaja competitiva sólo se sostiene con un mejoramiento incesante requiriéndose implantar estrategias de enfoque local, regional, nacional e internacional, teniendo que estar presentes fortalezas internas, tales como,

capacidad de innovación y creación, gente con talento (capital intelectual) y sentido de compromiso y de pertenencia, equipo de trabajo de alto desempeño, buen ambiente, entrenamiento, liderazgo y recursos financieros, al igual que oportunidades derivadas del mercado (barreras de entrada y salida).

La dirección estratégica persigue la detección precoz de los cambios para ofrecer soluciones, siendo su instrumento la planificación estratégica que conjuga los recursos internos con las circunstancias del entorno y simula posibles escenarios y probables impactos de las nuevas estrategias. Es cierto que no existe «el mejor» modelo de planificación estratégica pues lo que cuenta es la calidad de análisis del ambiente interno y del entorno y la capacidad de inferencia de los gerentes.

La estrategia es el camino que conduce a la diferenciación y la gerencia debe crear una posición única que la diferencie de los consumidores, debiendo ser innovadora permanentemente para poder obtener su ventaja competitiva, es decir, rentabilidad sostenida y alta en comparación con sus rivales, y lograr un crecimiento sostenido; en síntesis, es crear algo de valor único. Sin embargo, debe tenerse presente que cuando se trata de competir en todos los mercados no hay estrategia, y que la misma debe tener límites, que son la esencia de una buena estrategia para crecer en rentabilidad de un modo sostenido.

## Formulación

Tomando en cuenta las oportunidades, amenazas y nuestras fortalezas y debilidades, deben formularse las estrategias. Las siguientes experiencias pudieran ser aplicables, teniendo en cuenta las grandes preguntas, tales como; qué hacemos y para quién lo hacemos, qué objetivos deseamos obtener, cómo vamos a gerenciar las actividades de la organización para obtener los objetivos y metas deseados. Las respuestas estarían dentro de los conceptos siguientes: satisfacer consistentemente a nuestros clientes internos y externos, mejorar / innovar los procesos, definir la capacidad financiera y de ventas (plan de presupuesto, planes operativos y plan estratégico).

En cuanto a la formulación propiamente dicha, la misma debe contemplar:

1. Establecer metas claras a futuro.
2. Desarrollar estrategias, tácticas y planes de acción a largo, mediano y corto plazo, planificando de adelante hacia atrás.
3. Definir estrategia base y las políticas que permitan implantarla para obtener los fines deseados (por ejemplo: crecer 20% anual en utilidades a valor presente del dinero por los próximos tres años).

4. Crear una nueva cultura para la organización, utilizando, por ejemplo, la filosofía de mejoramiento continuo. Esta cultura genera calidad de vida en el trabajo y mayor productividad y rentabilidad.
5. Crear una estructura organizacional flexible que satisfaga, rápidamente, las necesidades del cliente interno y externo.

## Componentes de una declaración de estrategia

Esquemáticamente podríamos representarlos de la siguiente manera:

1. Metas
2. Ámbito (local, nacional, regional, internacional, segmentos del mercado)
3. Aplicación de recursos
4. Competencias distintivas (componentes estratégicos: línea reducida / precios elevados, capacidad financiera, tecnología de punta, cartera de productos, etc.)
5. Ventajas competitivas (valor)
6. Sinergia que se busca
7. Cómo se alcanzarán los objetivos
8. Definición de políticas necesarias (financiera, mercadeo, tecnología de manufactura, instalaciones y equipos («State of the art»)).
9. Asignación de recursos
10. Ser precisa y describirla en términos funcionales
11. Confirmación (evaluación)

## Tipos de estrategias

Las decisiones estratégicas deben contemplar: producto, precio, oportunidad de mercado y ofrecer valor a los clientes, pues la apreciación estratégica es mucho más que la diferenciación de producto: es innovación constante, ya que la ventaja competitiva nace fundamentalmente del mejoramiento de la innovación en valor y del cambio.

El núcleo de la innovación en valor es una capacidad para concebir estrategias generales de nuevas riquezas, a través de la economía del conocimiento y del pensamiento estratégico.

El éxito del siglo XXI estará enmarcado en la jerarquía de la experiencia y la fuerza de la innovación en la creación de nuevas estrategias que son el camino que conduce a la diferenciación, y la gerencia debe crear una posición única que la diferencie ante los consumidores, debiendo ser innovadora permanentemente para mante-

ner sus ventajas competitivas, que le permita obtener rentabilidad y crecimiento sostenido.

Existe una gran variación de clasificación de estrategias y nosotros hemos creído conveniente clasificarlas teniendo en cuenta tanto su función como su importancia en los negocios. Así, las agrupamos en estrategias en tiempo, corporativas, genéricas, operacionales, competitivas y de diversificación.

## Estrategias en tiempo

En cuanto a las estrategias en tiempo, tenemos aquellas que son a corto plazo o básicas, las cuales deben estar orientadas a generar más valor agregado para poder utilizarlo en las estrategias a largo plazo que puedan producir más ventas, mayor ROI, para que permitan diseñar aquellas a largo plazo con nuevos productos, más innovación en valor, entrar en fusiones o asociaciones estratégicas. Por supuesto que la estrategia permanente debe ser concebida como alerta al cambio, identificación de nuevas oportunidades, generar el cambio y fuerte liderazgo, desarrollo del capital intelectual, mercadeo agresivo, etcétera.

## Estrategias corporativas

Las corporativas tienen que ver con la estrategia directiva que responde a las estratégicas genéricas de Porter. Son consideradas la base del buen pensamiento estratégico, aplicables a cualquier tipo de empresa de bienes y/o servicios. Porter (1985) las clasifica en tres áreas: la del liderazgo en costos, la de diferenciación, y la de enfoque o alta segmentación.

La de liderazgo en costos se basa en reducir costos en toda la cadena de valor, pues esta actitud es la que proporciona alcance estratégico y ventaja competitiva. Para ello se requiere manufactura eficaz y eficientemente (hacer correctamente las cosas correctas) sin desperdicios, pues ello aumenta los costos y no genera valor; fuerte control de costos y gastos; aprovechar los avances tecnológicos para incrementar la productividad. Con todo ello se puede lograr una elevada elasticidad de la demanda, al reducir el precio para el consumidor, cuando la misma depende mucho del precio. Al aumentar la demanda el costo de producción baja por mayores volúmenes de manufactura.

Cuando dos o más compiten en estrategia de costos, no basta con bajar los precios al consumidor –pues todos pueden hacerlo– sino ofrecer otros atributos o características como, por ejemplo, diversos tamaños de empaque más fáciles de utilizar y almacenar o guardar en las casas, mejorar la presencia visual de los envases-empaques, tener un buen despacho, distribución e innovación.

El liderazgo en diferenciación se construye cuando se crean productos o servicios únicos, basados en atributos o peculiaridades que sean percibidos como únicos por el consumidor, baja tasa de defectos, alta calidad del todo, rápido servicio al cliente/ consumidor, no fallas del producto, buena imagen de la empresa, buena o excelente relación con clientes y proveedores, buena publicidad, velocidad de entrega, uso de tecnología que favorezca los procesos, etcétera.

La estrategia de enfoque o de alta segmentación se caracteriza por precios elevados y selección de nichos de mercado; busca distinguirse en un mercado objetivo de elevado nivel económico y explota las necesidades especiales del consumidor que quiere distinguirse del promedio.

El éxito empresarial es atribuible a su enfoque estratégico, al énfasis en las actividades clave de la cadena de valor de la compañía y a la combinación de ventajas competitivas, como puede ser la de costos y diferenciación fundamentalmente, pues crea una fuerte barrera de entrada a sus rivales.

## Estrategias operativas

Dentro de este grupo podríamos resumir las siguientes como las más importantes:

Estrategias de negocios. Son las que definen la misión y establecen programas para alcanzar los objetivos estratégicos y visión como estrategias de mercadeo, que están enfocadas a satisfacer las cambiantes necesidades de los consumidores para mantener la satisfacción permanente de los mismos y, además, crearles nuevas necesidades, analizando sus motivaciones para estimular la demanda y recompra; las de manufactura de productos, de fabricación a terceros y garantía de calidad; de comercialización y distribución, caracterizadas por selección de canales de distribución, servicio a los clientes, inteligencia de mercadeo, control de inventarios en los clientes, etcétera; de tecnología, que incluyen habilidades, y equipos necesarios para ser competitivos a lo largo de toda la cadena de valor, etcétera, de recursos humanos, fuertemente orientada al desarrollo intelectual del personal, asociado con compensación económica, social y el establecimiento de una política de sucesión ejecutiva y desarrollo de liderazgo; de finanzas, como área funcional muy centralizada en la asignación de recursos, equilibrio del portafolio de negocios, tomando la organización como un todo en cuanto al desempeño económico (ROI, ROA, ROE, etc.)

## Estrategias competitivas

Las del enfoque al cliente, que se manifiestan por tener inventarios bajos (Kanban) cortos tiempos de espera, rápida capacidad de respuesta, menores tiempos de

ciclo, etcétera. Las estrategias de marca, sumamente importantes para generar reconocimiento y asociación de calidad percibida en la mente del consumidor, y lealtad.

Las estrategias de disuasión, tienen como fin evitar o atenuar la magnitud de los conflictos con los competidores a través de fuertes campañas publicitarias, asociaciones estratégicas, particularmente a través de alianzas, etcétera.

Las de ataque frontal están destinadas a eliminar o debilitar a la competencia, ofreciendo productos similares con algún atributo especial, «robo» de talentos, u otros.

Las defensivas, que nacen como respuesta a ataques de los competidores, como guerra de precios, «morochos», «tripochos», etcétera.

Las estrategias de posicionamiento, orientadas a identificar y obtener que una característica o atributo especial sea percibido como una ventaja competitiva que responde a las necesidades, siempre cambiantes, de un mercado objetivo seleccionado.

Las estrategias de promoción y publicidad, que son un importante elemento de la mezcla de mercadeo que tiene una organización para informar, persuadir y recordar al usuario de la existencia de un producto (bien o servicio) con el fin de influir en sus sentimientos, pensamientos, creencias y comportamientos emocionales.

## Estrategias de Diversificación

Podemos mencionar las orientadas a fusiones, adquisiciones, asociaciones estratégicas (alianzas y *joint ventures* o capitales de riesgo), de desarrollo interno, que sólo son justificables si agregan valor a los accionistas, particularmente diversificando las inversiones en áreas que sean tecnológica y comercialmente iguales o similares a las de la empresa compradora; fabricación y distribución a terceros; apalancamiento de competencias centrales en la cadena de valor, para crear más valor a través de sinergias pues todo esto reduce costos y aumenta las utilidades; conceder licencias de uso de marcas como por ejemplo, permitir el uso de la marca Mercedes Benz en camisas, zapatos deportivos o bicicletas, etcétera.

También se podría crear un fondo común de capital entre varias personas u organizaciones para hacer nuevas inversiones que se administrarían por un tiempo como empresas que pudieran ser vendidas a terceros en un tiempo prudencial.

Al encarar inversiones de riesgo hay que concentrarse en las siguientes áreas: estructura, estrategia de cartera de negocios, proceso de control del desarrollo de un nuevo impedimento, capital intelectual, asociaciones estratégicas, mercados externos, generación de valor y maximización de utilidades. No cabe duda de que en todo tipo de negocios, las nuevas tecnologías han favorecido el resultado de las inversiones. Sin embargo, según Porter (2001), la utilización de Internet, Intranet,

websites, u otros medios, por todos los competidores es normal, aun cuando su uso no es una panacea ya que pueden dificultar el mantenimiento de las estrategias competitivas, pudiendo perderse la lealtad de marca (Parker, 2001).

Para terminar, deseamos hacer la siguiente reflexión: no pensemos que la nueva economía, caracterizada por las nuevas tecnologías y el cambio permanente, nos permitirá seguir dirigiendo nuestras operaciones como

en el pasado. Tenemos que convencernos de que estamos dentro de un mercado cada vez más competitivo y por ello debemos generar una clara definición del cómo posicionar nuestra empresa de manera futurista, con estrategias que sean competitivas en el tiempo, orientadas siempre a satisfacer al cliente. De lo contrario, sería como tratar de abrir un agujero en el agua.

A continuación se ofrece un modelo resumido de planificación estratégica.

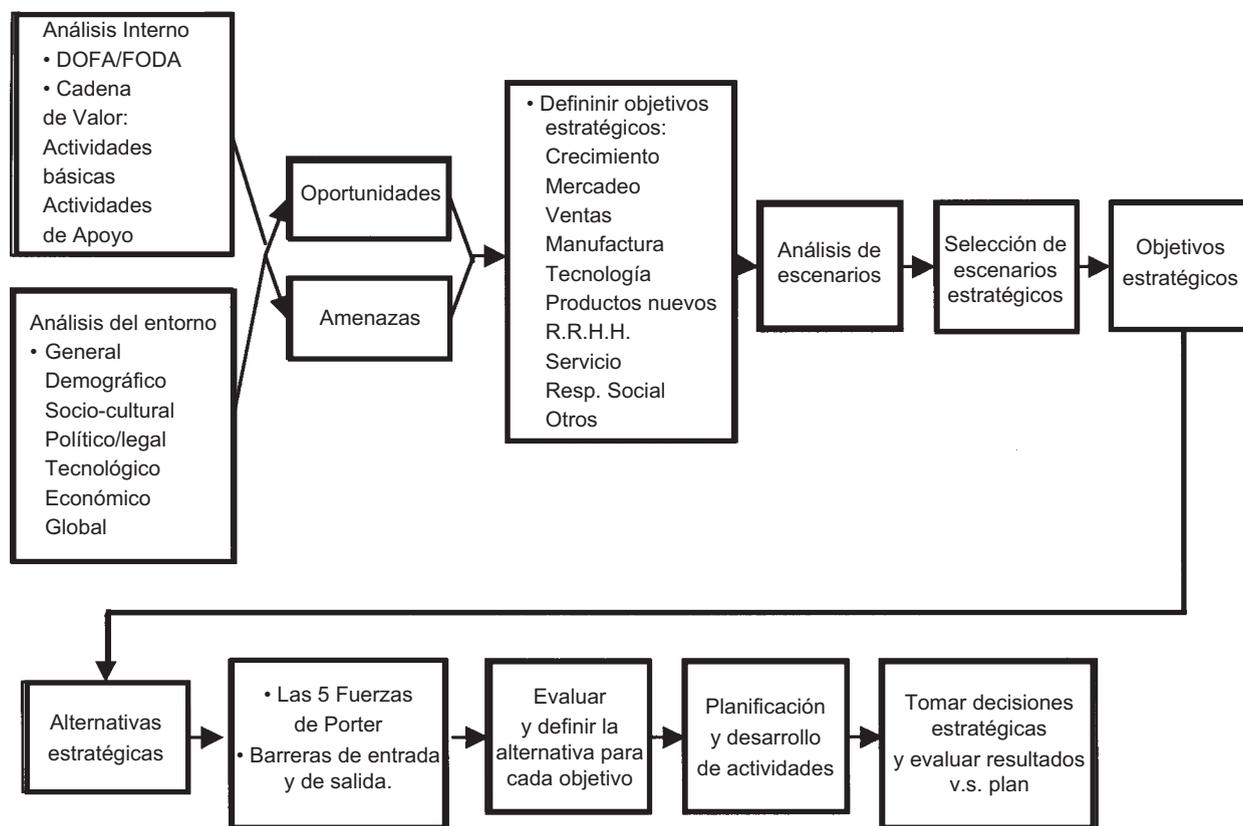


Figura 4

**Modelo propuesto de Planificación Estratégica**

## Referencias bibliográficas

BARNEY J. (1997). Firm Resources and Sustained Competition Advantage. *Journal of Management*. N.Y.

BUITONI GL. (2001). Fábrica de Ilusiones. *Gestión*, abril- mayo, p. 39, Caracas.

BURGOS I. (2005). *Técnicas Gerenciales. Pensamiento Estratégico*. Postgrado Facultad de Farmacia, UCV, Caracas.

BURGOS I. (2003). *Filosofía empresarial y cultura organizacional. Temas para pensar*, Facultad de Farmacia, UCV, Caracas.

BEER M Y RUSSELL AE. (2000). The silent killers of Strategy Implementation and Learning. *Sloan Management Review*, Vol 41, N° 4, Massachussets.

DESS G Y LUMPKIN GT. (2003). *Dirección Estratégica. Creando ventajas competitivas*. McGraw-Hill / Interamericana de España, S.A.U., Madrid.

FRANCÉS A. (1997). *Notas de Estudio para la Gerencia Estratégica*. IESA, Caracas.

KAPLAN R y DAVID PN. (2005). El Balanced Scorecard. Mediciones que impulsan el desempeño. *Harvard Business Review America Latina*, julio 2005, pp. 102-110, Chile.

MINTZBERG H. (1994). The Fall and Rise of Strategic Planning. *Harvard Business Review*, 72(1): 107-114.

PARKER M. (2001). Strategy and the Internet. *Harvard Business Review*, March.

PORTER ME. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press.

PORTER ME. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*. 61-68.

SENGE PM. (1990). The leader's New Work: Building learning organizations. *Sloan Management Review*, 32: 10-13.

ZABRISKIE N Y HUELLMANTEL A. (1991). Developing Strategic Thinking in Senior Management. *Long Range Planning Review*, Vol. 24 (6).

Recibido: 23 de febrero de 2007  
Aceptado: 30 de marzo de 2007