



No hay Éxito sin Estrategia

“La estrategia es más que una ciencia: es la aplicación del conocimiento a la vida práctica, el desarrollo de pensamientos capaces de modificar la idea rectora original a la luz de situaciones siempre variables; es el arte de actuar bajo la presión de las más difíciles condiciones”.

Esta definición dada por Helmuth Von Moltke (1800-1891), considerado, además de Napoleón Bonaparte, como el estratega más ilustre del siglo XIX, la recogen Robert Greene y Joost Elffers en su libro *Las 33 Estrategias de la Guerra*. En esencia puede aplicarse para el desarrollo exitoso de una carrera profesional, el lanzamiento y desarrollo de una empresa o de una institución.

Las categorías contenidas en la definición hecha por Von Moltke: ciencia, conocimiento, vida, desarrollo, nuevos pensamientos, innovación, adecuación a las nuevas circunstancias, competencia, trabajo bajo presión, han sido sistematizadas, incorporadas y ampliadas a lo largo de la historia tanto por estudiosos del tema como de grandes empresarios.

Fernando D'Alessio Ipinza en su libro *El Proceso estratégico / Un enfoque de gerencia* recogió el conjunto de formas elaboradas por Hax y Majluf (1991) “bajo las cuales puede ser entendida la estrategia”. Ellas son:

- Es un patrón de decisiones coherente, unificado e integrador.

- Es un medio para establecer el propósito de la organización en términos de objetivos de largo plazo, programas de acción, y priorización en la asignación de recursos.
- Define el dominio competitivo de la organización y la influencia del entorno.
- Es una respuesta a las oportunidades y amenazas externas, basada en las fortalezas y debilidades internas, para alcanzar ventajas competitivas.
- Es un canal para diferenciar las tareas gerenciales en los niveles corporativos.
- Define la contribución económica y no económica que la organización desea hacer a su comunidad vinculada (*stakeholders*).

Luego, Fernando D'Alessio, citando a Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (1998) hizo referencia a las 5 P de la estrategia:

- Plan. Una dirección, una guía o un curso de acción. Mirar al futuro.
- Patrón. Como el comportamiento consecuente en el tiempo. Mirar el comportamiento pasado.
- Pauta de acción. Un conjunto de maniobras que deben realizarse para alcanzar los objetivos estratégicos ante las acciones de los competidores.
- Perspectiva. La forma de actuar de una organización.
- Posición. Al colocar ciertos productos en mercados específicos.

Otros estudiosos que han puesto énfasis en desbrozar un camino para el éxito, que no debe ser visto como casual o resultado de la buena suerte, consideran que debe tenerse presente lo siguiente:

- Estrategia
- Motivación
- Aptitud
- Optimismo
- Valores

Pero aterrizando en aspectos puntuales, el portal Ideas para Pymes.com indicó que el éxito no es cuestión de suerte, sino una cuestión de estrategia. "Tanto en los deportes como en la vida misma, el vencedor es en el 99% de los casos quien logra ejecutar correctamente una estrategia ganadora", señaló aunque, quizá, el porcentaje refleje más una loable aspiración y un efecto motivador.

Nadie ignora que el mundo cambia a tal velocidad que muchos modelos de negocios perecen, pero a pesar de ello, surgen otros e inclusive con mayor potencial. Por eso se afirma que el crecimiento y la rentabilidad

de una empresa depende en gran medida de que sus líderes sean capaces de servir a su mercado más allá de las formas tradicionales, visualizando una estrategia ganadora y ejecutándola correctamente.

En los comienzos de los años 80, Michael Porter delineó lo que se considera las tres estrategias genéricas de entre las cuales un director o dueño de empresa puede escoger para aumentar su competitividad. Una estrategia competitiva permite aplicar medidas ofensivas o defensivas para lograr un mejor posicionamiento en el mercado, y además tener mayores ganancias. Una vez elegida, la estrategia de desarrollo delinearla la forma en que se desenvolverá la empresa internamente, y los frutos que tendrá al exterior de ella.

Las tres estrategias de desarrollo para un negocio que exponemos nos acercan a un análisis sobre cómo y en qué sector podemos ubicar un negocio.

Líder en Costos. Habla de costos no de precios. Significa que no necesariamente debemos reducirlos hasta quebrar a la competencia. Si los costos de operar un negocio son bajos, hay posibilidad en que las utilidades sean mayores y tenga un mayor rango para fijar una política de precios ganadora. Si una empresa elige esta estrategia, puede optar también porque sus bienes o servicios sean ofrecidos a precio reducido, para captar a los clientes sensibles a esa variable. La ganancia puede no ser mucha por pieza, pero el volumen generará mayores ingresos. Puede ser un proveedor de bajo costo si está en posibilidad de aprovechar los beneficios que se logran por volumen de compra, y recibe las bondades de tener una economía de escala.

Si usa o desarrolla conocimientos y/o tecnología propia, y/o tiene influencia con sus proveedores de forma que tiene acceso preferencial a insumos y refacciones, debe estar seguro que la única manera de lograr un gran volumen de compra es mantener un gran volumen de ventas. Esto implica que su negocio sea fuerte en las plazas donde opera y por ende tiene una participación de mercado más grande que la competencia. Si además de comercializar productos es fabricante, sus productos deben diseñarse de manera que sean fáciles de elaborar. (...) Esta estrategia será ganadora si está en posibilidad de operar con gran eficiencia, si los gastos generales son bajos, si no tolera el desperdicio, cuida mucho el presupuesto, tiene controles e indicadores de desempeño, ha capacitado a su personal para que controle los costos y los premia por los ahorros.



Foto: www.instantoffices.com

- Algunas compañías que siguieron la estrategia de bajo costo son: Lincoln Electric®, Texas Instruments®, Black & Decker®, Du Pont® y Wal*Mart™.

La Diferenciación. Si ha creado algo que hace que su producto o servicio sea percibido como único, puede elegir la estrategia de diferenciación, también conocida como la estrategia de valor agregado.

Si desarrolla un producto o servicio especial que lo haga más deseable para cierto tipo de clientes (un segmento del mercado), ellos estarán dispuestos a pagar un precio más alto para poseerlo. Podría elegir estas formas de diferenciación: desempeño, confiabilidad, calidad, servicio, diseño, etc. Lo importante no es lo que pasa dentro de su empresa, sino lo que sucede fuera de ella. Es decir, debe preocuparte más por identificar las características, atributos y beneficios que sus clientes perciben como los más importantes y que son básicos al momento de decidir la compra de sus bienes o servicios. Se debe tener un estudio preciso de las necesidades y preferencias de sus clientes actuales y potenciales. Como resultado natural, su empresa debe atender esas necesidades con un precio superior al normal por el valor agregado que ofrece.

A diferencia del liderazgo en costos, con esta estrategia se preocupa menos de costos y más por ser percibido como único en algún sentido. Puede tener competidores, pero carecerán de su “ventaja diferencial”, por lo que la clave es entender lo que sus clientes desean y qué es lo que le hace especial.

- Ejemplos de empresas que aplicaron esta estrategia: Apple®, tanto en sus computadoras

como en sus dispositivos electrónicos como el IPOD™ o las iMacs™, que se diferencian en el diseño, las interfaces y el uso del producto. Caterpillar® (maquinaria de construcción y minería, excavadoras, tractores), destaca la durabilidad, el servicio, la disponibilidad de repuestos y buena red distribución de productos para diferenciarse de la competencia.

La especialización. La empresa dirige sus esfuerzos a un grupo o segmento de mercado específico o nicho. Su eficacia dependerá de tener bien identificadas las preferencias y necesidades distintivas de clientes presentes y futuros en el grupo particular de compradores. Las estrategias de liderazgo de costos y diferenciación alcanzan sus objetivos ofreciendo productos y servicios a todo el mercado.

La estrategia de especialización sirve a un determinado público. En vez de intentar atraer a muchos compradores (los más posibles) con costos bajos a productos o servicios únicos, una empresa especializada centra su atención en un mercado estrecho. Por ello, la diferencia entre la estrategia de especialización y las otras dos, radica en que la compañía compite solo en un pequeño segmento del mercado lo suficientemente atractivo como para posicionarse como líder en él.

- Muchas empresas utilizan esta estrategia en conjunto con publicidad que implique exclusividad: Porsche® o Ferrari® (en el segmento de autos deportivos de alto rendimiento), Sun Microsystems (en computadoras especializadas en animación), HEAD® (ofrece raquetas y otros aditamentos para deportistas profesionales, seleccionando su estrategia ganadora).

Cada estrategia implica un enfoque diferente. Con ellas, puede crear y mantener una mejor y mayor ventaja competitiva (aquella que una empresa tiene respecto de su competencia). El desafío es comprender e identificar la o las estrategias que le convengan según sus características. Cuando afine su puntería y sus acciones sean congruentes con la estrategia seleccionada, hará un mejor uso de sus recursos, se distinguirá de su competencia y crecerán sus posibilidades de éxito. (<http://www.ideasparapymes.com/contenidos/planeacion-estrategica-PYMES-estrategia-empresarial-ganadora.html>)

Lo expuesto no agota obviamente al vasto contenido del tema pues cada empresa tiene sus peculiaridades y como tal requiere una estrategia ajustada a su perfil. ☛