



# Estrategia empresarial.

Cómo formularla e implementarla  
con éxito

Diciembre de 2009

## **Estrategia empresarial: Cómo formularla e implementarla con éxito.**

La estrategia es un proceso de reflexión y de decisión sobre los objetivos y acciones de la organización.

### **Propósito de la estrategia**

La estrategia, por su papel vital, es uno de los campos más prolíficos y estudiados de la gestión de empresas. Su complejidad e incertidumbre es fruto de la síntesis que realiza de los elementos de la empresa y del entorno. Despierta un gran interés porque marca el argumento del drama en el que se decide el destino de las empresas y del que resultan sus mayores aciertos y sus más denigrantes fracasos.

La estrategia no es más que una decisión sobre las metas, objetivos y acciones de la organización para prosperar en su entorno. La toma de estas se produce tras un análisis del entorno de la organización, sus mercados y sus competidores.

La estrategia debe ajustar los medios a los objetivos. Las acciones que prepara no consisten solamente en las tareas necesarias para conseguir de forma inmediata un determinado objetivo. También consisten en programas mediante los que se crean capacidades para mejorar la consecución de esos objetivos en el futuro.

La estrategia requiere seleccionar unos mercados atractivos y conseguir una posición competitiva favorable en los mismos. Esto conlleva la decisión sobre tres aspectos:

- Selección de los clientes a los que se va a servir.
- Selección de la proposición de valor que se les proporcionará.
- Selección de las capacidades que permitirán crear valor tanto a los clientes como a los accionistas.

La estrategia implica elecciones, tomar unos caminos y descartar otros. Así, las soluciones de compromiso que tratan de evitar las tomas de posición suelen ser castigados duramente.

Estas elecciones permiten apreciar que las decisiones de segmentación, posicionamiento y diferenciación son vitales en la

estrategia. Como también lo es decidir y cultivar meticulosamente las capacidades necesarias para desarrollarla.

El propósito de la estrategia es mejorar la posición respecto a los competidores. En el caso de las administraciones e instituciones no lucrativas pasa por desarrollar en profundidad su misión de una forma eficiente en costes. En el de las empresas pasa por construir y utilizar una ventaja competitiva que les permita satisfacer mejor a los clientes y retribuir mejor a sus accionistas.

Las estrategias se conciben pensando en desplegarlas durante un periodo determinado, el horizonte de planificación. Este horizonte ha de ser acorde con las características del sector. En sectores estables, con pocos jugadores, con unas barreras de entrada elevadas, que requieren unas inversiones a largo plazo, los horizontes serán relativamente largos dado que las inversiones crearán compromisos muy duraderos. En cambio, en sectores con un constante flujo de jugadores, con una tecnología cambiante e inversiones que rápidamente se convierten en obsoletas, el horizonte será muy corto.

Normalmente la estrategia se desarrolla mediante un proceso formal cuyos resultados se plasman en un plan estratégico. Este sirve para comunicar dicha estrategia a otros niveles, ya sea a los estamentos superiores para su evaluación y aprobación o a los inferiores para su implementación.

En el caso en el que la estrategia se refiere a una nueva unidad de negocio o empresa, el documento en el que se plasma se acostumbra a denominar plan de negocio o plan de empresa.

### Ámbitos de la estrategia

Las decisiones y acciones en las organizaciones se dan a tres niveles: el táctico, el operativo y el estratégico.

Al nivel estratégico se integran los elementos de la empresa, sus procesos, metas y funciones. Se comprometen inversiones cuantiosas de esfuerzo y de dinero que crean capacidades, pero también rigideces. Son decisiones trascendentes y con efectos a largo plazo. De su acierto dependerá la situación de la organización en el futuro.

Las decisiones estratégicas son trascendentes porque crean capacidades, pero también rigideces.

La estrategia, en organizaciones grandes, se diferencia en tres ámbitos principales: la estrategia corporativa, la competitiva y las de apoyo.

La estrategia corporativa establece unas metas generales relativas a las diferentes líneas de negocio y funciones, con un foco principalmente financiero.

Una decisión fundamental en la estrategia corporativa es la gestión de la cartera de negocios, mediante la cual se determina en qué líneas de negocio debe estar presente la empresa.

La gestión de la cartera se realiza mediante herramientas como las matrices GE-McKinsey o la BCG, que clasifican los diferentes productos o unidades de negocio en función de su atractivo y posición, de forma que contribuyan a crear valor a largo plazo. En función de su crecimiento, rentabilidad y posición competitiva se decide en qué negocios se debe invertir y en cuales desinvertir. Se busca una cartera de productos equilibrada donde los productos maduros y líderes proporcionen el cash-flow necesario para retribuir a los accionistas e invertir en los productos prometedores para conseguir un liderazgo futuro.

La estrategia competitiva busca conseguir una situación favorable de unidades de negocio concretas en sus propios mercados respecto a sus competidores. Aquí se persiguen objetivos con un énfasis más comercial.

Las estrategias de ámbitos más globales se acaban desplegando en estrategias funcionales. Son las estrategias de marketing, operaciones, recursos humanos, finanzas, tecnologías de la información, innovación,...

La estrategia corporativa o la competitiva recoge algunos elementos de éstas, pero es preciso que las diferentes funciones de la empresa desarrollen los objetivos y planes de acción de su área para conseguir los definidos en los ámbitos más generales.

### Tipos de estrategias

Michael Porter vio en la obtención de una ventaja competitiva duradera la clave del éxito en el mercado. Es esa ventaja la que permite conseguir unas rentabilidades mejores a través de una posición favorable en su sector. Para lograrla, distinguió

La estrategia debe perseguir crear ventajas competitivas.

tres tipos de estrategias genéricas<sup>1</sup>: el *liderazgo en costes*, la *diferenciación* y el *enfoque*.

La primera intenta obtener una posición segura consiguiendo unos costes bajos que protejan la posición de la empresa. La segunda intenta ofrecer productos diferenciados y la tercera intenta ofrecer un producto a la vez diferenciado y de bajo coste al concentrarse en un nicho.

Las empresas deben concentrarse en las capacidades clave para el tipo de estrategia competitiva que persiguen.

Esta distinción de las estrategias se realizó en un momento en que las empresas perseguían mercados masivos. En la época actual, en la que los mercados se hallan altamente segmentados, la triple distinción sigue siendo válida aunque resulta un tanto burda.

Frente a esta distinción de las estrategias encontramos el esquema de Treacy y Wiersema<sup>1</sup>. Estos autores dicen que las empresas deben seleccionar entre lo que llaman tres tipos de disciplinas de creación de valor y, entonces cultivar las capacidades que las generan.

Unas empresas se centran en buscar la *excelencia operacional*. Ofrecen productos de una calidad razonable a un precio bajo. El énfasis de estas empresas está en la eficiencia, en mejorar sus operaciones, logística y procesos de negocio.

Otras empresas optan por el *liderazgo en producto*. Ofrecen productos diferenciados de prestaciones avanzadas. Para ello enfatizan la gestión de la innovación, el desarrollo de productos y la marca.

La diferencia con el modelo de Porter se encuentra con la tercera disciplina, la *proximidad con el cliente*. Las empresas que optan por esta sobresalen en el servicio al cliente. Conocen muy bien las preferencias de sus diferentes clientes y adaptan sus productos y servicios a sus necesidades concretas. Para ello destacan en los CRMs, en el diseño de procesos que permitan personalizar los productos y servicios, en el aseguramiento de la calidad y en una cultura de servicio notable.

## Fases de la estrategia

La formulación de la estrategia se desarrolla a través de una serie de fases:

- Análisis de la situación.
- Establecimiento de los objetivos.

- Definición de los planes de acción.
- Programación de recursos y presupuestación.

### **Análisis de la situación**

Para formular la estrategia se combinan dos elementos: las reflexiones sobre la misión y visión, y un análisis interno y externo.

### **Misión, visión y valores**

La misión es el propósito que tiene la organización. Especifica los clientes y el beneficio que se les proporciona. La visión, en cambio, es una aspiración que describe el estado deseado en el futuro en términos de su misión. Finalmente, los valores son los principios que se desea que rijan el comportamiento de la empresa y sus empleados.

No siempre que se realiza un ejercicio de estrategia es necesario examinar la misión, visión y valores de la organización porque en la mayoría de las ocasiones siguen siendo válidas. Pero si la empresa se encuentra inmersa en una crisis o en un entorno turbulento es necesario examinar si, al menos, siguen conservando su vigencia.

El análisis interno examina las capacidades disponibles, mientras que el externo toma en consideración al mercado, el sector, el entorno y los stakeholders.

### **Análisis interno y externo**

El análisis de la propia organización y del entorno forma parte del proceso de reflexión mediante el cual se decide la estrategia.

Este análisis contempla el examen de los aspectos relevantes de la situación actual y futura, tanto internos como externos. Se acostumbra a articular utilizando el conocido esquema DAFO (Debilidades - Amenazas - Fortalezas - Oportunidades).

En este esquema, las fortalezas y las debilidades corresponden a los aspectos favorables y desfavorables de la organización, mientras que las amenazas y oportunidades corresponden a los del entorno.

Este examen debe evitar basarse, en la medida de lo posible, en percepciones que no estén suficientemente fundamentadas, que podrían provocar una falsa apreciación de la organización y el entorno. Por esto, pueden utilizarse los análisis cualitativos realizados internamente cuando sean perspicaces y estén bien fundados, pero deben preferirse los análisis cuantitativos y, so-

bre todo, comparativos, ya que las fortalezas y las debilidades siempre son relativas.

En el análisis interno se examina la historia de la organización, su cultura e idiosincrasia, sus clientes, posicionamiento, estructura de costes, activos y capacidades.

En el examen de las capacidades se revisan aspectos tales como el talento disponible, las relaciones con los proveedores y clientes, la estructura organizativa, los procesos y cadena de valor, los equipos e infraestructuras (activos físicos) y los intangibles (activos intelectuales como marcas, patentes, conocimientos tecnológicos,...).

En el análisis externo se examinan cuatro cuestiones: los clientes y mercado, la industria y competidores, el entorno general y los stakeholders.

Al analizar los clientes se busca caracterizar sus expectativas, necesidades y problemas, sus capacidades, sus segmentos y volumen. Para ello se puede recurrir a estudios de mercado así como a fuentes secundarias que permitan ilustrar cuestiones de interés.

Respecto al sector, se intenta entender su estructura y cómo esta afecta a su potencial de rentabilidad. Para ello se utilizan herramientas como las cinco fuerzas de Porter. También se intentan conocer con profundidad las fortalezas, debilidades e intenciones de los competidores.

Al analizar el entorno general se examinan factores de diversa índole: políticos y legales, económicos, sociales y demográficos, y tecnológicos. El repaso de estos elementos permite identificar las cuestiones clave de éstos ámbitos que sea preciso incorporar en la estrategia.

Los stakeholders pueden ser muy diversos: las administraciones, las comunidades en las que opera el negocio, la sociedad civil, grupos de presión, clientes, personal, asociaciones sindicales, proveedores, distribuidores, clientes, etc.

El análisis de los stakeholders es importante porque frecuentemente estos tienen expectativas diferentes sobre la organización, a veces en conflicto, que en mayor o menor grado deben ser satisfechas o, al menos, escuchadas.

Una vez examinada la situación actual es conveniente realizar una cierta prospectiva para determinar qué situación futura puede darse y cómo se deberá preparar la organización. Con ese objeto se examinan:

- Tendencias.
- Escenarios.
- Respuestas de competidores.

Las tendencias son direcciones en las que evolucionan una serie de factores asociados. El conocimiento de su evolución permite desarrollar soluciones a las cuestiones que se derivan.

Los escenarios son otros de los elementos a contemplar. Son caracterizaciones de posibles situaciones futuras que se utilizan a efectos de planificar posibles respuestas.

Toda estrategia debe considerar las respuestas de los competidores, ya que responderán a nuestras acciones.

Finalmente, hay que considerar que nuestra organización no se enfrenta a unos rivales petrificados que dejarán de responder a las acciones de nuestra empresa para facilitar la consecución de nuestros objetivos. Si bajamos precios para aumentar la cuota de mercado, posiblemente los competidores respondan, desencadenando una guerra de precios que puede hundir la rentabilidad de todo el sector. Si introducimos un nuevo producto, posiblemente los competidores reaccionen promocionando los suyos para restarnos ventas, y así sucesivamente.

Todo movimiento de nuestra organización será contestado por los competidores y por ello debemos incorporar sus respuestas en nuestra estrategia. El objetivo es doble. En primer lugar, ir un paso más allá que los competidores para conseguir una situación final favorable. En segundo lugar, evitar que nuestra empresa realice movimientos que desencadenen una secuencia de respuestas de resultados nefastos.

Para esto es conveniente utilizar tanto la astucia como herramientas analíticas más sofisticadas como la teoría de juegos, que permite modelizar este tipo de situaciones con actores en conflicto interdependientes en sus acciones.

### **Establecimiento de los objetivos**

Una vez que se comprende la situación de partida y su posible evolución, se puede realizar un análisis de gaps entre la situación deseada y la prevista. A partir de aquí se pueden definir los objetivos a perseguir.



Los objetivos harán referencia a aspectos financieros, de mercado, de operaciones, recursos humanos, nuevos productos, etc. Estos objetivos deben estar expresados de forma concreta, cuantitativa y temporizada, de forma que se pueda evaluar el progreso hacia su consecución.

De estos, algunos serán objetivos finales, que reflejarán la creación de valor hacia clientes, accionistas y *stakeholders*. Pero otros serán objetivos intermedios, es decir, medios con los que conseguir los objetivos finales. Generalmente estos objetivos intermedios serán acciones para crear capacidades.

De forma ideal los objetivos perseguidos deben ser pocos, aunque el número dependerá del volumen y complejidad de la organización. Si los objetivos son muchos, no se estarán realizando los prioritarios por encima de los secundarios.

Las estrategia deben basarse en los espacios vacíos y los puntos débiles de los competidores.

Las estrategias exitosas tienen dos características: se dirigen a los espacios vacíos del mercado y a los puntos débiles de los competidores. La forma de conseguir el liderazgo es centrarse en oportunidades que estén desaprovechadas, es decir en necesidades insatisfechas de los clientes. Pero también deben explotar las flaquezas de los rivales: oportunidades que requieran capacidades que no tengan y para los que no estén motivados por escaparse de su área de atención.

### **Definición de los planes de acción**

Una vez definidos los objetivos, se deben establecer los programas y definir planes de acción con los que conseguirlos, disponiendo su despliegue en el tiempo.

### **Programación de recursos y presupuestación**

Cuando se han determinado las acciones, se pueden estimar los recursos necesarios y elaborar los presupuestos que plasmarán las asignaciones oportunas para desarrollarlas.

Con frecuencia los presupuestos y la programación de recursos deberán ser tensados para ajustarse a los que puedan obtenerse de forma realista.

### **Discusión y aprobación**

La estrategia, ya elaborada, debe ser debatida con intensidad por la Dirección. Toda estrategia implica una asignación de re-

La dirección debe debatir si la estrategia es adecuada, clara y distintiva.

cursos. Si no provoca un debate acalorado, puede que sea un pacto diplomático que no altere el *statu quo* y que no implique elecciones reales ni conlleve medidas imaginativas. Si la dirección no debate vivamente la estrategia probablemente sea porque o no la ha entendido o porque no la ha estudiado. Y en esas circunstancias será difícil que esté suficientemente comprometida para llevarla a cabo.

El debate debe abordar una serie de cuestiones fundamentales sobre la estrategia propuesta. Hay que deliberar si los objetivos y acciones planteados son los adecuados para la empresa y su situación. También debe discutirse si la estrategia es clara y sencilla porque la complejidad dificulta su eficaz aplicación. Asimismo debe revisarse si es suficientemente atrevida pero realizable.

Finalmente debe examinarse si el contenido de la estrategia (sus objetivos y sus acciones, la selección de segmentos, la propuesta de valor y las capacidades sugeridas) son realmente diferentes o simplemente siguen la estrategia de moda en el sector (como, por ejemplo, cuando todas las empresas intentan hacer productos “premium”). Si se trata del segundo caso, muy probablemente la empresa tenga un problema de inventiva y sagacidad estratégicas y esté condenada a obtener los mismos resultados que todas las empresas que estén intentando realizar esa estrategia en ese momento.

La conclusión del debate debe ser un acuerdo sobre la estrategia o una revisión tras lo cual sea aprobada.

Conseguir una implementación eficaz es uno de los aspectos más problemáticos de la estrategia.

### **Estrategia e implementación**

Una vez aprobada la estrategia, siguen otras dos fases íntimamente asociadas: su implementación y control.

Sin duda, uno de los aspectos más problemáticos de la estrategia es su implementación. Muchas de las estrategias acaban en un ejercicio de reflexión que altera poco las decisiones diarias y los resultados a final de año.

Los motivos de este fracaso son diversos: problemas en la comunicación, en su control y en las condiciones organizativas.

En primer lugar se encuentran los problemas de comunicación. Si se dedica poco tiempo a comunicar la estrategia a los diferentes niveles de la organización se imposibilita que los res-

ponsables de implementarla en sus decisiones cotidianas la apliquen.

Por otro lado, puede suceder que la estrategia sea demasiado compleja y confusa. La estrategia debe guiar las decisiones de la empresa en sus diversos niveles. Si una estrategia no es clara y simple, no sólo será difícil comunicarla; será difícil discernir como aplicarla en las situaciones reales.

Igualmente, una estrategia continuamente cambiante, con unos bandazos de año en año, es otro punto que dificulta su implementación. Las empresas deben adaptarse a un contexto cambiante y esto exige variar el rumbo cuando sea necesario. Pero unos excesivos cambios reflejan más bien improvisación o veleidad. Crear capacidades exige una inversión y esfuerzo a largo plazo, por lo que no pueden cultivarse con unas prioridades en continua metamorfosis.

En segundo lugar, asegurar que se persiguen los objetivos definidos en las estrategias requiere poner en práctica unos sistemas de control.

Una pieza de estos mecanismos de control son los sistemas de información, organizados en forma de sistemas de indicadores o presupuestarios.

Dichos sistemas de información deben ser utilizados dentro de procesos de control con reuniones de seguimiento y procesos de toma de decisiones sobre sus aspectos críticos.

En tercer y último lugar, toda estrategia debe ser aplicada por una organización alineada con sus principios. Dado que la forma debe corresponderse con la función<sup>2</sup>, la estrategia debe ser apoyada por una estructura organizativa, unos procesos y una cultura coherentes con la misma.

Así, una estrategia que enfatice la proximidad al cliente seguramente chocará con trabas si se implementa a través de una estructura por productos, de igual manera que una estructura por clientes puede no ser la mejor forma de desarrollar una estrategia que se base en la innovación en productos.

De igual manera, la organización debe estar diseñada de forma que todos tengan claro quién toma qué decisiones, que pueda evaluarse la contribución de los responsables, que dispongan de incentivos que premien la ejecución y que cuenten con los

recursos necesarios, en el momento apropiado, para realizarla, sean personas, dinero o información.

Por último, la presupuestación es un proceso de gestión básico para la estrategia. Plasma los objetivos económicos a obtener, a nivel de ingresos, costes, inversiones, liquidez, etc.

Desgraciadamente, hay demasiadas organizaciones que realizan una presupuestación descoyuntada de la estrategia. En estas se planifican asignaciones de recursos que no están alineadas con las actuaciones e inversiones declaradas como primordiales. El efecto resultante es que la estrategia resulta sabotada por una herramienta de control que debería estar supeditada a la misma.

Diversos autores critican la falta de frescor y de resultados de los enfoques estratégicos tradicionales.

### Críticas al proceso estratégico

Tradicionalmente, en la empresa se ha seguido una visión de la estrategia en la que esta es el feudo de la alta dirección. Es una concepción elitista, basada en el predominio del análisis sobre la intuición y la experiencia y protagonizada por órganos de staff que ejecutan un proceso formal que finaliza en un documento escrito, el plan estratégico, aprobado con o sin enmiendas por la alta dirección.

Algunos autores como Henry Mintzberg<sup>4</sup> o Tom Peters critican que el proceso estratégico tradicional es cualquier cosa menos estratégico. Proponen una visión más orgánica, en la que la estrategia se modela de forma iterativa y cualitativa, en un proceso de aprendizaje donde poco a poco se van moldeando las características fundamentales mediante ensayo y error. Aquí la intuición, la emoción, la intención y el oportunismo también tienen su papel.

Por otro lado, en los últimos años ha recibido atención un modelo para la formulación de la estrategia basado en el cuadro de mando integral: los mapas estratégicos<sup>5</sup>. Este marco han sido presentado por sus impulsores como un método más ágil que la planificación estratégica tradicional. Además de la rapidez esta técnica tiene la ventaja de vincular los objetivos y las acciones de creación de capacidades en forma de indicadores con relaciones causales.

Asimismo, en los últimos años se viene utilizando con frecuencia el concepto de modelo de negocio. Este no es más que una descripción del funcionamiento de la empresa, cómo genera

dinero, de qué beneficios proporciona a qué clientes, mediante qué actividades, recursos y canales.

Este concepto ha ganado relevancia porque la estrategia es cada vez más táctica. En cambio, en el modelo de negocio la estrategia y estructura están tan profundamente imbricadas y al servicio la una de la otra que el concepto de estrategia se queda corto para describirlo.

## Conclusiones

La estrategia empresarial es la vía para modelar el futuro de la empresa. Requiere conocer la empresa y el entorno y tomar una serie de decisiones que no dejan de ser unas apuestas. Conlleva marcar prioridades y según las que se establezcan, habrá que realizar las elecciones que creen las capacidades necesarias.

Estas elecciones no solo construirán las futuras fortalezas, sino que a su vez generarán rigideces.

Además, toda estrategia debe contemplar los espacios vacíos, los puntos débiles de los competidores y sus posibles respuestas.

Los objetivos y acciones propuestos deben ser desarrollados en el tiempo y dotados de los recursos adecuados para ejecutarse. Este rumbo propuesto debe ser evaluado para asegurarse de que es adecuado, claro y distintivo.

De la misma manera, hay que prestar mucha atención para que estén presentes los mecanismos que facilitan la ejecución de las estrategias: sistemas de información, procesos de control, estructura organizativa, cultura etc. De no conseguirse una traslación de las estrategias del ámbito de las intenciones a la acción, se correrá el riesgo de que se conviertan en un frustrante ejercicio directivo sin demasiadas repercusiones prácticas.

David Coloma

### Notas:

---

<sup>1</sup> : Porter, M. E. *“Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia”*. CECSA. 1982.

<sup>2</sup> : Treacy, M. y Wiersema, A. *“The Discipline of Market Leaders: Choose Your Customers, Narrow Your Focus, Dominate Your Market”*. Basic Books. 1997.

<sup>3</sup> : Chandler, A. P. *“Strategy and Structure”*. MIT Press. 1962.

<sup>4</sup> : Mintzberg, H. *“The Rise and Fall of Strategic Planning.”*. The Free Press. 1994.

<sup>5</sup> : Véase: Kaplan, R. S. y Norton, D. P. *“The Strategy-focused Organization: How Balanced Scorecard Companies thrive in the new business environment”*. Harvard Business School Press. 2001.