



## Todos los pasos correctos

En la estrategia está el éxito

por Constantino Markides

### RESUMEN EJECUTIVO

Sin lugar a dudas, las empresas exitosas son aquellas que cuentan con el respaldo de una estrategia de negocios singular, es decir, distinta de aquella adoptada por la competencia. En vez de asumir y tratar de superar los términos sobre los cuales está fundamentado el desempeño de la competencia, es preciso crear y aplicar un nuevo conjunto de reglas que generen un nicho de mercado exclusivo.

Para tal fin, es preciso determinar tres elementos básicos. Primero, a qué segmento del mercado le podríamos ofrecer nuestros bienes y servicios; segundo, determinar qué bienes y servicios le podemos ofrecer a dicho segmento; y, tercero, de qué modo podremos vender dichos bienes y servicios al segmento del mercado elegido por nosotros.

En este texto, el autor explica paso a paso cuál es el proceso de creación de una estrategia de negocios que cumpla con los requisitos necesarios para que la empresa se desempeñe de manera exitosa frente a la competencia.

### Renovar la estrategia

Una posición estratégica no es más que la suma de las respuestas que uno le da a las siguientes preguntas:

1. ¿Quiénes podrían ser mis clientes? (*target*)
2. ¿Qué servicios o productos les debo ofrecer?
3. ¿Qué debo hacer para vender lo que quiero a quienes quiero?

Una estrategia consiste en tomar decisiones. Por tanto, sólo obtendrá el éxito aquella compañía que logre adoptar una posición distinta a la de la competencia, es decir, entrar al mercado con un juego distinto al de los demás (en vez de tratar de superarlos en su juego, crear uno nuevo con reglas distintas). No hay duda de que el éxito proviene de explotar una posición estratégica singular.

### Definir el negocio

Los modelos mentales son muy útiles para procesar información y tomar decisiones rápidamente. Sin embargo, hay dos razones por las cuales pueden crear problemas:

1. El pensamiento pasivo o la falta total de pensamiento.
2. Los seres humanos tienden a rechazar todo lo que contradiga sus creencias actuales.

La manera de sobreponernos a los efectos de los modelos mentales es hacerlos visibles, es decir, darnos cuenta de que están ahí y tratar de cuestionar su validez y utilidad. Para tal fin, es preciso crear una crisis positiva. Esto se logra:

1. Estableciendo una nueva meta para la compañía. De esta manera los mismos empleados se darán cuenta de que para lograrla no basta con mejorar lo que siempre hacen, sino que deben cambiar su desempeño.
2. Consultar fuentes externas. Cada quien tiene modelos mentales distintos y ve las cosas de distinta forma.

La definición del negocio en el que estamos es el mayor modelo mental de la organización, ya que todas las decisiones dependerán en cierta medida de aquella. Una correcta definición del negocio es lo que coloca a la empresa por encima de sus competidores (por eso, una definición que funcione para uno no funcionará necesariamente para otro y viceversa).

Existen tres formas que se han usado para definir el negocio:

1. Según el producto vendido.
2. Según la función que tendrá la compañía para el cliente.
3. Según una cartera de capacidades básicas. *Ejemplo: Sony diría que está en el negocio de productos electrónicos portátiles; Apple en el de ofrecer programas "amigables".*

Para definir o redefinir el negocio, hay que pasar por los estos cuatro pasos:

1. Hacer una lista de todas las posibles definiciones.
2. Evaluar cada definición desde todos los ángulos posibles, para encontrar la que otorgue a su compañía una mejor posición frente a sus competidores.
3. Elegir una definición. Es importante recordar que dependiendo de la elección que se haga, será necesario tomar otras decisiones subsecuentes.
4. Completar el proceso preguntándose qué haría uno si un competidor escogiera una estrategia o definición de negocios superior a la nuestra.

## Identificar los clientes y el producto

### Clientes

La compañía está en la responsabilidad estratégica de escoger quiénes serán sus clientes y qué ofrecerá a estos. A menos que la compañía cuente con recursos ilimitados (tiempo, personal y dinero), no puede ofrecer de todo para todos.

Si no determina con claridad quiénes son sus clientes (quizá porque prefiere mantener las puertas abiertas a cualquier tipo de cliente), estará desperdiciando recursos valiosos. Por aspirar a dominar todo el mercado, no estará obteniendo nada.

Al momento de determinar quiénes son los clientes, será preciso considerar dos elementos:

1. Si no hacemos un esfuerzo por descubrir nuevos clientes, lo más seguro es que escojamos los mismos que ya posee la competencia. En este caso estaríamos luchando fuertemente por una posición en el mercado.
2. Para determinar cuáles son los clientes que deberíamos elegir, hay que desarrollar una serie de criterios que dependen de cada empresa. Por ejemplo, ¿dónde están ubicados?, ¿en el interior o en la capital?, ¿grandes o pequeñas compañías?, ¿individuos o compañías?, ¿compañía instaladora o usuario final?, etc. Un buen criterio es acogerse a la siguiente máxima: "Un buen cliente es el que aprecia lo que la compañía puede hacer por él de manera exclusiva". La clave está en conseguir clientes cuyas necesidades coincidan con nuestras capacidades particulares.

Una manera de seleccionar nuevos clientes es segmentar los ya existentes para así poder descubrir un segmento aún no explorado. Para ser el primero en descubrir y explorar un nuevo segmento, es necesario abandonar las ideas preconcebidas sobre quiénes deberían ser nuestros clientes. Es importante determinar qué clientes no están interesados en nuestro producto, pues este no satisface sus necesidades.

Si la compañía no define bien con qué tipo de clientes desea contar, podrían presentarse los siguientes problemas:

1. Olvidar que cada cliente supone un costo de oportunidad, es decir, los recursos utilizados para atender a un cliente que no nos conviene pueden ser utilizados fácilmente para conseguir a los que sí queremos.
2. Disputas entre ejecutivos al momento de rechazar clientes que no convienen.

### Productos

Otra decisión estratégica que debe ser tomada es qué se le va a ofrecer a los clientes, ya que ofrecer de todo es la receta del desastre. Es importante recordar que el hecho de que un cliente necesite algo no implica necesariamente que uno deba ser el que se lo suministre.

Un criterio muy importante para la selección de productos,

aparte de que esté comprobado que cumplen con las necesidades del cliente, es la relación entre el costo y el beneficio, es decir, cuánto costará este producto y a cuánto lo podré vender (tomando en cuenta precio de competencia, valor para el cliente, exclusividad del producto).

## Decidir cómo proceder

Decidir el "cómo" equivale a diseñar la cadena de valor de las actividades de la empresa, desde la compra de materias primas hasta la fabricación y venta a los clientes de los productos y servicios finales.

La estrategia consiste en combinar las actividades individuales de la empresa en un sistema capaz de crear un ajuste de las necesidades del ambiente y de las acciones que ejecute la compañía. La primera parte de esta labor (determinar las actividades individuales a llevar a cabo) es sencilla. Lo difícil es juntar todas las actividades, de manera que se refuercen y apoyen entre sí. No menos difícil es ver qué tan frágil es este sistema, para resistir las tensiones que sabemos que existirán en el ambiente. Al diseñar el sistema se deben tener en cuenta cuatro principios:

1. Se deben escoger las actividades que el mercado exija.
2. Las actividades deben encajar entre sí. *Ejemplo, el departamento de manufactura debe ser capaz de producir los productos que el departamento de mercadotecnia anuncia.*
3. Las actividades deben estar en equilibrio unas con las otras. *Ejemplo: si se intensifican los esfuerzos de mercadotecnia, pero no la producción, no podremos satisfacer las demandas del mercado y obtendremos clientes insatisfechos.*
4. Tomar en cuenta que colectivamente las actividades formarán un sistema de relaciones recíprocas.

Crear el ajuste correcto entre lo que el mercado necesita y lo que ofrece la firma puede ser contraproducente si el ambiente cambia y la compañía no responde rápidamente. Por esto, la compañía debe permanecer flexible, es decir, tiene que ser capaz de identificar los cambios en su ambiente y responder antes de que sea demasiado tarde; debe tener la disposición cultural para aceptar el cambio y responder a él, y debe tener las destrezas y habilidades necesarias para competir en cualquier nuevo ambiente.

Para vencer la inercia que el éxito crea en la organización, y cuestionar la manera de operar, existen dos enfoques:

1. Vigilar no solo la salud financiera, sino también la estratégica. Las cifras financieras, aunque necesarias, son indicadores engañosos, porque en realidad nos hablan del pasado y, como sabemos, este es un terrible indicador del futuro. Entre los indicadores de salud estratégica más útiles están:
  - 1.1. Satisfacción del cliente.
  - 1.2. Estado de ánimo de los empleados (poca motivación o descontento).

1.3. Tendencias de la salud financiera.

1.4. Salud financiera relativa. Aun cuando se estén generando muchas utilidades, ¿cuál es nuestra situación frente a la competencia?

1.5. Estado de innovación y nuevos productos.

1.6. Retroalimentación de distribuidores y proveedores. Le dan a la compañía un punto de vista sobre lo que está ocurriendo en el mercado.

1.7. Cambios en la industria. A la compañía le está yendo bien hoy, pero, ¿qué pasaría si el mercado cambiara?

2. Crear crisis positivas para que la organización piense activamente. Consiste en sacudir el sistema para que piense en forma creativa, porque inevitablemente el éxito crea modelos mentales inflexibles que a su vez generan un pensamiento pasivo. Para que este proceso tenga éxito, hay que llevar a los empleados a través de las siguientes tres etapas:

2.1. Etapla 1: comunicar la meta. El empleado debe entender qué se desea lograr y por qué.

2.2. Etapla 2: crear confianza en la meta mediante triunfos previos. Hay que convencer a los empleados de que el objetivo es realista y de que se puede alcanzar

2.3. Etapla 3: consolidar un compromiso emocional con la meta. Esta es la más importante de las etapas, porque es en la que el empleado pasa de una aceptación racional de la meta a un compromiso emocional con la misma.

### Identificar y asegurar capacidades y activos

Después de decidir qué actividades debe llevar a, es preciso considerar qué activos, destrezas y capacidades debe adquirir para llevar a cabo esas actividades. Es posible asegurar activos y capacidades de cuatro formas distintas:

1. Dotación. Como cuando se compra una patente y uno recibe toda la información y tecnología necesarias para desarrollar las actividades pertinentes.

2. Adquisición. Arrendando los equipos para la empresa.

3. Compartir recursos con un socio o aliado para no hacer gastos individuales.

4. Acumulación. Ir acumulando conocimientos y activos a través del tiempo.

Las destrezas, capacidades, recursos y activos realmente valiosos son los que no pueden ser imitados por otras personas en el mercado competitivo, ni pueden ser reemplazados por ningún otro activo disponible en el mercado.

Un activo estratégico debe ser:

1. Escaso. Difícil de conseguir por los competidores.

2. Difícil de imitar. Aun cuando otros no posean un recurso, lo imitarán si es posible, y nuestra ventaja desaparecerá.

3. Difícil de reemplazar. El activo no pierde valor sólo si es

fácil de imitar, sino también si es fácil de sustituir por otro.

Si las compañías pueden adquirir capacidades y activos estratégicos más rápidamente y a menor costo que sus competidores, gozarán de una gran ventaja competitiva.

Una buena forma de desarrollar los activos estratégicos es creando una escala estratégica. Crear una escala estratégica implica tres pasos:

1. Formular el objetivo estratégico global de la compañía

2. Desarrollar las metas que se necesiten a mediano y a corto plazo para lograr el objetivo global.

3. Avanzar identificando la sucesión ordenada de destrezas y capacidades necesarias para alcanzar cada meta sucesiva en la escala y luego invertir en desarrollar dichas destrezas.

### Crear un ambiente organizacional adecuado

En muchas empresas del mundo se repite el mismo fenómeno: la compañía adopta una determinada estrategia, pero los empleados actúan de un modo contraproducente. Lo que olvida la alta gerencia es que el determinante principal de la conducta de los empleados es el ambiente organizacional. Los empleados no acatarán órdenes mientras no se haya creado un ambiente organizacional que promueva y sostenga la conducta deseada.

Para que la estrategia sea debidamente implementada, la empresa debe contestar la siguiente interrogante: ¿qué ambiente organizacional es necesario crear para que los empleados mantengan una conducta propicia para la estrategia escogida?

El ambiente organizacional consta de cuatro elementos:

1. La cultura de la empresa (normas y valores).

2. La estructura (jerarquía y configuración material y de sistemas de información).

3. Los incentivos (monetarios y no monetarios).

4. El personal (sus destrezas y capacidades).

Los elementos que constituyen el ambiente organizacional deben concordar y sostenerse recíprocamente, y luego combinarse para formar un sistema que apoye y promueva la estrategia de la empresa. El fracaso estratégico suele ocurrir si el ajuste entre los elementos del ambiente organizacional no es bueno

### Desarrollar una posición estratégica superior

El proceso de desarrollar una estrategia superior es en parte planificación y en parte ensayo y error, hasta dar con algo que funcione.

Para llegar a una estrategia superior a través de la planificación, lo primero que hay que hacer es definir o redefinir muy cuidadosamente el “quién-qué-cómo” (recordando que no importa el orden lógico en que lo hagamos). Además de lo anterior, podemos tomar en cuenta lo siguiente:

1. Identificar los problemas que se nos presentan en la actua-

lidad y pensar qué medidas tomar.

2. Identificar la competencia actual y pensar cómo superarla, utilizando nuevos productos, nuevos mercados y/o nuevos recursos.
3. Identificar los cambios en nuestra industria, es decir, cambios en las necesidades de los clientes o segmentaciones de mercado que puedan ser aprovechados.
4. Qué criterios utilizar para determinar cuál cliente le conviene a la compañía y cuál no.
5. Explorar las consecuencias de definir su negocio tal y como lo ha hecho.
6. ¿Cuáles son los factores que consideramos claves para el éxito de la empresa?
7. ¿Cuál es la verdadera razón por la cual los clientes nos comprarán a nosotros y no a la competencia?
8. ¿A quiénes se considera como los competidores más temibles?, ¿qué están haciendo?, ¿cómo es posible superar sus estrategias?

Al buscar una estrategia se da un gran proceso de creación de ideas, que deben ser evaluadas, experimentadas, aprendidas y modificadas, antes de ser aplicadas. Es muy importante no caer en el error de criticar una idea apenas se propone, pues se podría congelar todo el proceso creativo. Cada nueva idea se puede evaluar con los siguientes criterios:

1. ¿Refuerza la visión de la compañía?
2. ¿Está ajustada al tipo de negocio que se ha definido?
3. ¿Podría generar un impacto significativo en las utilidades?
4. ¿Está acorde con las capacidades básicas de la empresa?
5. ¿Cuenta con suficiente apoyo emocional?
6. ¿Se cuenta con los recursos y capacidades para ejecutarla?

Después de evaluar una idea, hay que experimentarla. La mejor manera de hacerlo es poniéndola en práctica, pero de forma limitada, y así poder saber si funciona o no, y en qué circunstancias. A continuación, algunos de los retos al experimentar con ideas:

1. Reto de la incertidumbre. Las nuevas ideas están rodeadas desde el principio de gran incertidumbre. Para manejar la incertidumbre se puede seguir el siguiente proceso:
  - 1.1. Desarrollar un prototipo provisional.
  - 1.2. Probar los prototipos en distintos segmentos del mercado.
  - 1.3. Aplicar todo lo que se ha aprendido para así introducir al mercado versiones mejoradas y dirigirse a segmentos del mercado mejor enfocados.
2. El reto de la inercia. Normalmente, los clientes que conseguiremos con la nueva idea serán distintos de los que ya tenemos; por eso lo recomendable es crear una unidad organizacional aparte que se encargue de la nueva idea.

3. El reto organizacional. Al empezar con una nueva idea, esta puede crear un pequeño mercado que necesitará tiempo para desarrollarse, por lo que en este caso se recurriría a la misma estrategia que en el punto anterior.

Algunas de las trampas con las cuales nos podemos encontrar al formular estrategias son:

1. Ilusiones exageradas. Lo que distingue a los innovadores no es la calidad ni la magnitud de los retos que se fijan, sino el tiempo y el esfuerzo que dedican a crear en la empresa el entusiasmo por seguir la meta.
2. La estrategia como análisis. El pensamiento estratégico eficiente debe ser creativo e intuitivo (no sólo racional) y tiene como fundamento (pero no es suplantado por) el análisis.
3. Parálisis por análisis.
4. Hacer mejoras operativas. Las mejoras estratégicas se encuentran mejor cuando nos preguntamos por el “quién” y el “qué” en vez del “cómo”.
5. El peligro de no elegir. La indecisión no es una receta para mantener la flexibilidad, sino para el desastre.
6. Falta de revisión anual de la estrategia. Cualquier decisión que tomemos deberá ser revisada anualmente, ya que todo está en constante cambio.

### Nuevas posiciones estratégicas

Una vez agotado el potencial de encontrar posiciones sin explotar, las compañías fijan su atención en las mejoras operativas y aumentan su inversión para incrementar el valor agregado, a fin de seducir a los clientes de la competencia. Al mismo tiempo que se hacen las mejoras operativas, debemos protegernos de los imitadores. Podemos hacerlo de dos formas:

1. Organizar las actividades de la compañía de manera tal que se refuercen y apoyen entre sí. Esto permitirá que si quieren imitarnos tengan que imitar no sólo una actividad, sino todo el sistema.
2. Crear un ambiente organizacional que apoye la posición estratégica. Igual que en el punto anterior, esto dificultará la posibilidad de que nos imiten.

Las compañías innovadoras son las que primero perciben las nuevas posiciones que aparecen en su industria y hasta ayudan a crearlas, mientras que las compañías viejas están ocupadas compitiendo desde sus posiciones escogidas. El constante cambio del entorno genera nuevas respuestas para las interrogantes “quién-qué-cómo”, que para las compañías ya establecidas es más difícil de determinar.

### Evaluar y responder a la innovación estratégica

Cuando hablamos de estrategia, una cosa está clara: en cualquier industria, el panorama competitivo está cambiando constantemente. Esta dinámica es creada por muchas fuerzas, entre otras: cambios en las necesidades y preferencias de los clien-

tes, cambios demográficos, nuevas tecnologías, ataques de competidores, políticas del Gobierno.

En realidad, la innovación estratégica no siempre es conveniente. Por cada compañía que ha salido adelante rompiendo las reglas, otras diez han fracasado. La verdadera cuestión es: ¿cuándo me conviene romper las reglas? Si la compañía está empezando, es probable que romper las reglas sea lo mejor, porque no tiene sentido jugar el mismo juego que los grandes competidores ya establecidos; estos ya tienen muchas ventajas con las cuales nos aplastarían si tratáramos de imitarlos.

La decisión de romper las reglas se debe tomar analizando la relación entre el costo y el beneficio de adoptar o no cierta estrategia. Los beneficios de una innovación potencial no se miden nada más por el tamaño del mercado que se podría dominar; la cuestión es: ¿podemos explotar ese mercado con las capacidades actuales de la compañía?

### Adoptar una visión dinámica de la estrategia

Ningún consejo, por bueno y práctico que sea, se puede aplicar a todas las empresas, en cualquier momento. Las decisiones

que tome la compañía tienen que provenir de sus circunstancias particulares, determinadas por su peculiar evolución. El consejo estratégico que no sitúe a la empresa en su contexto histórico es peligroso.

Tomando en cuenta los capítulos anteriores, podemos armar la siguiente enumeración, en la que se muestra por entero la formulación de una estrategia:

1. Identificar y ocupar una posición estratégica que nos distinga de la competencia.
2. Buscar la excelencia.
3. Buscar continuamente otras posiciones estratégicas.
4. Si se identifica alguna estrategia viable en el paso anterior, tratar de manejar simultáneamente la posición vieja y la nueva.
5. A medida que la vieja posición declina con el tiempo, efectuar lentamente la transición a la nueva y comenzar de nuevo el ciclo.

Este Resumido ha sido parcialmente patrocinado por:



Directorio y Buscador de Negocios  
en Hispanoamérica



Lo mejor de las revistas de negocios



Estadísticas e Investigación de Mercado Digital  
en Latinoamérica

**Título original:** All the Right Moves

**Editorial:** Harvard Business School Press

**Publicado el:** diciembre de 1999

¿Le gustó el Resumido? Compre el libro en:  
<http://www.resumido.com/es/libro.php?cod=294>

Resumido.com, respetando la propiedad intelectual y los respectivos derechos de autor de las diferentes publicaciones citadas, no pretende reproducir ni parcial ni totalmente el contenido de las mismas ni el modo en el que su contenido se presenta aquí. Por el contrario, ofrecemos la oportunidad de que dichas obras no sólo sean conocidas sino adquiridas en beneficio de sus respectivos creadores; motivo por el cual, Meltom Technologies se reserva el derecho de excluir cualquier título, cuando se presuma la vulneración de derechos subjetivos, particulares o directos del mismo.