



## El poder del pensamiento estratégico

Asegure mercados, no deje entrar a los competidores

por Michel Robert

Lock in  
Markets,  
Lock out  
Competitors

### RESUMEN EJECUTIVO

La estrategia es lo que hace que una empresa logre su objetivo. El proceso que propone Robert, desarrollado en el “campo de batalla” y no en las escuelas de negocio, se basa en ignorar a la competencia hasta hacerla irrelevante.

Obsesionarse con sus competidores sólo lleva a una estrategia de imitación, que generalmente desemboca en el error de permitir que sea otro quien establezca las reglas. Quien pone las reglas gana, y el que imita pierde.

Robert entrevista a muchos CEOs, y como resultado, explica el éxito de empresas que desarrollaron estrategias diferenciadas (como Intel, Walmart y Microsoft) y el fracaso de empresas que simplemente copiaron a sus competidores (como Chrysler, OfficeMax y las cadenas televisivas).

Los puntos clave del libro son:

- La imitación no es la respuesta, sino la innovación.
- Es necesario cambiar las reglas del juego.
- Toda organización debe conocer cuál es su fuerza motora.
- Toda organización debe enfocarse en desarrollar sus áreas de excelencia.
- Hay que hacer que la competencia se vuelva irrelevante..

### ¿Sufre de obsesión por la competencia?

¿Su obsesión es la competencia? ¿Las tácticas y estrategias de sus competidores le sorprenden constantemente? Si es así, usted tiene una estrategia de imitación, y esta no funciona.

Las empresas ganadoras no imitan a la competencia; desarrollan estrategias únicas que reformulan las reglas de sus negocios. Las mejores son las que hacen que los competidores sean irrelevantes, cambiando las reglas de los negocios de forma tal que a los competidores les cueste seguir el paso, dada la confusión creada.

Las empresas cuyas estrategias no les permite controlar o influir en las reglas de juego, necesitan nuevas estrategias.

**National Semiconductor** solía tener una estrategia de imitación. La empresa hacía los mismos tipos de chips que Intel, y para el mismo tipo de aplicaciones. En 1996, Brian Halla reemplazó a Gil Amelio como su CEO, y trajo consigo a una

nueva estrategia: en lugar de hacer los mismos chips para las computadoras personales, la empresa comenzó a desarrollar chips para artefactos inteligentes.

**Subaru** solía tener una estrategia de imitación, hasta que en 1996 decidió cambiarse a automóviles de tracción en cuatro ruedas, que compitieran con pequeños camiones y vehículos utilitarios. Las ventas aumentaron a más de \$3 billones anuales y la empresa anunció ganancias récord.

### Cambie las reglas del juego

A lo largo de los años, se ha podido ver cuál es la estrategia que utilizan las empresas exitosas; no es precisamente la de imitación, sino la de distinción. Se aseguran de que cada vez la brecha entre ellas y su competencia se haga más y más grande.

Existen muchas definiciones de “estrategia”. La palabra proviene del griego y era utilizada en el ámbito militar. En el mundo de los negocios estrategia significa: “una maniobra diseñada para sorprender y despistar al enemigo”.

En los negocios, nada está escrito sobre piedra. Estos son algunos ejemplos de cómo en distintas industrias las empresas exitosas supieron cambiar las reglas, y sirvieron de modelo para sus competidores:

1.- **Automotriz:** Toyota se convirtió en el segundo fabricante de automóviles más grande del mundo, re-inventando su proceso de producción. El sistema tradicional norteamericano resultaba costo-efectivo sólo para grandes volúmenes, que el mercado japonés no podía sustentar.

El fundador de Toyota reconoció esta realidad, por lo que diseñó un nuevo proceso que permitiera la creación de distintos modelos en una misma línea de producción. Tal innovación ha sido la clave para el éxito de la compañía.

2.- **Telecomunicaciones:** Craig McCaw fue quien cambió las reglas del juego, al desarrollar una red inalámbrica a nivel nacional que compitiera con la de AT&T. Al pasar el tiempo, AT&T reconoció la fortaleza de McCaw y le compró a su compañía por \$13 billones.

3.- **Computadoras personales:** Michael Dell cambió las reglas del negocio al mercadear directamente computadoras hechas a pedido. En 1997, llevó esta estrategia a Internet, forzando a la competencia a repensar sus estrategias

4.- **Comercio:** el fundador de Wal-Mart, Sam Walton, cambió las reglas del negocio de ventas al detal, ofreciendo bajos

precios cada día a los clientes rurales, y empleando un sistema de distribución más eficiente que el de sus competidores K-Mart, Sears y JC Penny.

Ahora Chester Cadieux, de QuikTrip, está cambiando las reglas del negocio de las tiendas de conveniencia, ofreciendo sólo productos de alto volumen de venta, pero a precios más bajos que la competencia.

5.- **Cosméticos:** las tiendas Body Shop cambiaron las reglas de la industria cosmética, al no vender en las tiendas por departamento, y al mercadear solamente productos naturales en paquetes naturales o reciclables.

Igualmente lo hizo Mirón Ullman de las tiendas Espora. A diferencia de las tiendas por departamento (que colocan todos los productos de una marca en un mostrador), organiza los productos por categoría: todas las marcas de pinturas de labio en un mostrador, todas las de crema facial en otro, etc. Las tiendas por departamento crecen anualmente un 7-10%, Sephora ha crecido a un 55% anual, y planea duplicar su número de tiendas en un período de tres años.

La lección que dejan estos y otros casos es que los cambios que dejan huella en la participación del mercado sólo ocurren cuando se aplica una estrategia que cambia las reglas del juego. Los competidores entonces construyen sus organizaciones y procesos para hacer negocios de acuerdo a las reglas que ellos imponen. Les resulta muy difícil cambiar sus organizaciones y procesos para lidiar con el cambio; se paraliza a la competencia, neutralizando sus estrategias.

### Pensamiento estratégico: la esencia de la ventaja competitiva

El éxito en los negocios depende de la estrategia, sin embargo muchos CEOs son incapaces de articularla correctamente. A menudo, son los empleados quienes deben inferir la estrategia a partir de las decisiones aprobadas por el CEO.

En una empresa, los empleados no pueden ejecutar una estrategia que sea secreta. Para que una estrategia tenga éxito, todo el equipo gerencial debe conocerla y comprometerse con ella. La propiedad y el compromiso se darán de forma fácil o difícil, dependiendo del proceso por el cual se le haya llegado a la estrategia.

El mejor proceso compromete a todo el equipo de gerencia en una discusión estructurada y objetiva acerca de la dirección futura de la empresa.

La visión del CEO es como un retrato de la empresa: las iniciativas que encajan dentro del marco del retrato, deberían ser alcanzadas; las que no, deberían dejarse de lado y no seguir desperdiciando tiempo y energía en ellas. Este retrato, o perfil estratégico, es por lo tanto un filtro para las decisiones. El perfil estratégico debería aclarar y hacer explícito los productos que se ofrecerán o no, los clientes a quienes servirá, y los segmentos de la industria y mercados geográficos que alcanzará.

### Fuerza motora: el ADN del pensamiento estratégico

La selección de la fuerza motora es la decisión más importante a tomar en la formulación de una estrategia. Existen 10 componentes básicos que influyen en las decisiones, resultando empresas orientadas a:

- 1.- **Producto / servicio vendido:** las compañías cuya estrategia está orientada al producto, han decidido ofrecer sólo un producto y sus derivados. Todos sus productos futuros son extensiones o adaptaciones de ese producto. *Por ejemplo: soda de Coca-Cola, aviones Boeing, cauchos Michelin.*
- 2.- **Tipo de cliente:** estas compañías pueden ofrecer una amplia variedad de productos, incluso algunos no relacionados entre sí, pero siempre a un tipo específico de cliente. *Por ejemplo: Jonson & Johnson, AARP, Playboy; USAA.*
- 3.- **Categoría de mercado:** identifican una necesidad común entre los compradores de un mercado definido. *Por ejemplo: Disney.*
- 4.- **Tecnología:** ofrecen a todos los clientes en el mercado un rango de productos desarrollados por una tecnología central. *Por ejemplo: DuPont (química); 3M (polímeros); Intel (microprocesadores).*
- 5.- **Capacidad de producción:** su lema es "seguir andando". Sus actividades están enfocadas en productos y mercados que permitan que su capacidad sea utilizada. *Por ejemplo: Kimberly Clark Corp, produce pañales desechables, sólo porque estos utilizan la celulosa producida por sus molinos.*
- 6.- **Método de ventas y mercadeo:** algunas estrategias están orientadas por un método único o distinto de ventas o mercadeo. *Por ejemplo: Amway, Mary Kay y Avon (ventas persona a persona) y Amazon.com (ventas en la web).*
- 7.- **Método de distribución:** todos los servicios o productos ofrecidos utilizan un mismo método. *Por ejemplo: Wal-Mart, Fed-Ex, Home Depot, Staples, Nextel.*
- 8.- **Recurso natural utilizado:** la exploración de recursos naturales y la producción, es la estrategia de empresas petroleras, mineras o madereras. *Por ejemplo: Exxon, Shell, Anglo-American Mining.*
- 9.- **Desempeño de tamaño y crecimiento:** normalmente son empleadas por conglomerados de empresas no relacionadas entre sí. El tamaño y el crecimiento se alcanzan por su propia necesidad.
- 10.- **Desempeño de retorno / beneficio:** también suelen ser conglomerados de negocios no relacionados. *Por ejemplo: ITT (Harold Meneen exigió un incremento en las ganancias cada trimestre de cada empresa, y se deshacía de aquellas que no lo cumplieran) y General Electric (Jack Welch exigió un 18% de retorno sobre inversión).*

### Áreas de excelencia: ampliando la ventaja competitiva

Las áreas de excelencia son capacidades que se pueden identificar, localizar, aislar y desarrollar. Difieren de empresa a em-

presa y de industria a industria, según la fuerza motora.

Los gerentes deben darle un trato preferencial a las áreas de excelencia y nutrirlas constantemente, porque tales áreas son las que le dan ventajas estratégicas sobre la competencia.

Dependiendo de la fuerza motora de una empresa, ciertas áreas cobran mayor o menor importancia:

- En una estrategia orientada al producto, el área de excelencia a ser desarrollada es la calidad de la manufactura (como es el caso de los fabricantes de automóviles japoneses). Mejorar la calidad es una habilidad clave estratégica.
- Para las empresas orientadas a la estrategia de cliente, conocer al cliente es un área de excelencia, por lo que empresas como Procter & Gamble invierten mucho dinero en la investigación de sus preferencias.
- En las estrategias orientadas a la tecnología, la investigación es el área de excelencia clave para lograr el desarrollo.
- Cuando la capacidad de producción es la que orienta a la estrategia, la empresa debe luchar para ser la productora de menor costo y para tener las plantas más eficientes.
- Las empresas orientadas a las ventas o al método de mercadeo necesitan destacarse en la confiabilidad de sus redes de ventas y en la eficiencia o cobertura de la red.
- Cuando el método de distribución es la fuerza motora, las áreas de excelencia deberían ser el sistema de cobertura y su eficiencia.
- Para las empresas orientadas a recursos naturales, la explotación y la conversión deben ser sus áreas de excelencia.
- El tamaño/crecimiento y el retorno/precio son las estrategias de los conglomerados; las áreas críticas de excelencia son la gerencia de portafolio y los sistemas de información.

### Competencia y las reglas de la guerra

Las ocho reglas de la competencia deben tenerse siempre presentes en todo negocio:

1.- Circunscriba la “caja de arena”: identifique los productos, clientes, segmentos de mercado o mercados geográficos en los que se van a competir o no.

2.- Escoja a la competencia, para que ésta no le escoja antes: examine a todos los competidores e identifique sus fuerzas motoras, conceptos de negocios y áreas de excelencia. Escoja a una para atacar con un plan ofensivo previamente elaborado. Neutralice la estrategia de ese competidor, cambiando las reglas del juego. Diseñe un plan defensivo contra los competidores que permanezcan en pie, para prevenir que le hagan lo mismo a usted.

3.- Jamás le ceda un santuario a un enemigo: por dos décadas, los fabricantes de autos norteamericanos le hicieron a los japoneses un santuario en el segmento de autos pequeños. Los japoneses, mientras tanto, desarrollaron experticia en manufactura y mercadeo, para luego atacar al mercado de automóviles de lujo.

4.- Jamás empiece guerras en dos frentes: no ataque a dos competidores a la vez. Por ejemplo, Toyota enfocó desde 1950 su ofensiva en General Motors. El objetivo de Komatsu había sido Caterpillar. La estrategia de Honda ha sido superar la calidad de manufactura de Daimler Benz.

5.- Jamás empiece guerras sin sentido: sólo debe pelear cuando se va a ganar 20, 30, 50 puntos de la participación del mercado. No es necesario pelear por el 1 o el 2%.

6.- Jamás empiece una guerra sin armas: MCI le quitó 17 millones de clientes a AT&T con un producto llamado “amigos y familiares”. MCI podía ofrecer este producto porque había desarrollado un software especial para facturarle a grupos de personas en redes. AT&T aún no contaba con esa capacidad.

7.- Jamás vaya a la guerra con un plan de un solo paso: es necesario pensar varias movidas por delante, anticipando la reacción de la competencia y preparándose para afrontarla.

8.- Escuche la música: la información sobre el desempeño pasado o presente de la competencia no dice nada acerca del futuro. Sin embargo, en el “ruido” pueden encontrarse claves del desempeño o estrategia futura de la competencia.

Este Resumen 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

¿Le gustó el Resumen? Compre el libro en: <http://www.resumido.com/es/libro.php?cod=240>