

## La estrategia: factor clave para el éxito de una empresa

Daniel Velásquez

Asesor integral de negocios y emprendimientos

Los activos de una empresa tienen poco o ningún valor sin clientes. La estrategia tiene por objetivo crear valor y desarrollar una posición única que permita a la empresa diferenciarse y asegurar una oferta superior a la de sus competidores, que sea preferida por sus clientes. Las herramientas gerenciales, los procedimientos y las actividades de las empresas se escogen y se utilizan para que se complementen en el desarrollo de estrategias que les permitan alcanzar sus objetivos. El valor competitivo de cada herramienta no actúa por separado sino dentro de un todo en el funcionamiento de la empresa, donde el resultado agregado de las acciones es mucho más contundente que el efecto de cada una por separado (Porter, 1996).

### Errores comunes en el desarrollo de una estrategia

¿Por qué muchas estrategias fracasan?  
¿Cuáles son los errores que muchas empresas cometen en el desarrollo de sus estrategias?

Muchas compañías están buscando constantemente el nuevo modelo de estrategia que está de moda, con una visión cortoplacista de su implantación y sus resultados. Según Philip Rosenzweig, profesor del Instituto Internacional para el Desarrollo de la Gerencia (IMD) en Suiza, el éxito de la estrategia de una compañía no se consigue al buscar el nuevo modelo de estrategia, pues muchas de las nuevas teorías no son las más apropiadas ni han sido probadas. El éxito se obtiene al analizar a fondo la estrategia que se está utilizando para entender dónde se ha implementado con éxito y dónde están las oportunidades (Bradley, Hirt y Smit, 2011).

Los principios básicos de una buena estrategia se ignoran en la constante búsqueda de nuevos modelos gerenciales, con la falsa creencia de que estos modelos van a iluminar a la empresa para desarrollar nuevas fuentes de ventajas competitivas que la posicionaran como líder del mercado (Bradley, Hirt y Smit, 2011). Las compañías olvidan que el líder del mercado realiza actividades específicas que

le diferencian de sus competidores y no pueden copiarse fácilmente.

Las nuevas teorías están al alcance de todos los competidores y todos tienen la misma oportunidad de utilizarlas, sin haber tenido tiempo para aprender de los errores que se cometen en su implantación porque son nuevas. Esto puede traer como resultado que muchas compañías terminen haciendo lo mismo, sin elementos que las diferencien de sus competidores. Las estrategias exitosas se desarrollan

### La estrategia no es una suma de herramientas gerenciales sino una forma de pensar

en el tiempo, sin una receta de cocina, sino por la interacción de las herramientas gerenciales (muchas de ellas desarrolladas internamente en la empresa) con la cultura de la empresa, las respuestas competitivas, la reacción de los consumidores y la interacción con el entorno.

Muchas empresas olvidan el objetivo fundamental de las investigaciones de mercado: proporcionar información relevante que no se conoce en este momento y va a definir un rumbo para la empresa. Muchas veces, la cantidad de datos, los análisis innecesarios y los montones de documentos pueden confundir en vez de ayudar a entender el mercado, los clientes y los competidores (Bradley, Hirt y Smit, 2011).

Las estrategias se desarrollan apuntado al objetivo deseado y diseñando la organización para el logro de esos objetivos. Se olvida que es necesario identificar amenazas, retos y problemas que se pueden presentar en el camino para lograr las metas (Rumelt, 2011). No se desarrollan planes de contingencia y organizaciones flexibles que puedan adaptarse a las amenazas o los retos. Por carecer de planes de contingencia, se termina gerenciando por crisis, y por ensayo y error cuando aparecen los obstáculos.

Suele mal interpretarse el concepto de estrategia y se cree que es la suma de varias herramientas gerenciales. La estrategia no es el resultado del uso de

herramientas sino «una forma de pensar» (Bradley, Hirt y Smit, 2011), que no tiene un horizonte de corto plazo sino que trata de mantener una posición competitiva en el tiempo. El horizonte del desarrollo y el uso de una estrategia debe ser una década o más (Porter, 1996). En Venezuela, muchos gerentes piensan que esto no es posible, porque los constantes cambios en el entorno hacen que las estrategias cambien a cada momento. Este es un error conceptual, porque las estrategias se adaptan a los cambios, pero no necesariamente cambian su esencia.

En algunos casos se confunden los objetivos con la estrategia. Por ejemplo, la estrategia es aumentar las ventas veinte por ciento y la rentabilidad en un veinte por ciento. Este es un objetivo financiero ambicioso, pero no es una estrategia: no desarrolla la ventaja competitiva, la diferenciación ni los sacrificios que la compañía tendrá que hacer para lograrlo (Rumelt, 2011).

Otro error típico es hacer una gran lista de objetivos y llamarla estrategia. Una lista de acciones que la compañía debe hacer no explica cómo ese conjunto de objetivos resultará en un posicionamiento estratégico que diferencie a la compañía de sus competidores y haga que sus productos o servicios sean preferidos por los consumidores. Tampoco explica las competencias fundamentales de la empresa. No se entiende la razón por la cual los consumidores prefieren los productos de la empresa por encima de los productos de sus competidores (Abraham, 2000).

Otro error consiste en confundir excelencia operacional con estrategia. Michael Porter (1996) explicó, hace mucho tiempo, que la eficiencia operacional es necesaria pero no suficiente para desarrollar una ventaja competitiva. La búsqueda de calidad, productividad y eficiencia ha desarrollado importantes herramientas gerenciales: calidad total, *benchmarking*, tercerización, reingeniería, etc. Aunque los resultados de utilizar estas técnicas han sido extraordinarios, muchas compañías no han logrado convertir esos éxitos en rentabilidad sostenible. Una compañía puede desarrollar una

ventaja competitiva si esa ventaja no puede ser copiada por sus competidores. Muchas herramientas pueden copiarse fácilmente. En esta época, los adelantos tecnológicos, los consultores, el robo de ejecutivos, los estudios de cuarto y quinto nivel, etc., han hecho que muchas técnicas se hayan convertido en estándares industriales y que sean los clientes los beneficiarios de las mejoras en productividad (Porter, 1996).

## ¿Cuáles son los elementos de una buena estrategia?

1. Una buena estrategia implica ser diferente, desarrollar una posición competitiva que supere a los rivales, que sea sostenible en el tiempo y difícil de copiar.

2. Se basa en actividades específicas ejecutadas de manera más eficiente que los competidores.

3. Requiere escoger entre diferentes actividades y posicionamientos estratégicos.

4. Consiste en hacer las mismas actividades que realizan los competidores de manera diferente o hacer actividades diferentes de las que realizan los competidores.

5. Implica reconocer que todas las herramientas y actividades de la compañía deben estar dirigidas a aumentar sus ventajas competitivas.

## Posiciones estratégicas

Porter (1996) definió tres posiciones estratégicas que permiten desarrollar ventajas competitivas sostenibles:

1. Posicionarse en un grupo de servicios específicos. La compañía se especializa en brindar un tipo de servicio mejor que sus competidores. La empresa Quicky-Lube se especializa en el cambio de aceite para vehículos con motores de tecnología avanzada. Cuenta con técnicos especializados y equipos modernos que le permiten ofrecer uno de los mejores servicios de cambio de aceite del mercado venezolano. No ofrece todos los servicios que brinda un taller mecánico. Su posicionamiento estratégico le ha permitido especializarse y cobrar un precio mayor por la calidad y la especialización de sus servicios.

2. Posicionarse para satisfacer todas las necesidades de los clientes. La compañía se especializa en satisfacer todas las necesidades de un segmento. Canteras y Mármoles, con su sistema de franquicias, ofrece al público cualquier producto fabricado con gra-

nito que el consumidor necesite. Los franquiciados tienen competencias diferentes para satisfacer diferentes necesidades de los clientes; por ejemplo, construir una cocina, remodelar un baño, cambiar un piso. La calidad asociada con la marca Canteras y Mármoles, su sistema de franquicias y su riguroso control de calidad le han permitido convertirse en una de las compañías más rentables de Venezuela en la distribución de granito. Cada actividad que realiza está dirigida a lograr sus objetivos estratégicos, aumentar su rentabilidad y aumentar las barreras de entradas para sus competidores. Por ejemplo, importa volúmenes importantes de granito que le proporcionan economías de escala y

## La estrategia tiene por objetivo crear valor y desarrollar una posición única que permita a la empresa diferenciarse

descuentos por grandes compras, tiene un presupuesto de mercadeo que sirve de paraguas a todos sus franquiciados, da a los franquiciados oportunidades de vender en lugares que solos no podrían pagar con el alquiler de locales en los principales centros comerciales del país, y desarrolló una cadena logística y de almacenamiento muy eficiente.

3. Posicionarse para llegar a los consumidores de manera diferentes. La compañía llega a los consumidores con actividades diferentes de las de sus competidores. Día Día Practimercados entendió que el patrón de compras de las mayorías era diferente, que no compraban quince y último sino todos los días. También entendió las dificultades de traslado y escogió ubicaciones en el camino hacia y cerca de las casas de sus clientes. Hizo estudios de mercado para determinar qué tipo de productos compraban, extendió sus horarios de trabajo, redujo la oferta y el número de empleados para tener costos menores que le permiten ofrecer precios razonables para atender su mercado.

En estos tres posicionamientos estratégicos, las herramientas gerenciales se usan como un todo que mantenga o aumente las ventajas competitivas de la empresa. Estas compañías han cambiado algunas de sus tácticas para adaptarse a los cambios del entorno, pero mantienen sus estrategias

a largo plazo; en el caso de Día Día Practimercados, desde su creación en 2005. Sus estrategias les han permitido posicionarse haciendo actividades diferentes de las de sus competidores, como en el caso de Canteras y Mármoles, o haciendo las mismas actividades de sus competidores pero de manera diferente, como en los casos de Quicky-Lube y Día Día Practimercados.

## El arte de desarrollar una estrategia: resumen

El propósito de la estrategia es crear valor y desarrollar una posición que permita a la empresa diferenciarse y brindar una oferta superior a la de sus competidores que sea preferida por sus clientes. La estrategia no es una suma de herramientas gerenciales sino una forma de pensar. Cada actividad que la empresa realice debe estar diseñada para lograr sus objetivos estratégicos, diferenciarse, aumentar su rentabilidad y aumentar las barreras de entradas para sus competidores.

Muchas compañías se equivocan al desarrollar e implementar estrategias, porque confunden la excelencia operacional y el planteamiento de objetivos con la estrategia. Buscan modelos y herramientas de moda como base para cambiar su estrategia, y olvidan que para ser líderes de sus mercados deben hacer actividades diferentes de las de sus competidores. No analizan los diferentes escenarios y creen que en Venezuela no se puede aplicar ni desarrollar una estrategia porque el entorno es cambiante.

Una buena estrategia permite a la empresa desarrollar una posición competitiva, en la cual supera a sus rivales, que es sostenible y difícil de copiar. Esto implica hacer las mismas actividades de manera diferente o hacer actividades diferentes de las que realizan los competidores. Existen tres tipos de posicionamiento estratégico: atender un tipo de servicios específicos, satisfacer todas las necesidades de un segmento de clientes y llegar a los consumidores de manera diferente. ■

## REFERENCIAS

- Abraham, J. (2000): *Getting everything you can out of all you've got*. Nueva York: Truman Talley Books/St. Martin's Press.
- Bradley, C., M. Hirt y S. Smit (2011): «Have you tested your strategy lately?». *McKinsey Quarterly*. Enero.
- Porter, M. E. (1996): «What is strategy». *Harvard Business Review*. Noviembre-diciembre.
- Rumelt, R. (2011): «The perils of bad strategy». *McKinsey Quarterly*. Junio.