

OPCION Actualización
NEWSLETTER DE OPCION Consultores
Área de Consultoría Organizacional

“¿Qué es la Estrategia?”

Artículo basado en Michael E. Porter

Uno de los conceptos centrales de las teorías de la administración empresarial es el de Estrategia. Desde el punto de vista teórico, se trata de uno de los conceptos más discutidos, y sobre el cual ha habido multiplicidad de enfoques de diversas disciplinas académicas.

Desde una mirada práctica, **la estrategia es un pilar que se nutre de múltiples factores internos y externos a cada organización**; que toma en cuenta la *misión* y *visión* organizacionales, los *objetivos* de la misma, así como la *cultura organizacional*, sus *valores* y modos de operar.

A su vez, **la estrategia es el elemento que da origen a toda una serie de definiciones operativas en cada una de las áreas de la organización**, constituyendo una *guía a partir de la cual la empresa toma definiciones clave* en cada una de sus áreas y en sus distintos niveles organizacionales.



En este nuevo Boletín abordaremos como tema central la noción de **Estrategia**. Lo haremos tomando como base el texto “*¿Qué es la estrategia?*”, de **Michael E. Porter**. Este autor es uno de los referentes ineludibles en esta materia a nivel mundial.

1. La estrategia no es eficacia operativa

Una idea base del texto de Porter es la constatación de que en el mundo actual las empresas cada vez encuentran mayor dificultad para alcanzar una *diferenciación* sostenible en el tiempo: **los rivales pueden copiar rápidamente cualquier nueva posición de mercado**; la *ventaja comparativa* se vuelve *temporal*.

De acuerdo al autor, uno de los núcleos que originan este problema de *dificultad de las empresas para lograr diferenciarse en mercados hipercompetitivos* como los que muestra el mundo moderno está en la **confusión entre eficacia operativa y estrategia**.

La búsqueda de productividad, calidad y rapidez ha derivado en el desarrollo de una serie de herramientas de gestión: calidad total; benchmarking; competencia en tiempo; subcontratación; creación de asociaciones; reingeniería; gestión del cambio. **Las herramientas de gestión han ocupado el lugar de la estrategia**, aunque *acercarse a niveles óptimos de eficacia operativa no ha significado necesariamente alcanzar posiciones competitivas viables*.

La eficacia operativa: necesaria, pero no suficiente

Tanto la **eficacia operativa** como la **estrategia** son esenciales para conseguir grandes resultados.

Una empresa sólo puede obtener mejores resultados que sus competidores si consigue establecer una diferencia que pueda mantener.

Las empresas deben:

- ofrecer un valor mayor a sus clientes que el que ofrecen sus competidores
- ofrecer un valor igual a costos inferiores
- seguir ambas estrategias

Ahora bien, ¿de dónde surge la diferenciación?

Ella surge tanto de la **elección que la empresa hace de las actividades** necesarias para crear, producir, vender, prestar o entregar sus productos o servicios, comunicar y promocionar su marca y su oferta, como de la **forma de realizarlas**.

Según el autor, *las actividades y la manera de llevarlas a cabo conforman la unidad básica de ventaja competitiva.*

Previo a definir qué es la estrategia de acuerdo a la visión de Porter, definamos qué es **eficacia operativa** para el autor. La misma consiste en **realizar actividades similares mejor que los competidores**.

En cambio, el **posicionamiento estratégico** supone la *realización de actividades diferentes* de las de los competidores, o bien la *realización de actividades similares de manera diferente*.

2. La estrategia se basa en unas actividades singulares

La estrategia competitiva consiste en ser diferente: significa *elegir de manera deliberada un conjunto de actividades diferentes* con el fin de prestar una *combinación única de valor*.

Porter define la **competencia estratégica** como el *proceso de descubrimiento de nuevas posiciones que atraen a clientes de empresas establecidas o que captan para el mercado a nuevos clientes*.

Los orígenes de las posiciones estratégicas

De acuerdo al autor, las posiciones estratégicas surgen de tres fuentes diferentes, que no son mutuamente excluyentes, sino que habitualmente se superponen:

a – *Posicionamiento basado en la variedad*

Es aquel que se basa en la elección de unas variedades de productos o servicios, y no de unos segmentos de clientes.

El posicionamiento basado en la variedad puede servir para atender a una amplia gama de clientes, pero buena parte de éstos podrán satisfacer sólo una parte de sus necesidades en empresas que empleen este tipo de posicionamiento.

b – Posicionamiento basado en las necesidades

Consiste en atender la mayoría o todas las necesidades de un grupo determinado de clientes. Es la modalidad que más se acerca a la forma de pensar tradicional de la gerencia empresarial, que consiste en dirigirse a un conjunto de clientes.

Este tipo de posicionamiento tiene mayor razón de ser cuando hay grupos de clientes con diferentes necesidades y cuando un conjunto adaptado de actividades puede atenderlas de manera idónea.

c – Posicionamiento basado en el acceso

Consiste en la segmentación de los clientes de la empresa según la forma de acceder a ellos.

El acceso puede venir dado por la ubicación geográfica del cliente, por su dimensión, o por cualquier característica que requiera un conjunto diferente de actividades para entrar en contacto con los clientes de mejor manera posible.

Asociado al concepto de posicionamiento, *la estrategia se define como la creación de una **posición singular y valiosa que requiere un conjunto diferente de actividades.***

La esencia del *posicionamiento estratégico* está en la *elección de actividades diferentes de las que llevan a cabo los competidores.*

3. Redescubrir la estrategia

¿Por qué tantas empresas carecen de una estrategia? ¿Por qué huyen los directivos de tomar decisiones estratégicas? O bien, luego de haberlas tomado, ¿por qué es tan frecuente dejar que dichas estrategias decaigan y se difuminen?

Una de las consideraciones que el autor destaca como mecanismo de **reconectar con la estrategia** consiste en un análisis cuidadoso de lo que la empresa está haciendo en el presente:

¿Cuáles de nuestras variedades de productos o servicios son más características? - ¿cuáles nos identifican claramente a nuestra firma, y no a nuestros competidores?

¿Cuáles de nuestras variedades de productos o servicios son más rentables?

¿Cuáles de nuestros clientes están más satisfechos?

¿Qué actividades de nuestra cadena de producción de valor son las más diferentes y eficaces?

Servicio desarrollado por Opción Consultores. Ante cualquier consulta relativa a éste u otros servicios comunicarse con Opción Consultores / Durazno 2063/402 / Tel: (05982) 4105523 / Montevideo. Uruguay

info@opcion.com.uy

www.opcion.com.uy

www.externainvestigacion.com