

tradigenia:
creatividad empresarial & sentido común

Javier Díez

[DEFINICIÓN Y ESTRUCTURACIÓN ESTRATÉGICA]

La fase de Definición y Estructuración Estratégica es la primera de las tres que componen el Proceso Estratégico. En ella se trata de determinar el ámbito de negocio en el que quiere participar la organización, los objetivos y el posicionamiento pretendido dentro de ese ámbito, el perfil de habilidades distintivas corporativas, y finalmente el alcance y profundidad de la estructura estratégica de negocio sobre la que se articulará su actividad (unidades y vectores estratégicos). Esta nota técnica establece el camino a recorrer para realizar una correcta definición y estructuración estratégica de la organización.

Introducción.

La estrategia es a la vez un proceso y un ámbito.

La **estrategia como proceso** trata de establecer una relación entre las habilidades de todo orden presentes en la organización (culturales, organizativas, de tenencia o manejo de recursos, etc.), y los mercados a los que aspira a un detentar un posicionamiento determinado. La estrategia como proceso se articula en tres fases:

- I. Definición y Estructuración.
- II. Planificación y Despliegue.
- III. Ejecución y Control.

La **estrategia como ámbito** comprende todo aquello que tiene que ver con la arquitectura de viabilidad de la empresa, con su eficacia como ente creador de valor. El otro ámbito de la empresa, el operativo, tiene que ver con el desempeño eficiente de la organización, dentro del ámbito de eficacia que ha sido seleccionado y definido por la empresa.

Definir los pilares de la organización: misión, visión y valores.

Existen muy diversas definiciones sobre estos tres elementos que deben conformar la trayectoria de la empresa, según los autores los significados de misión y visión pueden aparecer intercambiados, lo importante no son los nombres sino los diferentes significados que tienen. Cualquiera que sea el modelo que se elija se trata de definir:

- a) En qué negocio estamos. Utilidad sectorial al mercado. Theodore Levitt en su artículo "Marketing Myopia" (ganador del premio McKinsey de 1960) dió una lección magistral sobre el ejercicio de definición que es necesario hacer en este punto, y sobre los errores más frecuentes que cometen las organizaciones cuando no lo realizan o cuando lo realizan de un modo inadecuado..
- b) Cuál será nuestra contribución al negocio. Utilidad empresarial al mercado (Visión: materialización de la estrategia genérica). La **Visión** es una especie de "foto-finish" en la que la empresa cumple una función de utilidad para toda o una parte de la sociedad. Hace suyo un problema y su evolución futura y se apresta a generar soluciones al mismo a lo largo del tiempo.
- c) Cómo lo vamos a aportar (alcance y profundidad de la aplicación de la estrategia genérica). Así pues la **Misión** es la determinación de en qué partes, o de en qué lugares, o de con qué profundidad, la empresa se preocupará de solventar el problema.
- d) Los **Valores** que necesarios para conseguir materializar la misión y alcanzar la visión. Los valores que conforman su cultura son

condicionantes éticos, de actitud, de relación, de desarrollo,... que la empresa asume como parte de su diferenciación interna o externa, como base del mantenimiento de sus habilidades distintivas y que posteriormente debe integrar o cimentar la generación al mercado de ventajas competitivas.

La **Estrategia** consiste básicamente en determinar la Misión. Estrategia es definir la profundidad y el alcance de la implicación de la empresa en la generación de soluciones, dentro del camino determinado por la Visión, y con los condicionantes que marcan los Valores asumidos como propios por la organización.

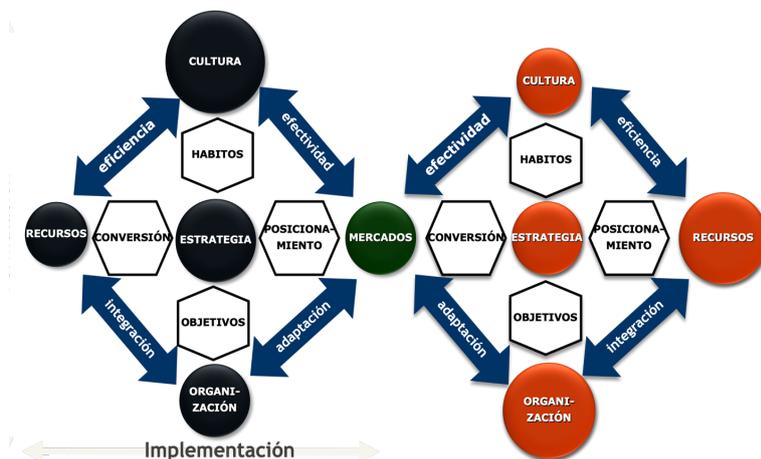
Estructurar la estrategia. El sistema empresa.

Para poder estructurar correctamente la estrategia es necesario analizar a fondo el sistema de empresa con el que contamos.

Aplicando un modelo de análisis, como por ejemplo el modelo PENTA de Alberto Levy, podemos definir el sistema empresa que tenemos y aquél que queremos.

Ese sistema tiene una serie de dimensiones fundamentales:

- » Cultura .
- » Estrategia
- » Organización
- » Recursos
- » Mercados



La cultura.

Por cultura entendemos los valores, las creencias, las aspiraciones con las que queremos conducir la empresa, la forma en que deben ser las cosas, el futuro manifestado en el presente. ¿Cuál es la actitud de la empresa ante la innovación, ante el riesgo, ante los proveedores, etc.? Estas creencias y actitudes funcionan como un **SISTEMA DE**

HÁBITOS que condicionan la estrategia. Los hábitos son “el pasado expresado en el presente”.

• **EXPLÍCITOS:** son políticas claras y establecidas.

• **IMPLÍCITOS:** se convierten en mitos o en bases de nuestra decisión no conocidas.

• **CAMUFLADOS:** se sabe de su existencia pero no se quiere su evidencia.

Además del Sistema de Hábitos, la Cultura está integrada por los **VALORES**, que son las aspiraciones con las cuales queremos conducir la empresa, mientras que los hábitos son las reglas y sentimientos sobre el comportamiento diario. Los hábitos son “cómo son las cosas” mientras que los valores son “cómo deberían ser las cosas”, son el futuro deseado expresado en el presente.

La estrategia.

Para determinar el atractivo de los miles de mercados disponibles, la empresa debe determinar tres cuestiones:

- » las Áreas Estratégicas o Unidades de Negocio
- » el Vector Estratégico por unidad de negocio
- » los Requerimientos de los Mercados.



Sintéticamente el problema estratégico consiste en definir en qué productos se asignan recursos para operar en qué mercados con el objetivo de crear valor económico.

Unidades Estratégicas de Negocio.

La empresa no puede considerar atractivo cualquier mercado, depende de sus recursos, de sus **HABILIDADES DISTINTIVAS**. Una Habilidad Distintiva es alguna capacidad diferencial que dispone la empresa en el manejo de uno de los recursos, comparada con el resto de los competidores, desde la perspectiva de los mercados.

La Habilidad Distintiva es un recurso crítico que debe ser continuamente protegido, consolidado y ampliamente comunicado entre los miembros de la organización, atravesando áreas de negocio, funciones y niveles. De la o las habilidades distintivas brotan las **VENTAJAS COMPETITIVAS**, que supone la materialización de la habilidad distintiva en algo perceptible, diferencial y apreciado desde el punto de vista de los mercados.

La **COMPETITIVIDAD** de las empresas depende de la capacidad de construir las habilidades distintivas necesarias para servir esos mercados a menor costo y más rápidamente que sus competidores, o para lanzar productos que representen rupturas (desde el punto de vista del valor) con lo habitualmente disponible.

Vector Estratégico o Impulso Básico.

El **VECTOR** es la determinación de qué quiere conseguir la empresa en el largo plazo para esa Unidad Estratégica de Negocio.

Al estar claramente comprendido y comunicado ese impulso básico, es posible definir **OBJETIVOS ADECUADOS** para la unidad. Esos objetivos guiarán las macro actividades de **CONVERSIÓN** y de **POSICIONAMIENTO**, y éstas las funciones tradicionales, tales como Producción, Marketing, Recursos Humanos, Finanzas, etc.

Requerimientos de los mercados.

El requerimiento del mercado es la materialización en un determinado tiempo y lugar de los esfuerzos necesarios para desarrollar soluciones satisfactorias dentro de cada unidad estratégica de negocio o línea.

Supone conocer cuál es la expectativa del mercado con respecto a la línea y el esfuerzo total que nos supondrá participar en él: esfuerzo de desarrollo, esfuerzo de entrada, esfuerzo de mantenimiento y defensa de la participación, esfuerzo de accesibilidad, esfuerzo de comunicación, esfuerzo de conquista de cuota, etc.

La situación del mercado desde el punto de vista de la madurez del mismo y desde el punto de vista de la situación de dominancia afectan a los requerimientos del mismo.

La misión: resultado lógico.

La misión es la vinculación lógica entre los requerimientos de los mercados, el portafolio de negocios, el vector estratégico de cada negocio y las habilidades distintivas con las que la empresa decide actuar en esos negocios. Ninguno de estos elementos puede ser comprendido aisladamente de los demás.

Así aparecen tres niveles de estrategia:

- ✓ Primer nivel de estrategia: decisiones con respecto al PORTAFOLIO
- ✓ Segundo nivel de estrategia: decisiones con respecto a NEGOCIO o LINEA de productos.

- ✓ Tercer nivel de estrategia: definición concreta de objetivos.

La formulación de la estrategia es un problema tecnológico, de marketing, financiero, de recursos humanos, de sistemas. La formulación de la estrategia es un problema global.

La organización.

La Formulación de la Estrategia concluye con la determinación de los OBJETIVOS, estos deben ser aquellos que apunten al logro del vector estratégico de cada área de negocio. Además tienen que estar basados en el aprovechamiento de las habilidades distintivas. Deben existir objetivos de nivel Portafolio (ej.: aumentar la diversificación) y objetivos de negocio (ej.: aumentar la contribución marginal). La organización debe ser capaz de conseguir los objetivos de la estrategia formulada.

Los mercados.

El valor de un mercado para una empresa dependerá de su Estrategia, de su Cultura, de su Organización y de sus Recursos. Los FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO de determinado sector son los condicionantes imprescindibles que debe cumplir una empresa para poder crear valor económico en su negocio. Esos factores claves o críticos de éxito tienen que ver con el perfil dominante del PENTA en el sector.

- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Impacto de Escenarios Externos <ul style="list-style-type: none"> –Económico, Tecnológico, Político-legal, Sociocul-tural, Demográfico y Ecológico • Nivel de Rivalidad • Tamaño y Tasa Crecimiento Sector • Presión de Productos Sustitutos • Barreras de Entrada: <ul style="list-style-type: none"> –Economía de Escala necesaria, Costes, Competitividad, Legales, Tecnológicas | <ul style="list-style-type: none"> • Barreras de Salida • Poder de Negociación: <ul style="list-style-type: none"> – de los Proveedores, de los Distribuidores y del Cliente Final. • Compatibilidad Cultural: <ul style="list-style-type: none"> –Cultura, ideología, sistemas de hábitos necesarios para operar. • Compatibilidad Tecnológica (con la base tecnológica disponible) • Tamaño de la Apuesta • Sinergia |
|---|--|

La determinación del valor del mercado para la empresa tiene que considerar el análisis de atractivo-posición en el mismo.

Los recursos.

El valor de un recurso para una empresa dependerá de su Estrategia, de su Cultura, de su Organización y de sus Mercados. Es decir del resto de los elementos del PENTA. En el análisis de recursos se trata de determinar si nuestras habilidades relacionadas con la cantidad, calidad o accesibilidad de la empresa a los recursos, pueden convertirse en una fuente de ventaja competitiva para los mercados que hemos decidido atender.

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • La Gente • Los Operacionales <ul style="list-style-type: none"> – Productivos: plantas, procesos, materia prima, materiales, etc. – Comerciales: fuerza de ventas, promoción y distribución. • Los Financieros <ul style="list-style-type: none"> – Estructura del capital – Proporción de capital propio y ajeno. • Los de Infraestructura <ul style="list-style-type: none"> –Soporte de informática –Depósitos –Oficinas –Flota de transporte, etc. | <ul style="list-style-type: none"> • Los Intangibles <ul style="list-style-type: none"> – Información – Tecnología – Imagen – Crédito (posibilidad de endeudamiento) – Tiempo – Pertenencia (identificación, lealtad, motivación) – Plasticidad (agilidad, anticipación y coraje) – Estabilidad (nivel de diversificación adecuado) – Organicidad (acople entre áreas, divisiones y funciones, sin compartimentos estancos y con objetivos comunes) |
|--|--|

Interacciones entre los pilares del PENTA.

- **EFICIENCIA:** la cultura apunta hacia adentro, se trata de “hacer bien las cosas”.
- **EFFECTIVIDAD o EFICACIA:** la cultura apunta hacia afuera, se trata de “hacer las cosas correctas”.
- **ADAPTACIÓN:** la organización se diferencia, se adapta a los mercados estructurándose de modo diverso en cada mercado. Significa promover los cambios imprescindibles. Generación de la variabilidad externa necesaria.
- **INTEGRACIÓN:** la organización apunta hacia la optimización de los recursos. Se trata de una función de centralización, de consolidación. Implica evitar los cambios innecesarios. Reducción de la variabilidad interna innecesaria (gestión de plataformas de productos).

La Mejora Continua.

Debe promoverse el aprendizaje y el ajuste continuo en el acople entre CONVERSIÓN y POSICIONAMIENTO.

La Conversión requiere una Cultura que privilegie la Eficiencia y una Organización que enfatice la Integración. El Posicionamiento requiere una Cultura que privilegie la Efectividad o Eficacia y una Organización que enfatice la Adaptación.

El aprendizaje es una permanente corrección de desajustes, éste es el CIRCUITO DEL APRENDIZAJE ESTRATÉGICO: Acción, Observación, Conceptualización, Experimentación y Acción. Este circuito sirve para comprender el proceso competitivo donde no compiten dos marcas sino dos sistemas enteros, dos PENTAS, uno contra otro.

El Valor de una empresa.

Es el EMERGENTE SISTÉMICO que resulta de la interacción de los pilares del PENTA. PENTA sirve como mapa para decidir qué empresa se quiere tener, y entonces decidir qué

cosas se interponen en el camino a ese diseño idealizado. Ese modelo es lo que técnicamente se llama **VISIÓN**.

Número y niveles de PENTA.

Es frecuente que una organización tenga un PENTA corporativo definido, por debajo del cual se articulan otros modelos, otros PENTA. Esos diferentes subsistemas, esos PENTA anidados, resultan necesarios para participar con éxito en otros mercados, en determinados canales, en otras divisiones del negocio...

En estos casos, es importante controlar el adecuado aprovechamiento, si es posible, de las habilidades corporativas en niveles inferiores, así como el adecuado encaje cultural organizativo de los diferentes PENTA que pueden coexistir dentro del paraguas corporativo. No es infrecuente que una empresa no sea capaz de desarrollar un modelo de negocio porque, aunque resulta accesible desde el punto de vista de know how, no es culturalmente viable en el seno de la misma.

Un modelo estratégico sólido para un plan estratégico potente.

Para realizar un buen proceso estratégico es crítico realizar una correcta definición y estructuración estratégica. Ambas partes conforman el Modelo Estratégico de la empresa. Buena parte del éxito del ciclo estratégico de la organización depende de la calidad del trabajo realizado en esta fase.

La planificación estratégica establece la relación entre el tiempo, los recursos y los objetivos, dentro del modelo estratégico de uso de todos ellos.