

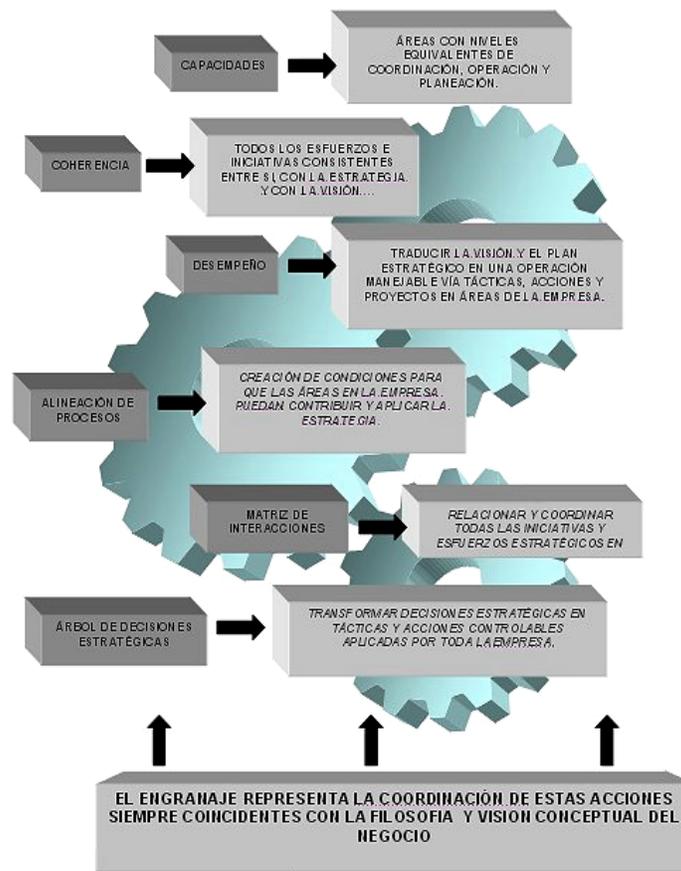
Introducción: A partir de la definición conceptual, con objeto de establecer este ensayo en una aplicación práctica contra la abstracción teórica de la estrategia de negocios, partiría en conceptualizar el marco teórico al respecto, y construir entonces mi propio concepto en torno a ¿Qué es una estrategia de negocios? y su aplicación práctica en mi propia empresa; entonces desarrollo:

1. La estrategia es la creación de una posición única y valiosa que implica un conjunto de actividades diferentes. *José Luis Orozco Martínez. ITESO, Estrategias de Mercadotecnia 2004.*
2. Una estrategia es una directriz o lógica con la que se dirige la acción hacia un objetivo determinado, vistas las características que tiene el medio en el que se actúa: las fortalezas y las debilidades, los obstáculos, fuerzas en contra y las virtudes y habilidades para vencer estos obstáculos. Entonces, la estrategia surge de elegir un cauce de acción de entre varias posibilidades o alternativas. *Carlos Corrales Díaz, ITESO, Cursos UAH, 2000.*
3. Peter Drucker, propone que el desempeño de un gerente sea juzgado mediante el doble criterio de la eficacia. La habilidad para hacer las cosas "correctas" y la eficiencia para hacerlas "correctamente". De estos dos criterios, Drucker sugiere que la efectividad es más importante, ya que ni el más alto grado de eficiencia posible podrá compensar una selección errónea de metas. Estos dos criterios tienen un paralelo con los aspectos de estrategia: establecer las metas correctas y después elegir los medios "correctos" para alcanzar dichas metas. Ambos aspectos de la planeación son vitales.
4. Si entonces los valores estratégicos se definen conceptualmente, como acciones que vinculan la visión de un negocio y su encuentro con la realidad, considero que la estrategia de negocios es fundamentalmente una amplia gama de decisiones tácticas y prácticas a la vez; éstas se deben proponer en un negocio, la creación de riqueza y valores institucionales que permitan la autorregulación y auto desarrollo de la misma, a favor de los involucrados y la sociedad en general. *Cruz Medellín Pedrero, Ensayo*

Cualquier estrategia —por brillante que sea— carece de valor si no puede ser ejecutada; es preferible la implantación efectiva de una estrategia mediocre que el mejor plan mal aplicado. Muchas empresas diseñan estrategias, pero carecen de la capacidad para traducirla en acciones ejecutables y controlables. Las empresas son dinámicas, respondiendo de manera distinta a los retos; para ejecutar la estrategia se necesita:



# Variables que Intervienen en el Desarrollo de la Estrategia de Negocios



Todas las empresas, en algún momento, han formulado una estrategia para hacer más eficiente la operación, mejorar su posición de mercado y aumentar utilidades. Muchas empresas lo hacen a través de un área de planeación estratégica y otras utilizan consultores para este proceso. Muchas empresas también utilizan consultores para obtener una visión imparcial de su situación, incorporar conocimientos y experiencias de otras empresas y/o llevar a cabo un proceso de cambio operacional sin afectar los procesos que generan utilidades.

La estrategia es un proceso para controlar el efecto de los factores externos —mercado y competidores— en la empresa; es también un proceso para resolver problemas operativos, crear fortalezas y organizar los esfuerzos de la empresa para crear valor.

En la evolución de las empresas, hay por lo menos tres momentos en los que requieren desarrollar un proceso formal de planeación de la estrategia:

- Necesidad de institucionalizar el proceso en la empresa para consolidar su posición de mercado —mejorando utilidades—, desarrollar nuevas habilidades y/o explorar mercados.
- Crecimiento exitoso pero desordenado de la empresa, que —al presentarse insuficiencias— demanda re-pensar sus opciones y futuro, definir su estrategia y profesionalizar su operación.
- Pérdida de competitividad, utilidades y presencia de mercado, que —en una o varias crisis— obligan a revisar la operación, definiendo una nueva estrategia y procesos en la empresa.



EVALUACIÓN Y ESTRATEGIA	INSTRUMENTOS Y ESTRUCTURA	EJECUCIÓN Y CONTROL
a. Ambiente de negocios. b. Desempeño operacional. c. Estrategia del negocio	a. Estructura Operacional b. Inteligencia competitiva c. Ventajas competitivas	a. Alineación de procesos. b. Despliegue de estrategia. c. Operación y seguimiento

La empresa que no cuenta con una estrategia consolidada, presenta características —con desempeño deficiente y pérdida de mercados— identifica áreas y procesos con problemas de operación que son el reflejo de conflictos mayores, requiriendo una revisión y diseño de la estrategia, estructura y procesos para recuperar utilidades y presencia de mercado.

El problema es común en muchas empresas que tienen ausencia de estrategia —visión y control— que las lleva a un deterioro lento e incontrolable.

El énfasis del proceso estratégico es resolver los problemas e identificar fortalezas, ajustando la estrategia y la operación al contexto de mercado, con el propósito de consolidar habilidades para crear valor, recuperar competitividad y utilidades; el proceso incluye:

- Identificación de posición, problemas, competidores y potencial de mercado.
- Revisión y diagnóstico de áreas, procesos, estructura, estrategia y potencial de crecimiento.
- Diseño de estrategia de re-organización operacional y nueva estrategia de posicionamiento.
- Re-diseño de estructura operacional, procesos operativos y conocimiento.
- Desarrollo de ventajas competitivas e inteligencia del negocio.
- Diseño de competencias por área funcional-puestos clave y de ventajas competitivas.
- Desarrollo de mecanismos de operación, toma de decisiones y coordinación.
- Asignación de responsabilidades por área y desarrollo de políticas operacionales.
- Desarrollo y operación de mecanismos de seguimiento y control.

En la industria del control de plagas el marco conceptual para identificar la estrategia del negocio se sustenta en mi opinión bajo el siguiente fundamento:

Consideramos una visión que implica la homologación profesional de la industria en virtud de que la manera directa, al ámbito de actividad que denominamos "control de plagas urbanas". Surge indudablemente con un requerimiento de la sociedad para atender algunas necesidades de índole sanitaria y económica, el cual es atendido por medio del uso de los recursos y experiencias al alcance inmediato: la respuesta observable hasta hoy en nuestro medio es la propia de un oficio. Son respuestas rígidas como recetas mágicas para todo tipo de males, son respuestas repetitivas para las más diversas situaciones, son respuestas en las que se aplica extralógicamente la experiencia de enfrentar problemas diferentes, son respuestas simplificadas y unidireccionales a problemas complejos multifactoriales. En este sentido la industria del control de plagas se encuentra a nivel de oficio. Este valor lo observo como una oportunidad en el uso cotidiano de nuestra estrategia orientada al sector. En virtud que nos consideramos líderes en la industria.

El desarrollo competitivo del Control de Plagas Urbanas al nivel profesional dependerá que de se acerque de una manera directa y eficaz los planes estratégicos con conocimientos y criterios críticos e innovadores propios de la ciencia.

En un desempeño a nivel de oficio como es el "control de plagas urbanas" puede aspirar a contribuir efectivamente a las dinámicas y cambiantes demandas de la sociedad, siempre y cuando las características de los competidores se homologuen. En tanto nuestra propuesta estará orientada a la implementación estratégica de acciones que vinculen al negocio con las necesidades inherentes de nuestro cliente. En este sentido somos congruentes con la propuesta estratégica, contribuimos constantemente a la homologación de los competidores, cuando menos en los aspectos de información tecnológica. (FUMIGE cuenta con una filial llamada ASSESORAR, S.A. de C.V. del mismo grupo, que



promueve e imparte cursos en el sector). Actualmente se han desarrollado 9 cursos básicos y 4 Diplomados a nivel Nacional en coordinación con la Universidad de Guadalajara.

## Conclusiones

El éxito de la estrategia de todo negocio, depende de su personal y la congruencia con la visión de la empresa, de ese sentido de pertenencia, visto desde el enfoque ganar - ganar, en donde se espera que el personal se involucre, participe y realice acciones en beneficio de su Organización. Esto no quiere decir que se proteja al personal, si no al contrario, que se sientan parte de la organización.

Esto puede parecer un sueño, pero esto es lo que marca la diferencia entre las organizaciones exitosas y las no exitosas. Pero el gran reto que tenemos es, formar y desarrollar una cultura de mejoramiento, de trabajo en equipo, de calidad y servicio al cliente; esto no es fácil.

Al ver al negocio como una organización que forma un gran equipo, es necesario tener herramientas que permitan el involucramiento de todo su personal, una herramienta que ayuda a esta condición es la implementación estratégica de propuestas metodológicas como ejemplo personalmente me gusta el esquema de la planeación Hoshin, (Solo es enunciado) un esquema japonés que tiene excelentes beneficios para las organizaciones y que permite la implementación de estrategia a través de un método.

La planeación Hoshin nos proporciona varias ventajas sobre los sistemas tradicionales de planeación estratégica, que si se utilizan adecuadamente nos refleja una ventaja competitiva contra nuestros competidores; entre las más importantes estas las siguientes:

Un periodo más corto de planeación, semestral, que permite identificar las barreras que no permite el cumplimiento de las metas; así mismo permite volver a planear incorporando las variantes del entorno sea interno y externo para el cumplimiento de las metas. Así tenemos la ventaja de trabajar en lo importante en ese periodo.

Permite la alineación, desde los mandos altos a los mandos medios, logrando que toda la organización trabaje en metas comunes, eliminada las metas de departamentos, un despliegue de las metas en donde se tiene consenso por los objetivos, no se impone.

Un sistema de medición, que permite ver claramente el desempeño de esa meta.

Permite aprender del proceso de planeación, eliminar los errores, tener la habilidad de responder en periodos más cortos la planeación, incorporando las variables internas en el proceso.

Las barreras presentadas en el periodo de medición son utilizadas como premisas de planeación para el siguiente periodo.

## Concluyendo

No importa qué método utilicemos de apoyo para la implementación estratégica, lo valioso es que llevemos a cabo nuestros planes, que se tengan instrumentos de medición, de retroalimentación, los cuales utilizaremos en nuestro siguiente periodo de planeación. Las organizaciones requieren planes flexibles, ya que las variables externas son impredecibles y se requerirán cambios que tendremos que enfrentar. Otro factor es el personal, que esté comunicado, que tenga interés en el cumplimiento de metas, que se involucre con su organización; esto se logra mediante un despliegue participativo y de trabajo en equipo.

Una aplicación práctica de la estrategia y sus desviaciones conceptuales que permiten proponer filtros de control para la implementación de estrategias.

1. Pensar que la tecnología es la solución. La tecnología sólo tiene sentido tras tener perfectamente definidos los objetivos de negocio. En un estudio se indica que sólo en un 4% de los casos con problemas, estos han sido debidos a la solución adoptada con lo que se observa que la tecnología no es el elemento crítico.



2. Falta de apoyo por parte de la dirección debido a la falta de conocimiento de las oportunidades que la estrategia ofrece
3. No existe "pasión por el cliente" en la cultura de la organización
4. Retorno de la inversión poco claro debido a que no es un sector maduro y existe un desconocimiento generalizado sobre su ROI.
5. Falta de visión y estrategia. Es un problema habitual no tener una estrategia claramente definida y, por tanto, unos objetivos de negocio medibles en el área. Además, el problema se incrementa cuando no existe una correcta asignación de recursos y una correcta metodología para el desarrollo del proyecto.
6. No redefinir los procesos. Al igual que en otro tipo de proyectos tecnológicos, es necesario redefinir los procesos de negocio para conseguir los resultados deseados. Se necesita redefinir la manera en la que se hacen las cosas en la organización para conseguir resultados.
7. Mala calidad de los datos e información. Uno de los pilares de la estrategia es el conocimiento del cliente (customer intelligence) y dentro de este concepto la calidad de los datos e información es básica ya que a partir de ellos es de las que se extraen conclusiones.
8. Problemas con la integración. Debe existir una integración congruente en todos los niveles de la empresa.
9. No gestionar correctamente el cambio. Al igual que cualquier proyecto de envergadura, es necesaria una correcta gestión del cambio y de la cultura organizacional.
10. Poca implantación de la estrategia en su análisis: La parte analítica se encarga de extraer conclusiones sobre los clientes actuales y potenciales a partir de gran cantidad de datos. Sin la parte analítica, no se consigue una visión global del cliente y por tanto la mayoría de las ventajas que la planeación ofrece son incongruentes con la realidad.

Una última reflexión teórica en la que estoy de acuerdo, en torno a la aportación de Porter y que resume las variables a considerar para el valor estratégico en los negocios.

Porter analiza cinco factores para evaluar las características de un sector industrial desde la perspectiva de la competencia —facilidad de ingreso al ramo, poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los compradores, existencia de productos sustitutos e intensidad de la competencia establecida— y precisa cuáles son sus implicaciones estratégicas. Aplica su marco de análisis para definir estrategias genéricas apropiadas para distintos ambientes competitivos, caracterizados por diferencias en la concentración industrial, la madurez del sector o su exposición a la competencia internacional. Hace un examen de las decisiones estratégicas más frecuentes —integración vertical, expansión de capacidad, y diversificación.

## DANIEL TELLO VACA

Un concepto clave para entender “¿qué es una estrategia?” es una definición: “la estrategia no es la meta, no es el objetivo, no es el camino... la estrategia es el mapa que nos ayuda a llegar, partiendo de donde nos encontramos actualmente, al lugar en el que queremos estar”.

En lo que se refiere específicamente a una estrategia de negocios, la estrategia es el mapa que ayuda a una empresa, organización o negocio a alcanzar y mantener una ventaja competitiva en contra de otras organizaciones.

La estrategia es el conjunto de decisiones y elecciones, que se toman para obtener el empate o adecuación más favorable entre el ambiente exterior y las capacidades de la empresa. La estrategia permite decidir dónde poner los recursos para mantener una postura empresarial viable y única. Ese empate debe hacerse de tal manera que se refuercen las fortalezas internas y se identifiquen las oportunidades y amenazas externas.

La estrategia se debe de diseñar de tal forma que genere las máximas ganancias al ser única y mantener ese nivel de ganancias al evitar el ser imitada por la competencia. Es decir, la ventaja competitiva se puede alcanzar cuando la empresa es capaz de ser diferente a las demás.



Si se mira hacia atrás, desde el siglo pasado algunos investigadores llevaron a cabo estudios de la estructura de diferentes industrias, para poder identificar los factores que hacen a una empresa exitosa, el problema con esos estudios fue que asumían que la estrategia era genérica y determinada principalmente por fuerzas del medio ambiente. Esos estudios se centraron más en analizar las características de la industria que en las medidas únicas para obtener la ventaja competitiva. Como consecuencia, de ellos no se obtuvieron herramientas útiles para predecir el éxito de adoptar estrategias únicas que fueran propuestas por los líderes empresariales o emprendedores de la industria.

Es a finales del siglo pasado, cuando finalmente algunos investigadores reconocieron el reto de ampliar los paradigmas existentes y salirse de las estructuras reconocidas. Se identificaron las asimetrías entre diferentes empresas de una misma industria y se reconoció que una estrategia es única, específica a las necesidades y recursos de una empresa y hecha a la medida de ésta, diseñada para alcanzar los máximos rendimientos en un medio que es, en la mayoría de las ocasiones, cambiante, dinámico y turbulento.

Se reconoció que muchas de las empresas exitosas no solamente identificaban sus fortalezas y debilidades, comparando su eficiencia con otra; sino que transformaban sus capacidades existentes, cambiaban tecnologías, influían en el mercado y modificaban el ambiente competitivo.

La enseñanza que se obtuvo entonces fue que una empresa exitosamente sobresaliente es capaz de modificar las dinámicas de la industria y sus factores claves de éxito.<sup>1</sup>

Para tratar de entender cómo las empresas obtienen una ventaja competitiva, los investigadores comenzaron por identificar cuáles eran las ventajas específicas por empresa, definidas como sus habilidades centrales o conocimiento único (know-how), reconociendo que si estas ventajas eran fácilmente imitables y la empresa no tenía manera de colocar barreras para evitarlo, entonces no existía una ventaja sustentable real.

En este punto parece difícil entender cómo lograr esa ventaja sustentable para cualquier empresa, sin pensar que solamente lo logran las grandes multinacionales, las empresas monopolistas, o empresas que se confabulen entre sí.

Una posibilidad de lograrlo se presenta en algunas empresas pequeñas, gracias a su flexibilidad que les permite responder más rápidamente a los cambios que la industria demanda y pueden competir eficazmente en contra de empresas más grandes.

Otra manera en que las empresas pueden lograr ventajas únicas es mediante innovaciones que modifiquen el ambiente competitivo: descubriendo nuevas necesidades de los consumidores; creando relaciones especiales con proveedores y clientes; ofreciendo mejores servicios; distinguiéndose de la competencia, manteniendo una imagen distintiva y logrando que el consumidor perciba a esas empresas como diferentes.

La estrategia entonces debe crear, mantener y defender la ventaja competitiva. Recordando que en la industria, dos formas idénticas de estrategia no permiten la competencia, sino que ésta se da en la diferenciación.

Porter definió el objetivo estratégico de una unidad de negocio como la posición en una industria donde mejor pueda defenderse en contra de las fuerzas de la competencia o al menos influenciar en ellas a su favor.<sup>2</sup>

Otros autores, siguiendo el pensamiento de Porter, definieron que la ventaja competitiva nace fundamentalmente de mejoras, innovaciones y cambios y que es sostenida solamente mediante mejoras continuas. Resaltan que las ganancias son consecuencia e incentivo para nuevos descubrimientos e innovaciones (hay autores que definen la innovación como el resultado de pequeñísimas mejoras en mil lugares) y que la meta de la formulación estratégica se centra no en limitar las fuerzas competitivas sino en el descubrimiento empresarial.<sup>3</sup>

Las ganancias existen solamente en un mundo de incertidumbre y desequilibrio. El desarrollo económico surge cuando las empresas implantan nuevos productos, procesos productivos y técnicas organizacionales. Es decir, el emprendedor entra en el mercado y causa el desequilibrio. Quien sea capaz de innovar sobresale de las demás empresas y es cuando sobresale también en ganancias. Si los competidores lo imitan, las ventajas económicas en ganancias disminuyen y pueden desaparecer. El mercado vuelve a un estado de equilibrio hasta que nuevamente un emprendedor rompa con el equilibrio mediante otra innovación. Estamos hablando de que el emprendedor es quien toma acciones que con éxito dirigen el flujo de recursos hacia la satisfacción de las necesidades de los consumidores.

Dado que el conocimiento siempre está en proceso de cambio, el mercado también está en continua modificación. Los



cambios continuos producen nuevas situaciones de desequilibrio y por tanto nuevas oportunidades de ganar, es decir, el mercado es imperfecto y dinámico.

Es más, los problemas económicos se dan solamente como una consecuencia de algún cambio. Mientras los eventos que suceden son los mismos o por lo menos son los esperados o predichos, no habrá nuevos problemas que requieran una toma de decisiones.

Ocurren cambios continuos en la productividad de las empresas y suceden también cambios externos tales como nuevas tecnologías, nuevas prácticas administrativas o nuevos insumos y materias primas disponibles. En los negocios los problemas económicos son consecuencia de tratar de responder y adaptarse a los rápidos cambios del mundo exterior. Las compañías deben ser lo suficientemente flexibles para responder rápidamente a los cambios competitivos y del mercado.

En este mundo de incertidumbre, desequilibrios y competencia imperfecta, no será posible aplicar réplicas de estrategias para obtener ganancias sobresalientes, sino que es precisamente debido a la incertidumbre de cada estrategia o a su implantación, lo que la hace a una estrategia una candidata para obtener el éxito de un negocio dado. En otras palabras, en el mundo real hay eventos o factores no observables o no medibles que pueden afectar a las empresas. Aún cuando los factores estratégicos observados tengan un significado estadístico importante en la rentabilidad, son los factores no observables los que influyen en mayor grado en el desempeño de un negocio.

Pudiera ocurrir que en las empresas se de una fijación tal con las medidas financieras que se lleguen a ignorar otras medidas no financieras menos tangibles tales como: la calidad del producto, la satisfacción del cliente, el tiempo que toma lanzar al mercado un nuevo producto, el tiempo para entregar un pedido, etc., medidas que son en realidad lo que mueve un negocio hacia el éxito.

Algunos analistas han definido como activos de una empresa solamente a aquellos que pueden ser medidos o contados, sin embargo existen activos invisibles que son de gran importancia, por ejemplo: una tecnología particular, información acumulada sobre los consumidores, nombre de marca, la reputación, la cultura corporativa y habilidades administrativas o gerenciales que forman parte de una ventaja competitiva. Estos activos invisibles ayudan a una empresa a posicionarse y explotar nuevas oportunidades.

Para lograr el establecimiento de una ventaja competitiva, las empresas deben aprender a distinguir entre la eficacia operacional y la estrategia, reconociendo que las dos son esenciales para lograr un desempeño sobresaliente pero reconociendo también sus diferencias. La empresa sobresale si es que puede establecer una diferencia sustentable contra su competencia, ofreciendo al consumidor un valor mayor o el mismo valor que ofrece el competidor pero a un costo menor. Es en las actividades particulares de la empresa donde se crea la ventaja competitiva, siendo ésta resultado de todas las actividades de la compañía, no sólo de algunas.

La empresa logra una alta eficacia operacional cuando desarrolla actividades similares mejor que su competencia, aprovechando de mejor manera sus recursos. Por otro lado, la estrategia consiste en desempeñar las diferentes actividades mejor que sus competidores o bien desempeñarlas de maneras diferentes.

La eficacia operacional trata de lograr la excelencia en actividades individuales, la estrategia trata de la mejor manera de combinar esas actividades.

Aún cuando la eficacia operacional es necesaria para lograr un desempeño sobresaliente, no es suficiente, debido principalmente a que en el mundo actual cualquier práctica de mejora probada se difunde en el ambiente exterior muy rápidamente y es imitada por muchos, dándose en el mercado una convergencia entre los competidores, haciendo todos ellos lo mismo y causándose daño mutuo.

Es necesario además de la eficacia operacional, el contar con una estrategia competitiva, seleccionando a conciencia las actividades en las que la empresa puede diferenciarse de las demás, de tal forma que en la combinación de actividades se pueda ofertar un valor sobresaliente al mercado. En otras palabras, ofertar servicios extra que los competidores no puedan o no sepan ofertar.

Esa posición estratégica se puede lograr mediante un posicionamiento basado en la variedad (cuando la compañía puede producir mejor los productos o servicios por medio de actividades que se distinguen de las de la competencia); o mediante



un posicionamiento basado en la necesidad (cuando la empresa identifica necesidades diferentes de los consumidores y puede ofertar productos o servicios hechos a la medida para satisfacer esas necesidades); o bien mediante un posicionamiento basado en el acceso (de acuerdo a la mejor manera de llegar al cliente, por ejemplo, geográficamente). La estrategia creada de esa manera posiciona a la empresa de una manera única, valiosa y ventajosa. La estrategia debe buscarse para lograr ser el mejor en nuestro campo, para ser únicos, no para ser malos imitadores, ni segundos o terceros lugares.

Pero aún así, esa posición estratégica puede ser imitada por reposicionamiento o puenteo de algunos competidores, que además de mantener su posición existente se esfuerzan en imitar el posicionamiento exitoso. Para garantizar la sustentabilidad de la posición estratégica alcanzada, la empresa debe reconocer la necesidad de renunciar a otras posiciones, por ejemplo, cuando identifique que algunas de sus actividades son incompatibles. Al renunciar o seleccionar las actividades que lleve a cabo, creará una posición única y defenderá su ventaja competitiva, decidiendo de qué manera quiere competir, de qué manera prefiere no hacerlo, y estableciendo sus prioridades. Esta selección puede darse para evitar inconsistencias con la imagen que quiera proyectar, por inconsistencia con otras actividades; y para definir claramente cuáles deben ser sus límites.

Debido a la selección de la estrategia, la empresa debe adecuar entonces sus actividades y funciones para que sean consistentes con ella, evitar contradicciones y lograr que las actividades se refuercen entre sí. De esta manera podrá comunicar su estrategia claramente a todos los que forman parte de la empresa y de su cadena de valor.

La adecuación traerá consigo la sustentabilidad de la ventaja competitiva porque será mucho más difícil el imitar todas las actividades distintivas de la empresa exitosa, ya que todas ellas fueron adecuadas (entrelazadas y reforzadas) de acuerdo a la estrategia.<sup>4</sup>

Finalmente, es importante que las empresas reconozcan que tanto su crecimiento como la creación o adopción de productos y servicios nuevos debe de ser consistente con la estrategia planteada y las elecciones y decisiones tomadas.

Esto no significa que la estrategia no pueda ser modificada o sustituida, sino que teniendo la empresa una posición estratégica exitosa, para conservarla, debe cuidarla y evitar contradicciones o tomar riesgos que la lleven a deteriorarla o perderla.

Esta actividad será responsabilidad de líderes empresariales fuertes y disciplinados que puedan evitar las distracciones y mantener la unicidad de la compañía.

Estos líderes identificarán también las nuevas posiciones de los clientes en el mercado, los productos o servicios que distinguen realmente a la empresa, los productos más rentables, los clientes más satisfechos y las actividades más efectivas, diferentes y ventajosas.

El líder exitoso debe ser capaz de reconocer la diferencia que existe entre lo que el mercado puede ofrecer y lo que los consumidores están dispuestos a pagar.

Después de plantear todas las ideas anteriores, la estrategia puede incluir los siguientes conceptos: la estrategia es un mapa, es un modelo, es un conjunto de actividades, es un planteamiento coherente, es un posicionamiento, es una perspectiva, es una selección (y una renuncia), es un medio para definir la organización, hacerla única y sobresalir de las demás.

## **NORA PAREDES GRACIA**

Al querer organizar las ideas para elaborar este ensayo me encuentro con mucha información acerca de la estrategia, por lo tanto tendré que ser selectiva, consciente que es un tema inacabado y que deberé seguir estudiando más acerca del mismo, pero sobre todo aplicándolo en la vida real, único modo de desarrollar la habilidad de estrategia.

Henry Mintzberg compara la fábula del elefante con la estrategia, pues dice que al igual que él, la estrategia es una disciplina ejercida por ciegos que consideran la parte como si fuera el todo. Nos dice que la estrategia es una herramienta indispensable para la actividad gerencial, le da varias acepciones:



- Es un planteamiento, un modo de acción futura, un camino para trasladarse de un punto a otro.
- También puede considerarse como un modelo, un patrón que permite una determinada coherencia a través del tiempo.
- Es un posicionamiento, es decir, el lugar que se elige para uso productos en determinados mercados.
- Es una perspectiva, el medio fundamental de una organización para llevar a cabo sus acciones; se dirige hacia abajo, punto de encuentro entre producto y cliente y hacia el exterior: el mercado.
- Es una trampa, una maniobra específica para eliminar a un oponente o competidor.

Los usos más relevantes de la estrategia son:

La estrategia sirve de brújula para proveer una orientación, es importante tener una dirección, más importante mirar a los lados, para poder cambiar de rumbo cuando sea necesario. También la estrategia concentra esfuerzos para el trabajo coordinado, el peligro es formar un pensamiento único, sin opción a analizar otras posibilidades.

La estrategia también sirve para definir a la organización, para que la gente la comprenda y la distinga, también es una fuente de coherencia, que ayuda a entender y facilita la acción; excepto que esto puede bloquear la creatividad y ser un obstáculo pues todo cambia, los entornos se desestabilizan y los nichos desaparecen.

Hay 10 escuelas del pensamiento estratégico, la de Diseño, Planeamiento, Posicionamiento, Espíritu Empresarial, Cognitiva, Aprendizaje, del Poder, Cultural, Ambiental y de la Configuración.

Según Mintzberg, la estrategia es el resultado de la unión de las diez escuelas de pensamiento, pero aún no ha sido aprehendida en su totalidad. Además la estrategia es consecuencia de un proceso personal, técnico, fisiológico, colectivo y hasta de ausencia de proceso, un poco de todo, pues las estrategias están en constante ebullición por la permanente aparición de nuevos desafíos.

El desarrollo de una estrategia de negocios, es resultado de un proceso de observación y un proceso mental, de desarrollar la capacidad de absorber y sintetizar grandes cantidades de información y relacionarlas con un orden subyacente, para finalmente encontrar las conexiones lógicas y plasmarlas en una estrategia de negocios, debemos de tener un conocimiento holístico del tema, no solamente el conceptual, como dice Senge, se basa en "Modelos Mentales".

Si queremos desarrollar e implementar una estrategia de negocios debemos de ser conscientes de que aplicar las técnicas no va a resolver el problema. El planteamiento correcto del problema es fundamental y para plantearlo correctamente hay que conocer un poco de la manera cómo se va descubriendo y desarrollando un conocimiento. Esta es una experiencia personal, por tanto la percepción que cada uno tenemos de la realidad es diferente, los supuestos difieren, es por eso que el pensamiento y los valores personales de los directivos inciden en la teoría de negocios que impera en la organización.

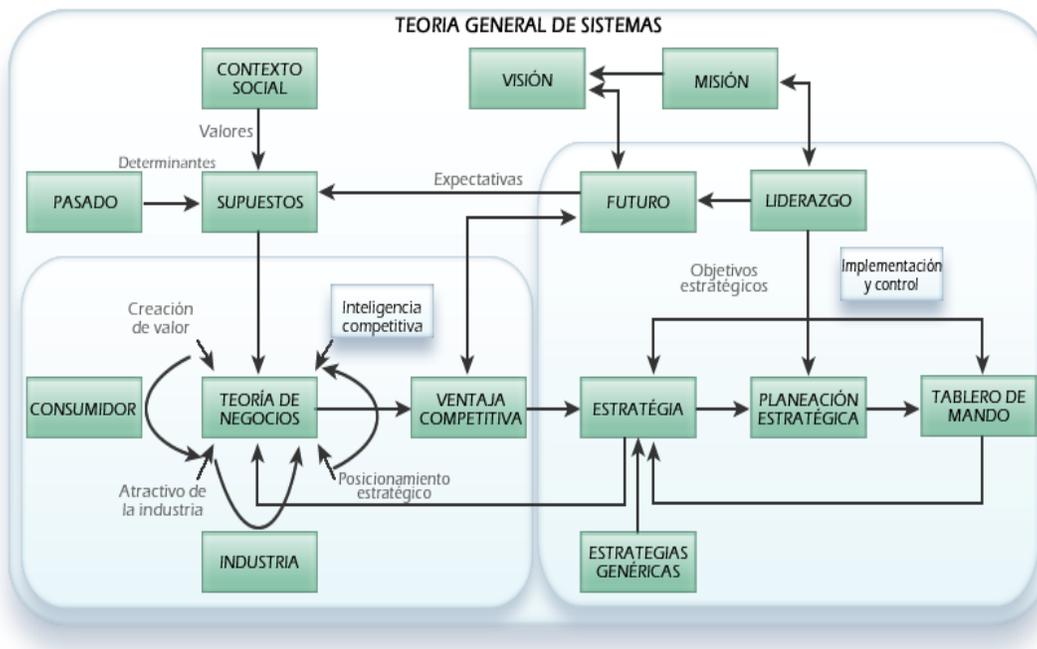
Para desarrollar una estrategia de negocios en el mundo global, tenemos que formular una hipótesis del presente de la empresa, dentro de su propio contexto y en segundo término formular la hipótesis del porvenir de la misma, inserta dentro del formulado hipotético del contexto futuro. La estrategia vendría siendo el camino que une y hace lógicos, congruentes y posibles los dos formulados hipotéticos<sup>1</sup>

Especificaciones de una teoría de negocios válida:

1. Los supuestos acerca del mercado, las competencias clave y el diseño organizacional, deben ser realistas.
2. Los supuestos en tres áreas: mercado, proceso de generación de valor y asignaciones de capital, deben concordar entre sí.
3. La teoría de negocio debe de ser conocida y comprendida en toda la organización.
4. La teoría de negocio tiene que ser puesta a prueba constantemente.

Peter Drucker<sup>2</sup> nos dice que los supuestos básicos sobre la realidad son los paradigmas de una ciencia social como la administración y determinan qué es lo que se considera como "hechos", así como lo que hay que omitir o ignorar.





**Fig.1 Esquema general de desarrollo e implementación de la estrategia de negocios**

## Bibliografía y referencias

José Luís Orozco Martínez. ITESO, Estrategias de Mercadotecnia 2005.

Carlos Corrales Díaz, ITESO, Cursos UAHI, 2000.

Teoría de la planeación de negocios y planeación estratégica, Fernando David González Díaz, Universidad abierta

OGM, referencias de la estrategia para negocios. Coparmex 2005

Encarta, 2004

Apuntes varios, Cruz Medellín Pedrero, Iteso. 2005.

<sup>1</sup> *In search for the unique: can firm-specific advantages be evaluated?*, Yair Aharoni, Journal of Management Studies 30, 1 January 1993, p.

<sup>2</sup> *The "Austrian" School of Strategy*, Robert Jacobson, Academy of Management Review, 1992, Vol. 17, No. 4, p. 783

<sup>3</sup> *Idem.*, p. 785.

<sup>4</sup> *What is Strategy?*, Michael E. Porter, Harvard Business Review, Nov/Dec 96, Vol. 74 Issue 6, p.61.

<sup>5</sup> ITESO, Orozco, José Luis. Desarrollo e implementación de una estrategia de negocios

<sup>6</sup> Drucker, Peter. Los desafíos de la Administración del SXXI, Ed. Sudamericana.

Esta lectura complementaria fue tomada de la siguiente dirección de la [imgurl=http://mktglobal.iteso.mx/numanteriores/2005/mayo05/estrategias.1.jpg](http://mktglobal.iteso.mx/numanteriores/2005/mayo05/estrategias.1.jpg) &imgrefurl=http://mktglobal.iteso.mx/numanteriores/2005/mayo05/estrategias.1.jpg &h=590&w=490&sz=62&hl=es&start=88&sig2=IOOU12gcsWYyD8ypNTivRg&tbnid= Aquí se aborda ampliamente el tema

Año 8, Época 1, Número 47, Mayo de 2005

