

La Mente del Estratega

Introducción

- El autor inicia comentando que durante sus viajes a diversos países se ha percatado de que los empresarios están muy interesados en sus conocimientos debido al éxito que tienen los negocios japoneses, como si pensarán que los japoneses tienen algún tipo de magia especial que utilizan para vencer a sus competidores en los mercados mundiales.

Introducción

- Como consultor en diversas compañías japonesas ha podido observar que su éxito parece ser el resultado de grandes estrategias, sin embargo, se ha percatado de que existe una paradoja ya que en varias de ellas no cuentan con grandes cuerpos de planeación ni con procesos complicados de planeación estratégica, sino que tienen un estrategia de gran talento natural que es, por lo general, el fundador o director general

Introducción

- En Japón no existen escuelas de Administración, pero aunque no han contado con una educación formal, los estrategas tienen un conocimiento intuitivo de los elementos básicos de la estrategia. En la idiosincrasia japonesa, la compañía, los clientes y la competencia se conjugan en una interacción dinámica que se cristaliza en un conjunto de objetivos y planes de acción, cuya clave es su agudeza y perspicacia.

Introducción

- Los planes son creativos, intuitivos, e incluso contrarios al status quo, por lo que podría parecer que carecen de validez desde el punto de vista analista; sin embargo, el impacto competitivo de sus estrategias se debe justamente al elemento creativo de esos planes, así como a la determinación y voluntad de la mente que los concibió.

Introducción

- Tanto en Japón como en Occidente, las estrategias naturales están siendo reemplazadas por planificadores estratégicos y financieros, racionales y metódicos, por lo que no se encuentran organizadas para enfrentar las innovaciones. La mayoría de las corporaciones actuales resaltan la logística y la racionalidad, sus sistemas y procesos están orientados hacia una mejora de volúmenes (a hacer mejor lo que ya se está haciendo), aumentando el valor del talento para la adaptación y reduciendo el incentivo para la innovación.

Introducción

- Debido a esto, los promotores de estrategias audaces y ambiciosas han sido desplazados por quienes se encuentran más preparados para trabajar dentro del sistema. Por lo anterior, para sobrevivir deben planear con anticipación y amplitud, controlando con todo detalle una serie de funciones críticas, estableciendo minuciosas políticas y procedimientos donde se describe lo que se debe hacer para un sinnúmero de circunstancias específicas, analizando riesgos y previendo contingencias.

Introducción

- Con base en lo anterior, el autor concluye que las estrategias de negocios que llegan a tener éxito, no provienen de un análisis riguroso, sino de un estado mental particular que denomina *la mente del estratega, donde la percepción y la consecuente determinación para su cumplimiento son equivalentes a un sentido de misión, que alimentan un proceso mental básicamente creativo e intuitivo, más que racional.*

Introducción

- Los estrategias no rechazan el análisis, de hecho, no pueden trabajar sin él, pero solo lo utilizan para estimular el proceso creativo, probar las ideas que surgen, afinar sus implicaciones estratégicas o asegurar la correcta ejecución de las ideas de alto potencial, que de otra manera no podrían implementarse en forma adecuada.

Introducción

- Al igual que en Occidente, en las grandes empresas japonesas también se inhibía el desarrollo de estrategias innovadoras debido a que las promociones se basan en la antigüedad, por esa razón, nadie llega a un puesto de primer nivel ejecutivo antes de estar cerca de los 55 años, y los directores ejecutivos típicos tienen más de 60 años de edad, por lo que los jóvenes con inventiva no pueden contribuir significativamente en la estrategia de la corporación, por lo que existe gran posibilidad de que ocurra un estancamiento estratégico.

Introducción

- Cuando Ohmae analizó esta situación, propuso que dentro de la corporación se llevara a cabo *la formación de un grupo de jóvenes samurai* que deberían jugar un doble papel: por un lado, actuarían como auténticos estrategas dando rienda suelta a sus ideas audaces e innovadoras; y por el otro, servirían como analistas a un nivel ejecutivo, probando, dirigiendo y asignando prioridades a las ideas, y proporcionando asistencia de alto nivel a los gerentes de línea, durante la implantación de las estrategias aprobadas. Varias empresas japonesas han adoptado este concepto samurai con gran éxito.

Introducción

- El autor indica que el tema central de este libro se relaciona con el problema del estancamiento estratégico de cualquier organización. Comenta que existen formas mediante las cuales es factible reproducir la mente del estratega en personas que carecen de talento táctico innato

Introducción

- Es decir, que existen ciertos conceptos y enfoques específicos para que cualquier persona llegue a desarrollar excelentes ideas tácticas, y el propósito de su libro es proporcionar una serie de indicaciones que le pueden ayudar a desarrollar su capacidad y el hábito del pensamiento estratégico.

El Arte del Pensamiento Estratégico

- Esta sección se concentra en los puntos básicos del proceso mental, ilustrando las dimensiones analíticas de dicho proceso, las direcciones que el pensador puede tomar en su búsqueda de estrategias innovadoras, y describiendo la naturaleza de esa búsqueda.

El Arte del Pensamiento Estratégico

- En los negocios, al igual que en el campo de batalla, *el objetivo de una estrategia consiste en aproximarse a las condiciones más favorables para nuestro bando, juzgando con precisión el momento de atacar o retirarse y evaluando los límites del compromiso.*

El Arte del Pensamiento Estratégico

- *El análisis es el punto de partida del pensamiento estratégico: al enfrentarse a problemas, tendencias, eventos o situaciones que parecen constituir un todo armónico, el pensador estratégico debe dividirlos en sus partes constitutivas, y después de descubrir el significado de dichos componentes, los vuelve a ensamblar para maximizar sus ventajas. Además del análisis, la mente del estratega se caracteriza por **la elasticidad o flexibilidad intelectual**, que le permite encontrar respuestas realistas a situaciones cambiantes.*

El Arte del Pensamiento Estratégico

- Dentro del pensamiento estratégico, primero debe buscarse el claro entendimiento del carácter particular de cada elemento en una coyuntura dada, y posteriormente utilizar nuestro cerebro de la forma más completa posible para reestructurar esos elementos en la forma más ventajosa.

El Arte del Pensamiento Estratégico

- Dado que los eventos del mundo real no siempre siguen una tendencia lineal, el medio más confiable para dividir una situación en sus componentes y volverlos a ensamblar de acuerdo con el modelo deseado, no es la metodología gradual (como los sistemas de análisis), sino utilizando el cerebro humano, que es la herramienta fundamental del pensamiento no lineal.

El Arte del Pensamiento Estratégico

- El verdadero pensamiento estratégico contrasta con el enfoque convencional de los sistemas mecánicos que se basan en el pensamiento lineal, pero también contrasta con el enfoque en el que todo se basa en la intuición y llega a conclusiones sin ningún análisis auténtico.

El Arte del Pensamiento Estratégico

- De esta manera, sin importar lo difícil o novedoso del problema, *el acercamiento a la mejor solución posible solo puede provenir de una combinación de análisis racional que se basa en la verdadera naturaleza de las cosas, y una reintegración imaginativa de las diferentes porciones en el nuevo modelo, mediante el empleo del poder cerebral no lineal.*

El Arte del Pensamiento Estratégico

- Esta es la forma más eficaz de concebir estrategias que enfrenten exitosamente los retos y oportunidades, tanto en el mercado como en el campo de batalla.

Determinación del Punto Crítico

- La primera etapa del pensamiento estratégico consiste en determinar con precisión el punto crítico de la situación. Para resolver un problema, es vital averiguar cuál es el punto clave, y que desde el principio éste se formule de manera que facilite el descubrimiento de una solución. Por ejemplo, si el tiempo extra se ha vuelto un problema crónico en una compañía:

Determinación del Punto Crítico

- Puede plantearse la pregunta ¿qué debería hacer para reducir el tiempo extra?, de donde surgen varias respuestas por sí solas, como serían: trabajar con más ahínco durante el horario normal de labores, reducir el tiempo de comida y para tomar café, o prohibir largas llamadas telefónicas.

Determinación del Punto Crítico

- Este tipo de cuestionamientos se utiliza en compañías que intentan reducir sus costos y mejorar la calidad de sus productos mediante campañas de minimización de errores y de círculos para el control de calidad que implican la participación de todos los empleados; sin embargo, las preguntas no se formulan hacia una posible solución, sino que están dirigidas a remediar los síntomas.

Determinación del Punto Crítico

- En cambio, si enunciamos la pregunta más orientada a una solución, por ejemplo ¿es suficiente la fuerza de trabajo para enfrentar el trabajo que se le exige?, solo se admiten dos respuestas posibles: *sí* o *no*. Para responder con un *sí*, es necesario un análisis intensivo, incluyendo la comparación con otras compañías del mismo ramo, la tendencia histórica de las cargas de trabajo por empleado, el grado de automatización y su eficacia financiera; por otra parte, si la respuesta termina por ser *no*, la solución intrínseca es el aumento de personal.

Determinación del Punto Crítico

- Otro planteamiento orientado a la obtención de una posible solución, sería ¿las capacidades de los empleados están a la altura de la naturaleza del trabajo?. Una respuesta *negativa* implicaría la carencia del personal apropiado, indicando que la solución se encuentra en la capacitación del mismo o en al contratación de personal externo calificado; por el contrario, si la respuesta es *sí*, señalaría que el problema crónico de tiempo extra no radica en la naturaleza del trabajo sino en el tamaño de la carga de trabajo, por lo tanto, la solución sería el aumento de personal.

Determinación del Punto Crítico

- Derivado de lo anterior, se observa que si las preguntas adecuadas se orientan hacia una solución, y si se realizan los análisis apropiados, la respuesta final siempre será la misma, aunque se haya partido de una pregunta expresada con palabras distintas y se haya llegado a ella por rutas diferentes.

Determinación del Punto Crítico

- Es de vital importancia la correcta formulación de las preguntas, ya que al no detectar los asuntos críticos, muchos gerentes de primer nivel actualmente se sobrecargan con altas dosis de ansiedad y preocupación, las cuales transmiten a sus subordinados, cuyos esfuerzos terminan en fracasos y frustración. *La clave en esta etapa inicial es la limitación del asunto mediante el estudio detallado de los fenómenos observados.*

Determinación del Punto Crítico

Para determinar el punto crítico, los estrategas utilizan distintos métodos:

El proceso de abstracción

El primer paso del proceso de abstracción, es el empleo de medios – como las sesiones de lluvia de ideas (brainstorm) y las encuestas de opinión - para poder especificar los aspectos en los que la compañía se encuentra en desventaja en comparación con sus competidores; posteriormente, estos aspectos se clasifican en grupos de acuerdo a sus factores comunes, y se examina cada grupo como una unidad, cuestionando cuál es el asunto crítico que plantea cada unidad, ya que la fuente del problema debe comprenderse antes de proponer cualquier solución real.

Determinación del Punto Crítico

- Una vez concluido el proceso de abstracción, se debe decidir cuál es el enfoque correcto para encontrar una solución; y cuando se haya determinado la solución se deberán elaborar los programas de implantación y la compilación de planes detallados de acción.

b) Método de aciertos y errores.

- Cuando solo se tiene una idea general de cuál puede ser el punto crítico del problema, un recurso es diagramar el problema de acuerdo a la programación por computadora, o el empleo de cuadros sinópticos para la toma de decisiones.

Determinación del Punto Crítico

- El problema o asunto general se divide en dos o más subasuntos, mutuamente excluyentes y exhaustivos; el proceso se repite para los temas que vayan surgiendo hasta el nivel en que los subasuntos se puedan manejar de forma individual. En esta etapa, el objetivo es que cada asunto final sea más manejable a nivel humano y se obtengan resultados precisos y mensurables.

Determinación del Punto Crítico

c) Diagrama del problema.

- El pensador estratégico no debe tratar de proponer una solución basada simplemente en la experiencia o la intuición, sino que debe llevar a cabo un análisis de los factores objetivos. En este caso, es necesario dibujar un diagrama del problema.

Determinación del Punto Crítico

- Por ejemplo: En el caso de que los costos de producción de un producto sean muy altos, lo primero que deberá analizarse es su diseño, porque si el producto es fabricado de acuerdo con las especificaciones existentes y resulta demasiado caro para ser competitivo, es obvio que su diseño es excesivo.

Determinación del Punto Crítico

- Sin embargo, esto no significa sencillamente cambiar su diseño, sino que antes se deben estudiar las necesidades y gustos básicos de los clientes, además de estimar la participación del mercado que podría perderse frente a la competencia y el impacto neto en las utilidades si el producto se vendiera a un precio más alto debido a su costo de producción actual.

Determinación del Punto Crítico

- Si existe la confianza en que el producto puede lograr suficientes ingresos para superar el punto de equilibrio en el mercado, el siguiente paso se orientaría hacia el área de mercadotecnia, lanzando una campaña publicitaria para persuadir a los compradores potenciales de que el producto tiene una calidad superior y por ello su precio es más alto.

Determinación del Punto Crítico

- En este caso, sería desastroso modificar el diseño para reducir costos, porque el producto resultante – de aparente menor calidad – sería eliminado del mercado por productos de alta calidad y menor precio que ya estuviesen compitiendo.

Determinación del Punto Crítico

- En caso de que existiera una reducción excesiva del mercado, por lo cual no sea posible transferir el alto costo del producto a los clientes, el paso más adecuado será recurrir al *análisis del valor* (AV) y a la *ingeniería del valor* (IV): Los estudios de los bienes que se compran se realizan para determinar si su calidad y confiabilidad son adecuadas para el diseño y función de un producto particular (ingeniería del valor), y determinar si sus costos son razonables para el precio del producto (análisis del valor).

Determinación del Punto Crítico

- El propósito de estas técnicas es analizar e investigar los materiales o componentes que se compran desde el punto de vista de sus precios, de tal forma que los resultados puedan incorporarse en la planeación de áreas como la reducción de costos y el desarrollo de nuevos productos; en forma similar se examinan los procesos de producción, la estructura de costos y los proveedores.

Determinación del Punto Crítico

- Si un estudio sobre la relación entre los costos del diseño y los requerimientos del mercado nos lleva a concluir que el producto no es rentable con su diseño actual, AV e IV pueden servir para determinar las condiciones necesarias para permitir que el producto compita en el mercado.

Determinación del Punto Crítico

- Algunas compañías japonesas han ido más lejos, al diseñar a partir de cero tanto el producto como sus instalaciones de producción, partiendo de un concepto especificado de un producto destinado a un grupo de clientes que ha sido claramente definido, basándose en un estándar que el consumidor está dispuesto a aceptar. Este tipo de enfoque es denominado *producción y diseño del valor con base cero*. Dos empresas que han tenido éxito utilizando este enfoque, son los automóviles Honda Civic y las copiadoras Ricoh.

Determinación del Punto Crítico

d) Diagrama de utilidades.

- Si se parte del supuesto de que los costos de determinado producto son muy altos, el *diagrama del problema* proporciona la herramienta para analizar cuáles son las posibles razones. Sin embargo, si todavía no se ha determinado que el problema reside en que los costos son demasiado altos, sino que únicamente se ha observado que la venta del producto es poco lucrativa, entonces se debe hacer la pregunta ¿hasta qué punto es posible mejorar la rentabilidad del producto?.

Determinación del Punto Crítico

- Dado que la utilidad está determinada por el precio de venta, el costo y el volumen de ventas, estas tres variables deberán tener el mismo peso en las etapas iniciales del diagnóstico dirigido a mejorar la rentabilidad; de esta manera, deben hacerse dos planteamientos: ¿se puede lograr mayor utilidad externamente (es decir, a partir del mercado), incrementando el volumen de ventas o elevando el precio?, y ¿se podría mejorar la rentabilidad del producto con el mismo precio de venta que se tiene, pero aumentando la eficiencia interna (es decir, mediante una reducción de costos)?. Con el fin de encontrar las respuestas, es necesario efectuar un análisis más detallado, y cada tipo de análisis requiere de considerable capacidad y experiencia, puesto que debe llevarse a cabo con seriedad, disponiendo de información actual y precisa sobre el mercado.

Determinación del Punto Crítico

- Una estrategia de negocios adecuada no puede formularse si se basa solamente en conocimientos o análisis fragmentarios, o solamente en la intuición; ambas son complementarias y es necesario que exista un balance adecuado entre las dos para que se puedan concebir estrategias que produzcan buenos resultados. Para que la mente estratégica funcione con creatividad, necesita un buen análisis de penetración, y para llevar a cabo este análisis, la mente estratégica e inquisitiva debe formular preguntas precisas planteándolas como asuntos orientados hacia una solución. *La fórmula para obtener el éxito es: combinar el método analítico con la elasticidad mental, que el autor denomina pensamiento estratégico.*

Rutas hacia la ventaja estratégica

- Es importante mencionar que la estrategia se distingue de todos los demás tipos de planeación de los negocios porque está orientada hacia una *ventaja competitiva*; es decir que el único propósito de la planeación estratégica es permitir que la compañía obtenga, con la mayor eficacia posible, una ventaja sostenible sobre sus competidores. Por lo tanto, ***la estrategia corporativa implica el intento de alterar las fuerzas de la compañía en relación con las de sus competidores, en la forma más eficaz.***

Rutas hacia la ventaja estratégica

- Es necesario reservar el término *estrategia* para *aquellas acciones que tienen como fin directo alterar la fortaleza de la compañía en relación con la de sus competidores*; se deben distinguir estas acciones de aquellas que tienen por objeto lograr mejoras operativas, como serían: mayor rentabilidad, procedimientos administrativos más eficaces o mejor capacitación.

Rutas hacia la ventaja estratégica

- La estrategia corporativa requiere de un tipo específico de pensamiento, ya que cuando se esfuerza por conseguir o conservar una posición de superioridad relativa sobre un competidor, la mente funciona de forma muy diferente a cuando se está tratando de realizar una mejora interna de acuerdo con un modelo absoluto.

Rutas hacia la ventaja estratégica

- En el mundo de los negocios no se buscan estrategias perfectas, ya que lo que cuenta no es el rendimiento en términos absolutos, sino el desempeño con relación al de los competidores. Por lo tanto, *una buena estrategia de negocios es la que permite a una compañía ganar terreno en forma significativa a sus competidores, a cambio de un costo aceptable, y la tarea del estratega es encontrar la forma de realizarlo.*

Rutas hacia la ventaja estratégica

Existen cuatro **estrategias de negocios** para fortalecer la posición de una compañía frente a sus competidores:

a) Concentrarse en los factores clave de éxito.

- Si la dirección de la compañía asigna sus recursos en la misma forma que sus competidores, no habrá ningún cambio en su posición relativa. La compañía puede reajustar la asignación de sus recursos de capital, personal y tiempo, con el objeto de reforzar ciertas capacidades como un medio para incrementar su participación en el mercado y su rentabilidad.

Rutas hacia la ventaja estratégica

- En este método, el punto es identificar cuáles son los factores clave de éxito (FCE) de la industria o del negocio en cuestión y después concentrar sus recursos en el punto crucial, en el área en que la compañía tiene mayor oportunidad de ganar una ventaja estratégica significativa sobre sus competidores. Para ello, el estratega cuenta con dos enfoques:

Rutas hacia la ventaja estratégica

- La disección del mercado, que consiste en seccionarlo con el mayor grado posible de imaginación para identificar sus segmentos primordiales.
- Identificación de las diferencias entre ganadores y perdedores, que consiste en descubrir qué distingue a las compañías de éxito de las que no lo tienen y analizar las diferencias entre ambas.

Rutas hacia la ventaja estratégica

- Al tratar de dilucidar cuáles son los FCE de una industria o una operación comercial, el estratega debe escudriñar toda la cadena vertical de sistemas de negocios implicada, desde las materias primas hasta el servicio que se proporciona al producto una vez que éste se ha vendido a los clientes. Esto no significa que la estrategia corporativa debe cubrir cada etapa de las operaciones con el mismo grado de detalle, sino en identificar una o dos etapas clave y controlarlas para establecer una posición de ventaja competitiva.

Rutas hacia la ventaja estratégica

- Por ejemplo: Al dividir su mercado por sectores, un fabricante de montacargas pudo determinar que distintos sectores del mercado tenían distintos requerimientos de desempeño del producto. Una vez identificado cada uno de estos requerimientos, decidió concentrarse en los clientes de las industrias al detalle y de la construcción, cuyas necesidades podían satisfacerse con un vehículo cuya fabricación podía costar 20% menos que la de uno diseñado para satisfacer todo el mercado

Rutas hacia la ventaja estratégica

- Esto le permitió lanzar una nueva línea de productos a menor precio y de valor controlado por métodos de ingeniería, dirigida a un segmento del mercado claramente identificado, obteniendo una posición predominante, y dejando a sus competidores los sectores dedicados a trabajos pesados.

Rutas hacia la ventaja estratégica

b) Construir una superioridad relativa.

- Entre compañías que compiten en la misma industria o en el mismo ramo, aún cuando no cuenten con ninguna ventaja inicial y determinen los mismos factores clave de éxito, es posible obtener una ventaja relativa al obtener provecho de cualquier diferencia que exista en las condiciones competitivas de la compañía y la de sus rivales. Esto se logra comparando el producto con cada uno de la competencia de modo sistemático y analizando las diferencias para identificar las características únicas sobre las que podría basarse un incremento de participación en el mercado, el cual podría apreciarse en precios, calidad o costos.

Rutas hacia la ventaja estratégica

Con este método, la tarea del estratega consiste en:

- Utilizar diversos elementos de sus productos (la tecnología, la rentabilidad de la fuerza de ventas, etc.) que no compitan directamente con los objetivos de los competidores.
- Utilizar cualquier otra diferencia en la composición de los activos entre la empresa y sus competidores.

Rutas hacia la ventaja estratégica

- Por ejemplo: En la industria de películas fotográficas, Fuji y Sakura son dos compañías fuertes en el mercado japonés. Fuji comenzó a ganar mayor participación en el mercado debido a su imagen, que se asocia de manera natural con cielos azules y brillantes y la blancura de la montaña sagrada de Japón

Rutas hacia la ventaja estratégica

- Sakura, por el contrario, debido al significado de su nombre – cerezo en flor – da la sensación de una imagen suave y difusa, por lo que esta empresa se encontró con una desventaja que no pudo superarse a través de medios publicitarios, aún cuando la calidad del producto era igual al de Fuji.

Rutas hacia la ventaja estratégica

- Derivado de ello, Sakura comenzó a analizar el mercado desde los puntos de vista estructural, económico y del cliente, para descubrir alguna oportunidad para el desarrollo de una ventaja competitiva; así, descubrió que los fotógrafos aficionados generalmente dejaban uno o dos cuadros sin exponer en los rollos de 36 exposiciones, pero casi siempre trataban de tomar más fotografías con los rollos de 20 exposiciones.

Rutas hacia la ventaja estratégica

- Entonces Sakura decidió lanzar al mercado un rollo de 24 exposiciones que costara lo mismo que el de 20 exposiciones de la competencia, considerando que si sus competidores trataban de hacer lo mismo enfrentarían consecuencias desfavorables. De esta manera, explotó la conciencia de costos de los usuarios y atrajo la atención hacia el punto de vista económico, donde contaba con una ventaja relativa, desviándola de la imagen, donde no podía ganar.

Rutas hacia la ventaja estratégica

c) Búsqueda de iniciativas agresivas.

- Cuando el principal competidor de la compañía está solidamente establecido dentro de una industria poco dinámica y de lento crecimiento, es muy difícil desalojarlo ya que ese estancamiento generalmente se produce cuando han llegado a su límite tanto los costos como la eficacia de los factores clave de éxito; los esfuerzos de la compañía por perfeccionar sus operaciones, aumentar la producción o mejorar la calidad, ya no producen ningún movimiento significativo en la participación del mercado o la rentabilidad.

Rutas hacia la ventaja estratégica

- La respuesta es una estrategia poco convencional, dirigida a cuestionar los factores clave de éxito sobre los que el competidor ha fijado su ventaja, es decir que el estrategia debe formularse la siguiente pregunta: ¿en realidad se han mantenido sin cambio las FCE?.

Rutas hacia la ventaja estratégica

- En este método, el punto de partida debe ser desafiar o cuestionar los supuestos aceptados que gobiernan la forma de hacer negocios en la industria o los mercados, con la intención de cambiar las reglas del juego – desquiciar el status quo de la actividad comercial –, y como resultado, ganar una nueva y poderosa ventaja competitiva.

Rutas hacia la ventaja estratégica

- Por ejemplo: Las mantas eléctricas llevaban esta advertencia: No doble esta manta ni se acueste sobre ella. Un ingeniero de una compañía se preguntó por qué no se había diseñado una manta sobre la que se pudiese dormir sin peligro, lo cual dio como resultado la producción de una manta eléctrica que no sólo podía usarse para dormir sobre ella estando conectada, sino que además era mucho más eficiente debido a que se usaba debajo del sobrecama, por lo que consumía menos energía que las mantas eléctricas convencionales que disipaban en el aire la mitad del calor que producían.

Rutas hacia la ventaja estratégica

d) Aprovechamiento de los grados de libertad estratégica.

- La ruta final hacia un desempeño competitivo sobresaliente gira alrededor del concepto de grados de libertad estratégica disponibles para una compañía.

Rutas hacia la ventaja estratégica

- Dado que no existe la posibilidad de mejorar el desempeño de cada área operativa, debe desarrollarse un plan realista dentro de los límites de los recursos con que se cuenta. En este método, las líneas de acción implican la explotación del mercado a través de medidas vigorosas en aquellas áreas particulares que no abarcan los competidores; para ello se debe escoger la dirección específica en que se desea buscar el éxito y uno de los factores más importantes sobre el que se apoya esta selección, es el espacio con que cuenta la compañía para moverse o mejorar dentro de la dirección considerada, es decir, el grado de libertad para movimientos estratégicos que existe respecto a un factor clave específico.

Rutas hacia la ventaja estratégica

- Primero debemos tener una idea exacta de todo el cuadro; una vez que se han analizado los puntos críticos y se ha tomado en cuenta la efectividad de los costos y las posibles medidas de represalia de los competidores, surgirá con claridad el hecho de que una estrategia dirigida al mejoramiento de ciertos puntos escogidos tiene más probabilidades de producir los resultados deseados.

Rutas hacia la ventaja estratégica

- Es entonces cuando debemos preguntar ¿en qué dirección o direcciones debemos concentrar nuestros recursos para tener la mayor probabilidad de capitalizar con eficacia los factores clave?. Los grados estratégicos de libertad (GEL) designan los ejes sobre los cuales es posible desarrollar dicha estrategia, y su establecimiento tiene como objetivo evitar pérdidas de tiempo y dinero que pueden surgir si la gerencia no determina con anticipación la dirección para un mejoramiento.

Rutas hacia la ventaja estratégica

- Ahora bien, un elemento crucial del concepto GEL es la *función objetivo*, que es el valor o la variable que deseamos incrementar al máximo. Por ejemplo: la función objetivo de un fabricante puede ser la utilidad, mientras que la función objetivo de un cliente podría ser simplemente lo que espera obtener del producto. Sin embargo, en ambos casos dicha función objetivo es influida por una serie de factores independientes o grados de libertad estratégicos, por lo tanto, el concepto GEL es el punto de partida y la fuerza impulsora de este tipo de pensamiento estratégico.

Rutas hacia la ventaja estratégica

- Además, en caso de que exista una intensa competencia dentro del mismo sector o ramo, es posible lograr el éxito competitivo mediante el despliegue de innovaciones, las cuales pueden involucrar:
 - La apertura de nuevos mercados, o
 - El desarrollo y lanzamiento de nuevos productos.

Rutas hacia la ventaja estratégica

- Para aprovechar los grados de libertad, es necesario calcular la probable curva de inversión – rendimiento por cada punto definido en los ejes de libertad estratégica; dichos cálculos reflejarán un impacto de costo – beneficio diferente por cada punto y la relación contra la inversión que se requiere para implementarlo. Posteriormente, es conveniente tratar de pronosticar cuáles de las distintas acciones representadas por los puntos a lo largo de los ejes tienen posibilidades de ser efectuadas por los distintos competidores y en qué orden.

Rutas hacia la ventaja estratégica

- Al tener en mente el costo – rendimiento de cada uno de estos movimientos para cada competidor, el daño que pueden infligir y el tiempo que tardaríamos en sacar nuevos modelos, es factible determinar una secuencia apropiada para nuestros movimientos estratégicos. El resultado será una estrategia que acentúe al máximo los beneficios para el usuario, con un costo mínimo, mediante el óptimo aprovechamiento de los grados de libertad estratégica disponibles.

Rutas hacia la ventaja estratégica

- Por ejemplo: Una compañía desea fabricar un procesador de café y una investigación de mercado determinó que la función objetivo de los clientes es un sabor superior. Con el fin de dar al cliente lo que desea, es necesario conocer las variables que determinan fundamentalmente el sabor de una taza de café, entre las cuales se encuentran: tipo y calidad de los granos, tipo de tostado, finura de molido, tiempo entre la molienda y la preparación, calidad y temperatura del agua, temperatura a que se mantiene el café ya preparado, tiempo entre la preparación y el consumo, etc.

Rutas hacia la ventaja estratégica

- Sin embargo, las variables que se encuentran fuera del control del procesador de café no pueden considerarse grados de libertad. Ahora, en lugar de pensar en términos de las opciones convencionales – como sería el decidir si la cafetera debe ser de vidrio o aluminio – debemos buscar grados de libertad que no han sido explotados y preguntarnos qué posibilidades abrigan, considerando, por ejemplo, la incorporación de un filtro para el agua que va a utilizarse.

Rutas hacia la ventaja estratégica

- En cada uno de estos cuatro métodos de planeación estratégica, la preocupación principal radica en evitar hacer las mismas cosas que la competencia, en el mismo campo de acción. Por lo tanto, su objetivo consiste en lograr una situación competitiva en la que la compañía pueda:
- Ganar una ventaja relativa por medio de medidas que a los competidores les sea difícil seguir o copiar, y
- Extender esa ventaja todavía más lejos.

Rutas hacia la ventaja estratégica

- Es importante recalcar que optar por una simple guerra de precios o reducir los costos al máximo recurriendo a la posible sustitución de materiales, puede ser contraproducente porque con el tiempo se reducirían las ventajas que el producto ofrece a los clientes y debilitaría la posición competitiva de la compañía.

Rutas hacia la ventaja estratégica

Secreto de la visión estratégica.

- Las armas del estratega son el pensamiento táctico, la consistencia y la coherencia. Contando con la información pertinente, el estratega debe idear un método para aclarar la confusión y producir ideas o innovaciones que mejoren la situación de la compañía en el mercado, mediante el cuestionamiento de los supuestos prevalecientes con una sola pregunta: ¿por qué?. De esta manera, se identifican las situaciones que impiden las mejoras fundamentales y se logran avances para alcanzar los objetivos.

Rutas hacia la ventaja estratégica

- Para Ohmae, ninguna empresa opera de acuerdo a límites claros, sino que cada compañía está sujeta al principio analógico que exhiben todos los procesos orgánicos: el principio de la variabilidad infinita. Dentro de su carrera como consultor profesional ha enfrentado las dos caras de la moneda:
- Para las compañías que están cerca del éxito, su tarea consiste en ayudar a la dirección al establecimiento de una meta ideal que perseguir y al desarrollo de las medidas concretas para lograrla.
- Para las compañías que van declinando y se dirigen seriamente a la catástrofe, siempre trata de imaginarse lo peor y entonces se pone a buscar la manera y los medios para evitarlo.

Rutas hacia la ventaja estratégica

- Es posible que no se alcance el éxito total, pero los problemas pueden llegar a controlarse, pueden salvarse los obstáculos, evitando lo peor. Mientras la compañía siga siendo solvente, siempre existe la posibilidad de que reviva competitivamente.

Rutas hacia la ventaja estratégica

- Sin embargo, en algunas situaciones los ejecutivos llegan a enfrentarse a diversos problemas de apreciación, como la *falacia del todo o nada*: Cuando un hombre de negocios está obsesionado por triunfar, todo lo ve en términos de éxito o fracaso y pierde de vista la gama de opciones que tiene enfrente. Entre más fuertes son las presiones y más necesaria y urgente es una amplitud de visión, mayor es el peligro de que su visión mental se estreche, lo cual se denomina *visión estratégica de tipo túnel*. Si ese ejecutivo cambiara su objetivo de éxito a toda costa por evitar lo peor, se le abrirían una gran cantidad de posibilidades.

Rutas hacia la ventaja estratégica

- En los negocios, el pensamiento estratégico debe romper ese limitado campo visual, debe estar respaldado por el uso diario de la imaginación y por un constante entrenamiento en los procesos lógicos del pensamiento. No es posible que la dirección y sus planificadores corporativos utilicen el pensamiento estratégico solamente en aquellos casos en los que encuentran obstáculos inesperados, sino que deben desarrollar la costumbre de pensar estratégicamente, y hacerlo en forma natural.

Rutas hacia la ventaja estratégica

- El diseño de una estrategia es simplemente la lógica resultante de nuestro proceso de pensamiento habitual, es cuestión de filosofía a largo plazo y no de pensamiento oportuno a corto plazo. Para llegar a ser un estratega eficaz, es necesaria la constante práctica del pensamiento estratégico.
- El arte del pensamiento estratégico se practica con mayor éxito cuando se tienen en mente los siguientes factores:

Rutas hacia la ventaja estratégica

Pensamiento flexible

- Debido a que comprende toda la gama de opciones que se presentan frente a él y sopesa en forma constante los costos y beneficios de cada una de ellas, el verdadero estratega intelectual puede responder con flexibilidad a los cambios que sufra la situación de la compañía; dicha flexibilidad aumenta las posibilidades de éxito.

Rutas hacia la ventaja estratégica

Peligros del perfeccionamiento

- Al competir por una parte del mercado, no tiene sentido tratar de elaborar la estrategia perfecta. Dado que la participación del mercado es la suma de las ventas propias y las ventas de los competidores, bastará contar con una estrategia marginalmente superior para ganar a la competencia. La oportunidad es algo vital, por eso es necesario considerar las tendencias cambiantes del mercado; la clave para vencer radica en el desarrollo de una estrategia de mercado que nos proporcione un margen, aunque sea pequeño, sobre la competencia.

Rutas hacia la ventaja estratégica

Cuidar la perspectiva de los detalles.

- Una persona puede caer en la obsesión perfeccionista por los detalles, lo cual conduce a la compulsión de analizar por temor de asegurarse respecto a qué es lo que debe hacerse. Detrás de estos temores se esconde una timidez intelectual, una desconfianza a todas las respuestas definitivas, un sentimiento desesperado de que los problemas son demasiado complicados como para lograr soluciones bien definidas, y por lo mismo, no pueden tomar la decisión correcta. Esto es un ejemplo claro del derrotismo autocomplaciente. Un gerente propenso a preocuparse demasiado por los detalles es incapaz de tomar una decisión global que a primera vista parece tener un 90% de probabilidad de ser la correcta.

Rutas hacia la ventaja estratégica

- Para remediar este problema, primero debe hacer una lista de cada punto en los que tenga dudas, después debe estimar la probabilidad positiva o negativa del resultado de cada uno de ellos, y finalmente evaluar el probable impacto sobre el resultado general si cada decisión tuviera un resultado negativo; si cada resultado negativo de cada duda sin aclarar no afecta significativamente el resultado global – como generalmente ocurre – el gerente puede y debe hacer a un lado sus dudas y proceder con audacia de acuerdo con el juicio general.

Rutas hacia la ventaja estratégica

Enfoque en los factores clave.

- Paradójicamente, un gerente que haya logrado librarse del perfeccionamiento antes descrito, deberá ponerlo en práctica, pero en otro sentido: en la búsqueda de los factores clave de éxito. En cualquier situación de negocios, solo una fracción de los factores presentes determinará básicamente el resultado, y la estrategia tendrá éxito si se logran controlar y aplicar esos factores.

Rutas hacia la ventaja estratégica

- Para llevar a cabo un sondeo de los factores clave de éxito, es necesario preguntarse ¿cuál es el secreto para triunfar en esta industria? y para llegar a la respuesta se requiere formular otras preguntas desde distintos ángulos con el objeto de establecer hipótesis razonables que más adelante se confirmarán o desecharán, de acuerdo con la información compilada. Una vez que se ha establecido el marco general, se detalla cómo se aplica cada uno de esos factores para llegar a la esencia del problema.

Rutas hacia la ventaja estratégica

Desafío de las restricciones.

- Cuando se está desarrollando una estrategia, si se empieza por pensar en todas las cosas que no se pueden hacer y después se trata de cuestionar cuáles quedan, lo más seguro es que no se logrará salir de la situación actual. La pregunta a plantearse sería ¿cuáles son las opciones que se abrirían si pudiesen eliminarse todas estas limitaciones?.

Rutas hacia la ventaja estratégica

- El pensador estratégico puede generar una conciencia de lo que podría ser un estado ideal de los negocios – aún cuando parezca inalcanzable – y de esta manera puede ver las limitaciones como obstáculos que sí pueden salvarse para llegar a la solución ideal. Cuando en una empresa se logra el reconocimiento común de la meta ideal, todas las personas involucradas pueden concentrarse conjuntamente en las formas de eliminar los obstáculos que impiden alcanzar la solución.

Rutas hacia la ventaja estratégica

- El desempeño corporativo es el resultado de combinar la planeación con la ejecución. Los problemas, al igual que las soluciones, pueden ser muy variables, ya que existe una gran gama de factores que influyen en hacer de cada problema algo único. En el mundo de los negocios no existe ninguna solución preconcebida para un particular problema estratégico, sin embargo, Ohmae considera que un ***cambio de actitud*** de quienes enfrentan el problema puede hacer maravillas. *El secreto radica en que las personas piensen ¿qué podemos hacer? en lugar de ¿qué no podemos hacer? y después esforzarse por eliminar sus limitantes.*

Elaboración de Estrategias Eficaces

Esta sección centra su atención en la esencia del proceso mental, examinando la forma en que surgen distintos tipos de estrategia a partir de tres puntos de vista denominados triángulo estratégico: compañía, clientela y competencia. Asimismo, se explica la estrategia corporativa indicando sus diferencias con la estrategia de negocios, y detallando el concepto de administración de portafolio del producto que es la herramienta central de la planeación estratégica.

Elaboración de Estrategias Eficaces

Triángulo estratégico.

- Cuando se elabora cualquier estrategia de negocios, deben tomarse en cuenta los tres participantes principales:
- la Corporación misma, el Cliente y la Competencia. Cada una de estas tres Estrategias C es una entidad viviente, con sus propios intereses y objetivos; en forma colectiva, el autor se refiere a ellos como el *Triángulo Estratégico*.

Elaboración de Estrategias Eficaces

- Dentro del contexto del Triángulo Estratégico, la tarea del estratega consiste en lograr un desempeño superior, en relación con la competencia, en los factores clave de éxito del negocio. Además, debe estar seguro de que su estrategia combina adecuadamente los puntos fuertes de la corporación con las necesidades de un mercado claramente definido, ya que una buena combinación de las necesidades y objetivos de ambas partes es imprescindible para mantener una relación duradera, de lo contrario, la viabilidad de la corporación puede estar en peligro a largo plazo. Sin embargo, dicha combinación es relativa puesto que si la competencia está en condiciones de ofrecer una mejor combinación, con el tiempo la corporación estará en desventaja.

Elaboración de Estrategias Eficaces

- En términos de los tres participantes, una estrategia se define por la manera en que la corporación se esfuerza por distinguirse – en forma positiva – de sus competidores, empleando sus puntos relativamente fuertes para lograr la mejor satisfacción de las necesidades del cliente. Una estrategia eficaz es la que asegura una combinación más sólida entre los puntos fuertes de la corporación y las necesidades del cliente, que las ofrecidas por la competencia.

Elaboración de Estrategias Eficaces

- Ahora, una compañía compuesta por negocios distintos que venden a diferentes grupos de clientes requiere tratar con más de un Triángulo Estratégico, por lo que deberá desarrollar más de una estrategia. Para poner en práctica una táctica eficaz, la unidad de negocios debe contar con total libertad de operación frente a cada uno de los tres participantes clave, ya que una buena estrategia debe tomar en cuenta todos los aspectos funcionales de las necesidades del cliente y de la competencia.

Elaboración de Estrategias Eficaces

- En lo que respecta a los clientes, la unidad de planeación estratégica (UPE) debe estar en condiciones de atacar al mercado total, no solo a alguna de sus partes, y para estar en condiciones de responder con máxima libertad a las necesidades del cliente, la UPE necesita abarcar todas las funciones críticas de la corporación (desde el abastecimiento, diseño e ingeniería, manufactura, ventas y mercadotecnia, hasta la distribución y servicio).

Elaboración de Estrategias Eficaces

- Puede ser que una unidad organizacional convencional no incluya todas las funciones clave en su cadena de mando, pero la planeación estratégica deberá explorar todas las posibilidades de utilizar los puntos fuertes relativos de la corporación – ya sea solos o en combinación – para lograr diferenciarse de los competidores.

Elaboración de Estrategias Eficaces

- Además de vigilar todas las funciones críticas de la corporación, el estratega debe poder contemplar a la competencia en su totalidad, incluyendo elementos estratégicos críticos como la capacidad de investigación y desarrollo de los competidores, las fuentes comunes de aprovisionamiento, su producción, sus ventas y su servicio, así como otras fuentes de utilidades, es decir, todos los demás negocios en los que participan los competidores. Por otro lado, también debe tratar de asumir mentalmente las funciones del planificador estratégico de la competencia, tratando de descubrir las perspectivas o supuestos clave sobre los que se basa la estrategia de los demás competidores.

Elaboración de Estrategias Eficaces

Las unidades de planeación estratégica deben establecerse en el nivel en el que puedan trabajar más libremente con:

- todos los segmentos clave de los grupos de clientes que tengan necesidades y objetivos similares, todas las funciones clave de la corporación en las que puedan desplegar su experiencia funcional para establecer una diferenciación positiva de la competencia a los ojos del cliente, y
- todos los aspectos clave del competidor para que la corporación pueda aprovechar cualquier ventaja que se le presente y, a la inversa, para que los competidores no puedan aprovecharse de algún descuido de la corporación y exploten planes estratégicos no previstos.

Elaboración de Estrategias Eficaces

- Tomando como ejemplo a la Mitsubishi Heavy Industries: Al enfrentarse a una crisis mundial en la construcción de barcos, fue transfiriendo gradualmente la mano de obra excedente a sus otros negocios, tales como automóviles, plantas químicas, plantas de energía y de producción de metales. Debido a que sus competidores carecen de esa flexibilidad, sus astilleros se han vuelto muy poco competitivos y rentables.

Elaboración de Estrategias Eficaces

- Las unidades de planeación estratégica no deben definirse con un criterio demasiado estrecho ya que limitarían el grado de libertad que requieren frente a las tres C Estratégicas. Si el ámbito de la estrategia se ve restringido a uno o dos departamentos funcionales, puede carecer de la capacidad para responder a las necesidades totales del consumidor, además de sufrir un ataque frontal por parte de los competidores.

Elaboración de Estrategias Eficaces

- Derivado de lo anterior, es conveniente ***comprobar la decisión de la unidad de negocios***. Durante el desarrollo de la estrategia, y una vez que se han definido los parámetros básicos de los tres participantes clave, se reafirma la validez de la unidad escogida originalmente mediante la formulación de las siguientes preguntas:

Elaboración de Estrategias Eficaces

- ¿Están bien definidas y comprendidas por la industria las necesidades de los clientes, y se encuentra segmentado el mercado de forma que esas necesidades puedan tratarse de modo individual?
- ¿La unidad de negocios se encuentra equipada para responder en forma funcional a los deseos y necesidades básicas de los clientes en los segmentos definidos?
- ¿Los competidores tienen diferentes conjuntos de condiciones operativas que pudiesen proporcionarles ventajas relativas sobre la unidad de negocios en cuestión?

Elaboración de Estrategias Eficaces

- Si las respuestas dan motivos para que se dude de la capacidad de la unidad de negocios para competir con eficacia en el mercado, la unidad deberá redefinirse para adecuarse mejor a las necesidades de los clientes y a las amenazas de la competencia.

Elaboración de Estrategias Eficaces

Estrategias basadas en el cliente.

- Las estrategias basadas en el cliente son el fundamento de toda estrategia. En una economía libre, ningún mercado permanece homogéneo debido a que cada grupo de clientes desea un servicio ligeramente diferente; por ello, la corporación no puede llegar a todos los clientes con la misma eficacia, por lo que debe *hacer una distinción entre los grupos de clientes que son más fácilmente accesibles y aquellos más difíciles.*

Elaboración de Estrategias Eficaces

- Existen dos formas para llevar a cabo la segmentación de un mercado:

a) Segmentación por objetivos.

- Se trata de segmentar el mercado *de acuerdo con las distintas formas en que los diferentes clientes utilizan el producto*. La idea es dictaminar si los distintos subgrupos persiguen objetivos lo bastante diferentes entre sí como para que la corporación ofrezca productos o servicios diferenciados. Las diferencias obvias como edad, raza, profesión, etc., pueden utilizarse como base para la segmentación, más no por ello son segmentos estratégicos; estas diferencias no son suficientes si no representan objetivos diferenciales de cada segmento que puedan reflejarse en la forma en que la corporación deba atacar el mercado.

Elaboración de Estrategias Eficaces

b) Segmentación por cobertura de clientes.

- Otra forma de segmentar el mercado proviene de las propias circunstancias de la corporación. Su capacidad para satisfacer las necesidades de un grupo de clientes puede estar restringida por la carencia de recursos suficientes, porque la cobertura del mercado es menor que la competencia, o por servir a un mercado fragmentado a un precio atractivo para el cliente, quien siempre puede buscar de un sustituto más económico.

Elaboración de Estrategias Eficaces

- Ahora bien, los segmentos del mercado están en flujo constante, por lo que pueden presentarse las siguientes situaciones:
- En un mercado muy competitivo, es muy probable que tanto la corporación como sus competidores seccionen el mercado en partes similares.
- Los gustos de los clientes cambian constantemente, alterando la utilidad de los productos y modificando las prioridades de compra.
- Existen cambios geográficos o demográficos que pueden influir en la distribución de los usuarios.

Elaboración de Estrategias Eficaces

- Por ello, la corporación deberá estar conciente de la dinámica que va surgiendo y realizar los cambios que se requieran para continuar siendo competitiva.
- ***Cambios en la segmentación del mercado.***– Cuando la segmentación es muy similar a la competencia, resulta conveniente seleccionar un pequeño grupo de clientes clave y examinar aquello que realmente están buscando, con el objeto de modificar sus productos o servicios para proporcionarles aquello que no están recibiendo de los demás competidores.

Elaboración de Estrategias Eficaces

- ***Cambios estructurales.*** – Debido a las tendencias en el medio ambiente socio – político, las nuevas disposiciones gubernamentales y las amenazas de reemplazo con otros productos, la corporación se enfrenta a nuevas oportunidades y amenazas, por lo que se deben realizar cambios periódicos en las posiciones relativas de las estrategias.
- ***Cambios en las aplicaciones.*** – Si los objetivos de los consumidores cambian con el tiempo, la corporación debe considerar la posibilidad de ofrecer un producto o servicio diferente, que tenga más atractivos para la nueva generación de clientes.

Elaboración de Estrategias Eficaces

- ***Cambios en la mezcla de los clientes.*** – A medida que pasa el tiempo, existen fuerzas externas que influyen en la demografía, el tamaño de la clientela y los canales de distribución. Estos cambios exigen una nueva asignación de los recursos de la corporación, es necesario realizar un estudio para seleccionar nuevamente el grupo de clientes a quienes va a ofrecerse el producto o servicio, de lo contrario puede llevar a una importante pérdida en la participación del mercado total.

Elaboración de Estrategias Eficaces

Estrategias basadas en la corporación.

- Las estrategias basadas en la corporación son de tipo funcional y su propósito es *maximizar los puntos fuertes de la corporación*, en relación con la competencia, en las áreas funcionales críticas para tener éxito en la industria.

Elaboración de Estrategias Eficaces

- Una vez que se han analizado las necesidades y objetivos de los clientes, la estrategia de la corporación será satisfacerlos con la mayor eficiencia en costos. Sin embargo, dado que los objetivos de la competencia son los mismos, el único recurso que tiene la corporación para mantenerse rentable es ser mucho más fuerte en una o más de las **funciones clave**. Dependiendo del tipo de negocio que se trate, los puntos clave podrían ser, por ejemplo, el acceso directo a la materia prima, contar con una mayor variedad de productos, mantener sus costos bajos, contar con un buen diseño de ingeniería, tener mano de obra capacitada, una buena distribución de sus plantas, un fuerte cuerpo de ventas, etc.

Elaboración de Estrategias Eficaces

- Una vez identificadas las funciones clave, el desarrollo de las estrategias funcionales puede llevarse a cabo con base en los siguientes factores:
 - a) Mejorar el desempeño funcional.**
 - Las estrategias funcionales deben distinguirse de las mejoras y programas operativos. Las mejoras operativas tienen como finalidad hacer mejor las cosas, basándose en el supuesto implícito de que una reducción de costos a todos los niveles es buena; los programas operativos están diseñados para mejorar determinadas unidades de la organización, como la ingeniería, compras o mercadotecnia. A diferencia de éstos, el objetivo de las estrategias funcionales no es resolver los problemas operativos de un departamento en particular, sino *reforzar el desempeño funcional específico que se requiere para tener éxito en determinada industria.*

Elaboración de Estrategias Eficaces

b) Mejorar la efectividad en los costos.

- Por lo general, cada función de la corporación representa un costo fijo, y el costo fijo óptimo para el desempeño de una función determinada está dado por los otros participantes del Triángulo Estratégico: el cliente y la competencia. Por ello, otro objetivo principal de las estrategias funcionales es el *diseño y distribución de las funciones efectivas de los costos*, lo cual puede conseguirse mediante tres métodos distintos:

Elaboración de Estrategias Eficaces

c) Prevención de errores.

- Aún cuando los recursos compartidos pueden reducir costos funcionales específicos, la competencia puede atacar esta vulnerabilidad mediante un enfoque más limitado y el uso de técnicas más sofisticadas o proporcionando un mejor servicio al cliente en ciertos segmentos; por lo tanto, la empresa que elija compartir sus recursos deberá contar con un grupo de estrategias encargado del análisis de mercadotecnia de la misma empresa, así como de la competencia.

Elaboración de Estrategias Eficaces

- ***Estrategias basadas en los competidores.***
- Las estrategias basadas en los competidores pueden establecerse observando las posibles fuentes de diferenciación en todas las funciones – que van desde compras, diseño e ingeniería, hasta ventas y servicio –.
- La corporación debe *hacer un balance entre el costo de una función y la superioridad en el desempeño funcional sobre su competencia.*

Elaboración de Estrategias Eficaces

a) Diferenciación competitiva.

- La corporación debe tomar en cuenta que cualquier diferencia con sus competidores debe relacionarse con alguno de los tres elementos que determinan la utilidad: *precio, volumen y costo*. Si es posible lograr un mejor precio debido a que se cuenta con un mejor diseño, se obtendrán más utilidades que los competidores. Si se cuenta con mayor número de puntos de distribución, se logrará mayor participación en el mercado aún cuando el precio y costo unitario sean idénticos a los competidores. Por otro lado, cualquier diferencia que resulte desfavorable puede causar la pérdida de algunas fracciones del mercado total.

Elaboración de Estrategias Eficaces

b) Análisis de filtraciones.

- Una manera de eliminar en forma sistemática todas las posibles áreas de diferenciación entre la corporación y sus competidores, es a través de un análisis de filtraciones. Es posible que algunos segmentos de clientes se hayan filtrado hacia la competencia debido a que no les estamos ofreciendo el producto o el modelo adecuado; otras filtraciones pueden estar representadas por los clientes que nuestros vendedores nunca encuentran; también puede ser causada por la imagen de nuestro producto; puede deberse a que la publicidad del competidor sea muy eficaz; la red de distribución del competidor puede ser mucho más amplia; o puede ser cuestión de simple probabilidad matemática.

Elaboración de Estrategias Eficaces

c) Explotación de las ventajas tangibles.

- Una vez que la corporación ha determinado sus diferencias con la competencia, puede elegir una estrategia para incrementar su participación en el mercado, que podría ir desde una mejora en su imagen con el desarrollo de una buena mercadotecnia, hasta explotar sus funciones reales para proporcionar un mejor producto o servicio a un menor precio. Desde luego que la diferenciación positiva no es suficiente para que la estrategia resultante funcione adecuadamente, sino que es necesario que esa ventaja se despliegue de manera consistente sobre los competidores para que no puedan cerrarle el camino más adelante.

Elaboración de Estrategias Eficaces

d) Capitalización de diferencias en estructuras de utilidades y costos.

- Si la competencia cuenta con una ventaja en costos y decide reflejarla en sus precios, una compañía que tenga una estructura de costos más alta deberá encontrar otra forma de participación a través de sus diferencias funcionales.
- Cuando las compañías tienen estructuras de utilidades y costos significativamente diferentes, es posible obtener provecho de la diferencia económica estructural, aún sin tomar en cuenta al cliente:

Elaboración de Estrategias Eficaces

- Puede explotarse la diferencia en las fuentes de utilidades. Por ejemplo: si una compañía obtiene la mayoría de sus ganancias por los servicios que otorga, más que por los equipos nuevos que vende, puede reducir los precios de sus equipos para ganar terreno a otra empresa que solo se dedique a la venta de equipos.
- También puede explotarse estratégicamente una diferencia en la relación entre costos fijos y costos variables. Por ejemplo: si una compañía tiene un índice de costos más bajo que la competencia, en un mercado recesivo puede reducir sus precios y ganar participación; asimismo, cuando el mercado se recupera y la demanda se hace fuerte, puede aumentar sus precios al igual que la otra empresa, con lo que puede ganar el máximo de utilidades.

Elaboración de Estrategias Eficaces

e) Tácticas para pesos mosca.

- Analizando el caso de una compañía pequeña que enfrenta a un gigante, en principio se puede observar que la compañía grande (por su mismo tamaño) tendrá la ventaja natural de las llamadas economías de escala, debido a un mejor uso de los costos fijos, ya sea en ingeniería, en las plantas o en la publicidad. Es claro que la compañía pequeña no puede enfrentársele con una estrategia basada en costos fijos, sino que deberá tratar de hacerlo en base a los costos variables, los cuales son proporcionales a las ventas por lo que no deben representar una desventaja para la compañía pequeña. Por ejemplo: una pequeña compañía de cosméticos puede ofrecer envases más atractivos o empaques más sofisticados, en lugar de lanzar una gran campaña publicitaria para obtener alguna ventaja.

Elaboración de Estrategias Eficaces

- Cuando un competidor pequeño utiliza la diferencia estructural entre costos fijos y variables, no significa necesariamente que adquirirá una ventaja estratégica positiva, pero sí le ayudará a reducir una importante desventaja frente a sus competidores.

Estrategia corporativa.

- Un enfoque inicial sobre cualquiera de los tres participantes clave, eventualmente debe conducir a su vinculación estratégica con los otros dos; por lo tanto, el estratega deberá intentar ver en perspectiva las tres C Estratégicas e influir en la dinámica de las relaciones que existen entre ellas con el fin de ampliar la ventaja relativa de la corporación.

Elaboración de Estrategias Eficaces

- Ahora bien, la mayor parte de las compañías cuentan con más de un negocio, de hecho, una gran corporación puede llegar a tener más de cien negocios diferentes; por ello, la estrategia de los conglomerados y de las compañías diversificadas debe responder a dos cuestionamientos:
- ¿Cómo debe integrarse el negocio individual dentro de la corporación total? ¿Debería existir una estrategia a nivel corporativo que difiera de la suma de estrategias que componen los negocios individuales?

Elaboración de Estrategias Eficaces

- Para responder estas cuestiones es necesario examinar los tres conceptos: la corporación, el negocio y los recursos administrativos.

a) Corporación.

- Existen tres tipos de corporaciones:
- De un solo producto. – Es una compañía que proporciona un solo producto o servicio, y la estrategia de su unidad de negocios se finca en definir los parámetros básicos de los tres participantes clave para competir con eficiencia en el mercado.

Elaboración de Estrategias Eficaces

- **Conglomeradas.**– Es una compañía cuyo objetivo es maximizar los beneficios para el accionista a través de medidas financieras, como la asignación de recursos, en especial la asignación de fondos. Puede considerarse como un administrador de un portafolio de inversiones ya que los negocios que la conforman no tienen necesariamente una relación entre sí, sino que se han adquirido porque constituyen un medio conveniente para un sistema de administración de capital autónomo, es decir, para lograr el rendimiento de la inversión a corto, mediano y largo plazo.

Elaboración de Estrategias Eficaces

- Diversificadas.— Una compañía diversificada va más allá, trata de maximizar la riqueza de la corporación mediante la explotación de sinergias entre sus distintos negocios, es decir, el producto de cruzamiento de sus puntos fuertes. Los puntos fuertes funcionales que son comunes y aplicables a varios negocios, incluyen la tecnología de producción en masa, diseño de tiempos de rotación, investigación y desarrollo, canales de distribución masiva, imagen corporativa, etc., los cuales tienen la oportunidad de mejorar mediante el cruzamiento. Así, una corporación diversificada está organizada para:

Elaboración de Estrategias Eficaces

- Una compañía diversificada generalmente consta de 5 niveles conceptuales que podrían reflejarse en su estructura organizacional total:
- El nivel más bajo son los **segmentos de producto – mercado (SPM)**, que comprende cada uno de los productos que se pueden lanzar a la competencia. Por ejemplo: shampoo para caspa, shampoo para cabello teñido, o shampoo para bebé.

Elaboración de Estrategias Eficaces

- La **unidad estratégica de planeación (UEP)** es conveniente para el desarrollo de estrategias de negocios ya que puede contar con sus propias funciones de ingeniería, producción y ventas. Por ejemplo: Los anteriores se reúnen bajo la categoría shampoo. Pero para dictaminar si puede trabajar como una unidad independiente de operación o si debe agruparse con otras – en una unidad estratégica de negocios –, es necesario tomar en cuenta dos aspectos:

Elaboración de Estrategias Eficaces

- el aspecto económico.– para poder ser líder en la industria, desde el punto de vista de costos, ciertas funciones deben compartirse con otras UEP aprovechando sus factores comunes con eficacia y efectividad; para examinar el impacto de las sinergias es necesario desarrollar estructuras hipotéticas de costos y estimar la diferencia neta de cada renglón funcional, primero con la UEP por separado y luego en conjunto con otras, analizando el ahorro que puede desprenderse de esta coordinación entre distintas UEP.

Elaboración de Estrategias Eficaces

- el compromiso de la dirección con determinado negocio. - la conjunción de determinadas UEP puede producir una sinergia a un costo demasiado alto, si la atención y el compromiso de la dirección está en un negocio individual.

Elaboración de Estrategias Eficaces

- **La unidad estratégica de negocios (UEN)** es la incorporación de diversas UEP mediante los mecanismos adecuados de coordinación con el fin de aprovechar sus sinergias, la cual se lleva a cabo de acuerdo con los aspectos detallados anteriormente. Por ejemplo: la categoría shampoo puede combinarse con pastas de dientes y jabones para baño, bajo la unidad artículos de aseo personal.

Elaboración de Estrategias Eficaces

- Una UEN es una unidad orientada a la ejecución y su propósito se concentra en el desarrollo de estrategias funcionales eficaces que utilicen los recursos compartidos para lograr las sinergias deseadas; con el fin de decidir si una UEN tiene probabilidades de ser una división operativa, es necesario analizar el equilibrio entre el liderazgo de costos – alcanzable por medio de la sinergia – y el valor de la concentración gerencial en cada una de las UEP, así como llevar a cabo una comparación con los principales competidores.

Elaboración de Estrategias Eficaces

- Un **sector estratégico** (SE) es una unidad de la organización cuya función es asignar los recursos corporativos a un plazo mayor (de 5 a 10 años, por ejemplo). En él pueden agruparse distintas UEN para abarcar un concepto más amplio con el fin de situarse junto con otros sectores bajo una misma cobertura corporativa. Por ejemplo: los artículos de aseo personal pueden conjuntarse con papeles higiénicos dentro del sector productos para el hogar.

Elaboración de Estrategias Eficaces

- Una gran compañía puede abarcar todos esos productos dentro de sus **oficinas centrales**. El objetivo común de todos los sectores que la componen se denomina *objetivo corporativo*. Por ejemplo: en este caso el objetivo corporativo sería proporcionar productos no comestibles para el hogar, más eficientes y de mejor calidad.

Elaboración de Estrategias Eficaces

b) Negocio contra producto.

Cada línea de productos tiene un ciclo natural de vida del producto en el que puede dejar de tener la demanda que tuvo al principio; por ello la definición del negocio no debe estar en función de la línea de productos sino en términos de la unidad estratégica de planeación, la cual abarca un sentido más amplio. Así, dado que la definición misma del negocio es amplia y categórica, podemos prolongar la vida de las empresas adaptándolos productos y servicios para que se amolden a las necesidades cambiantes de los consumidores.

Elaboración de Estrategias Eficaces

c) Recursos corporativos.

La asignación de recursos se refiere generalmente a la asignación de los fondos disponibles; sin embargo, en el caso de los recursos corporativos se incluyen tres factores, que los planificadores japoneses denominan hito – kane – mono: gente, dinero y activos fijos (objetos).

Elaboración de Estrategias Eficaces

Se considera que una dirección corporativa racionalizada se logra cuando estos tres recursos están en equilibrio – sin excesos ni desperdicios –. Con base en la disponibilidad de activos fijos – *mono* – (plantas, maquinaria, tecnología, etc.), la corporación deberá asignar el talento gerencial – *hito* – y una vez que éstos hayan desarrollado ideas creativas para obtener el mayor provecho al potencial ascendente del negocio, el dinero disponible – *kane* – deberá asignarse a las ideas y programas específicos que hayan generado los gerentes individuales.

Realidades Estratégicas Actuales

En esta sección se tratan los factores ambientales que influyen en el pensamiento táctico y la formulación de estrategias. Además se presenta una perspectiva general de la naturaleza de la previsión estratégica.

Tendencias económicas.

Además de realizar un análisis de producto – mercado y de las aplicaciones de la administración de portafolio de productos, el estratega debe considerar los cambios económicos que van a dominar el ámbito de los negocios durante una década, tal como se vislumbran hasta ahora, y analizar el impacto que tendrán sobre las estrategias de negocios. Ohmae considera cinco tendencias económicas clave que afectarán dichas estrategias:

Realidades Estratégicas Actuales

a) Persistencia de crecimiento lento

El crecimiento económico muestra todos los síntomas de que va a seguir a un ritmo lento y su efecto más alarmante es la forma en que limita los márgenes de error en las decisiones gerenciales ya que reduce las posibilidades de contrarrestar los errores de juicio. En un período de rápido crecimiento resulta obvia la necesidad de invertir, y aunque no se tenga en claro el monto apropiado de esas inversiones, si se realiza una sobreinversión no resulta preocupante porque existen todas las posibilidades de que el mercado la absorba en los años siguientes, o en caso de que la inversión sea insuficiente, pueden agregarse más fondos. Sin embargo, cuando el crecimiento es lento no hay margen para un error de juicio ya que las consecuencias de estrategias erróneas tiene un gran impacto en la corporación.

Realidades Estratégicas Actuales

b) Maduración del mercado y estancamiento estratégico.

Cuando el crecimiento del mercado disminuye o se anula, es decir, cuando alcanza su madurez, las participaciones del mercado se estabilizan y la competencia disminuye hasta caer en una situación de estancamiento. En este mercado estancado el modelo de participación se ha vuelto rígido ya que las expectativas del consumidor para adquirir un producto también tienden a dicha rigidez; en este caso es muy difícil estimular una nueva demanda y cualquier cambio de vuelve difícil y costoso.

Realidades Estratégicas Actuales

c) Distribución desigual de recursos económicos.

Basándose en diversas teorías, Ohmae considera que existen seis elementos que conforman los recursos económicos: mano de obra, tierra, capital, iniciativa empresarial, materiales y tecnología. El autor comenta que a escala mundial, la distribución de los dos últimos elementos es terriblemente desigual, y los países que cuentan con esos recursos rara vez están dispuestos a venderlos a otros países a cambio de dinero, generalmente tienen limitada su venta por condiciones muy complicadas.

Realidades Estratégicas Actuales

d) Crecientes complejidades internacionales.

En el ámbito internacional ocurren una serie de cambios radicales que no pueden explicarse de una forma sencilla, y como consecuencia, cada vez es más difícil conseguir información segura y confiable para poder basar las decisiones estratégicas a largo plazo.

Realidades Estratégicas Actuales

En 1959, Gilbert Clee estableció el término *empresa mundial* cuyo fundamento era la siguiente fórmula:

comprar las materias primas donde resulten más baratas, fabricar donde la mano de obra sea más barata, y vender en cualquier lugar donde los productos tengan el precio más alto. Esta visión permitió que las empresas multinacionales estadounidenses se ubicaran con éxito en Europa. Sin embargo, actualmente ya no puede considerarse al mundo de esa manera tan simple, ya que cada país tiene su propio sistema tributario, sus leyes e ideología, y esta pluralidad de situaciones ha provocado el fracaso de muchas empresas que intentaron desarrollarse en otros países.

Realidades Estratégicas Actuales

e) Inflación irreversible.

De acuerdo con las teorías económicas, tanto de Keynes como de Marx, la inflación es un fenómeno irreversible, casi imposible de controlar por medios políticamente aceptables; solamente podría controlarse si se estuviera dispuesto a pagar el alto precio del desempleo, pero esta no es una solución práctica debido al nivel actual de competencia técnica que existe en los ámbitos político y económico.

Realidades Estratégicas Actuales

Tipos de negocios.

Es muy difícil comprender los complicados cambios que están ocurriendo en el ámbito de los negocios con el fin de poder hacerles frente; para poder hacerlo es necesario clasificar los negocios de la compañía dentro cuatro categorías:

a) Demanda de reemplazo.

Este tipo de negocios está compuesto por industrias donde la demanda fluctúa en respuesta directa a las condiciones económicas presentes. Los consumidores programan el reemplazo de los productos – alargando o acortando su vida útil – de acuerdo con sus ingresos disponibles.

Realidades Estratégicas Actuales

b) Desplazamiento internacional.

Dentro de estos mercados se encuentran todas las industrias que han sufrido un fuerte incremento en sus costos de energéticos y de materias primas, o un aumento en la mano de obra. En las industrias donde la competencia es internacional, la medida de recortar costos no es suficiente para restaurar su competitividad o su producción de utilidades; en este caso, la dirección debe considerar la posibilidad de una **integración vertical**. De esta manera, si la utilidad aumenta desproporcionadamente, puede realizar una integración hacia atrás; en otro caso, la compañía podría comprar hacia atrás y vender las materias primas en lugar de procesarlas ella misma; en otra situación, puede optar por una integración hacia adelante invirtiendo para obtener el control de la red de ventas o distribución.

Realidades Estratégicas Actuales

c) Nuevo orden económico.

Las industrias que pertenecen a este grupo son las compañías productoras de bienes de capital, las cuales han visto disminuidas sus probabilidades de crecimiento debido al aumento en el petróleo y los demás combustibles y energéticos; la caída de la demanda de sus productos ha provocado que las inversiones en instalaciones de producción resulten innecesarias. Dos ejemplos representativos de este tipo de negocios son los barcos petroleros y la industria generadora de electricidad, cuya demanda ha descendido debido a los altos costos de los productos.

Realidades Estratégicas Actuales

d) Ciclo de vida acelerado.

Aquí se incluyen aquellas compañías en las que los ciclos de vida de sus productos son cada vez más cortos, lo cual implica una aceleración de los programas de lanzamiento de nuevos productos. Las calculadoras son un buen ejemplo, puesto que el desarrollo de la microelectrónica (microprocesadores) ha reducido drásticamente el tiempo de diseño de productos.

Realidades Estratégicas Actuales

- ***Cambios estructurales.***

De acuerdo con sus observaciones, Ohmae menciona 7 cambios principales:

- *Cambio de las industrias con alto grado de mano de obra a industrias con alto grado de capital.* Como resultado de la tecnología y la automatización, varias empresas han reducido el empleo de mano de obra, lo cual se está reflejando en un alto contenido de capital.
- *Cambio de las compañías multinacionales a compañías multilocales.* Debido a que se ha reducido la mano de obra, las corporaciones ya no requieren instalar sus operaciones donde podían obtener mano de obra barata, por lo que ahora están concentrando sus operaciones en menos lugares, generalmente donde cuentan con mercados locales bastante grandes.

Realidades Estratégicas Actuales

- *Cambio en el índice entre costos fijos y costos variables.* Debido al encarecimiento de las materias primas y los energéticos, muchas industrias han analizado los costos que tradicionalmente se consideraban fijos y han transformado gran parte de ellos en costos variables, de acuerdo a sus necesidades reales.
- *Cambio de las industrias con base en acero a industrias con base en la electrónica.* Después de la II Guerra Mundial, se estimuló el crecimiento de la industria del acero de manera que la industria automotriz, los astilleros y los fabricantes de aparatos para el hogar pudieran volverse competitivos en los mercados mundiales. Sin embargo, actualmente las industrias florecientes se basan en las computadoras o en las comunicaciones, ya no utilizan el acero sino la electrónica.

Realidades Estratégicas Actuales

Cambio en la definición de la unidad de negocios. Dado que la electrónica se está convirtiendo en la base del poder económico mundial, aumenta el contenido electrónico de muchos productos diferentes. Por esta razón, una industria puede contar con una unidad de negocios que produzca fotocopiadoras y otra que ensamble procesadores de palabras, pero ambas utilizan una tecnología común que se denomina CIGE (circuitos integrados de gran escala), por lo que la delimitación de los distintos negocios empieza a desvanecerse. En estas industrias deberá definirse una unidad de negocios que comprenda todos los productos susceptibles de fabricación a partir de tecnologías críticas comunes.

Realidades Estratégicas Actuales

Cambio en la administración financiera, de internacional a local. Anteriormente muchos países manejaban una administración financiera internacional, es decir que solicitaban préstamos a otros países donde obtenían intereses bajos; sin embargo, cuando se toman en cuenta los riesgos de tipos de cambio, las tasas de interés, sus tendencias y las tasas de inflación, la disparidad de la moneda hace que los pagos de dichos préstamos resulten muy elevados. Además, las empresas multinacionales orientadas a la producción muchas veces no tienen posibilidades para movilizar rápidamente grandes sumas de dinero con el fin de cubrir gastos no programados. Por esas razones, muchas industrias han iniciado la descentralización de la administración financiera, manteniendo una sólida base financiera local en cada uno de los países donde tienen operaciones importantes.

Realidades Estratégicas Actuales

Cambio hacia un sistema coordinado de valores corporativos. Algunas corporaciones no tienen la capacidad para hacer frente a los cambios que se les presentan, al analizarlas se ha encontrado que los cerebros están separados de los músculos, es decir que solamente unas cuantas personas desarrollan la estrategia de la corporación mientras que los demás se concentran solamente en alguna actividad. Actualmente las buenas compañías se caracterizan por ser humanas: proporcionan oportunidades ilimitadas para la participación de sus empleados, tomándolos en cuenta como miembros de la corporación; además promueven un sistema de valores común, de tal manera que al conocer la importancia que tiene el bienestar de la corporación a largo plazo, todos los miembros muestran un compromiso auténtico con el negocio.

Realidades Estratégicas Actuales

Manejo del cambio estratégico.

Debido a los cambios que se están presentando, el pensador estratégico requiere tener sensibilidad, profundidad y una mente inquisitiva que no evite enfrentarse al status quo. Además necesita ser una persona equilibrada, que sea capaz de solucionar problemas integrales y no abocarse a una sola situación. Para sugerir nuevas ideas, nuevos negocios y nuevas líneas de productos, el estratega cuenta con tres técnicas básicas:

Realidades Estratégicas Actuales

- *Eliminar los cuellos de botella*, es decir, hacer frente a los problemas que se presenten tratando de encontrarles una solución.
- *Proponer nuevas combinaciones*, preguntándose qué pasaría si se combinaran las líneas de producción existentes, lo cual generaría ideas nuevas que deberán analizarse para comprobar su potencial en el mercado y el grado real de factibilidad.
- *Llevar al máximo los grados de libertad estratégica*, con el objeto de lograr una diferenciación máxima con la competencia en la satisfacción de las necesidades de los consumidores. La mayoría de las compañías dejan que otros definan el negocio en que se encuentran y su posición competitiva es reactiva, es decir, hacen lo que el competidor haga. Las ideas estratégicas surgen cuando se analizan las fortalezas que tiene una industria con el fin de definir un diferencial competitivo.

Realidades Estratégicas Actuales

- ***Japón: Mitos y realidades.***
- Con el fin de esbozar las realidades que se ocultan detrás del éxito estratégico logrado por diversas empresas japonesas dentro de la competencia mundial, Ohmae lleva a cabo un análisis de las diferencias entre los sistemas empresariales japoneses y occidentales:

Realidades Estratégicas Actuales

- **a) El concepto de corporación.**
- A diferencia del concepto occidental en donde los accionistas se consideran los propietarios de la corporación y la fuerza de trabajo es mano de obra a sueldo, el concepto de corporación en Japón está basado en el de comuna o pueblo, una corporación es una asamblea de personas, cada una de las cuales se considera como un miembro, no como empleado; los accionistas son una fuente de capital, forman un grupo de prestamistas al igual que los bancos, dispuestos a intervenir en la viabilidad y los conocimientos colectivos de la corporación.

Realidades Estratégicas Actuales

- **b) Organización significa gente.**
- La mayor parte de las corporaciones japonesas carecen de un organigrama preciso, los directores ejecutivos que tienen una gran influencia sobre las operaciones, aparecen, si acaso, bajo el rubro de encargado de ... en los organigramas lineales. Este tipo de arreglos, desde el punto de vista occidental, se considera inoperante; sin embargo, las corporaciones japonesas son flexibles y pueden reaccionar a un cambio en el medio ambiente con mayor rapidez que las occidentales. Está menos planificada que la organización occidental, pero se maneja con mayor visión y con un mejor sentido de sus objetivos.

Realidades Estratégicas Actuales

- **c) La influencia del gobierno.**
- En Japón, la educación primaria tiene una importancia crítica ya que en esa etapa se les inculca el tema ¿Cómo puede sobrevivir Japón? donde se les comenta que el país no tiene recursos propios pero tiene que alimentar a más de 100 millones de personas, indicando a los alumnos que la única solución consiste en importar materias primas, agregarles valor y exportarlas, obteniendo la ganancia necesaria para poder comprar la comida en el exterior.

Realidades Estratégicas Actuales

- **d) La idea central de una estrategia de negocios.**
- La conciencia de la pobreza del país en recursos naturales ha tenido gran influencia en las estrategias corporativas japonesas. La tecnología, los conceptos de comercialización y los fondos de capital se han manejado en forma muy distinta a como lo hacen los occidentales.

Realidades Estratégicas Actuales

- *Tecnología.*— Durante los 30 años de intervencionismo que padeció Japón después de la guerra, las empresas japonesas utilizaron la tecnología occidental mediante contratos o el uso de patentes y licencias, con el fin de que esa tecnología no se convirtiera en un obstáculo para su crecimiento. Sin embargo, muchas compañías japonesas se dedicaban también a diferentes funciones como la tecnología de producción, garantía de calidad y aumento de la productividad, con el fin de poder pagar la tecnología importada y poder financiar los incrementos en la capacidad de producción. Finalmente alcanzaron tecnológicamente a quienes les rentaban las patentes y desarrollaron grandes innovaciones, de tal suerte que en la actualidad algunas compañías japonesas están proporcionando asistencia técnica a los occidentales, invirtiendo el flujo de la tecnología.

Realidades Estratégicas Actuales

- *Comercialización.*– Los japoneses evitan abarcar el aspecto de la mercadotecnia de una sola vez: cuando tienen un producto exportable, primero lo prueban en el sureste de Asia y en algunas ciudades de Estados Unidos con el fin de aprender a comercializarlo en el extranjero. Si las circunstancias son poco favorables, solicitan a las compañías distribuidoras de esos países que realicen la comercialización para evitar que su falta de conocimientos de mercadotecnia obstaculicen su crecimiento internacional.

Realidades Estratégicas Actuales

- *Capital.* – Después de la guerra el capital en Japón era muy escaso, por lo que las corporaciones obtuvieron dinero de los bancos. Los directivos dirigieron todas sus energías hacia el negocio: al personal, a la producción y a los productos. Estaban convencidos de que trabajando con esas tres P podrían obtener una cuarta P, el provecho que necesitaban para saldar sus deudas, y gracias al estilo gerencial japonés y al sistema de gobierno, las corporaciones no se veían forzadas a actuar antes de estar listas.

Realidades Estratégicas Actuales

- ***Toma de decisiones a futuro.***
- El proceso gerencial de toma de decisiones implica un juicio sobre elementos desconocidos, ya que el tiempo y el dinero disponibles para realizar el análisis siempre son limitados, pero el juicio mismo puede respaldarse por medio de deducciones lógicas. Para llevar a cabo una toma de decisiones gerenciales con visión, parece existir un patrón secuencial; los hombres que han logrado el éxito de manera consistente han buscado cumplir con cinco condiciones:

Realidades Estratégicas Actuales

- **a) Definición del dominio del negocio.**
- Debe definirse con claridad el dominio o territorio del negocio sobre el que se van a concentrar las inversiones y los esfuerzos. Para ello es necesario definir la función objetivo de los clientes a quienes está dirigido el producto y segmentar el mercado de acuerdo a ésta.

Realidades Estratégicas Actuales

- **b) Construcción del escenario estratégico.**
- Una vez que se ha definido el territorio del negocio, es necesario definir las fuerzas en conflicto dentro de ese dominio y resumirlas describiendo sus relaciones causa – efecto más importantes. Posteriormente, estas relaciones deben extrapolarse hacia el futuro con el fin de establecer una hipótesis lógica sobre el escenario con mayores probabilidades de aparecer. Con base en ello será posible desarrollar un plan de acción para maximizar las fortalezas propias y contrarrestar las fuerzas en conflicto que se encuentren dentro del ámbito del negocio.

Realidades Estratégicas Actuales

- **c) Confrontación entre opciones críticas.**
- Una vez que se han definido los factores clave de éxito, las opciones estratégicas que se presenten deben dedicarse a conquistar cada FCE, pero de uno en uno, concentrando los recursos de la organización – especialmente el capital y la tecnología – en las áreas más críticas. En el momento en que los recursos respalden una menor cantidad de opciones, la compañía adquiere una ventaja mayor sobre sus competidores en esos negocios, mejorando su posibilidad de éxito.

Realidades Estratégicas Actuales

- **d) Realizar una medición del progreso.**
- Uno de los elementos más críticos de las estrategias es el tiempo, ya que aún cuando la meta elegida sea la adecuada y su estrategia sea la precisa, la compañía siempre se verá afectada por las limitaciones de los recursos disponibles y sus fortalezas existentes. Debido a esto, se debe analizar el tiempo que va a transcurrir antes de poder llevar el producto al mercado, y la estrategia deberá desarrollarse de acuerdo con el ritmo en que vaya disponiendo de recursos, ya que un progreso sostenido paso a paso representa una forma más segura de ganar, en lugar de tratar de hacer inmediatamente demasiadas cosas – extralimitarse – por querer sobrepasar a sus competidores lo más pronto posible.

Realidades Estratégicas Actuales

- **e) Ceñirse a lo elemental.**
- Un líder empresarial siempre debe recordar las razones fundamentales de su éxito, es decir, la meta original y los factores clave de éxito que fueron identificados – el segmento del mercado al que sirve, el tipo de servicio que ofrece y el mecanismo que utiliza para obtener sus utilidades. Si los pierde de vista estará a la deriva y su crecimiento, e incluso su supervivencia, estarán en peligro.

Realidades Estratégicas Actuales

- ***La fórmula del éxito estratégico.***
- El autor menciona que al desarrollo de una estrategia de negocios puede aplicársele la misma fórmula que Tomás Alba Edison indicó para producir un invento genial: 1% de inspiración y 99% de transpiración. Comenta, sin embargo, que no hay que confundirse con la proporción ya que la chispa de la idea es esencial, puesto que sin ella las estrategias son solo estereotipos; pero transformar esa idea en realidad convirtiéndola en una estrategia ventajosa, implica una metodología, cierta disciplina mental y arduo trabajo.

Realidades Estratégicas Actuales

- **Creatividad.**
- Para Ohmae, la inspiración creadora es la habilidad para combinar, sintetizar o reacomodar fenómenos que no tenían una relación previa, de manera que la mezcla resultante resulte ser más provechosa que cada uno de sus componentes. La creatividad no puede enseñarse, pero sí puede desarrollarse conscientemente cuando la persona cuenta con sensibilidad, voluntad y receptividad.

Realidades Estratégicas Actuales

El autor comenta que existen tres restricciones que el estratega siempre debe estar en condiciones de percibir y analizar para desarrollar efectivamente su estrategia de negocios, a las cuales denomina las 3 R especiales:

Realidad.– Los estrategas de negocios siempre deben estar al pendiente de los clientes, la competencia y el campo de acción de la compañía.

Receptividad.– Se debe analizar el momento oportuno para lanzar un producto, es decir, que existan las condiciones económicas y ambientales adecuadas para que el cliente se interese en adquirir el producto. Si no existe receptividad por parte del mercado, la estrategia propuesta estará destinada a fracasar, ya sea por haberse presentado de forma prematura, o por haber llegado con retraso.

Recursos.– Los recursos constituyen una restricción obvia, es necesario percatarse de las limitaciones que tiene la empresa en cualquiera de los tres elementos que se mencionaron con anterioridad (gente, dinero y activos fijos) en relación con los requerimientos de la estrategia.

Realidades Estratégicas Actuales

Estar conciente de las tres R es una condición previa necesaria para la inspiración creativa, pero no es suficiente para encender la chispa del genio creativo. Para ello es necesario desarrollar tres condiciones relacionadas entre sí:

Una carga inicial, la cual proporciona el ímpetu creativo. Se trata de la visión o fuerza interna que debe tenerse desde el principio y que es el móvil esencial de la creatividad intuitiva.

Una antena direccional, la cual es necesaria para detectar los fenómenos que están a su alrededor. De todo el grupo de acontecimientos y condiciones existentes, mediante la antena direccional se descubren y seleccionan las ideas potencialmente rentables, que aunque siempre están ahí, sólo son visibles para los ojos no cegados por la costumbre.

Tolerancia a la estática de la creatividad. Al tratar de imponer una idea innovadora, se amenaza el status quo y los modelos de pensamiento establecidos, con lo cual se corre el riesgo de fracasar, perder dinero, o simplemente hacer el ridículo; es por ello que la capacidad de enfrentar las críticas es una característica importante de los estrategas con éxito, aún cuando no necesariamente forme parte del proceso creador.

Conclusión

- La meta a largo plazo de las corporaciones japonesas consiste en convertirse en comercializadoras mundiales, pero su apreciación realista sobre la escasez de recursos las ha hecho seguir un enfoque secuencial, avanzando paso a paso con el fin de prevenir cualquier carencia que pudiera convertirse en un obstáculo para su crecimiento; por ello se han visto obligadas a buscar una gama más amplia de opciones estratégicas en producción, ingeniería y mercadotecnia. Además, el escoger aquellos campos de batalla en los que no han tenido que luchar contra las grandes empresas de occidente, ha sido la clave de su éxito.

Conclusión

- Debido a las diferencias inherentes a cada país, no es posible hacer las cosas como lo hacen los japoneses; sin embargo, comprender los enfoques estratégicos que utilizan puede ser un gran apoyo para un buen estrategia corporativo.

Conclusión

- El éxito estratégico no puede reducirse a una simple fórmula, sin embargo, si se toman en cuenta todos y cada uno de los conceptos detallados en este libro, es posible desarrollar – mediante la práctica – las costumbres mentales y formas de pensamiento que nos ayuden a liberar el poder creativo; esto incrementará nuestras posibilidades para producir conceptos estratégicos que tengan éxito.