



Estrategia para el liderazgo competitivo hax majluf

Planificación Estrategica (Universidad Abierta Interamericana)

ESTRATEGIA PARA EL LIDERAZGO COMPETITIVO, de la visión a los resultados

Arnoldo C. Hax – Nicolas S. Majluf

Capítulo 1

El concepto de estrategia y el proceso de formación de la estrategia

Estrategia: conjunto de acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado fin. La estrategia proviene del griego y en sus orígenes estaba vinculada a las operaciones militares y por lo tanto:

- Necesitaba la resistencia de un oponente
- Estrategia empresarial: nexo entre la organización y su contexto

“la sustancia de la estrategia es alcanzar un desempeño financiero superior diferenciando la firma de sus competidores”.

“el proceso de la estrategia provee la disciplina que permite que todos los directivos claves participen en forma activa de la estrategia de su empresa”.

Las diversas dimensiones del concepto de estrategia

La estrategia tiene un concepto multidimensional que abarca todas las actividades fundamentales de la firma otorgándole un sentido de unidad, orientación y propósito y facilitando al mismo tiempo las modificaciones necesarias inducidas por su medio. La definición UNIFICADA del concepto de estrategia se forma a partir de las siguientes dimensiones:

1. *Medio de establecer el propósito de la organización* → objetivos a largo plazo/visión. Ej: empresas visionarias con valores generales. Además la estrategia en este aspecto establece programas de acción y prioridades en materia de asignación de recursos. Es uno de los puntos de vista más clásicos y antiguos relacionados con la naturaleza de la estrategia. Aquí las estrategias eran duraderas y no podían ser contradecidas ni destruidas a menos que un cambio en una situación externa o interna lo valiese realmente. Finalmente este aspecto de la Est. Apunta a la asignación de recursos como el ítem mas crítico de la aplicación de la estrategia que junto con los objetivos y programas son necesarios para garantizar una coherencia estratégica.

2. *La estrategia como una definición del campo competitivo de la empresa* → analizar el contexto- competencia- etc para estudiar el crecimiento, diversificación y retiro del negocio de una empresa. El primer paso clave es la:

SEGMENTACION efectiva del negocio: Y la pregunta básica que debe hacerse es ¿cuáles son los negocios en los que estamos participando y en cuales no deberíamos participar? Y aquí surge la decisión de *si retirarse o no*. Luego la pregunta ¿Cuáles son las actividades que NO estamos desarrollando y deberíamos emprender? Nos conduce a la decisión de *ingreso y diversificación*.

La segmentación del negocio produce un gran impacto en la estructura de la empresa. la clave de la segmentación consiste en seleccionar a los clientes para ser atendidos por las unidades de negocio y por consiguiente los competidores que deberán enfrentar. Este es un hecho importante en el mundo de hoy en día en el que se debe cambiar constantemente teniendo en cuenta que se compete contra competidores regionales locales y globales.

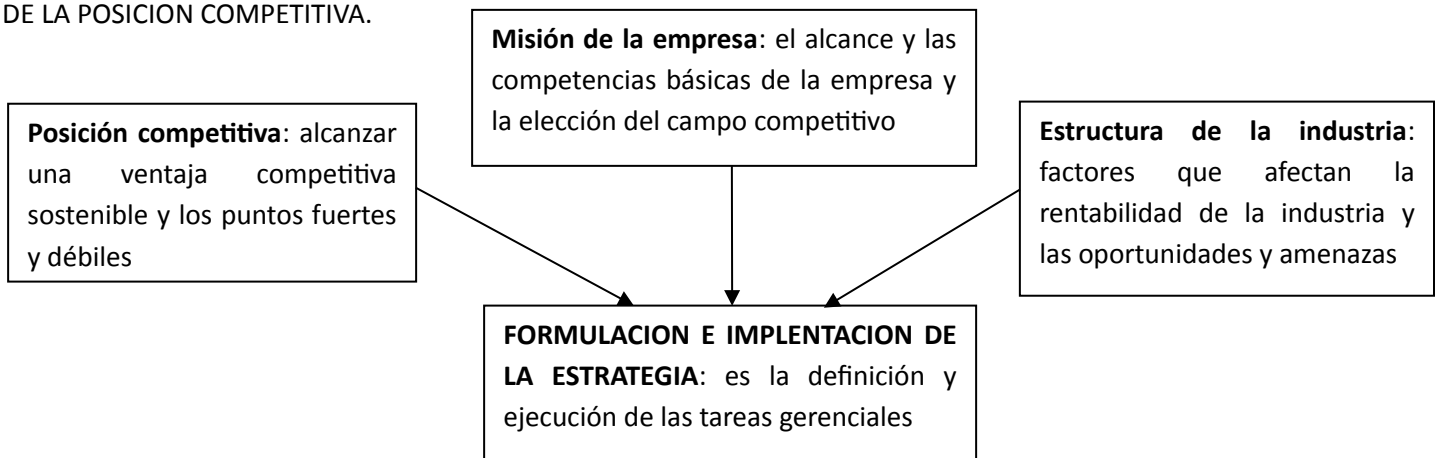
Existe una relación entre la segmentación del negocio y la estructura de la organización a medida que se presentan nuevas formas organizativas surgen nuevas dimensiones para la segmentación.

3. *La estrategia como respuestas a las oportunidades y amenazas externas y a los puntos fuertes y débiles internos para alcanzar una ventaja competitiva sostenible*: aca se busca conseguir una ventaja sostenible a largo plazo sobre los competidores claves de la empresa en todos sus negocios, ya que busca una posición competitiva favorable logrando un equilibrio entre su medio externo y sus capacidades internas.
- *Externamente para obtener oportunidades y amenazas a tener en cuenta se debe analizar/identificar*:
 - a. El atractivo de la industria
 - b. Las tendencias de la industria
 - c. Las características de los grandes competidores
 - *Internamente se debe evaluar para obtener los puntos fuertes y débiles que deben ser desarrollados y corregidos*:
 - a. Las capacidades competitivas de la empresa.

El papel de la estrategia es una adaptación continua y activa de la organización orientada a satisfacer las exigencias de un entorno cambiante. Y en cuanto a este propósito surgen tres áreas de atención las cuales definen el marco de los temas estratégicos de una empresa y son los temas claves para la formulación y aplicación de la estrategia:

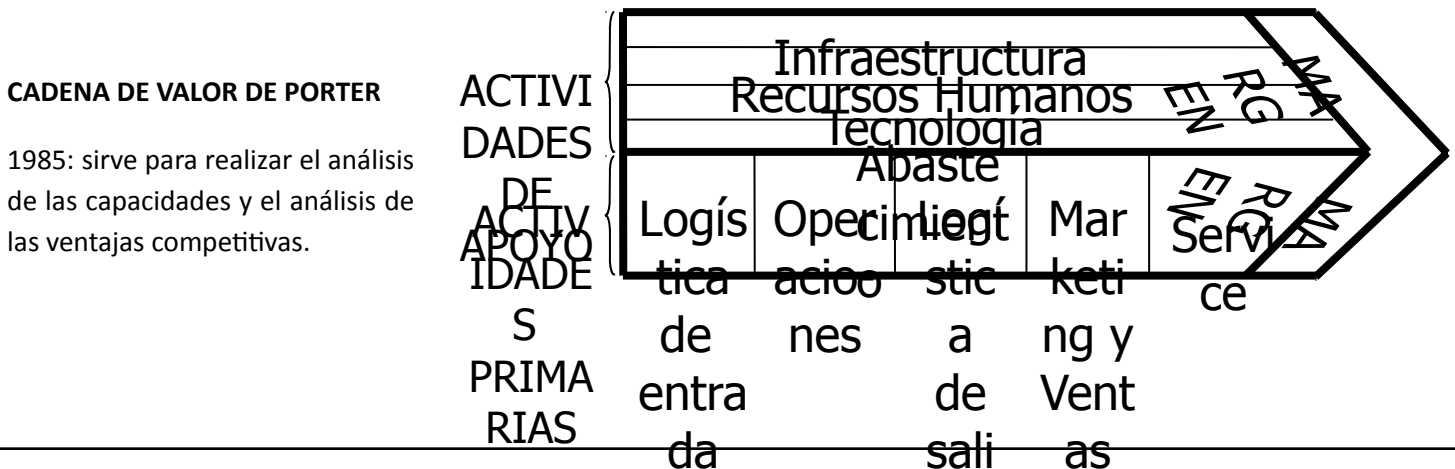
- i. *La unidad de negocio* → tema central de análisis
- ii. *La estructura de la industria* → tendencias claves del entorno
- iii. *Competencias internas* → formas de competir

Según PORTER la estructura de la industria explica el carácter duradero de los beneficios frente a la negociación y a los competidores directos e indirectos. Sin embargo la diferencia de beneficios respecto de los rivales directos DEPENDEN DE LA POSICION COMPETITIVA.



Además la ventaja competitiva de cada empresa surge según como cada empresa es capaz de llevar a cavo las actividades requeridas conforme a costes inferiores a los de sus rivales o propuestas diferenciadas que crean un valor para el comprador y le permiten a la empresa imponer un sobre precio.

VER MATRIZ FODA para alcanzar la ventaja competitiva



4. *Manera de definir las tareas de gestión con perspectivas corporativas, de negocios y funcionales (niveles de la estrategia)*. Las mencionadas previamente son las perspectivas importantes para definir la estrategia de la firma y ver las diferentes responsabilidades gerenciales que implica.

- a- **La perspectiva corporativa** se refiere a los temas que corresponden a la definición de la misión global de la empresa, la identificación de los vínculos entre las unidades de negocios y la asignación de recursos teniendo en cuenta las propiedades estratégicas.
- b- **La perspectiva de negocios** incluye todas las actividades necesarias para mejorar la posición competitiva de cada una de las unidades de negocio en su propia industria.
- c- **La perspectiva funcional** está relacionada con el desarrollo de las competitividades necesarias en las aéreas de:
 - Finanzas
 - Tecnología
 - Distribución
 - Infraestructura
 - Logística
 - Comercialización
 - administrativa
 - Fabricación
 - Ventas
 - Recursos humanos

para lograr una ventaja competitiva. Sin embargo, la mayoría de las empresas le dedican más atención a la perspectiva de los negocios y esto puede ser peligroso si se descuidan las otras dos perspectivas.

5. *Modelo de decisiones; coherente, unificador e integrador*. La estrategia emerge de lo que hacer la empresa. además las estrategias dejan huellas de los grandes pasos dados por la empresa en el pasado lo cual podría llegar a definir su distinto futuro (en el cual se cambiaran las estrategias por otras más competitivas).

6. *Definición de la contribución económica y no económica que la empresa pretende hacer a sus stakeholders (→ sectores de interés para la empresa)*. Los stakeholders son aquellos sectores que reciben in/directamente los beneficios o que soportan los costos derivados de la acción de la firma. Concretamente son los:

- Accionistas
- Clientes
- Comunidad
- Empleados
- Proveedores
- Gobierno
- Directivos
- Acreedores
- Otros

Aquí se ve el tipo de organización económica y humana que la firma es o aspira a ser. Es un elemento clave para la filosofía/cultura empresarial. Una empresa debe darse cuenta que si los clientes no son atendidos en forma apropiada otra empresa terminará por sacárselos y se generará la pérdida de competitividad y rentabilidad empleados y proveedores. Este aspecto alude a la imagen de la empresa en la comunidad y con los respectivos sectores de interés para la empresa, mencionados previamente, a quien esta debe beneficiar y cuidar para retener a largo plazo.

7. *La estrategia como expresión del propósito estratégico* → exigir la organización. En la estrategia debe haber un grado de exigencia implícito para lograr un nuevo estado de excelencia ya que las capacidades y recursos actuales de la empresa no serán suficientes. Conforme a los autores Gary Hamel y C.K Prahalad el propósito estratégico prevé una deseada posición de liderazgo y establece los criterios que utilizará la organización para proyectar su progreso. El propósito estratégico comprende un proceso de gestión con escancia de ganar y motiva a la gente a través de acciones tales como:

- i. Desarrollar una actitud competitiva a través de la inteligencia competitiva
- ii. Proporcionar a los empleados los conocimientos necesarios para trabajar efectivamente
- iii. Guiar la asignación de recursos según el propósito estratégico
- iv. Darle tiempo a la org. para digerir un desafío antes de presentarle uno nuevo
- v. Establecer hitos claros y hacer un mecanismo para poder controlar el progreso y que quede garantizado el reconocimiento y la recompensa interna para lograr el comportamiento deseado.

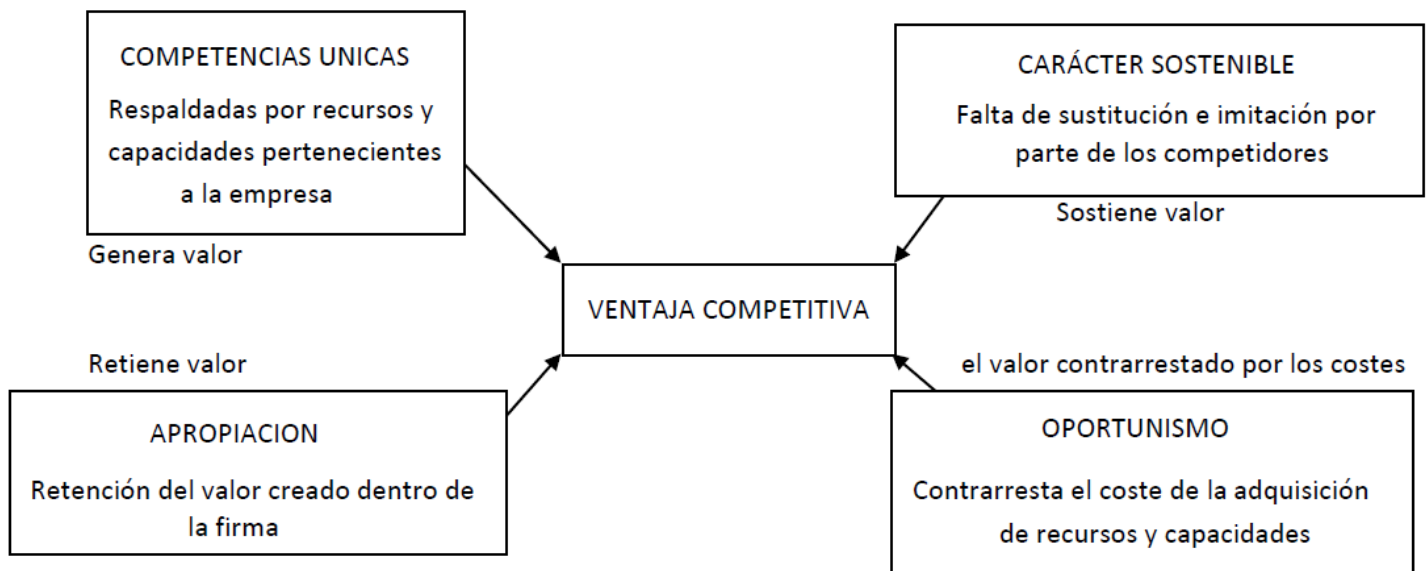
Acá se deja de orientar la estrategia en cuanto a los recursos y oportunidades posibles y se busca alentar a la empresa hacia nuevas metas en el campo de lo imposible lográndolo posible. Y para ello se cree en el aprendizaje organizativo. Y aquí es donde se fomenta las inversiones en las empresas en sus respectivas competencias centrales.

8. *La estrategia como medio/recursos para desarrollar las competencias centrales (→ es el aspecto clave que hace la empresa. lo mejor que tiene que lo identifica por ende no terciarían estas cosas porque es lo que más valor les da) de la organización.* Lo fundamental de las competencias centrales que es son fomentadas y desarrolladas en el nivel de lo corporativo y defienden la base de la estrategia competitiva para toda la firma. Pueden utilizarse tres pruebas para identificar las competencias centrales en una empresa.

- i- Una competencia central permite el acceso a una gran variedad de mercados
- ii- Ofrece un gran beneficio percibido por el cliente en el producto final. (ej: honda; los motores de los autos).
- iii- Resulta difícil de imitar para los competidores

Por lo tanto en este aspecto se hacen valer las capacidades y los recursos internos de cada empresa.

9. *La estrategia como medio para invertir en recursos tangibles e intangibles para desarrollar las capacidades que garantizan una ventaja sostenible.* Aquí se hablara del “punto de vista de las empresas basado en los recursos”. En tanto y en cuanto la ventaja competitiva se logra como resultado del desarrollo de los recursos y capacidades de la empresa.



1. **COMPETENCIAS UNICAS:** los recursos pueden ser tangibles (financieros y activos físicos) o intangibles (reputación, innovación, superioridad tecnológica). Estos recursos se convierten en capacidades cuando la empresa forma rutinas que le permiten utilizarlos de forma efectiva. Ghemawat valora el compromiso ya que dice que este explica la persistencia del desempeño de una empresa y su ventaja de rentabilidad. El compromiso emerge como decisiones irreversibles, a causa de una gran inversión, que como resultado forma estrategias. Acá los modelos de competencias únicas se encuentran marcados por discontinuidades que surgen como consecuencia de los cambios en el COMPROMISO a causa de los cambios en el posicionamiento de la estrategia.
2. **CARÁCTER SOSTENIBLE:** para que una ventaja competitiva resulte sostenible no deberían existir amenazas de sustitución o imitación. Para esto los recursos de la empresa deben ser valiosos, escasos y difíciles de imitar o sustituir
3. **APROPIACION:** se considera que para que una estrategia sea única y sostenible debe generar un valor económico significativo. Pero la apropiación del valor económico genera dos amenazas denominadas:

A. **Apoderamiento:** a veces los propietarios no se quedan con todo por la brecha que existe en la propiedad y el control. Los propietarios no pueden controlar ciertos factores complementarios y especializados que podrían desviar los ingresos en efectivo del negocio: a este hecho se lo llama **apoderamiento**.

B. **Negligencia:** la negligencia marca la medida según la cual el valor económico obtenido por la unidad de negocios es significativamente inferior a lo que potencialmente podría haberse creado. Suele ser el resultado de ineficiencias o de beneficios injustificados que impiden la acumulación de rentas económicas en la empresa. Ej. Negligencia: relaciones imperfectas y antagónicas entre los ejecutivos y sindicatos

➔ **Mientras el apoderamiento produce una distribución diferente de la riqueza total creada, la negligencia reduce las dimensiones de dicha riqueza.**

4. **OPORTUNISMO:** es necesario que los costos de conseguir los recursos sean menores al valor generado por ellos. Entonces esta virtud es la que queremos lograr mediante el oportunismo para asegurar una ventaja competitiva.

HACIA UN CONCEPTO UNIFICADO DE LA ESTRATEGIA

El concepto de estrategia comprende un propósito global de una organización. Hay que abarcar todas las dimensiones para imponer la estrategia. La estrategia se debe abarcar desde, la estructura de la industria, el posicionamiento competitivo, el enfoque de los recursos.

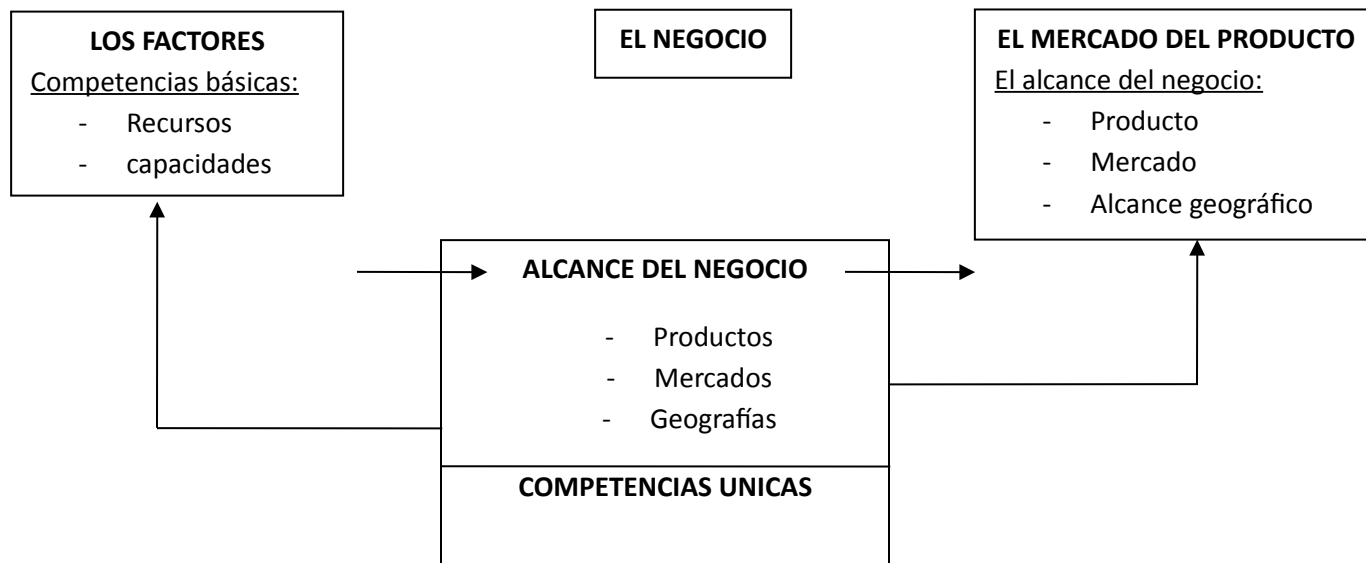
La misión del negocio se enfoca en 2 puntos centrales: el alcance del negocio y las competencias únicas que determinan las capacidades claves de la firma.

El alcance del negocio se define en términos de los productos ofrecidos por la firma, la selección de clientes atendidos y el campo geográfico al que aspira la firma. Esto nos da conocimiento de **la órbita competitiva del negocio**. Como el mercado es turbulento esta debe ser flexible y a corto plazo.

Las competencias únicas y la forma de competir, refiere al desarrollo de las competencias únicas o básicas que permitirán que la empresa alcance una ventaja competitiva sostenible. La competencia afecta la producción, los recursos y las capacidades que pertenecen exclusivamente a la empresa. **Las competencias centrales sustentan la posición competitiva a largo plazo del negocio.**

Las consideraciones de la industria y el mercado dictan la dinámica del cambio continuo, mientras que las consideraciones de los factores y los recursos proporcionan las bases de largo plazo con respecto a la forma de competir.

La misión del negocio: la integración de dos enfoques de la estrategia uno basado en los factores y productor y otro en el mercado y el producto se ve representado en el siguiente esquema.



Se puede proponer entonces una definición integradora y global de estrategia:

1. Determina y revela el propósito organizativo en términos de objetivos a largo plazo, programa de acción y prioridades de asignación de recursos
2. Selecciona los negocios en los que participa o debe participar la organización
3. Intenta alcanzar una ventaja sostenible de largo plazo a cada uno de sus negocios respondiendo en forma adecuada al FODA, o en otras palabras a las oportunidades y amenazas provenientes del medio en el que actúa la empresa y a los puntos fuertes y débiles de la organización.
4. Identifica las tareas de gestión específicas en los niveles corporativos de negocios y funcional
5. Constituye un patrón de decisiones unificador e integrador
6. Define la naturaleza de las contribuciones económicas y no económicas que pretende hacer a sus "stakeholders"
7. Es una expresión del propósito estratégico de la organización
8. Apunta a desarrollar y fomentar las competencias centrales de la empresa
9. Es un medio para invertir selectivamente en recursos tangibles e intangibles a fin de desarrollar las capacidades que garanticen una ventaja competitiva sostenible.

La estrategia es unificadora y asegura la continuidad vital de la empresa y facilita la adaptación al medio cambiante que rodea a la empresa.

La estrategia busca aumentar la rentabilidad, hacer una gestión de cambios satisfactoria, respetar la cultura, dar ventaja competitiva a una empresa comprometida. También debe orientarse a beneficiar a los stakeholders para proporcionar una base para llevar a cabo el sinnúmero de transacciones y contratos sociales entre ellos y la empresa.

EL PROCESO DE FORMACION DE LA ESTRATEGIA

La sustancia de la estrategia no puede separarse del proceso de elaboración de la estrategia cualquiera sea el marco real de la organización.

Algunas escuelas consideran que la estrategia es el resultado de tres procesos diferentes que *contribuyen a la formación de la estrategia*:

- I. Los procesos cognoscitivos de los individuos donde residen la comprensión racional del medio externo y las capacidades internas de la empresa.
- II. Los procesos social y de organización que contribuyen a la comunicación interna y al desarrollo de un consenso de opinión
- III. Los procesos políticos que están relacionados con la creación, retención y transferencia del poder dentro de la organización.

El CEO se ocupa de administrar estos procesos. Debe desarrollar una amplia visión de lo que hay que lograr y dirigir la org al descubrimiento, la evolución y el enriquecimiento de dicha visión.

Lo que viene ahora son las opciones que son importantes para la formación de una estrategia y su adaptación a los objetivos estratégicos, la gestión empresarial, la cultura y los sistemas administrativos.

Estrategia explícita frente a estrategia implícita

Uno de los más grandes cuestionamientos es cuán explicitada debe estar la estrategia en la organización y fuera de ella.

Wrapp ideó varios estratos sobre la definición de estrategia corporativa:

Estrato 1: estrategia corporativa para el informe actual

Se trata de una exposición orientada casi siempre a los accionistas. Dice hacia donde se dirige la empresa y que hizo en el pasado. Por lo general muestra el lado bueno de la empresa, pocos problemas.

Estrato 2: estrategia corporativa para el directorio, los analistas financieros y los directivos intermedios

Esta es una exposición más global y reveladora. Se ofrece info más delicada y se orienta a los miembros internos de la empresa que necesitan info mas completa que los externos. Sin embargo también quieren más presentar las cosas buenas y no tanto lo malo para que se adopten orientaciones inteligentes y satisfactorias.

Estrato 3: estrategia corporativa para los directivos superiores

Esta versión de la estrategia puede profundizar más en los problemas de la empresa y está dirigida al equipo de directivos superiores. Estos deben participar en las orientaciones de la estrategia y deben supervisar que se implementen. Como tratan con el presidente ejecutivo, ven las cosas de forma positiva pero si se necesita arreglar la posición competitiva se toman medidas

Estrato 4: estrategia corporativa privada del presidente ejecutivo

El presidente ejecutivo debe desarrollar la visión de la empresa y el cumplimiento de la misma. En este estrato se aclara que el presidente no va a compartir todo lo que sabe y piensa de la empresa.

Estos estratos son cuatro niveles de estrategia que señalan la enorme influencia del presidente ejecutivo en la formación y comunicación de la estrategia y los diversos mecanismos que hacen de la estrategia algo más abierto o cerrado.

Proceso formal – analítico frente a enfoques de poder- comportamiento

El que el proceso de formación de la estrategia deba ser formalizado es una herramienta que está sujeto a controversia. Hay dos visiones sobre este tema:

1. Dicen que todo debe ser formalizado, se deben formar las estrategias a partir de herramientas y metodologías analíticas para ayudar a los directivos. El proceso de formación y puesta en práctica de la estrategia debe ser un proceso formal y disciplinado. Deben ser sistemas formales de planeación. (FORMAL - ANALITICO)
2. Sostienen que la estrategia se debe basar en el comportamiento de la empresa y tomar un enfoque de PODER-COMPORTAMIENTO para su formación. Esta escuela pone énfasis en todos los propósitos que tienen las organizaciones.

- Las dos visiones sobre el tema nos ayudan a comprender los temas estratégicos fundamentales. Sin embargo, *ninguno de los dos explica de forma correcta la forma en que actúan los procesos de formación de una estrategia exitosa.* → Para tener mejor elaboración de la estrategia el pensamiento analítico formal debería tener en cuenta el impuesto que este tiene sobre el comportamiento de las personas de la empresa.

Estrategia como patrón de acciones pasadas frente a un plan orientado hacia el futuro

Otro elemento controversial en la elaboración de la estrategia reside en el grado de atención que se presta a los acontecimientos a través del tiempo.

- a- Algunos consideran la estrategia como la dirección futura de la empresa, ósea que la empresa se convierte en un conjunto de objetivos y programas de acción orientados a controlar el futuro cambio de la organización.
- b- Otros consideran que la estrategia es un patrón de acciones que surgen de las decisiones anteriores de la empresa. Mintzberg piensa esto y dice que la empresa es "un patrón en una corriente de decisiones". La estrategia de esta manera se descifra por la constancia en el comportamiento (sea intencional o no).
En organizaciones grandes y complejas, se toman miles de decisiones por día, para ver la coherencia de estas decisiones le prestamos atención al sentido de dirección estratégica permanente para proporcionar el marco en el cual se hacen las decisiones.
- c- Una estrategia demasiado rígida no da lugar a la formación espontanea de la misma, provoca incapacidad para dar forma a nuevas orientación en la empresa, en este caso la estrategia solo se divulga y se vuelve explicita ex post.
- d- Otra forma es desde la perspectiva histórica, la estrategia se descifra a partir de los acontecimientos pasados. La estrategia debe poder modificarse cuando se enfrenta a un cambio futuro.

- ➔ Ósea que la elaboración de la estrategia se convierte en un equilibrio entre un conocimiento pasado y la formación de nuevos cursos de acción para conducir a la organización hacia un estado futuro que podría incluir un alejamiento sustancial de su conducta.

Estrategia deliberada frente a estrategia emergente

Una manera distinta de caracterizar el proceso de formación de estrategia surge de la estrategia deliberada y la emergente.

DELIBERADA: su realización se ajusta al curso de acción pretendido

EMERGENTE: cuando la estrategia se identifica a partir de los patrones o coherencia observados en el comportamiento del pasado a pesar o en ausencia de intención.

- La interrelación de estos dos conceptos forman una tipología para caracterizar los procesos de formación de estrategia. En los extremos están la estrategia puramente deliberada y la puramente emergente. 🧠 Entre estas aparecen las que combinan participación, apertura, compromiso del presidente ejecutivo, y consenso, formalización, negociación, relación con el futuro y el pasado etc. ósea que son intermedias. → La estrategia también la va a modificar el contexto de la empresa.

Esto está basado en el hecho de que las estrategias están formadas por las fuerzas que actúan en forma simultánea de la DELIBERADA Y LA EMERGENTE.

Se necesitan ambas

La deliberada brinda sentido de intención y coordinación a la estrategia y la emergente ayuda a percibir lo que funciona y no y da el patrón de coherencia. La emergente no significa caos pero sirve para detectarlo y aprender

UNA TIPOLOGIA DE FORMACION DE ESTRATEGIAS

Las dimensiones pertinentes que deberían ser tomadas en cuenta en la delineación de un proceso de formación de estrategia sensible a las necesidades de la empresa son las siguientes:

Estrategia explicita frente a estrategia implícita

1. Apertura y amplitud para comunicar la estrategia, tanto adentro de la org como a los externos
2. El grado de participación de los distintos niveles de la org
3. El grado de consenso logrado alrededor de los cursos internacionales de acción, especialmente cuan comprometido esta el CEO con el esfuerzo de expandir la estrategia.

Proceso formal- analítico vs. Enfoque del poder comportamiento

4. La medida según la cual los procesos formales son utilizados para especificar la estrategia corporativa de negocios y funcional
5. Los incentivos ofrecidos a los participantes claves para negociar una estrategia de la firma

Patrón de acciones del pasado frente al plan orientado al futuro

6. El vínculo entre la estrategia con el patrón de las acciones del pasado
7. El uso de la estrategia como una fuerza para el cambio (y para tomar otros rumbos)

Estrategia deliberada vs. Emergente

8. El grado según el cual la estrategia es mas o bien puramente deliberada o puramente emergente (casi siempre se combinan las dos)

PERFIL Y DIAGRAMACION DEL CONCEPTO DE ESTRATEGIA Y EL PROCESO DE FORMACION DE LA ESTRATEGIA

Existe un alto grado de subjetividad en el perfil del concepto de estrategia y del proceso de formación de estrategia. Cuando diferentes individuos y grupos en la empresa tratan de evaluar las características del pensamiento estratégico, sus variadas percepciones sobre el tema pueden ser utilizadas en forma positiva para transformar el proceso de formación de estrategia de manera tal de contribuir el ideal de estrategia como un patrón unificador para la empresa.