

# 4.



*La Calidad Académica,  
un Compromiso Institucional*

Esgrima  
[www.speedoffencing.com](http://www.speedoffencing.com)



## *Las herramientas estratégicas: un apoyo al proceso de toma de decisiones gerenciales*

*Sergio Andrés Pulgarín Molina  
Hugo Alberto Rivera R.*

Pulgarín M., Sergio A. y  
Rivera M., Hugo A.  
(2012). Las herramientas  
estratégicas: un apoyo  
al proceso de toma de  
decisiones gerenciales.  
Criterio Libre, 10 (16),  
89-114  
ISSN 1900-0642

# LAS HERRAMIENTAS ESTRATÉGICAS: UN APOYO AL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES GERENCIALES\*

STRATEGIC TOOLS: SUPPORTING THE MANAGERIAL DECISION MAKING PROCESS †

AS FERRAMENTAS ESTRATÉGICAS: UM APOIO AO PROCESSO DE TOMA DE DECISÕES  
GERENCIAIS

LES OUTILS STRATÉGIQUES: UN APPUI POUR LA PRISE DE DÉCISIONS DE GESTIONS

*SERGIO ANDRÉS PULGARÍN MOLINA\*\* / ††*  
*HUGO ALBERTO RIVERA R.\*\*\* / †††*

*Fecha de recepción: noviembre 28 de 2011*  
*Fecha de aceptación: abril 9 de 2012*

*Received: November 28, 2011*  
*Accepted: April 9, 2012*

\* Artículo producto de la investigación correspondiente a la línea de investigación en perdurabilidad empresarial.

\*\* Doctor en Ciencias de la dirección, Universidad Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario, Colombia; máster en administración de negocios internacionales, Escuela de Negocios de Navarra, España; máster en Dirección y Gerencia de Empresa, Universidad del Rosario, Colombia; profesor, Universidad del Rosario, Colombia. Sergio.pulgarin@urosario.edu.co.

\*\*\* Economista empresarial, Universidad Autónoma de Manizales, Colombia; máster en Administración, Universidad Externado de Colombia; profesor principal de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario; director de la línea de investigación en perdurabilidad empresarial. hugo.rivera@urosario.edu.co

† Article product of the research of the corporate endurance investigation line.

†† Doctor in Direction Science, Universidad Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario, Colombia; Master in International Business Administration, Escuela de Negocios de Navarra, España; Master in Corporate Direction and Management, Universidad del Rosario, Colombia; Professor, Universidad del Rosario, Colombia. Sergio.pulgarin@urosario.edu.co.

††† Corporate Economist, Universidad Autónoma de Manizales, Colombia; Master in Administration, Universidad Externado de Colombia; Lead profesor, Facultad de Administración de la Universidad del Rosario; Director of the Corporate Endurance Research Line. hugo.rivera@urosario.edu.co.

## RESUMEN

Este artículo hace mención de las principales herramientas propuestas por autores pertenecientes al campo de la estrategia desde la mitad del siglo xx hasta la actualidad y que pueden ser utilizadas para facilitar el proceso de toma de decisiones en el ámbito empresarial. Durante la descripción de cada una de ellas se hace una presentación breve de su estructura y aplicación, para terminar con una pequeña crítica reflexiva sobre algunas de sus potenciales desventajas.

## PALABRAS CLAVE:

Herramientas estratégicas, proceso estratégico, estrategia, técnicas estratégicas.

## CLASIFICACIÓN JEL:

L10, M13.

## ABSTRACT

This article mentions the main tools proposed by some authors in the strategy field from the mid-twentieth century to nowadays and can be used to facilitate the corporate decision making process. The description of each tool is briefly presented in its structure and application and it ends with a short reflexive critique of some of its potential disadvantages.

**Key WOrds:** Strategic tools, strategic process, strategy, strategy techniques.

**JEL Classification:** L10, M13.

## RESUMO

Este artigo menciona as principais ferramentas propostas por autores pertencentes ao campo da estratégia desde a metade do século xx até a atualidade e que poden ser utilizadas para facilitar o processo de toma de decisões no âmbito empresarial. Durante a descrição de cada uma delas se faz uma apresentação breve de sua estrutura e aplicação, para terminar com uma pequena crítica reflexiva sobre algumas das suas potenciais desvantagens.

**Palavras chave:** Ferramentas estratégicas, processo estratégico, estratégia, técnicas estratégicas.

**Classificação JEL:** L10, M13.

## RÉSUMÉ

Cet article fait mention aux principaux outils proposés par des auteurs appartenant au domaine de la stratégie à partir du milieu du XXe siècle à nos jours, et qui peuvent être utilisées pour faciliter la prise de décisions dans les affaires. Au cours de la description de chaque outil, nous présentons un bref aperçu de sa structure et de son application, puis nous finaliserons par une petite réflexion critique sur certains inconvénients potentiels.

**Mots-clés:** les outils stratégiques, le processus de la stratégie, la stratégie, les techniques stratégiques.

**Classification JEL:** L10, M13.

# 1. ANTECEDENTES

Uno de los principales retos del campo de la estrategia ha sido el desarrollo de herramientas que permitan apoyar el proceso de toma de decisiones estratégicas. Estos instrumentos serían entonces la interfaz entre los marcos teóricos y aquellos esquemas simples de día, diseño, análisis e implementación de acciones requeridas por la gerencia de las empresas, permitiendo así facilitar no sólo la toma de decisiones.

La estructura como han sido concebidas estas herramientas tiene por marco dos aspectos fundamentales. El primero de ellos es el paradigma positivista, y la validez y rigurosidad de su método se logra a través de un desarrollo matemático u operacionalizando variables de tipo cualitativo. No obstante, los trabajos de Mintzberg y Waters (1982; 1985) como crítica a la perspectiva clásica de planeación a largo plazo en la estrategia marcaron el surgimiento tanto de nuevas corrientes de pensamiento en el campo de la estrategia convergentes a fuentes epistemológicas más modernas, como de herramientas mucho más holísticas, adaptables a la dinámica de las empresas y a su relacionamiento e influencia con el entorno.

El segundo marco, de orden empresarial, se encuentra asociado a los requerimientos de tipo técnico necesarios para la gestión asertiva de las empresas, lo que implica efectividad de la herramienta y bajo costo de implementación y utilización. Las empresas entonces requieren herramientas de fácil apropiación y alto impacto, atendiendo a una promesa básica que, de hecho, se mantiene desde el origen de este tipo de instrumentos: el desarrollo de estrategias efectivas para el logro de desempeños superiores.

En este documento se presentarán algunas de las herramientas de la estrategia que han impactado el escenario empresarial desde los proceso

de diagnóstico y diseño estratégico, hasta los asociados a despliegue y puesta en marcha. El criterio de ordenamiento obedece en parte a la evolución del campo de la estrategia en los últimos

60 años, y a algunas de las transformaciones en el mundo de los negocios que han demandado herramientas nuevas para atender las condiciones cambiantes del entorno.

## 2. ANÁLISIS DOFA Y MATRIZ DOFA

La historia de esta herramienta tiene por origen los desarrollos realizados por Du Pont hacia la década de 1950 en el campo de la planeación a largo plazo<sup>1</sup> o “long-Range Planning” (Sanabria, 2004). Tal fue su impacto, que para los siguientes 10 años las grandes compañías norteamericanas conocidas como las Fortune 500 tenían en su staff de dirección un gerente de planeación corporativa, el cual gestionaba los aspectos asociados a la planeación a largo plazo. Sin embargo, con el pasar del tiempo y los resultados se observó una clara tendencia en la que el costo que representaba para las compañías la construcción y sostenimiento de estas estructuras no era equiparable con su nivel de éxito, pues a pesar de seguir siendo compañías sólidas y operantes el fantasma del fracaso aún seguía latente y en ocasiones más fuerte que antes.

Es en este punto cuando el Instituto de Investigaciones de Standford o “SRI” (por sus siglas en inglés), financiado por varias de las Fortune 500 desarrolló un proyecto integrado por los investigadores Robert Stewart, Marion Doshier, Dr. Otis Benepe, Birger Lie y Albert Humphrey a fin de identificar aquello que estaba sucediendo mal con la planeación corporativa y al mismo tiempo crear un nuevo sistema para gestionar el cambio (Humphrey, 2005). Uno de los supuestos esenciales de esta investigación fue que la

planeación a largo plazo no funcionaba del todo puesto que los negocios también experimentaban cambios a corto plazo y, por supuesto, la gestión del cambio no era una tarea fácil.

Los resultados de esta investigación realizada en alrededor de 1100 organizaciones llevaron a formular las siguientes preguntas: ¿qué es bueno y qué es malo en la operación? Al mismo tiempo, ¿qué es bueno y qué es malo en el presente y en el futuro? Así, aquello que se identifica como bueno en el presente se clasifica como satisfactorio, y lo bueno en el futuro como una oportunidad; por el contrario, lo malo del presente representa una falla y lo malo del futuro una amenaza (Humphrey, 2005). La combinación de los cuatro componentes marcaría el surgimiento del análisis S-O-F-T (por sus siglas en inglés)<sup>2</sup> como herramienta que integraría tanto el corto plazo como el largo plazo en un solo esquema de análisis.

En 1964 durante el seminario en planeación a largo plazo realizado en el hotel Dolder Grand en Zurich, Suiza, Ulrich y Orr presentaron una versión modificada del S-O-F-T en la cual la herramienta se aleja del diagnóstico sobre una dimensión temporal para focalizarse en variables endógenas y exógenas de la organización. Este cambio significativo se reflejó en la sustitución de

<sup>1</sup> La *planeación a largo plazo* se caracterizó por la definición de metas y programas a largo plazo que oscilaban en períodos de tiempo entre 5 y 10 años. El sustento matemático de estas prácticas se basaba en la extrapolación de variables tomando como fuente los datos históricos de las compañías, con esta información base se buscaba integrar los componentes operativos de la organización en una sola planeación del negocio para toda la compañía (Sanabria, 2004).

<sup>2</sup> La sigla SOFT representa las iniciales de cada una de las posibles situaciones que se pueden presentar durante el diagnóstico de las variables que afectan el desempeño del negocio. Así, la letra S es “*satisfactory*” que significa satisfactorio, la O es “*opportunity*” que significa oportunidad, la F es “*fail*” que significa falla y por último, la T es “*threat*”, que significa amenaza.

la letra F por una W, para así llamarlo análisis SWOT<sup>3</sup>. Mientras Ulrick y Orr promovieron la herramienta por Gran Bretaña, al mismo tiempo el Harvard Business School General Management Group, integrado por Edmund P. Learned, C. Roland Christiansen, Kenneth Andrews y William Guth, desarrolló el análisis SWOT como parte del esquema de Business Policy publicado en el texto *Business Policy, text and cases 1969* (Pahl & Ritcher, 2007, p. 2), integrándolo a la batería de herramientas que esta escuela ha logrado difundir y posicionar en el mundo.

La cúspide en el desarrollo del análisis SWOT es lograda por Weihrich (1982) al integrar los componentes del mismo en un sistema matriz de doble entrada. Si bien Weihrich reconoce que el conjunto de variables no es nuevo, la forma de presentación de las mismas sí lo es, así como también los fines para su utilización. Así, la matriz TOWS (como es presentada por Weihrich) reconoce la empresa como una estructura susceptible de ser afectada positiva o negativamente por un conjunto de variables tanto internas como de entorno. Del nivel de incidencia de estas variables sobre la estructura dependerá en gran parte el desempeño de la misma, asumiendo el supuesto que las variables internas son controlables mientras que las variables externas no lo son. La matriz permite dos acciones adicionales por encima del modelo original: 1) Diagnosticar la situación de la empresa mediante el contraste de las variables y 2) Diseñar acciones desde la dirección para explotar las variables en respuesta a los siguientes interrogantes: ¿cómo explotar las fortalezas?, ¿cómo aprovechar las oportunidades?, ¿cómo eliminar las debilidades?, ¿cómo defenderse de las amenazas?

La reorganización de las letras de SWOT a TOWS tiene un sentido lógico, se trata de clasificar las variables en las dos que son de incidencia interna, "TO", y las otras dos que son de incidencia externa, "WS". La matriz entonces contrasta en

cada uno de sus ejes las variables, permitiendo así desarrollar cuatro posibles estrategias: SO, ST, WO, WT. Las estrategias SO (o Maxi-Maxi) se desarrollan a partir del aprovechamiento de las fortalezas para tomar ventaja sobre las oportunidades, en el caso de las estrategias ST (o Maxi-mini) se trata de determinar cuáles fortalezas pueden hacer frente a las amenazas del entorno; las estrategias WO (o mini-Maxi), por su parte, intentan minimizar las debilidades mientras al mismo tiempo maximizan las oportunidades; por último, las estrategias WT (o mini-mini) buscan minimizar tanto debilidades como amenazas, entendiendo que ésta es la posición más difícil de todas (Weihrich, 1982).

Aunque el SWOT es una de las herramientas de diagnóstico y formulación estratégica más comunes y utilizadas en las empresas, es importante reconocer algunas de sus debilidades. La primera de ellas se relaciona con su incapacidad para analizar situaciones más allá de un momento específico en el tiempo, es decir que la herramienta no contempla las variaciones potenciales en las condiciones del entorno; esta situación podría sesgar la construcción de planes y, por supuesto, estrategias congruentes con el patrón cambiante de la realidad; lo segundo es que la herramienta limita el diagnóstico de factores internos y externos de la empresa a sólo cuatro categorías de variable, esto podría permear la valoración de la situación estratégica del negocio a un nivel escueto de opciones si se compara con el universo de variables que afectan las condiciones de desempeño de una empresa. Por último, la formulación de estrategias desde la herramienta desconoce las potenciales reacciones del competidor. Tomando como referente una de las leyes de Newton en donde "toda acción tiene una reacción" es difícil aceptar que las decisiones tomadas a partir de la herramienta que afectan de manera directa las condiciones de entorno del negocio no representen ninguna acción por parte del competidor.

<sup>3</sup> SWOT es el equivalente en español a DOFA.

### 3. LAS FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER

La principal contribución desarrollada alrededor de la perspectiva de estructura industrial definitivamente es el modelo de fuerzas competitivas de Porter. Este modelo ha sido quizás el primero en abordar de manera puntual factores asociados al entorno en donde se desenvuelve la industria, lo que le da un gran valor en el campo de la estrategia. Abordar el entorno como un factor estratégico implica también la integración de actores como los competidores, quienes son determinantes en el buen desempeño de las compañías, la construcción de panoramas más amplios y acertados acerca de la realidad del negocio y unos mejores procesos de planificación y toma de decisiones.

Porter indica cómo todos los sectores industriales están integrados por grupos de empresas, las cuales particularmente fabrican entre sí productos sustitutos similares; esta relación de similitud hace entonces que las empresas compitan influenciándose unas a otras a fin de obtener desempeños superiores en el mercado comparativamente con sus pares. En este escenario, se vuelve esencial el desarrollo de un conjunto de estrategias en los sectores industriales orientadas a competir para desarrollar ventajas competitivas sostenibles (Porter, 1987), entendiendo que la ventaja competitiva también está relacionada con las características favorables de la industria en donde la compañía se desempeña.

Así, la naturaleza global de la competencia en cada industria se encuentra articulada por un conjunto de fuerzas que delimitan el grado de competitividad de un sector industrial. Estas fuerzas han sido clasificadas en cuatro categorías: 1) poder de negociación de los proveedores, 2) poder de negociación de los clientes, 3) amenazas por nuevos entrantes y 4) amenazas por productos o servicios sustitutos. La combinación de estas fuerzas supone el grado de competitividad del sector y por supuesto, la

*“Abordar el entorno como un factor estratégico implica también la integración de actores como los competidores, quienes son determinantes en el buen desempeño de las compañías, la construcción de panoramas más amplios y acertados acerca de la realidad del negocio y unos mejores procesos de planificación y toma de decisiones.”*

*“La estrategia de diferenciación significa recorrer el camino hacia la exclusividad absoluta construyendo dimensiones únicas en el sector industrial junto a otras ampliamente valoradas por el cliente. Se trata de desarrollar un conjunto reducido de atributos percibidos por el consumidor cliente como de suma importancia, lo cual al mismo tiempo se ve reflejado en un precio superior.”*

caracterización de las estrategias pertinentes para que las empresas que compitan logren desempeños superiores en mayores niveles de renta. Al evaluar las fuerzas cada persona debe analizar aproximadamente cincuenta variables<sup>4</sup>.

El modelo de las cinco fuerzas reconoce también que el grado de atractividad de un sector implica, entre otras cosas, la posibilidad de que los proveedores puedan convertirse en competidores de una empresa mediante la integración hacia adelante, así como también que los compradores realicen la misma acción mediante la integración hacia atrás, todo esto vinculado tanto a las barreras de entrada como a las barreras de salida impuestas por el conjunto de industrias pertenecientes al mismo.

## 4. ESTRATEGIAS GENÉRICAS

Las herramientas basadas en la formulación de estrategias genéricas representan un esfuerzo por parte de los autores en el campo de la estrategia para categorizar los posibles escenarios de apuesta en marcos referenciales particularizados que definen una trayectoria de acción y focalizan el proceso de toma de decisiones. Según Serna (2000), los modelos que presentan la formulación de estrategias genéricas son los siguientes: Estrategias genéricas de Michael Porter; las disciplinas de Treacy y Wieserma; el análisis de crecimiento del mercado y matriz producto–mercado de Ansoff; el análisis de crecimiento de portafolio y la matriz BCG.

### 4.1 ESTRATEGIAS GENÉRICAS DE PORTER

Aunque Porter (1979) reconoce la necesidad de formular mecanismos que permitan a las empresas crear posiciones defendibles ante

<sup>4</sup> Para profundizar acerca de las variables que hacen parte del análisis de las fuerzas del mercado sugerimos consultar a Rivera, H.; Gómez, J.; Méndez, L. (2010).



las condiciones del sector industrial bien sea tomando acciones ofensivas y/o defensivas, sólo en 1980 el autor introdujo el concepto de estrategias genéricas en su libro de una manera descriptiva y sistemática.

Las estrategias genéricas pueden describirse desde dos perspectivas. En el escenario del texto de 1982, en donde la apuesta principal de Porter es hacia la ventaja estratégica (Porter, 1982), estas estrategias se conciben como el mecanismo para hacer frente de manera eficaz a la intensidad de las fuerzas competitivas<sup>5</sup> para así obtener un retorno sobre la inversión superior a largo plazo comparativamente con el competidor. Por su parte, el texto de 1987 refiere las estrategias genéricas como las posibles rutas hacia el logro de la ventaja competitiva (Porter, 1987), es decir, tomar una posición relativa superior al promedio del sector industrial a fin de obtener altas tasas de rendimiento así en ocasiones la estructura del sector no sea la mejor y por supuesto, la rentabilidad promedio sea mínima.

En términos generales se observa una variación en la posición de Porter ya no originada desde la industria como eje central del desarrollo de la estrategia sino partiendo de una relación complementaria con el entorno, lo que construye una posición más congruente con el marco de la estructura industrial. Al mismo tiempo en el ámbito estructural del modelo se modificaron algunos aspectos puntuales: 1) la introducción del concepto de panorama competitivo remplazando al de objetivo estratégico, lo que significa reconocer que el logro de desempeños superiores está vinculado a las condiciones y estructura del entorno, 2) la segmentación del nivel de enfoque en dos categorías, lo que permite puntualizar aún más en la ruta estratégica a seguir y 3) la introducción del concepto de ventaja competitiva sostenible entendida como el desempeño superior a largo plazo de una empresa en comparación con las demás en la industria (Porter, 1987).

Para el caso del panorama competitivo, Porter da un salto en su planteamiento desde un enfoque internalista de la estrategia hacia uno de corte externalista. Es decir, que la decisión estratégica de enfocarse o no ya no se sustenta en la formulación de un objetivo estratégico desde la empresa sino desde la observación y comprensión de un mercado o escenario estratégico. Con respecto a la estrategia de enfoque se dividen las posiciones, en el texto de 1982 Porter identifica las estrategias genéricas en tres categorías enfocadas para atender las fuerzas competitivas; por su parte, el texto de 1987 no inicia con el planteamiento de las estrategias sino, por el contrario, refiriéndose a la construcción de ventajas competitivas; para ello el autor menciona la existencia de dos niveles superiores a la estrategia, en el primero de ellos se encuentran las dos posibles opciones de ventaja competitiva sostenida que para el caso serían la ventaja en el costo y la diferenciación. Estos dos tipos de ventaja al combinarse con el panorama competitivo dando surgimiento a los dos esquemas de enfoque y, por supuesto, a la construcción de los cuatro tipos de estrategias genéricas. Por último, la transición de ventaja estratégica a ventaja competitiva significa puntualizar el problema estratégico de la empresa en la relación de rivalidad con los competidores. Así, las empresas no logran desempeños superiores *per se* sino también porque compiten en un escenario de mercado por la obtención de los mismos. A continuación se describen las tres posiciones estratégicas:

- **Diferenciación:** La estrategia de diferenciación significa recorrer el camino hacia la exclusividad absoluta construyendo dimensiones únicas en el sector industrial junto a otras ampliamente valoradas por el cliente. Se trata de desarrollar un conjunto reducido de atributos percibidos por el consumidor cliente como de suma importancia, lo cual al mismo tiempo se ve reflejado en un precio superior. La dificultad para la diferenciación se sustenta en la

<sup>5</sup> Ver Porter, M. (1979). *How competitive forces shape strategy*. *Harvard Business Review*, marzo/abril.

particularidad de los atributos que llevarían al cliente a tomar la decisión de compra, no sólo por ser en su mayoría particularmente intangibles sino porque pocas veces están vinculados a los atributos del producto.

Las empresas que logran obtener diferenciación obtienen suficientes ingresos adicionales no sólo para cubrir los costos extras asociados a la posición única que desarrollan sino también para mantener un desempeño superior en comparación con sus competidores, esto no significa que el costo en general deje de ser un aspecto importante, simplemente pasa a un segundo plano de prioridad.

- **Liderazgo de costo:** Ser líder en costo significa transitar el camino hacia producir con el menor costo de todo el sector industrial aprovechando el conocimiento y la experiencia que se tiene sobre el mismo. Lograr una posición de esta naturaleza significa focalizarse en la eficiencia máxima, es decir, el desarrollo de economías de escala altamente eficientes, el control riguroso de gastos variables y fijos, la estructuración de esquemas de producción en masa y, por supuesto, reducir los costos principalmente en actividades de investigación y desarrollo, publicidad, mercadeo, entre otras. Las empresas que logran sostener una estrategia de liderazgo en costo se constituyen en timoneles del mercado en comparación con el promedio de competidores en su sector, eso sí manteniendo siempre los precios en promedio o por debajo de sus rivales. La reducción en costos es al mismo tiempo un mecanismo de defensa contra la rivalidad de competidores debido a que los costos bajos permiten obtener utilidad a pesar de las luchas en el mercado; además, permite sostenerse a pesar del poder de los compradores poderosos, puesto que éstos ejercen poder sólo para bajar los precios al nivel del siguiente rival más eficiente (Porter, 1982).

La estrategia de liderazgo de costo no desconoce la importancia de la diferenciación, es importante que el cliente pueda desarrollar valores de comparación y aceptabilidad en términos del producto, de lo contrario se haría

necesario descontar un precio muy por debajo de la competencia para así obtener la venta.

- **Enfoque:** La estrategia de enfoque se describe con algún grado de diferencia entre el texto de 1982 y el de 1987. En el marco de la estrategia competitiva, el enfoque significa el logro de desempeños superiores tomando como referente un segmento particular en vez del total de la industria, así una empresa puede optar por dar un servicio excelente en un mercado particular o, por ejemplo, tener el mejor de los precios en un segmento muy específico.

Por su parte, en la ventaja competitiva el enfoque se sustenta en la identificación de un panorama de competencia estrecho asociado a las características del sector industrial, allí se selecciona un segmento blanco o desatendido en el cual se busca desarrollar una ventaja competitiva aunque ésta no se constituya para todo el sector. La posición de enfoque se alinea entonces en dos escenarios posibles: 1) el enfoque de costo entendido como la obtención de una posición privilegiada en un segmento específico asociada al mejor costo y 2) un enfoque en diferenciación en donde se busca la exclusividad en la atención de un conjunto de necesidades muy particulares. Si bien por su parte el enfoque en diferenciación se preocupa de necesidades puntuales del comprador en ciertos segmentos, el enfoque en costo se centraliza en los costos de algunos segmentos, entendiendo para los dos casos que en ocasiones en la generalidad del sector industrial existen algunos espacios puntuales que no están atendidos de la manera adecuada.

## 4.2 LAS DISCIPLINAS DE TREACY Y WIESERMA

Treacy y Wieserma buscaron en cierta forma dar continuidad a los trabajos de Porter en el marco de las acciones necesarias para la obtención de ventajas competitivas introduciendo como medio la generación de valor. Para ello, después de la publicación en el *Harvard Business Review* de su

exitoso artículo «Customer Intimacy and Other Value Discipline» en 1993, donde introducen el concepto de sistemas de valor (Treacy & Wieserma, 1993), proceden a presentar lo que sería su obra cumbre al ser catalogada como uno de los *best sellers* del momento. El libro *The Discipline of Market Leaders* (Treacy & Wieserma, 1995) presenta una clasificación de tres alternativas con las cuales se podría brindar valor al cliente: 1) la excelencia operacional, 2) el liderazgo del producto y 3) las relaciones íntimas con el consumidor. Estas disciplinas homologables a las estrategias genéricas en su conjunto permitirían entonces a las compañías dominar sus mercados al punto de obtener desempeños superiores y, por supuesto, la ya mencionada ventaja competitiva.

- **Excelencia operacional:** Una compañía que posea excelencia operacional es aquella capaz de combinar precio calidad y facilidad para la compra de sus productos como ninguna otra compañía del mercado, a pesar de no presentar una posición innovadora en cuanto sus productos y servicios o modelo de negocio poseen una capacidad para funcionar de manera adecuada garantizando a sus clientes no sólo precios bajos sino también valores de servicio rápido y a la medida.

La excelencia operacional como estrategia se centra en el logro de eficiencias y la coordinación de esfuerzos, busca el perfeccionamiento y optimización de cada uno de los procesos tanto internos como externos de negocio. Esto significa que las compañías deben llegar a un estadio de estandarización máxima incluso hasta al nivel de sus propios activos fijos.

- **Liderazgo de producto:** Esta estrategia genérica significa el desarrollo de productos y servicios por encima de atributos asociados a los productos y servicios existentes, es decir, desarrollar un altísimo nivel de especificaciones que trascienda más allá de las necesidades identificadas por el consumidor cliente. Así, un líder de producto siempre es aquel que ofrece el mejor producto.

Una empresa que logre el liderazgo en producto es aquella que se especializa en

“Una compañía que posea excelencia operacional es aquella capaz de combinar precio calidad y facilidad para la compra de sus productos como ninguna otra compañía del mercado, a pesar de no presentar una posición innovadora en cuanto sus productos y servicios o modelo de negocio poseen una capacidad para funcionar de manera adecuada garantizando a sus clientes no sólo precios bajos sino también valores de servicio rápido y a la medida.”

*“Una empresa que logra desarrollar relaciones íntimas con sus consumidores cultiva una relación a largo plazo con los mismos, les permite construir un sistema de información detallada generando un conocimiento profundo acerca de los procesos relacionados al cliente que termina en una relación vitalicia con el mismo, la clave se encuentra en dar solución puntual a los problemas del consumidor, pues así los niveles de venta no sean elevados los pocos clientes que poseen compensan los intereses de rentabilidad.”*

procesos estructurados de innovación; a diferencia de la perspectiva anterior, no posee un proceso estandarizado sino, por el contrario, se sustenta en una dinámica emprendedora y transformadora que da paso al contexto de la creatividad. Este tipo de empresas no articulan su actividad por áreas funcionales sino, por el contrario, por proyectos con objetivos claros y resultados en el tiempo; esto significa focalizarse en la meta y desligarse del proceso, llevando así a la generación de múltiples ideas y caminos para un mismo fin.

- **Relaciones íntimas con los consumidores:** Esta estrategia procura la generación de valor mediante la construcción de relaciones detalladas o íntimas con los clientes como aquellas que suceden entre un tendero y un vecino del barrio; esto significa generar un nivel de personalización tan alto del producto que las compañías trascienden las necesidades del mercado para enfocarse en lo que cada cliente quiere. Este tipo de negocios requieren un nivel de almacenamiento elevado, se debe conocer con detenimiento tanto los productos y servicios como a quienes los necesitan. Una empresa que logra desarrollar relaciones íntimas con sus consumidores cultiva una relación a largo plazo con los mismos, les permite construir un sistema de información detallada generando un conocimiento profundo acerca de los procesos relacionados al cliente que termina en una relación vitalicia con el mismo, la clave se encuentra en dar solución puntual a los problemas del consumidor, pues así los niveles de venta no sean elevados los pocos clientes que poseen compensan los intereses de rentabilidad.

#### 4.3 ANÁLISIS DE CRECIMIENTO DEL MERCADO Y MATRIZ PRODUCTO-MERCADO DE ANSOFF

Los trabajos de Ansoff significaron un importante legado al concepto de diversificación y, por supuesto, al de las estrategias genéricas. El planteamiento general del autor, descrito en su artículo «Strategies for diversification» (Ansoff,

1957) introduce cuatro caminos fundamentales para lograr crecimiento en las compañías. En palabras de Ansoff, *“las compañías que quieren al menos retener su posición en el mercado deben ir por el camino del crecimiento y el cambio. Para mejorar esa posición deben crecer y cambiar al menos dos veces más de lo normal”* (Ansoff, 1957: p. 114); sólo las compañías que introducen procesos de innovación y compiten en el mercado logran mantenerse en la cima. Para ello existen cuatro alternativas puntuales de crecimiento: 1) penetración en el mercado, 2) desarrollo del mercado, 3) desarrollo de producto y 4) diversificación.

Todo negocio se encuentra compuesto por dos elementos básicos, el producto entendido como un resultado de las acciones de una empresa y el mercado como el conjunto total de consumidores; generando así, en conjunto, una estructura producto-mercado. En este escenario Ansoff introduce el concepto de *misión* al indicar que desde la perspectiva tradicional de producto una misión es interpretada como el trabajo para el que ha sido diseñado el producto (Ansoff, 1957). Sin embargo, el concepto de misión trasciende las barreras del producto ubicándose en el mercado, puntualmente en el consumidor. Así, la misión describe el conjunto de alternativas del mercado requeridas por el consumidor. Una estrategia producto-mercado es la suma de una línea de producto más su correspondiente conjunto de misiones.

Existen entonces cuatro diferentes tipos de estrategia:

- **Penetración en el mercado:** Aunque la empresa ya posee una importante participación del mercado, sus esfuerzos se centran principalmente en incrementar las ventas, para ello se busca incrementar el volumen de pedidos en los consumidores presentes o buscando nuevos consumidores para el mismo producto.
- **Desarrollo del mercado:** Esta estrategia implica cubrir nuevos mercados con los productos o servicios existentes. Así, las compañías intentan

adaptar sus productos actuales a nuevas misiones introduciendo innovaciones a las características de los productos, de tal suerte que se acoplen con nuevas misiones.

- **Desarrollo de producto:** Esta estrategia se origina a la inversa de la anterior, parte del mercado original o ya existente y a partir de allí desarrolla líneas de producto. Esto significa retener la misión actual y a partir de ello, desarrollar un conjunto de productos que posean nuevas y diferentes características a fin de mejorar el desempeño de esa misión.
- **Diversificación:** Esta es tal vez la apuesta más interesante que plantea Ansoff, significa el emprendimiento no sólo de nuevas líneas de producto, sino también identificar nuevas misiones. Para las compañías esto representa no sólo la introducción a un nuevo espacio de negocios desconocido, lo cual implica un riesgo elevado, sino también una oportunidad importante para el logro de altos márgenes de utilidad derivado del grado de innovación del producto.

#### 4.4 ANÁLISIS DE CRECIMIENTO DE PORTAFOLIO Y MATRIZ BCG

Esta metodología surge en 1968 a partir de los esfuerzos del naciente Boston Consulting Group por formalizar un conjunto de herramientas que facilitaran clasificar 1) el desempeño tanto de las unidades estratégicas de negocio (UEN) como 2) los productos de una compañía en términos de su tasa de crecimiento, su participación en el mercado y el flujo de caja positivo o negativo (BGC, 2011). Para estos fines se desarrollaron dos herramientas similares en su estructura pero diferentes en su formulación y conclusiones.

La primera de ellas, conocida con el nombre de análisis de crecimiento de portafolio, al igual que en las herramientas de Porter se enfoca en valorar aspectos externos de las compañías que al ser contrastados producen una matriz 2x2 con cuatro posiciones que caracterizan la situación de una compañía con respecto al mercado donde ésta se desenvuelve. La segunda, denominada matriz BCG, a pesar de ser similar en sus

características y variables por analizar, puntualiza específicamente en la posición de los productos ya no midiendo un valor relativo al mercado sino la posición absoluta del producto.

La matriz “crecimiento-participación” y la “BCG” se sustentan en el concepto de curva de experiencia para identificar la posición estratégica de las UEN y de un producto a fin de facilitar las decisiones sobre cómo distribuir la inversión entre cada una de las mismas. Para ser exitosas las empresas deben tener un portafolio de productos con diferentes tasas de crecimiento y diferentes participaciones en el mercado, generando un balance entre los productos de alto crecimiento que requieren mayores inversiones y los productos de bajo crecimiento que, por el contrario, deben generar excedentes de efectivo (BCG, 1970).

La matriz de portafolio o matriz BCG es muy similar al anterior, sólo que ésta permite realizar una clasificación de los productos relacionando las características del flujo de efectivo con la participación relativa del mercado por producto. Esta clasificación permite identificar cuatro posiciones básicas a partir de las cuales se pueden desarrollar estrategias. La primera posición se logra cuando los productos poseen un alto crecimiento y al mismo tiempo una alta participación en el mercado y son clasificados como productos estrellas, se caracterizan por tener generalmente los márgenes de utilidad más elevados pero al mismo tiempo necesitan amplios flujos netos de efectivo para sostener su participación en el mercado. El camino ideal es que los productos estrellas se conviertan en vacas lecheras o productos de alta rentabilidad, en la medida en que su crecimiento disminuye debido a la maduración del mismo.

La combinación entre altos niveles de crecimiento pero con baja participación en el mercado da como resultado los productos llamados interrogante. Su nombre se debe a que, a pesar de generar una gran expectativa en el mercado, aún no se define con claridad su nivel de éxito en el mismo; no obstante, los requerimientos de

efectivo para su sostenimiento son bastante altos. Si se tiene éxito con estos productos entonces se convertirán en nuevas estrellas, que a su vez en el futuro tenderán a convertirse en vacas lecheras. La última clasificación se llama productos perros; su bajo nivel de participación en el mercado, así como también su estancamiento en términos de crecimiento le da la condición más desfavorable de las antes mencionadas; un producto perro se mantiene en el portafolio hasta el momento en que deje de contribuir en algún grado con el flujo de efectivo.

Aunque las estrategias genéricas son útiles en la definición de posiciones estratégicas para la empresa, así como también en la caracterización de las acciones necesarias para el logro de estrategias, las cuatro herramientas presentadas convergen en el mismo conjunto de carencias. La primera de ellas tiene que ver con la apuesta a una única posición. Para todos los casos la organización debe seleccionar una de las posiciones, diseñar una estructura para garantizar su proliferación y ejecutar acciones alrededor de ella que garanticen su sostenimiento. En un escenario de recursos limitados como es el de la empresa, una apuesta de esta naturaleza implica renunciar a las demás opciones estratégicas posibles, lo que representa un riesgo bastante alto para la organización; puede darse el caso de que el diagnóstico no sea el correcto y, por supuesto, la estrategia seleccionada tampoco, derivando en un fracaso que acabaría con la empresa a corto plazo.

La segunda carencia está asociada al período de tiempo que para todos los casos es el largo plazo. Las estrategias genéricas procuran acciones en amplios períodos de tiempo para garantizar resultados, lo cual en un entorno cambiante como el de hoy resulta difícil de sostener. Puede que una posición estratégica sea funcional a corto plazo y que aparentemente a largo plazo también lo pueda ser; sin embargo, ante un cambio abrupto del entorno las nuevas condiciones de negocio generarían una vulnerabilidad en la organización y una potencial quiebra.

## 5. MATRICES CUANTITATIVAS DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Como resultado del éxito de Wehrich (1982) al transformar el análisis SWOT en un sistema de matriz de doble entrada que encajó una perspectiva teórica en una herramienta simplificada de aplicabilidad empresarial, se abrió el espacio a la introducción de toda una batería de herramientas estratégicas diseñadas también a la manera de matrices que tenían por objetivo facilitar el proceso de formulación de las estrategias empresariales. Los principales desarrollos en este aspecto fueron sintetizados y presentados a manera de modelo por David (1986) en su artículo «The Strategic Planning Matrix – A Quantitative Approach» y posteriormente se perfeccionaron en el libro *Strategic Management Concepts* (David, 2001), también de su autoría. David introduce el concepto de matrices cuantitativas de planeación estratégica o “QSPM” por sus siglas en inglés<sup>6</sup>, para referirse a un conjunto de herramientas que buscan organizar tanto la información cualitativa como cuantitativa de la empresa facilitando el logro de decisiones efectivas en escenarios con condiciones de incertidumbre.

### 5.1 MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR EXTERNO (EFE)

La primera fase del proceso permite identificar y evaluar variables asociadas al contexto que generan incidencia tanto positiva como negativa en la empresa; estas variables pueden ser de tipo cultural, social, ambiental, político, económico, gubernamental, legal, competitivo, entre otras. Para poder identificar este conjunto de factores se hace necesario el desarrollo de un proceso acucioso de auditoría externa que permita aproximar la realidad del entorno a la caracterización de la herramienta.

“Las estrategias genéricas procuran acciones en amplios períodos de tiempo para garantizar resultados, lo cual en un entorno cambiante como el de hoy resulta difícil de sostener. Puede que una posición estratégica sea funcional a corto plazo y que aparentemente a largo plazo también lo pueda ser; sin embargo, ante un cambio abrupto del entorno las nuevas condiciones de negocio generarían una vulnerabilidad en la organización y una potencial quiebra.”

<sup>6</sup> La sigla QSPM significa *Quantitative Strategic Planning Matrix*.

*“La etapa 2 o etapa de ajuste busca alinear el conjunto de habilidades y recursos internos con las oportunidades y riesgos creados por los factores externos ... para realizar el ajuste al esquema de formulación estratégica es necesario construir cinco matrices, cada una de ellas con una connotación y un resultado en principio diferente pero que al final converge en el conjunto de estrategias posibles y eficaces para llevar a la empresa al éxito.”*

## 5.2 MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR INTERNO (EFI)

En esta segunda fase se pretende, por el contrario, identificar y evaluar las variables asociadas a la empresa que la afectan tanto positiva como negativamente, es decir, el conjunto de debilidades y fortalezas principales que son inherentes a las áreas funcionales de la misma. A pesar de ser resultado también de un proceso, en este caso, de auditoría interna, David (2001) reconoce la necesidad de realizar juicios intuitivos por parte de los evaluadores durante la construcción de los factores internos clave.

## 5.3 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC)

Como su nombre lo indica, en esta última fase se busca establecer cuál es el perfil competitivo de las empresas pertenecientes a un sector, este perfil está supeditado a la forma como fluctúan los factores importantes para el éxito, que para el caso se refieren a las características básicas requeridas por un sector para que las empresas que pertenecen al mismo puedan lograr el éxito.

- La matriz presenta el total de competidores principales en el sector específico. Al igual que en las anteriores matrices, la columna de valor le da un peso proporcional a cada uno de los factores que sumados no pueden ser superiores a 1.00; por el contrario, para la columna de clasificación los criterios de calificación ya no tienen que ver con el grado de efectividad de la estrategia, sino con la representatividad del factor importante para el éxito en cada una de las empresas competidoras. Así, una calificación de 4 significa que el factor representa para la empresa una fortaleza mayor, una calificación de 3 una fortaleza menor, una calificación de 2 una debilidad menor y por último, una calificación de 1 representaría una debilidad mayor.
- Una vez se completan los datos para las columnas de valor y clasificación en cada una de las empresas se realiza el cálculo



del puntaje individual multiplicando los dos valores, los resultados finales evidenciarán cuáles de las compañías poseen un mayor nivel de fortalezas para el éxito en el sector y cuáles por el contrario poseen debilidades.

- La etapa 2 o etapa de ajuste busca alinear el conjunto de habilidades y recursos internos con las oportunidades y riesgos creados por los factores externos (David, 2001, p. 199); para realizar el ajuste al esquema de formulación estratégica es necesario construir cinco matrices, cada una de ellas con una connotación y un resultado en principio diferente pero que al final converge en el conjunto de estrategias posibles y eficaces para llevar a la empresa al éxito.
- En esta sección desarrollaremos la matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (PEEA), la matriz interna y externa (IE) y la matriz de la estrategia principal. La matriz de las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas (FODA) o SWOT (por sus siglas en inglés) y la matriz del Boston Consulting Group (BCG) son herramientas que por su grado de importancia se desarrollarán de una manera individual y mucho más profunda a través de este texto.

#### 5.4 MATRIZ DE LA POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN (PEEA)

La matriz (PEEA) permite categorizar el tipo de estrategia más adecuado para una empresa después de diagnosticar y analizar cuatro dimensiones; dos de ellas internas (fortaleza financiera y ventaja competitiva) y las dos restantes, de carácter externo (estabilidad ambiental y fortaleza industrial).

Mediante un esquema de cuatro cuadrantes distribuidos en el total del plano cartesiano, se clasifican las diferentes estrategias en intensivas, conservadoras, defensivas y competitivas, resultado de asignar un valor de calificación entre 1 y 6 a un conjunto de variables clasificadas en las cuatro dimensiones mencionadas previamente. Para cada una de las dimensiones

se calcula un promedio simple sumando las calificaciones de las variables y dividiéndolas por el total de las mismas.

Una vez calificado el total de variables, se debe sumar los dos puntajes correspondientes al eje X y los dos correspondientes al eje Y a fin de identificar el punto de intersección entre los dos. Por último se grafica un vector que va desde el origen de la matriz PPEA atravesando el punto de intersección, el cual define no sólo la estrategia, sino su intensidad y tendencia.

#### 5.5 MATRIZ INTERNA Y EXTERNA (IE)

La matriz IE es un esquema de nueve cuadrantes que permite identificar una posición estratégica en la empresa de acuerdo con los factores internos y externos que influyen sobre la misma. Toma como fuente de información los resultados expresados en la matriz EFE y EFI en la columna de valor ponderado total, los cuales al ser cruzados generan una ubicación en una de las casillas de la matriz.

La herramienta puede ser desarrollada desde dos perspectivas. La primera permite identificar la posición estratégica del total de la empresa y con ello formular una estrategia hacia una posición deseada; la segunda, al igual que la matriz BCG permite ubicar las diferentes divisiones (o unidades estratégicas de negocio) de una empresa en una posición diferente, de acuerdo con su desempeño.

#### 5.6 MATRIZ DE LA ESTRATEGIA PRINCIPAL

Al igual que en las matrices anteriores, la funcionalidad básica de esta matriz es la formulación de alternativas de estrategia. Para identificar a la empresa y sus unidades de negocio es necesario realizar un análisis de la situación del mercado en donde se desenvuelve la empresa y al mismo tiempo identificar cuál es su posición competitiva respecto de sus competidores. Aquellas estrategias que sean adecuadas a la situación de la empresa se observan en una lista propia que posee cada uno de los cuadrantes de la matriz.

Una empresa ubicada en el cuadrante I se encuentra en una posición ideal, casi de liderazgo absoluto; debe focalizar sus decisiones en el desarrollo de mercado y productos de su sector estratégico, lo que significa mantener sus ventajas competitivas establecidas vigentes y mejorando constantemente. Por el contrario, aquella empresa que se ubique en el cuadrante II debe evaluar el desempeño de sus estrategias actuales en términos del mercado, puesto que sus resultados con respecto al del mercado se encuentran por debajo.

Para aprovechar las ventajas de un mercado en crecimiento una estrategia intensiva debe ser la primera opción de crecimiento; sin embargo, si la empresa carece de diferenciadores y ventajas competitivas la mejor opción será integración horizontal. El cuadrante III indica empresas en la posición menos deseable de todas, es decir, donde el crecimiento es lento y la posición competitiva es débil. Si se busca hacer perdurar la organización es necesario tomar decisiones drásticas a corto plazo como diversificación, relocalizando los recursos de la empresa o mediante la venta de algunas de las unidades de negocio.

Por último, una empresa ubicada en el cuadrante IV posee fortalezas internas gracias a su posición competitiva pero se ve afectada por una industria de crecimiento lento. Entre las posibles alternativas estratégica está la diversificación de mercados hacia algunos que tengan un mayor nivel de fluidez aprovechando las fortalezas en términos de liquidez de la empresa.

## 5.7 MATRIZ DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA CUANTITATIVA (MPEC)

En la etapa 2 o etapa de decisión el fin último es la obtención de estrategias eficaces; no es suficiente con realizar las matrices inherentes a la etapa 1 y a la etapa 2, se hace necesario construir una herramienta que permite identificar cuáles estrategias resultan ser las mejores, es decir, aquellas que tienen la capacidad de explotar de una manera más concisa el conjunto

de fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas. Es entonces cuando la matriz de planeación estratégica cuantitativa (MPEC) asume un papel relevante en este proceso al tomar como fuente de información los datos obtenidos durante los análisis de la etapa uno y los resultados de ajuste obtenidos durante el análisis en la etapa dos que permitieran elegir de manera objetiva entre todas las posibles alternativas estratégicas.

La matriz (MPEC) permite determinar el grado relativo de atracción de las diversas estrategias obtenidas a través de los análisis realizados en el DOFA, la PEEA, la BCG y la matriz IE, identificando aquellas que tienen mayor posibilidad de aprovechamiento o mejora de los factores críticos de éxito en la compañía.

La matriz está integrada por tres componentes macro que definen su estructura. El primero de ellos es el de los factores clave donde se listan todo el conjunto de variables obtenidos en el desarrollo de la matriz EFE y EFI. El segundo de ellos es la columna titulada como valor, esta columna se construye a partir de la información suministrada tanto en la matriz EFE y EFI; los mismos valores porcentuales que tienen estas matrices deben ser los mismos también de la matriz MPEC. Por último, encontramos el conjunto de columnas que listan todas las posibles estrategias; esta columna integra al mismo tiempo un factor de calificación (en la subcolumna PA) que define qué tan atractiva es la estrategia para afrontar ese factor clave. Así, una calificación de 1 significa ningún atractivo, una calificación de 2 significa algo atractivo; una calificación de 3 significa más o menos atractivo y por último, una calificación de 4 significa muy atractivo.

Una vez se ha completado el proceso de calificación del total de estrategias listadas en la matriz se procede a multiplicar el valor que se le ha dado previamente a cada una de las variables por el factor de calificación, y con esto se obtiene un total; la suma total de los factores (en la subcolumna PTA) obtenidos en esta operación matemática definirán cuáles de las estrategias tienen un mayor grado de efectividad,

entendiendo que aquellas que tengan la calificación más alta representan estos fines.

Las matrices cuantitativas de planeación estratégica que han sido expuestas previamente, presentan en conjunto las mismas debilidades que se describieron en la matriz TOWS o DOFA. Carecen de una continuidad en el tiempo, lo que las extrae de la realidad cambiante de la empresa; la definición de variables está sujeta a las características de la herramienta y reducen la complejidad de la empresa a esquemas de pocas variables. No obstante, son herramientas útiles para dibujar el panorama en donde se desenvuelve la empresa y facilitar el proceso de toma de decisiones.

## 6. MODELO DE SISTEMAS VIABLES DE BEER

El modelo de sistemas viables constituye uno de los primeros acercamientos de la cibernética (Weiner, 1948) y la teoría general de sistemas (Bertalanffy, 1968) a los procesos de diagnóstico y diseño estratégico en las organizaciones. Este modelo, desarrollado por Stafford Beer en su libro *Diagnosing the System for Organizations* (Beer, 1985) busca describir una organización a través de la condición de viabilidad, es decir, su capacidad para operar de manera independiente. El modelo propone una manera diferente para la construcción de un mapa de la organización que trascienda el concepto clásico de organigrama llevándolo a una estructura basada en el principio de recursividad, es decir, que todo sistema viable contiene otros sistemas viables y a la vez es parte de un sistema viable mayor (Beer, 1985).

Beer se vale de la ley de la variedad requerida (Ashby, 1956) para explicar que en cualquier sistema el elemento con mayor flexibilidad en su comportamiento controlará el sistema. Así propone la ecuación de variedad organizacional, donde las empresas que busquen desempeños superiores deben atenuar su variedad de control y amplificar la variedad en el entorno. Para lograr

“*Las matrices cuantitativas de planeación estratégica ... presentan en conjunto las mismas debilidades que se describieron en la matriz TOWS o DOFA. Carecen de una continuidad en el tiempo, lo que las extrae de la realidad cambiante de la empresa; la definición de variables está sujeta a las características de la herramienta y reducen la complejidad de la empresa a esquemas de pocas variables. No obstante, son herramientas útiles para dibujar el panorama en donde se desenvuelve la empresa y facilitar el proceso de toma de decisiones.*”

*“La innovación en el valor se presenta no por la modificación de atributos asociados a los productos y servicios sino, por el contrario, por la alineación entre precio, la utilidad y la posición de costo. Así, este concepto busca integrar la diferenciación y la reducción de costos en un solo componente.”*

esto se debe diseñar la organización en el marco de cinco funciones que en conjunto permiten responder a las condiciones cambiantes del entorno. Beer ha nombrado estas cinco funciones simplemente llamándolas sistema 1, 2, 3, 4 y 5, las cuales se distribuyen de la siguiente manera:

- **Función de implementación o sistema 1:** Esta función determina aquello que hace el sistema y contiene los elementos que le dan identidad al mismo. Así, un sistema está integrado por un conjunto de actividades principales, un conjunto de actividades de apoyo y un entorno en el que éste se desenvuelve. Todas estas funciones poseen algún grado de independencia para realizar sus respectivas actividades de transformación a fin de permitirle la viabilidad al sistema como un todo.  
En un sistema viable existen dos tipos de actividades de transformación: 1) actividades tecnológicas, que están destinadas a la construcción de productos o servicios que constituyen la razón de ser de la organización y 2) actividades reguladoras, entendidas como las actividades de apoyo y administración para el logro de las anteriores.
- **Función de coordinación o sistema 2:** Debido a que todos los sistemas 1 o de implementación se encuentran conectados unos con otros, se hace necesaria una función de coordinación que evite una toma de decisiones descoordinada. Esta función se encarga de reducir al mínimo las descoordinaciones, lograr acuerdos en términos de los objetivos comunes, establecer el camino a seguir por parte de las actividades primarias y de apoyo acorde con los objetivos globales de la organización y por último, se encarga de evitar la imposición de control restrictivo estimulando la autonomía y el empoderamiento.
- **Función de control o sistema 3:** El sentido principal de la función de control no es la restricción del sistema sino el monitoreo de las operaciones que se realizan en el interior del sistema de implementación. El objetivo de este sistema es absorber el mayor grado de complejidad de los sistemas de

implementación mediante el monitoreo en el flujo de recursos utilizados por el sistema.

Desde esta función se concentra y se entrega información de la situación interna del sistema a los directivos a fin de poder realizar un control efectivo del mismo.

- **Función de inteligencia o sistema 4:** La función de inteligencia le permite al sistema la búsqueda de oportunidades y amenazas en tiempo real, puesto que se encuentra conectada de manera directa con los diferentes entornos atendiendo a sus posibles variaciones. Al tener un sistema de alerta sincronizado con el entorno se facilita la adaptación de la organización a las posibles variaciones del mismo, puesto que se logra prever de cierta manera los posibles cambios. Además, esta función procura entregar información tanto del medio ambiente actual como el futuro a la función de políticas, procura construir proyecciones a futuro para hacerlas viables valiéndose de la capacidad del sistema para influenciar la organización y su entorno.
- **Función de políticas o sistema 5:** Esta función es la responsable de eliminar todos los posibles

desequilibrios que puedan existir entre los sistemas de control e inteligencia que puedan potencialmente comprometer la estabilidad interna de la organización y su futuro.

Al ser estos desequilibrios de carácter externo no pueden ser atenuados por la función de coordinación, por tal razón mediante el uso de la comunicación y la coordinación este sistema debe ser capaz de elegir las mejores respuestas a las amenazas y oportunidades del entorno. La función de políticas brinda claridad acerca de la dirección global, los propósitos y valores de cada una de las unidades organizacionales.

Las debilidades del modelo de sistemas viables se presentan en la propia fuente. Los modelos cibernéticos tienen grandes dificultades para ser asimilados dentro de las organizaciones, en principio por su grado de complejidad de diseño; las estructuras con múltiples variables son difíciles de comprender y los diferentes actores de las empresas tienden a perderse en el intento. No obstante, si se logra superar estos obstáculos son una alternativa poderosa en el crecimiento de las empresas.

## 7. INNOVACIÓN EN VALOR

Este modelo es el sustento de la estrategia del océano azul (Chan & Mauborgne, 2005), focalizada en el desarrollo de mercados no explorados que permiten elevar los niveles de diferenciación y, por supuesto, altos márgenes de rentabilidad. La innovación en valor implica desligarse del concepto de victoria sobre la competencia; por el contrario, su objetivo es hacer que ésta pierda total importancia mediante la realización de un salto cualitativo en valor tanto para los compradores como para la compañía. La innovación en el valor se presenta no por la modificación de atributos asociados a los productos y servicios sino, por el contrario, por la alineación entre precio, la utilidad y la posición de costo. Así, este concepto

busca integrar la diferenciación y la reducción de costos en un solo componente.

La creación de un océano azul significa reducir costos y elevar al mismo tiempo el valor para los compradores, logrando un salto cualitativo en valor que hará que la empresa tome distancia importante con relación a sus competidores. Es importante denotar que la innovación en el valor trasciende el concepto de innovación, convirtiéndose en un aspecto de tipo estratégico que abarca el conjunto total de actividades de una compañía. No puede existir innovación en valor si las compañías no integran todos sus sistemas hacia el objetivo de lograr ese salto cualitativo necesario para diferenciarse del mercado.

## 7.1 EL CUADRO ESTRATÉGICO Y EL ESQUEMA DE LAS CUATRO ACCIONES

El modelo de innovación en valor propone el desarrollo de dos herramientas complementarias que llevarían a la formulación de las Estrategias del Océano Azul. La primera de ellas es el cuadro estratégico; este esquema es una herramienta de diagnóstico y un mapa básico para iniciar a construir una Estrategia de Océanos Azules. La herramienta permite capturar la estructura actual de la competencia en un mercado ya explorado en términos de sus atributos y características a fin de identificar los espacios de acción de cada uno de los actores.

Para poder construir una Estrategia del Océano Azul es necesario ir más allá de las características identificadas en el cuadro estratégico, es decir, que la compañía no debe enfocarse en las acciones de los competidores sino, por el contrario, en las potenciales alternativas de desarrollo, así como también, no en los clientes actuales sino en quienes serían los no clientes de la organización (Chan & Mauborgne, 2005). Si se está en búsqueda tanto de valor como del costo, el camino a seguir implica dejar a un lado la tradicional perspectiva de compararse con los competidores existentes, así como también de elegir entre ser el líder en diferenciación o el líder en costo. Al renunciar a estos términos se abre la posibilidad de definir el problema de la ventaja desde otras perspectivas y, por consiguiente, reconstruir los elementos de valor que para el cliente existen mucho más allá de las fronteras actuales establecidas por el sector. Un cuadro estratégico permite visualizar las alternativas del mercado que se encuentran más allá de los límites comparativos con la competencia.

La segunda herramienta es el esquema de las cuatro acciones, que permite la construcción de

elementos de valor para el cliente dentro de la creación de una nueva curva de valor (Chan & Mauborgne, 2005). Con el objetivo de romper la distancia existente entre diferenciación y bajo costo y con ello crear una nueva curva de valor, se hace necesario plantear cuatro preguntas esenciales con el fin de cuestionar la lógica estratégica, así como también el modelo de negocio en la industria. Según los autores las preguntas son:

- ¿Cuáles variables que la industria da por sentadas se deben eliminar?
- ¿Cuáles variables se deben reducir muy por debajo de la norma de la industria?
- ¿Cuáles variables se deben incrementar muy por encima de la norma de la industria?
- ¿Cuáles variables se deben crear porque la industria nunca las ha ofrecido? (Chan & Mauborgne, 2005, p. 32).

Una vez resueltas estas cuatro preguntas se puede avizorar un conjunto de posibilidades de desarrollo del negocio orientadas hacia escenarios no explorados y de alto nivel de ventaja; el siguiente paso sería el diseño de la estrategia del Océano Azul que le permita a la empresa ser único en ese segmento particular del mercado.

El modelo de innovación en el valor tiene dos problemas fundamentales: no todas las veces ser el líder es la mejor opción y no todas las veces las condiciones del entorno son propicias para el desarrollo de este tipo de empresas. Casos como el del Circo del Sol, que son referentes en esta herramienta, también han sido resultado de un gran esfuerzo económico por parte del gobierno canadiense que ha impulsado la iniciativa como parte de sus inversiones en proyectos culturales del país. Por otra parte, modelos de cooperación o las estrategias de seguidor también pueden generar altos niveles de rentabilidad, como es el caso de Shick y Gillette o Renault y Nissan.

## 8. OTRAS HERRAMIENTAS

La pretensión de este artículo no es recorrer el total de las herramientas de la estrategia, sino que busca exponer algunas que han impactado considerablemente el escenario de las organizaciones empresariales. De seguro, durante el desarrollo de este proceso se han omitido varias herramientas también de relevancia mayor, por tal razón a continuación presentamos un resumen de otras herramientas con el fin de reconocer también su grado de importancia; éstas serán abordadas en un trabajo posterior de este texto. El modelo de las 5C de Ohmae es una herramienta de diagnóstico y diseño estratégico concebida para formular estrategias efectivas acordes con el desempeño de la organización; el modelo de cadena de valor de Porter es una herramienta de diseño para lograr lo que Porter (1987) llamó encajes de primer orden y estructurar posiciones competitivas; el modelo de sistemas blandos es una herramienta de la sistémica que asume objetivos y visiones difusas como punto de origen de la gestión empresarial, es decir, que las empresas nunca llegan a una meta específica sino a un espacio posible de meta y la gestión estratégica del negocio se hace alrededor de esta premisa. Por último, el Balanced scorecard y los Mapas estratégicos permiten el diseño estratégico de la organización mediante la integración de cuatro perspectivas: crecimiento, procesos, finanzas y mercados, todas alineadas con un fin único concebido en la visión corporativa.

## CONCLUSIONES

El desarrollo de las herramientas descritas a través de este texto deja por visto parte del concatenamiento histórico y filosófico que tienen éstas con el campo de la estrategia. Si es posible organizar la estrategia por tipos de pensamiento donde se encuentran en su orden histórico el pensamiento analítico, el pensamiento sistémico y en la actualidad, el pensamiento complejo, entonces la evolución de las herramientas de la estrategia tiene un claro sentido.

*“ Si se está en búsqueda tanto de valor como del costo, el camino a seguir implica dejar a un lado la tradicional perspectiva de compararse con los competidores existentes, así como también de elegir entre ser el líder en diferenciación o el líder en costo. Al renunciar a estos términos se abre la posibilidad de definir el problema de la ventaja desde otras perspectivas y, por consiguiente, reconstruir los elementos de valor que para el cliente existen mucho más allá de las fronteras actuales establecidas por el sector. ”*

*“En un mundo que se transforma cada vez en menores períodos de tiempo, donde la indeterminación y la incertidumbre reinan en el estudio de los fenómenos de la realidad, la estrategia ha tomado posición construyendo un conjunto de aproximaciones teóricas que hacen posible el proceso estratégico en escenarios de dinámica organizacional.”*

Las herramientas basadas en matrices y los esquemas de análisis con a lo sumo 4 variables que, de hecho, en su mayoría se desarrollaron hasta mediados de los años 80 tiene un claro matriz analítico y lineal, se caracterizan por tratar de identificar causas y buscar reducir la complejidad de las empresas a un conjunto escueto de variables llamadas “esenciales o críticas”, y a partir de ello se construyen generalizaciones y extrapolaciones sobre los eventos futuros que se dan por hecho en la empresa. Aun en los años 80 y principalmente en los 90 muchas de las herramientas que surgieron convergían en una procedencia más sistémica. Posiblemente por el impacto de los desarrollos de autores como Senge (1990) y Hammel (2000), entre otros, que ampliaron la perspectiva sobre la organización, sus procesos y su estructura dándole un vuelco significativo a la forma como se abordarían sus problemas de desempeño. Las herramientas que se formularon pasaron de ser simplemente analíticas para convertirse en exploratorias, abordaron el entorno como un elemento difícilmente manipulable en donde la adaptación y la transformación son las claves del éxito.

Sin embargo, el golpe crucial en el campo de la estrategia lo da Mintzberg (1982) con la introducción del concepto de “emergencia” en la estrategia. Esto marcó la transición del mundo de la estrategia al propiciar la renuncia a la perspectiva del largo plazo que había permeado el campo de la estrategia durante más de tres décadas, y abrir paso a una nueva batería de opciones en donde las acciones reactivas y el corto plazo también hacen parte de la planeación para el logro de objetivos y desempeños superiores.

En la actualidad y desde comienzos del siglo XXI las herramientas de la estrategia se alinean con las nuevas aproximaciones del pensamiento estratégico hacia las turbulencias, los escenarios alejados del equilibrio y, por supuesto, la complejidad. En un mundo que se transforma cada vez en menores períodos de tiempo, donde la indeterminación y la incertidumbre reinan en el estudio de los fenómenos de la realidad, la estrategia ha tomado posición construyendo un



conjunto de aproximaciones teóricas que hacen posible el proceso estratégico en escenarios de dinámica organizacional (Stacey, 2000). Así, las herramientas de la estrategia actuales no son exploratorias sino comportamentales, se

basan en procesos de simulación y dinámica de sistemas que permiten hacer organizaciones súper reactivas capaces de adaptarse rápidamente a las condiciones del entorno, así como también cocrear los futuros posibles.

## BIBLIOGRAFÍA

- Ansoff, H. I. (1957). "Strategies for diversification", in: *Harvard Business Review*, 35(5), 113 -124. Retrieved from EBSCOhost.
- Ansoff, I.H. (1990). *Implanting Strategic Management*. London: Prentice Hall International, Ltd.. Bar.
- Ashby, W.R. (1956). *An introduction to cybernetics*. London: Chapman and Hall.
- Bertalanffy, L. (1968). *General System theory: Foundations, Development, Applications*. New York: George Brazille.
- Beer, S. (1985). *Diagnosing the System for Organizations*. London: John Wiley & Sons.
- BCG (2011). BBC History: 1968. *The Star, the Dog, the Cow and the Question Mark*. Recurso electrónico disponible en: [http://www.bcg.com/about\\_bcg/history/history\\_1968.aspx](http://www.bcg.com/about_bcg/history/history_1968.aspx).
- BCG (1970). *The Product Portfolio*. Recurso electrónico disponible en: <http://www.bcg.com/documents/file13255.pdf>.
- Chang, K. & Mauborgne, R. (2005). *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the competition irrelevant*. Boston: Harvard Business School Publishing.
- Chandler, A. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the American industrial enterprise*. Boston: MIT Press.
- David, F. R. (1986). "The Strategic Planning Matrix. Quantitative Approach", in: *Long Range Planning*, 19(5), 102-107.
- David, F. R. (2001). *Strategic Management Concepts*. 9<sup>th</sup> edition, New York: Prentice Hall Inc.
- Humphrey, A. (2005). "History Corner. SWOT Analysis for Management Consulting", in: *The SRI Alumni Newsletter*. Menlo Park - California: SRI Alumni Association.
- Hamel, G. (2000). *Liderando la Revolución*. Harvard: Harvard Business School Press.
- Mintzberg, H. (1972). *Research on strategy-making*. Minneapolis: Proceedings of the 32<sup>nd</sup> Annual Meeting of the Academy of Management.
- \_\_\_\_\_ (1978). Patterns in strategy formation. *Management Science*, 934-948.
- Mintzberg, H. & Waters, J. (1982). Tracking strategy in an entrepreneurial firm. *Academy of Management Journal*, 465-499.
- \_\_\_\_\_ (1985). Of Strategies, Deliberate and Emergent. *Strategic Management Journal*, Vol. 6, 257-272.
- Mintzberg, H. S.; Otis, J. Shamsie & J. A. Waters (1986). "Strategy of design: a study of «architects in copartnership»", in: Grant, John (ed.) *Strategic Management Frontiers*. Greenwich, CT: JAI Press.
- Pahl, N. & Ritcher, A. (2007). "SWOT Analysis - Idea, Methodology and a Practical Approach", in: *Scholarly Research Paper*, Norderstedt, Germany: Grin verlag.

- Porter, M. S. (1979). "How competitive forces shape strategy", in: *Harvard Business Review*, marzo/abril.
- \_\_\_\_\_ (1982). *Competitive Strategy*. New York: Free Press.
- \_\_\_\_\_ (1987). *Competitive Advantage*. New York: Free Press.
- Rivera, H.; Gómez, J. y Méndez, L. (2010). *Manual para la realización del Análisis de las Fuerzas del Mercado en Pymes [documento de investigación No. 72]*. Bogotá: Universidad del Rosario, Facultad de Administración.
- Sanabria, M. (2004). "El pensamiento organizacional estratégico: una perspectiva diacrónica", en: *Revista Innovar* (24), 59-81, Bogotá - Colombia.
- Serna, H. (2000). *Gerencia estratégica: planeación y gestión - teoría y metodología*. Bogotá: 3R Editores.
- Senge, P. (1990). *La quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Argentina: Ediciones Granica.
- Stacey, R. (2000). *Complexity and management*. Nueva York: Editorial Routledge.
- Treacy, M. & Wiersema, F. (1993). "Customer Intimacy and other value disciplines", in: *Harvard Business Review*, February, 84-93.
- Treacy, M. & Wiersema, F. (1995). *The discipline of marketleaders*. London: HarperCollins.
- Wehrich, H. (1982). "The TOWS matrix - a tool for situational analysis", in: *Journal of Long Range Planning*, Vol. 15, No. 2.
- Wiener, N. (1948). *Cybernetics or Control and Communication in the Animal and the Machine*. Cambridge, Massachusetts: The Technology Press.