

ALGUNOS CONCEPTOS Y ALCANCES

AUTOR: DANIEL MONTES TORO



San Marcos

Introducción	3
Algunos conceptos y alcances.	4
La gestión estratégica y la elección de megarrutas para lograr impacto con los resultados	8
Importancia de la diferenciación en el contexto actual.	10
Aportes de la gestión estratégica de Charles Hill	14
La implementación de la estrategia y el modelo de negocios	15
La gestión estratégica como paradigma empresarial	17
Casos de estrategias ganadoras	18
Reflexiones sobre la gestión estratégica de la innovación	20
Bibliografía	22

Es importante advertir que la innovación, la creación de productos, la implementación de soluciones transformadoras y el diseño de nuevas unidades de negocios ameritan un tratamiento que visualice a mediano y largo plazo lo propuesto, debido al impacto que el objeto creativo tiene en la organización o incluso en el proyecto de vida del emprendedor. Desde esa mirada, la gestión estratégica asume el reconocimiento de variables e intereses que afectarán nuestra visión y planes futuros.

Es entonces a partir del análisis y la formulación del plan estratégico que la gestión adquiere dimensiones de carácter imperativo, puesto que a la postre la implementación de lo formulado requiere de dirección para administrar y ordenar los cambios derivados de la misma innovación: se definen estrategias, tácticas, objetivos y metas que soporten y apoyen los propósitos de la empresa o del emprendedor, según sea el caso. Este eje acoge tópicos y temáticas del programa ligados desde el análisis del entorno para detectar oportunidades hasta el diseño del portafolio innovador; por lo tanto, los siguientes conceptos vinculados a la gestión estratégica se alinean con los preceptos de varios autores como Porter, David, Hill, Drucker y otros, que destacan la gestión y planeación estratégica como eje de la administración de negocios que faculta la toma de decisiones.

Para la correcta aplicación de la gestión estratégica se debe reconocer que la influencia de los mercados que tienen como características el ser más dinámicos y globalizados, además de la existencia de una rivalidad cada vez más fuerte y agresiva por parte de los competidores, implica que los mercados cambian vertiginosamente no solo en los productos y servicios que ofrecen, sino también en las estrategias, formas y modelos de negocio que aplican para poder enfrentar la competencia. En este escenario es en el que gravita el ambiente de negocios de hoy que conduce a la configuración de nuevos paradigmas administrativos y gerenciales, que reconocen además las rápidas mejoras tecnológicas y, por tanto, el acortamiento de los ciclos de vida de los productos y nuevas tendencias de consumo. Por estas razones, el enfoque en tecnología e innovación se impone como factor decisivo para competir y del mismo modo gestionar exitosamente el portafolio o solución innovadora.

Algunos conceptos y alcances



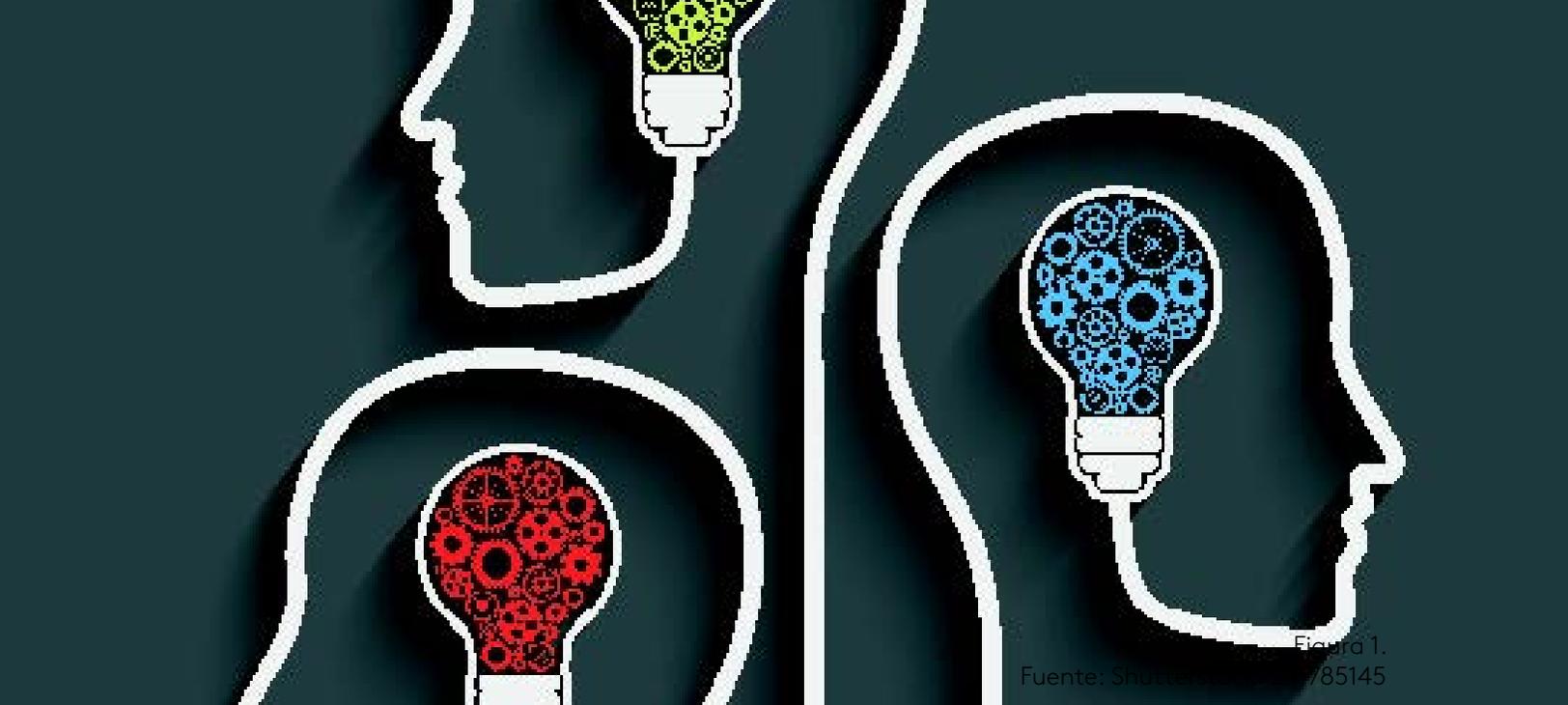


Figura 1.
Fuente: Shutterstock.com/785145

La implementación de la administración estratégica depende del nivel de complejidad y formalidad de la empresa, su tamaño, competencias de la alta gerencia y gerencia media, capacidades, posición competitiva de la empresa y condiciones del mercado y características del entorno, entre otras variables. Una condición apremiante que actúa en la gestión estratégica es la incertidumbre, que influye y obliga a replanteamientos permanentes y adaptaciones sobre la marcha, que permitan enfrentar las nuevas condiciones para mitigar y gestionar los riesgos inherentes a esta composición del entorno.

Algunos autores tratan el término de dirección estratégica como sinónimo de la planeación estratégica e incluso de administración estratégica; sin embargo, es más usual desde la práctica, que la dirección estratégica se utilice para denominar a la formulación, implantación y evaluación de la estrategia; mientras que el de planeación estratégica se limita únicamente a su formulación. Estableciendo una unión en términos y desde la casuística empresarial, la estrategia en su más amplia dimensión es “el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos” (David, 2003, p. 5). En consecuencia, afecta la estructura funcional de la organización —integra los objetivos mediante la visión, asignación de metas, recursos e indicadores y responsables—; es decir que las áreas o departamentos de mercadeo, finanzas, contabilidad, talento humano, producción, investigación y desarrollo y sistemas de información coadyuvan al logro de los propósitos empresariales; por lo tanto, la planeación estratégica busca como eje el alcance de la visión declarada, y la gestión implica desde su concepción hasta la manera de dirigirla e implementarla.

Para determinar los ámbitos y alcances que comprometen la gestión estratégica, se deben considerar los siguientes elementos para el análisis y posterior despliegue del plan:

- **Auditoría interna:** permite reconocer y establecer el peso específico de las debilidades y fortalezas de la empresa o proyecto, auscultando componentes gerenciales, de mercadeo, financieros, de producción, de investigación y desarrollo y de talento humano, entre otros.

- **Diagnóstico estratégico:** evaluación y análisis de factores externos e internos que sean relevantes a partir de la implementación de la matriz DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas, amenazas).
- **Debilidades:** aspectos o condiciones ineficientes o de carencia que provocan barreras de salida e inhiben el desarrollo y competitividad de la empresa o proyecto.
- **Oportunidades:** condiciones del entorno que son susceptibles de ser aprovechadas por parte de la empresa para consolidar su posición o mejorar sus niveles de competitividad y desarrollo; pueden incluirse variables económicas, sociales, políticas, tecnológicas y competitivas como elementos que pueden servir de catalizadores para los resultados y visión formulados.
- **Fortalezas:** virtudes internas alcanzadas por la empresa y serán soporte de los intereses y apuestas de la organización.
- **Amenazas:** condiciones negativas que pueden generar riesgos, inhibir el desarrollo o limitarlo, frenando la dinámica de la empresa o de un proyecto en particular.
- **Misión:** declaración de la razón de ser de la empresa, expresa los propósitos esenciales de la organización y su esencia de negocio.
- **Visión:** declaración en tiempo y megarruta cuantificable sobre cómo y dónde anhela estar la empresa en los próximos años.

- **Estrategias:** los ejes que determinan el actuar de la empresa de acuerdo con los análisis realizados, que darán soporte al logro de los objetivos de la organización.
- **Formulación de estrategias:** proceso que requiere análisis multidimensional y sistémico para que se refuerce la misión de la organización —en el caso de una empresa en marcha— o apuntalar el *core business* para un emprendimiento nuevo. Para la mencionada formulación es preciso que la definición de objetivos se surta a partir de la matriz DOFA en la que se privilegia lo sistémico para establecer relaciones e interacciones entre factores endógenos y exógenos, que permitirán establecer las rutas a seguir.



Core business

En el ámbito empresarial, se refiere a la actividad que tiene la capacidad de generar valor, que resulta esencial para conseguir una ventaja competitiva de gran beneficio para la compañía.

La traducción al español podría ser competencia distintiva, competencia clave, competencia básica o giro del negocio.

- **Unidad estratégica de negocios (UEN):** componente dentro de la empresa o nuevo negocio que se soporta en productos existentes o nuevos y que determina la diferenciación y competitividad en el mercado; así como el aporte a resultados financieros de la empresa o retorno sobre la inversión en el caso de proyectos nuevos.
- **Planeación operacional:** selección de medios y recursos que deben apoyar el alcance de resultados y propósitos formulados; generalmente este componente es a corto plazo.

- **Planeación táctica:** selección de medios y recursos que deben apoyar el alcance de resultados y propósitos formulados; generalmente este componente es a mediano plazo.
- **Planes a corto plazo:** acciones operativas específicas, ligadas a metas generalmente a un año.
- **Programación a largo plazo:** planes de acción cuyo alcance es superior a dos años, en el entendido que la planeación en el entorno actual debe revisarse de manera disciplinada, dados los cambios e incertidumbre en el ámbito de los negocios y condiciones de mercado.
- **Políticas:** son parte de las reglas de juego de la empresa y adquieren cualidades sobre el deber ser de la organización.
- **Estrategia de negocios:** la apuesta de la empresa sobre el cómo competir y la posición que debe asumir frente al mercado (agresiva, defensiva, conservadora, competitiva, etc.).
- **Estrategia corporativa:** el enfoque de los negocios en los que competirá una organización, de acuerdo con su portafolio de productos, cobertura, recursos, impacto en resultados, intereses financieros y capacidades de la empresa.
- **Implementación de la estrategia:** alude a los procesos y actividades transversales que responden a la declaración de la visión, propósitos, objetivos y metas de la organización.
- **Implantación de la estrategia:** corresponde a la alineación estratégica de la empresa, permite vincular áreas y personas frente a las apuestas y propósitos empresariales, asignando recursos y responsabilidades en tiempos específicos.
- **Objetivos globales:** son aquellos resultados de alto impacto (jerarquizados) que corresponden a las megarrutas estratégicas formuladas, que se establecen a largo plazo.
- **Planes de acción:** actividades asignadas de acuerdo con el planteamiento estratégico y operativo, delimitados en el tiempo con recursos asignables y responsables, que permite su evaluación y seguimiento.
- **Metas:** declaración puntual sobre qué resultados alcanzar derivados del plan y rutas declaradas; deben ser a corto plazo, medibles, cuantificables, factibles, coherentes y prioritarias.
- **Posición competitiva:** condición que tiene la empresa en un sector o en un mercado en el que se apuesta, está determinada por las cualidades propias de la organización y cómo actúan sus competidores.
- **Ventaja competitiva:** virtud o atributo de la empresa que es defendible en el tiempo y permite la diferenciación en el sector o mercado en el que compete. Las estrategias posibilitan de manera estructurada el diseño de acciones para incidir en el desempeño de la empresa, asumiendo que toda organización aspira a alcanzar un logro por lo menos similar al de sus competidores, pero cuando la innovación forma parte crítica de las estrategias corporativas la

consecuencia es que la empresa en definitiva alcanza unos resultados superlativos a partir de la ventaja competitiva que ostenta.

- **Microsegmentación del mercado:** subdivisión de un mercado a partir del análisis prolijo de características puntuales de los clientes, con sus particularidades multidimensionales; difiere de la segmentación en que esta es superficial.



Lectura recomendada

Antes de continuar lo invitamos a realizar la lectura de los capítulos 7 y 8 del libro:

Diseñar hoy: visión y gestión estratégica

Sergio S. de Pietro y Pablo Hamra

La gestión estratégica y la elección de megarrutas para lograr impacto con los resultados



Instrucción

Para dar inicio a este tema, lo invitamos a desarrollar la actividad de aprendizaje: videopreguntas, disponible en la plataforma.

Los retos para la persona que asuma el liderazgo en torno a la planeación y gestión estratégica parten de la decisión para elegir una serie de rutas estratégicas que logren cohesionarse y funcionar de manera sistémica y sistemática, para poder consolidar la ventaja competitiva sobre sus

rivales; lo que equivale a lograr un posicionamiento competitivo. Lo anterior supone que es esencial antes del primer paso definir el negocio (*core business*), lo cual exige incorporar decisiones gerenciales sobre los siguientes aspectos:

- Satisfactores, expectativas, deseos o necesidades de los clientes.
- Composición de los nichos de mercado y análisis cuantitativo y cualitativo.
- Competencias distintivas que se deben explotar para consolidar la posición en el mercado.



¡Importante!

El rumbo que se seleccione es determinante puesto que afecta desde las estrategias mismas, el modelo de negocios y la definición sobre cómo crear valor para el mercado y hacerlo visible.

Para el líder de la planeación y gestión estratégica se convierte en un asunto esencial el saber discernir entre las alternativas derivadas del análisis, valorar cuál ruta es la que debe elegir, a sabiendas de que esta elección adquiere características complejas, pues de su acierto depende en gran medida la supervivencia de la empresa. La elección entonces deberá apoyarse en la posibilidad de confrontar los beneficios de cada alternativa con los costos y riesgos relacionados con su implementación; es en esa medida que la innovación y el despliegue estratégico deberán considerar las siguientes probabilidades:

- La innovación permite atender un mercado relevante, alcanzando re-

sultados financieros de manera rápida y a menor costo operativo.

- La innovación permite absorber altos costos, pero la empresa puede fijar del mismo modo precios altos en mercados que no sean sensibles a esta variable y sí al valor agregado de lo que los clientes esperan.
- El mercado es inestable, pero mediante la innovación se puede evaluar el impacto de los cambios ofreciendo soluciones innovadoras y adaptables en el tiempo —flexibilidad innovadora—.
- El riesgo es inversamente proporcional al mercado potencial y las ganancias proyectadas.
- La innovación permite explotar ventajas competitivas no solo con productos y servicios, sino en procesos que añadan valor y que mejoren las ganancias de la empresa, frente a sus competidores.
- La innovación es costosa y requiere inversión, pero permite consolidar la posición competitiva de la empresa a mediano y largo plazo.
- La innovación permite apuntalar las perspectivas de conocimiento empresarial —capital intelectual—, otorgándole importancia a este factor, que resulta ser un elemento patrimonial que le imprime valor a la empresa.

De otro lado, es importante señalar que es común ver la aplicación en las empresas basadas en las estrategias genéricas de Porter, quien propone tres por medio de

las cuales la organización —dependiendo de sus capacidades, apuestas e intereses— puede lograr una ventaja competitiva para sobrevivir en el mercado de manera prospectiva, es decir, futurible. Las estrategias son las siguientes:

- **Liderazgo en costes:** mediante un control de costos ser la empresa que ofrece los productos de precio más bajo en el mercado. Así la empresa, venderá volúmenes aplicando economías de escala, mejorando sus flujos de caja con bajo margen operacional. Las empresas que incorporan esta modalidad estratégica comúnmente ofrecen productos muy básicos sin segmentar, con procesos dentro de su cadena de valor muy eficientes, decididos a vender en grandes cantidades al mayor número posible de clientes.
- **Diferenciación:** es contraria al manejo de los costos para obtener liderazgo; más bien la empresa que implementa esta estrategia decididamente como parte de su misión y modelo de negocio invierte en innovación para diseñar y vender productos que los clientes perciban como únicos, fijando precios altos a partir del valor agregado percibido por el cliente. Este tipo de empresas que apuestan por esta estrategia buscan vender un menor número de productos a un nicho de mercado específico para lograr amplios márgenes operacionales, incorporando diferenciadores y atributos percibidos por el mercado como únicos, incluyendo en la estrategia acciones que incidan en materias primas de alta calidad, mejor tecnología e innovación, mejor diseño, más prestaciones adi-

cionales, mayor soporte, mercadeo y servicio al cliente, entre otras.

- **Enfoque:** reconocido también como estrategia de nichos, se fundamenta en la microsegmentación, es decir, en la cualificación de una porción del mercado precisa y detallada; a partir de esta se diseñan productos adaptados a su estilo de vida, hábitos, gustos y necesidades para clientes que están dispuestos a pagar más. Esta puede concebirse como una estrategia independiente o bien como un complemento a las dos estrategias anteriores. El impacto de esta estrategia dependerá en gran medida de que la empresa o emprendedor atienda nichos de mercado que no han sido atendidos o en su defecto nichos insatisfechos. Existe competencia, pero no añade valor para el cliente.



Video

Antes de abordar el tema de la diferenciación, lo invitamos a explorar el video que le permite comprender las principales características de este tema:

Conferencia de Seth Godin sobre la diferenciación

<https://youtu.be/po2Yzp3I0OM>

Importancia de la diferenciación en el contexto actual

La diferenciación es obligatoria puesto que una condición repetitiva en el contexto es que los mercados están sobre ofertados, aunado a los cambios y las tendencias de consumo novedosas, la evolución del con-

sumidor y ciclos de vida de los productos cada vez más cortos. En esas condiciones, la innovación se impone como atributo y determinante estratégico para marcar territorio auspiciado por la diferenciación, entendiendo que esta debe ser significativa y de alto valor percibido por el consumidor. La ventaja competitiva entonces se convierte en estrategia transversal, dado que permite el desarrollo de productos o servicios en los que el cliente/usuario considere que son únicos, apartándose la empresa de competir en mercados en los que la oferta es similar denotando en consecuencia que la única variable importante es competir con precios bajos, apuesta de alto riesgo y que expone a la empresa a las imposiciones del mercado. En este enfoque, la incorporación de la innovación permite que el portafolio de productos de la empresa o un emprendimiento se concentre en mercados no saturados, con clientes que valoren la diferenciación y que estén dispuestos a pagar más por esta, que permitirá que la empresa logre resultados superlativos frente a competidores que ofrezcan productos o servicios sin cualificaciones ni valor agregado.

Es importante señalar el atractivo potencial que tiene la innovación, pues es un factor determinante en la evolución de la economía y afecta el ciclo de vida de los productos; por lo tanto, se convierte en un reto, dado que las empresas pioneras que mediante la innovación desarrollen nuevos productos, procesos o estrategias generalmente obtienen ganancias superiores al resto de competidores.

Para los emprendedores y para el país es de suma importancia el invertir y apostar por la innovación que conduzca a condiciones diferenciadoras que sean aplicables a la organización y de alto impacto en el

mercado, pues el consenso general es que este tipo de inversiones se relacionan de manera frontal con mejoras en productividad, posición negociadora de la empresa, resultados financieros y se traduce también en posibilidades para emprendedores que pueden valorar realmente los beneficios de apostar a la innovación como parte de su proyecto personal.

Las empresas que reconocen la importancia de la innovación pueden estar ubicadas en cualquier sector; sin embargo, invierten en desarrollos innovadores porque asumen que a partir de esta dimensión estratégica son menos vulnerables y logran resultados sobresalientes que auspician la sobrevivencia en mercados complejos e inciertos. Para efectos de producir consonancias entre la innovación y el poder establecer una ventaja competitiva es pertinente considerar que esta se traduce y hace tangible a partir de cuatro elementos fundamentales:

- La superioridad en la eficiencia.
- Calidad y velocidad.
- Flexibilidad e innovación.
- La capacidad de respuesta a los clientes.

Se puede entonces colegir que la innovación es medular para la competitividad, eficiencia y lealtad hacia la marca por parte de los clientes.

Para la gestión estratégica y su responsable, es prudente mencionar el tratamiento que da la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) específicamente *El Manual Oslo* (2005, p. 44) en el que se reconocen cuatro tipos de

innovaciones en el ámbito empresarial — que según el caso afectan el planteamiento estratégico de la empresa y su despliegue operacional—, de productos, de procesos, organizativas y de mercadeo. Cada una de ellas las describe de la siguiente manera:

- **Innovación de productos:** implican cambios significativos de las características de bienes o servicios.
- **Innovación de procesos:** son cambios significativos en los métodos de producción y distribución.
- **Innovación organizativa:** se refiere a la práctica de nuevos métodos de organización.
- **Innovación en mercadotecnia:** implica nuevos métodos de comercialización.



Figura 2.
Fuente: Shutterstock/573031711

En cuanto al tratamiento administrativo que afecta el ámbito y alcance de las estrategias, se asume que una innovación es todo cambio basado en conocimiento que genera valor para la empresa. Este enfoque precisa “que innovación es el resultado de un proceso complejo que lleva nuevas ideas al mercado en forma de productos o servicios y de procesos de producción o provisión, que son nuevos o significativamente mejorados” (OECD, 2005).

La esencia de la innovación se fundamenta entonces en la capacidad de elevar la competitividad de la empresa y ser generadora de valor, mediante “un proceso en la búsqueda, el descubrimiento, la experimentación, el desarrollo, la imitación y la adopción de nuevos productos, nuevos procesos y nuevas formas de organización”.

La ventaja competitiva y la creación de valor son inherentes a la dimensión estratégica de la empresa como se establece a continuación.



Figura 3.
Fuente: delta.org



Lectura recomendada

Señor estudiante, lo invitamos a realizar la lectura:

Administración estratégica

Charles W. L. Hill

La gestión estratégica de la innovación deberá explotar la diferenciación como característica competitiva y generadora de valor, así:

- Cuando la innovación sea el apoyo de un producto altamente diferenciado que se aleja de sus competidores y blindándose de las estrategias sectoriales, logrando mayor participación en el mercado o mejores resultados financieros a partir de los mercados de **nicho**.
- La innovación puede permitir o fomentar en la organización la ampliación de su portafolio de productos, logrando atender a diferentes nichos, diseñando productos para cada nicho, con el diferenciador correspondiente. Depende fundamentalmente de las capacidades de la empresa para atender diferentes frentes de mercado.
- La función de investigación y desarrollo permite explotar la habilidad distintiva de la empresa, puede considerarse no solo enfocada al producto, sino también a procesos que añadan valor y que incrementen la posición competitiva de la organización.
- Permite construir marcas poderosas que desarrollan lealtad de los clientes.
- Desde la perspectiva financiera, la innovación como soporte de la diferenciación no se afecta por las condiciones impuestas por proveedores en términos de costos, puesto que el consumidor final no es sensible al precio, sino más bien a productos únicos con valor agregado.
- La diferenciación crea barreras de entrada a competidores nuevos.
- La diferenciación sostenible permite maximizar el valor para el accionista o inversionista debido a que son estos quienes exponen el capital con el propósito financiero sin desconocer el resto de aspectos inherentes a la empresa tales como la vocación empresarial, la ética y la responsabilidad social y aportar al desarrollo.



Mercados de nicho

Según Philip Kotler, un nicho de mercado es un grupo con una definición más estrecha (que el segmento de mercado). Por lo regular es un mercado pequeño cuyas necesidades no están siendo bien atendidas.

Complementando ésta definición, el nicho de mercado (a diferencia de los segmentos de mercado que son grupos de mayor tamaño y de fácil identificación), es un grupo más reducido (de personas, empresas u organizaciones), con necesidades y/o deseos específicos, voluntad para satisfacerlos y que no son sensibles al precio.

Aportes de la gestión estratégica de Charles Hill



Figura 4. Charles Hill
Fuente: <https://hvr.co/2zVzJw9>

El tratamiento estratégico propuesto por Hill ha sido significativo e implementado por empresas ganadoras. Es un autor referente en temas gerenciales, sus aportes más relevantes son

- La estrategia compone una serie de acciones interconectadas al interior de la organización (pensamiento sistémico) que forma parte de la gestión con el objetivo de alcanzar las metas de desempeño de su empresa.
- La meta más importante de las empresas privadas es maximizar las ganancias, por ende, a partir de las ventajas y la diferenciación la gestión estratégica debe fundamentarse en la aplicación de acciones para alcanzar resultados financieros inherentes a la rentabilidad, el valor económico y las utilidades sostenidas.
- La rentabilidad de una organización está ligada al rendimiento obtenido frente al capital invertido, pero en definitiva esto se logra a partir de la innovación y enfoque hacia el mercado, soportado en las ventajas de la empresa.
- Una empresa tendrá una ventaja competitiva cuando su rentabilidad sea superior a la del sector; además esta puede ser sostenida si esa rentabilidad es mantenida en el tiempo lo que se traduce en el aporte de la ventaja competitiva y la rapidez con la que las empresas que la tienen, alcanzan rendimientos superiores de manera más rápida que sus competidores.
- La gestión estratégica debe entenderse como la responsabilidad del líder en cuanto el desempeño y futuro sostenible de la empresa.
- La gestión estratégica debe ser transversal —toda la organización a partir de la alineación—: abarcar desde las áreas funcionales y la visión compartida, hasta el seguimiento y la toma de decisiones de acuerdo con la evolución de la planeación.
- Los modelos de planeación estratégica formal no son universales y más bien deben responder a las particularidades de la empresa, así como su gestión, partiendo de la base de que la estrategia es el resultado de un proceso de planeación racional.
- Los componentes imperativos del proceso de la gestión estratégica son construir a partir de la visión compartida las rutas y administrar

la misma estrategia para el logro de los resultados formulados.

- La estrategia también puede surgir desde el interior de la organización sin que se requiera la formalidad; sin embargo, el rumbo y la visión —así sean tácitos— son comprensibles y apuestas de la empresa y determinan rutas y acciones a seguir.
- La planeación estratégica puede fracasar porque su gestión no establece indicadores ni criterios de seguimiento, que eventualmente induzcan a ajustes y correcciones en la formulación del plan.
- Los ajustes pertinentes para la planeación y gestión estratégica deben permitir la redefinición de recursos y capacidades de la organización, en sintonía con los cambios del entorno.
- Las apuestas estratégicas deben producir una dinámica organizacional que vincule a todas las áreas para alcanzar resultados sobresalientes, que produzcan nuevas exigencias y paradigmas a la gerencia e inversionistas sobre aspectos que apuntalen la excelencia y futuro de la empresa.
- La planeación y la gestión pueden conducir a errores costosos en la medida que se hace únicamente desde la mirada de la gerencia, evitando la participación de las diferentes áreas de la organización. Es decir, la planeación y la gestión deben tratarse de manera colectiva, estimulando lo sistémico (relación causa-efecto).
- Permitir lo divergente y la crítica propositiva, así como la evaluación per-

manente son factores que facultan a la toma de decisiones estratégicas que aporten a la gestión.

- La planeación y gestión estratégica requieren de líderes integrales que puedan facultar, delegar e inspirar al equipo para alcanzar la visión.



Instrucción

A continuación, lo invitamos a desarrollar la actividad de aprendizaje: control de lectura, acerca de *La incertidumbre percibida del entorno y el apoyo de la alta dirección en la implementación del Cuadro de Mando Integral*. Lo encuentra disponible en la plataforma.

La implementación de la estrategia y el modelo de negocios

La gestión estratégica debe concebirse a partir del análisis que permita gestionar el plan de manera adecuada, como premisa debe auscultar condiciones del entorno tales como las económicas, legales, culturales, tecnológicas, sectoriales y de mercado; del mismo modo, la reflexión estratégica debe ser audaz y objetiva cuando se trata de examinar las verdaderas capacidades y el nivel competitivo de la empresa en cuanto a infraestructura, portafolio de productos, talento humano, procesos, enfoque gerencial y modelo organizacional. Una vez resueltos estos componentes se deben formular los objetivos derivados del análisis tal y como se esquematiza a continuación.



Figura 2. Entorno y empresa = estrategia
Fuente: <https://bit.ly/2O7Fq2x>

Al analizar el entorno en cuanto a las condiciones económicas, legales, tecnológicas, competitivas, de demanda y culturales se profundiza sobre variables que pueden impactar los planteamientos estratégicos que presentan oportunidades o amenazas. De igual modo, cuando se hace una auscultación minuciosa de las cualidades, capacidades, intereses y deficiencias de la organización se están reconociendo fortalezas y debilidades. Por lo tanto, la interacción en este análisis se convierte en la materia prima para la formulación de estrategias.

Del mismo modo, para la implementación de la estrategia y configuración del modelo de negocios y para que este funcione y sea exitoso, las estrategias deben responder las siguientes preguntas:

- ¿Cómo determinar la diferencia y fijar el precio de la solución innovadora en el nicho de mercado determinado?
- ¿Cómo identificar y determinar el nicho o nichos de mercado?
- ¿Cuál sería el portafolio para atenderlos de manera independiente?

Al enfrentar estas cuestiones, el responsable de la gestión conducirá a la implan-

tación del modelo pertinente ofreciendo al mercado productos innovadores con alto valor para el cliente y manteniendo la estructura de costos que permita manejar precios y responder por la expectativa de los inversionistas, en términos de utilidades, márgenes y rentabilidad; así como la generación de valor mediada por la innovación.

En consecuencia, se impone que la gestión estratégica tome decisiones en torno a cómo invertir para generar valor mediante la configuración de las competencias distintivas que harán tangible la ventaja competitiva, que se fundamenta en el despliegue de eficiencia, calidad, innovación y capacidad de respuesta hacia los clientes. Por consiguiente, al líder le corresponde que la implantación del modelo de negocios de la empresa ejerza una dinámica que conlleve a la aplicación de estrategias funcionales como ejes de la diferenciación y generadoras de valor.



Instrucción

En este punto, lo invitamos a escuchar y leer el recurso de aprendizaje: podcast, acerca de por qué ha sido exitosa la marca Big Cola frente a competidores tan fuertes y que son líderes mundiales (Coca-Cola y Pepsi), disponible en la plataforma.

La gestión estratégica como paradigma empresarial

En la medida que la planeación y la gestión estratégica sean concertadas y sensibilizadas al interior de la organización, se logrará un cambio sustancial en la forma como se trabaja y se aprovechen las potencialidades y capacidades de personas y recursos en aras de mejorar la eficiencia y alcanzar hitos exigibles en el contexto, en el que se compete. Estos cambios se pueden evidenciar de la siguiente manera:

- Reta a los colaboradores de la empresa hacia lo sistémico y hacia la alineación estratégica (visión compartida, metas comunes, responsables...)
- Permite mantener la dimensión de futuro afectando las acciones y metas del presente.
- Cataliza los principios declarados en la visión y misión, imprimiéndole objetividad a las estrategias y propósitos involucrando a los empleados.
- Fomenta la sinergia entre áreas y personas.
- Jerarquiza y prioriza acciones y el destino de los recursos.
- Incide en la competitividad y el desempeño de la organización, puesto que orienta los recursos y el talento hacia las metas y la creatividad.
- Mejora la eficiencia estimulando la concentración sobre metas y logros y no sobre la tarea; esto mejora el clima y bienestar de los empleados.
- Contribuye a mejoras en la cultura y filosofía organizacional, apuntalando los valores corporativos mediante las competencias blandas como aprendizaje colaborativo, trabajo en equipo y asertividad, entre otras.



Instrucción

Ponga en práctica los conceptos adquiridos sobre este tema desarrollando la actividad de aprendizaje: demostración de roles, disponible en el apartado de recursos del eje en la plataforma.

Casos de estrategias ganadoras



Figura 3.

Fuente: Shutterstock/767217892

Haceb era una empresa que se había quedado en el pasado, a pesar de tener una marca ampliamente recordada y ser una de las marcas emblemáticas del país en la categoría de electrodomésticos. Sin embargo, con el ingreso de nuevos competidores en los últimos años se fue quedando rezagada. Lo que implementaron partió de un análisis detallado del mercado y específicamente de nichos desatendidos por sus competidores, en los que encontraron una oportunidad de negocio que requería transformaciones al interior de la empresa. Se evaluaron los diferentes competidores y llegaron a conclusiones que sirvieron de soporte para la innovación, dado que casi un millón de hogares en el país no tenían cómo conservar sus alimentos; además, muchos otros hogares de estratos bajos aunque cuentan con ellas, son electrodomésticos de tecnología obsoleta y con alto consumo de energía.

El análisis estratégico permitió a la empresa desarrollar una nevera económica que podría tener entre un 50 y 60% menos de consumo eléctrico y ser alrededor de un 35% más barata que la de sus competidores en la categoría; además la empresa fue reconocida en Innovation Land de la Andi, por la simpleza aparente de la innovación, pero compensada por el impacto social, sin desconocer el aprovechamiento de su capacidad instalada, curva de experiencia que permitió una reducción de costos —léase estrategia— e impacto en el mercado y fortalecimiento de la marca.

Emprendedores con presente y futuro es el caso de la empresa **PediaHome**, que basó su estrategia en el análisis del contexto para detectar oportunidades y a partir de este y de la oferta existente desarrollar el proceso innovador que está generando soluciones transformadoras para los hogares: su promesa de valor establece una ventaja competitiva en que cada niño es atendido a domicilio por pediatras y no por médicos generales,

como sucede en la oferta convencional del sistema de salud. Los padres o adultos interesados acceden a la web www.tupe-diahome.com o por teléfono y la respuesta es inmediata dado la integración con los prestadores del servicio y el diseño de una plataforma versátil que permite hacer tangible la diferenciación en el servicio ofrecido. En cinco años de operación los resultados son positivos, la empresa pasó de facturar \$5 millones a \$240 millones y siguen buscando escalar estratégicamente su oferta, es decir, estructurar un servicio más complejo y completo (hospitalización en casa, vacunación...).

Keraderm es la innovación a partir del conocimiento —que estratégicamente es el capital intelectual y activo más valioso— de dos expertos en cirugía plástica; quienes a partir del análisis del contexto, necesidades insatisfechas del mercado, tendencias de la oferta e innovación en otros países, lograron adaptar un producto que permite regenerar piel de personas (parche con piel del mismo enfermo, y plasma de la misma persona) con quemaduras o traumas por accidentes o diabetes, usando un parche en lugar de un injerto de piel, que es el procedimiento más común. Esta es una innovación ganadora, pero costosa; parte de la estrategia era buscar inversionistas y esto permitió la creación del laboratorio Keraderm. Según los dueños de la empresa fueron uno de los 15 ganadores de un concurso mundial de emprendimiento y hoy estratégicamente están en proceso de expansión en otros países, fundamentando su ventaja competitiva en el conocimiento, que es generador de valor y de competitividad.

Awake se crea a partir del gusto de los socios por el turismo de aventura. Lo primero que hicieron fue analizar la oferta existente en el mercado para determinar

cómo constituir el diferencial y crear una ventaja competitiva, al mismo tiempo analizar la demanda, las condiciones del mercado, los precios, tipos de turismo, satisfactores que buscan, tipos de operadores turísticos, etcétera. Una vez evaluados estos factores se crea una agencia que se dedica a ofrecer destinos no convencionales, llenos de naturaleza y aventura, mediante la integración de diversos actores —anfitriones— que están en proceso de estandarización y certificación internacional, además de la población de los destinos más demandados (familias, pescadores, guías) para que la promesa de valor adquiera un significado superlativo. Los resultados son muy prometedores y han crecido en ventas escalando el portafolio y mediante una plataforma tecnológica los viajeros pueden elegir el tipo de transporte, destino y tipo de aventura, personalizando la oferta —estrategia de especialización—; además, el pago se hace a través de la propia plataforma.

Puerto camión parte como una solución innovadora que primero exigió un análisis profuso del mercado del transporte de carga, tipos de empresas, estadísticas del parque automotor cualificada y clasificada (modelo, capacidad, marca...), costos de operación, vida útil del camión, etcétera. Desde ese análisis estratégico exhaustivo lograron hallazgos que condujeron literalmente a la innovación; dada cuenta que en todos los puertos del mundo los procesos de cargue y descargue hacen que los camiones tengan que estar estacionados entre 48 y 60% del tiempo, además de permanecer encendidos para que el aire acondicionado funcione. La innovación consta de dos desarrollos: fuentes de alimentación para producir energía y almacenarla de una forma eficiente en un espacio reducido para así mantener encendido el aire acondicionado; el otro, la tarjeta integrada de

control que hace que cuando el conductor pone la caja en neutro, la tarjeta contabiliza hasta 20 segundos y en ese periodo se apaga el vehículo.

El impacto de la solución ha sido apreciado por el sector pues ha significado ahorro en combustible del 25 a 30%; además en mantenimiento el ahorro es entre el 8 y el 10% y la vida útil, que inicialmente es de unos 13 años, puede llegar a 18. Esta innovación —destacada por la Andi en Innovation Land— también impacta el bienestar del operador porque no hay ruido ni vibración ni la carga térmica que produce el motor encendido; además, como otro valor agregado logran la disminución en emisiones de CO₂.



Instrucción

A continuación, lo invitamos a explorar el recurso de aprendizaje: videoresumen, donde encontrará los principales conceptos abordados en el desarrollo de este eje, disponible en la plataforma.

Reflexiones sobre la gestión estratégica de la innovación

La innovación y las capacidades de innovación empresarial aluden a que estos elementos deben tratarse dentro del proceso de la gerencia estratégica y deben ser jerarquizados en su rol como protagonistas que conducen al logro competitivo y futuro organizacional.

Los expertos en gestión de la innovación reclaman imperativamente que tanto empresarios, como gerentes y emprendedores logren interrelacionar e integrar la innovación al interior de la empresa como parte de los aspectos misionales y como exigencia para permanecer en el mercado.

Las organizaciones de hoy deben afrontar el desafío global a partir de la innovación como germen de la consolidación de ventajas competitivas, que fortalezcan las capacidades organizacionales y de talento humano como sinónimos y cimientos para la creación de valor a partir de modelos de gestión modernos que incluyan la rapidez para encarar los desafíos del entorno, la sinergia empresarial, la eficiencia en la cadena de valor, la flexibilidad y anticipación de las exigencias de mercado y el tratamiento de la diferenciación como activo de alto impacto.

En empresas que ya han adquirido una dinámica propia y acumulan experiencia, también se impone dentro del marco de la gestión estratégica el fomento del aprendizaje organizacional y gestión del conocimiento puesto que producen una capacidad para crear, adquirir y transferirlo para lograr transformaciones al interior de la organización, incidir en la eficiencia y capacidad de adaptarse a los cambios dramáticos del entorno. Al darle esa connotación, la gestión estará alineada con la perspectiva de valor que trata sobre proceso y talento; es decir, *know how* y capital intelectual.

La gestión estratégica se enmarca en un estilo de dirección, de manera que el plan formulado depende en gran medida de la objetividad en cuanto a la visión, objetivos

y metas, a las capacidades empresariales, a las competencias de los empleados y las exigencias del entorno.

La gestión estratégica debe ser rigurosa, pero a la vez flexible; es decir, se asimila al arte de “anticipar y gerenciar el cambio” con la intención de diseñar permanentemente estrategias que respondan a los retos y exigencias de un entorno cambiante.

El líder de la gestión estratégica debe conducir a la empresa hacia la visión formulada y las apuestas organizacionales. Para esto se requiere de información necesaria, relevante y suficiente para facilitar la toma de decisiones e incluso adoptar posiciones frente a los cambios situacionales que se presenten, asumiendo que para ello se deben evaluar las relaciones de dependencia que existen entre los factores críticos de éxito, las capacidades empresariales y el entorno.



Instrucción

Para finalizar, por favor revise el recurso de aprendizaje: caso simulado, acerca de los cosméticos Diva's y sus productos para la belleza femenina, disponible en la plataforma.

- David, F. (2003). *Conceptos de Administración estratégica*. México D.F., México: Pearson.
- Etkin, J. (2009). *Gestión de la complejidad en las organizaciones. La estrategia frente a lo imprevisto y lo impensado*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica.
- OCDE. (2005). Manual de Oslo. Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación. Recuperado de <http://www.itq.edu.mx/convocatorias/manualdeoslo.pdf>
- Palacios, L. C. (2015). *Estrategias de creación empresarial*. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.
- de Pietro, S. S., & Hamra, P. (2009). *Diseñar hoy: visión y gestión estratégica del diseño*. Buenos Aires, Argentina: nobuko.
- Rodrigues, P., Lima, L., & Aibar, G. (2017). *Revista Contabilidad e Controladoría*, 9(2), 11-22. Doi: <http://dx.doi.org/10.5380/rcc.v9i2.50275>
- Sicard, J. (2010). *Management de las empresas: estrategia y práctica*. Bogotá, Colombia: Ediciones de la U.
- Vidal, E. (2004). *Diagnóstico organizacional: evaluación sistémica del desempeño empresarial en la era digital*. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.



www.usanmarcos.ac.cr

San José, Costa Rica