



La clase directiva



Jerko Juretic
Profesor de Estrategia, Ingeniería Industrial, Universidad de Chile. Ingeniero Civil Industrial y MBA de la Universidad de Chile, con cursos de especialización en Harvard University y Columbia Business School.

Los Tres Niveles de la Estrategia

La palabra estrategia se utiliza cotidianamente en el mundo de los negocios y en la descripción de un sinnúmero de actividades de cualquier organización. Es así como escuchamos sobre "la estrategia de Twitter para asegurar publicidad móvil", "la estrategia del grupo Saieh para superar la crisis de SMU", "la estrategia de diversificación de los negocios de Falabella", o como "el Ingeniero Pellegrini comienza a mostrar su estrategia en el fútbol inglés". Sin embargo, muchas de esas "formas" de estrategia tienen distintos alcances, características y objetivos, y conocer sus diferencias es clave para una adecuada toma de decisiones.

En el campo de la Gestión Estratégica se identifican tres niveles o "formas" de estrategia que existen en las empresas: corporativas, de negocios y funcionales.

Típicamente, una estrategia corporativa especifica las acciones que emprende una compañía para obtener una ventaja competitiva mediante la elección y la administración de un grupo de negocios distintos, que compiten en distintos mercados de productos. Es decir, en este nivel los ejecutivos deben decidir en que mercados participar y cual será la relación que van a tener dichos negocios entre ellos y con la casa matriz. Por ejemplo, el grupo Luksic, a través de su empresa Quiñenco, ha aplicado una estrategia corporativa que incluye negocios en los sectores financiero (Banco de Chile), bebidas y alimentos (C.C.U.) y manufacturero (Madeco, con la elaboración envases flexibles, tubos y planchas, y perfiles de aluminio y PVC), entre otros. Además, este conglomerado tiene la particularidad de controlar sus inversiones a través de participaciones mayoritarias o con socios estratégicos, teniendo un estricto control de las decisiones de los negocios donde participa. Es lo que algunos analistas de mercado llaman "el estilo Luksic", o la forma característica de gestionar sus empresas desde su central corporativa.

En este ámbito se responden las preguntas: ¿En qué negocios debería participar la compañía? y ¿cómo se agrega valor a estos negocios? Mas aún, un resultado del análisis en este nivel son las directrices estratégicas de la empresa, los objetivos de desempeño de la corporación, la asignación de recursos entre sus negocios, y la integración de los mismos a través de estrategias de integración horizontal (entre competido-



res) o vertical (con proveedores o clientes).

En el segundo nivel, las estrategias de negocios se refieren a como competir con éxito en un mercado específico de productos. Por tanto, se trata de saber como aventajar a los competidores, que nuevas oportunidades pueden identificarse o crearse en los mercados, que capacidades tengo para desarrollar productos y el grado que éstos satisfarán las necesidades de los consumidores. En este nivel se responden las preguntas: ¿Quiénes son mis clientes y cuáles son sus necesidades?, ¿qué propuesta de valor les voy a ofrecer? y ¿cuáles son las capacidades esenciales que requiero para entregar dicha propuesta de valor? Por ejemplo, cuando Coca-Cola compite con otras bebidas, tiene bien especificado quiénes son sus clientes, su forma de segmentarlos, sus ocasiones de consumo y que tipo de producto compran (be-

bidas light, en lata de 350 c.c. o una botella de tres litros, por ejemplo). Además, su propuesta de valor de basa en su capacidad logística para ofrecer sus bebidas en casi todos los lugares donde se pueden consumir, en sus permanentes campañas de marketing, en enfocarse en la "felicidad" al consumir el producto y en la famosa fórmula secreta de la elaboración de la Coca-Cola. Como se ve, una estrategia de negocios bien desarrollada para competir en un segmento específico de productos.

Finalmente, el tercer nivel lo constituyen las estrategias funcionales u operativas que son un conjunto de programas de acción tendientes a consolidar los requerimientos funcionales exigidos por los negocios de las empresa y para desarrollar competencias únicas a fin de superar, o por lo menos igualar, las capacidades de los competidores. En este nivel tenemos la definición de las estrategias financie-

ra, de recursos humanos, tecnológica, de abastecimiento y logística, de fabricación y de comercialización o marketing. Aquí se toman las decisiones de cómo operacionalizar una estrategia de negocios en sus áreas funcionales. Por ejemplo, la estrategia funcional de abastecimiento de la tienda de ropa Zara, que permite distribuir, en menos de 48 horas, sus nuevos diseños a todas sus tiendas en el mundo. O la imagen corporativa de McDonald's, que está estandarizada en todos los rincones del mundo, por su rigurosa y precisa estrategia de comercialización.

En el ámbito funcional se debe tener conciencia de lo que hacen los competidores, pues no solo estamos interesados en conocer simplemente nuestra base de costos, la productividad de las operaciones, o la efectividad de nuestros planes de marketing. El desempeño de nuestras actividades debe ser compara-

do con el de los competidores y así ver cuales son las mejores prácticas que debo imitar y cuales dejar de lado. Esta base sólida de información funcional, lo más actualizada posible, a fin de establecer los parámetros de desempeño, se efectúa a través de un benchmarking interno, comparando distintas unidades de la empresa o el propio desempeño a través del tiempo, o externo, con la de los líderes del mercado.

En resumen, el conocimiento de los tres niveles de la estrategia es fundamental para la toma de decisiones, pues sabremos cuales son las preguntas claves por responder en cada caso y que herramientas y habilidades debemos desplegar. Si alguna vez le toca definir, analizar o diseñar estrategias corporativas, de negocios o funcionales, nunca debe olvidar sus principales características y como se integran en busca de tener una estrategia efectiva en su organización.