

LA IMPORTANCIA DE LA ESTRATEGIA

Abraham Trujillo Camacho

El término estrategia es de origen griego: estrategia, estrategos o el arte del general en la guerra, procede de la fusión de dos palabras: stratos (ejército) y agein (conducir, guiar).

Para hablar del concepto estrategia y su evolución se toma como referencia primaria al año 300 antes de nuestra era, con el libro de Sun Tzu

El Arte de la Guerra, en el cual, basándose en las experiencias de las antiguas campañas, establece recomendaciones sobre cómo hacer la guerra, la organización para los ejércitos, el empleo de las armas, la influencia de la geografía y la política en la guerra (Sun Tzu, 1994, p.128-150).

Mediante seis principios de Sun Tzu se aprende la forma eficaz en que se pueden aplicar al mundo de los negocios, de tal forma que se pueda derrotar al enemigo (competidor).

- Gane todo sin combatir: Como capturar al mercado sin destruirlo.
- Evite la fortaleza y ataque la debilidad: Atacar donde menos lo esperen.

- Engaño y conocimiento previo: Ampliar al máximo el poder de la información del mercado.

- Velocidad y preparación: Actuar con diligencia para superar a los competidores.

- Influya en su oponente: Empleo de la estrategia para dominar la competencia.

- Liderazgo basado en el carácter. Ejercer un liderazgo eficaz en épocas turbulentas.

Sócrates comparó las actividades de un empresario con las de un general al señalar que en toda tarea, quienes la ejecutan debidamente tienen que hacer planes y mover recursos para alcanzar los objetivos.²

Por otro lado, los primeros estudiosos modernos que ligaron el concepto de estrategia a los negocios fueron Von Neuman y Morgenstern en su obra *La teoría del juego*, una serie de actos que ejecuta una empresa, seleccionados de acuerdo a una situación concreta (Von Neumann, Morgenstern, 1990, p. 79).

La estrategia es un conjunto de compromisos y actos integrados y coordinados cuyo objetivo es explotar las competencias centrales y conseguir una ventaja competitiva (Hitt, Ireland, Hoskisson, 2004, p. 9).

Es un plan de acción que dirige la inversión de recursos para aprovechar las oportunidades de negocio (Longenecker, Moore, Petty, 2001, p.104).

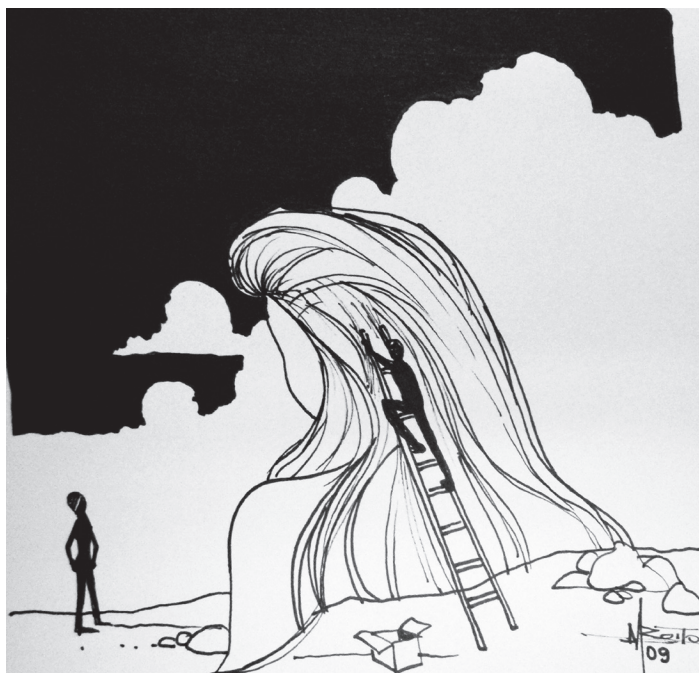
Estrategia es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo, permite conseguir ventajas para la organización a través de su configuración de recursos en un entorno cambiante, para hacer frente a las necesidades de los mercados y satisfacer las expectativas de los grupos de interés (Johnson, Scholes, 2001, p. 10).

Peter Drucker menciona que la estrategia requiere que los gerentes analicen su situación presente y que la cambien en caso necesario, saber qué recursos tiene la empresa y cuáles debería tener. De igual manera, dice que las decisiones estratégicas no se deben tomar como resolución a problemas, pues el trabajo importante y difícil no es encontrar la respuesta correcta, sino la pregunta correcta. (Druker, 1954).

En 1962 Alfred Chandler dijo que las estrategias son la determinación de las metas y objetivos a largo plazo de la empresa, también la adopción de caminos a seguir y la buena utilización de los recursos para lograr el fin. Menciona que una compañía debe establecer una estrategia y después crear una estructura apropiada para llevar a cabo dicha estrategia Chandler (1998).

Asimismo, Henry Mintzberg definió que la estrategia es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Igualmente dijo que una estrategia bien formulada ayuda a poner orden y asignar, con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes (Mintzberg, 1997, p. 7).

La estrategia es en la empresa hoy en día, el tema gerencial de mayor importancia y lo seguirá siendo. La estrategia empresarial es ahora más dinámica para encontrar oportunidades dentro de los negocios para así lograr una mayor participación en el mercado y de este modo una mayor riqueza.



Estrategias de Negocios y Ventajas Competitivas

La estrategia de negocios es el conjunto de compromisos y actos, integrados y coordinados, que la empresa utiliza para alcanzar una ventaja competitiva, explotando sus competencias centrales en determinados mercados de productos. (Johnson, Scholes, 2001, p. 112).

Porter identificó tres estrategias genéricas que podían usarse individualmente o en conjunto para crear en el largo plazo esa posición justificable que superara el desempeño de los competidores en una industria. Estas requieren diferentes estilos de liderazgo y se pueden convertir a diferentes culturas corporativas o ambientes. Esas tres estrategias genéricas son las siguientes (Porter, 1980, p. 35-41)

Liderazgo en costos totales bajos. Se basa en un conjunto de actividades integradas que trata de producir o proporcionar bienes o servicios, de características que acepten los clientes, al costo más bajo posible, en comparación con el de la competencia.

Diferenciación. Se basa en un conjunto de acciones integradas que la empresa diseña para producir o proporcionar bienes o servicios (a un costo aceptable) que los clientes perciben como diferentes en algún sentido que a ellos les resulta importante. Es hacer algo mejor y diferente que la competencia.

Hay distintas maneras de lograr una diferenciación, esto es, en tecnología, diseño o imagen de la marca, servicio al cliente, etcétera. Esta estrategia no ignora los costos, simplemente no es lo primordial para ella.

Enfoque. Consiste en un conjunto integrado de actividades que pretende producir o proporcionar bienes o servicios para satisfacer las necesidades de un segmento competitivo concreto. De igual manera, esta estrategia sirve para seleccionar los mercados meta menos vulnerables a productos sustitutos.

Cuando una empresa escoge una de las estrategias de negocios, evalúa dos tipos posibles de ventaja competitiva: “tener costos más bajos que sus rivales o tener la capacidad para diferenciarse de ellas e impone un precio extra, es decir, superior al costo extraordinario por poder diferenciarse”. La posibilidad de tener un costo más bajo se debe a la capacidad de la empresa para realizar sus actividades de forma distinta a la de sus rivales; al posibilidad de diferenciarse señala que la empresa ha sido capaz de realizar actividades distintas.

De este modo pueden lograr una ventaja competitiva dentro de cualquier ámbito. (Hitt, Ireland, Hoskisson, 2003, p.119).

De igual manera una ventaja competitiva se ve cuando la empresa ofrece un producto o servicio que los clientes perciben como superior al de los competidores, con lo que promueven la rentabilidad de la empresa. Aunque diversas rutas pueden llevar a una ventaja competitiva, algunas de las más comunes incluyen las distinciones con base en: precio/valor, características únicas del servicio, atributos notables del producto, experiencias de los clientes y accesibilidad. Longenecker, Moore, Pety, (2001).

Referencias.

- Sun Tzu (1994), *El arte de la guerra*. USA, Barnes & Noble, Inc.
Porter, Michel E. (1980), *Estrategia competitiva*. Prensa libre.
Perreau H. William D., McCarty E. Jerome (1999). *Mercadotecnia básica*. McGraw Hill.
Mintzberg Henry (1997), *El proceso estratégico*. Prentice- Hall.
Malhotra Narres K. (1999). *Investigación de mercado*. Prentice- Hall
Longenecker, Moore, Petty (2001). *Administración de pequeñas Empresas*. Thompson Editores.
Jonson, Scholes (2001). *Dirección estratégica*. Prentice- Hall.
Meter Druker (1954). *La practica de la Administración*. Harper & Brothers Publishers.