



Estratègia empresarial.

Com formular-la i implementar-la
amb èxit

Desembre de 2009

Estratègia empresarial: Com formular-la i implementar-la amb èxit.

Propòsit de l'estratègia

L'estratègia, pel seu paper vital, és un dels camps més prolífics i estudiats de la gestió d'empreses. La seva complexitat i incertesa és fruit de la síntesi que realitza dels elements de l'empresa i de l'entorn. Desperta un gran interès perquè marca el drama en el que es decideix el destí de les empreses i del que resulten els seus majors encerts i els seus més denigrants fracassos.

L'estratègia és un procés de reflexió i de decisió sobre els objectius i accions de l'organització.

L'estratègia no és més que una decisió sobre les metes, objectius i accions de l'organització per a prosperar en el seu entorn. La presa d'aquestes decisions es produeix després d'una anàlisi de l'entorn de l'organització, les seves mercats i els seus competidors.

L'estratègia ha d'ajustar els mitjans als objectius. Les accions que prepara no consisteixen només en les tasques necessàries per a aconseguir de forma immediata un determinat objectiu. També consisteixen en programes mitjançant els quals es creen capacitats per a millorar l'assoliment d'aquests objectius en el futur.

L'estratègia requereix seleccionar uns mercats atractius i aconseguir una posició competitiva favorable en els mateixos.

Això comporta la decisió sobre tres aspectes:

- Selecció dels clients als que es servirà.
- Selecció de la proposició de valor que se'ls proporcionarà.
- Selecció de les capacitats que permetran de crear valor tant als clients com als accionistes.

L'estratègia implica eleccions, prendre uns camins i descartar altres. Així, les solucions de compromís que tracten d'evitar les preses de posició solen ser castigades durament.

Aquestes eleccions permeten apreciar que les decisions de segmentació, posicionament i diferenciació són vitals en

l'estratègia. Com també ho és decidir i conrear meticulosament les capacitats necessàries per a desenvolupar-la.

El propòsit de l'estratègia és millorar la posició respecte als competidors. En el cas de les administracions i institucions no lucratives passa per desenvolupar en profunditat la seva missió d'una forma eficient en costos. En el de les empreses passa per construir i utilitzar un avantatge competitiu que les permeti de satisfer millor als clients i retribuir millor als seus accionistes.

Les estratègies es conceben pensant en desplegar-les durant un període determinat, l'horitzó de planificació. Aquest horitzó ha de ser coherent amb les característiques del sector. En sectors estables, amb pocs jugadors, amb unes barreres d'entrada elevades i que requereixen unes fortes inversions a llarg termini, els horitzons seran relativament llargs donat que les inversions crearan compromisos molt duradors. En canvi, en sectors amb un constant flux de jugadors, amb una tecnologia canviant i inversions que ràpidament esdevenen obsoletes, l'horitzó serà molt curt.

Normalment l'estratègia es desenvolupa mitjançant un procés formal els resultats del qual es plasmen en un pla estratègic. Aquest serveix per a comunicar l'esmentada estratègia a altres nivells, ja sigui als estaments superiors per a la seva avaluació i aprovació o als inferiors per a la seva implementació.

En el cas en el que l'estratègia es refereixi a una nova unitat de negoci o empresa, el document en el que es plasma s'acostuma a denominar pla de negoci o pla d'empresa.

Àmbits de l'estratègia

Les decisions i accions en les organitzacions es donen a tres nivells: el tàctic, l'operatiu i l'estratègic.

Al nivell estratègic s'integren els elements de l'empresa, els seus processos, metes i funcions. Es comprometen inversions enormes d'esforç i de diners que creen capacitats, però també rigideses. Són decisions transcendents i amb efectes a llarg termini. Del seu encert dependrà la situació de l'organització en el futur.

L'estratègia, a les organitzacions grans, es diferencia en tres àmbits principals: l'estratègia corporativa, la competitiva i les de suport.

Les decisions estratègiques són transcendents perquè creen capacitats, però també rigideses.

L'estratègia corporativa estableix unes metes generals relatives a les diferents línies de negoci i funcions, amb un enfocament principalment financer.

Una decisió fonamental en l'estratègia corporativa és la gestió de la cartera de negocis, mitjançant la qual es determina en quines línies de negoci ha d'estar present l'empresa.

La gestió de la cartera es realitza mitjançant eines com les matrius GE-McKinsey o la BCG, que classifiquen els diferents productes o unitats de negoci en funció del seu atractiu i posició de forma que contribueixin a crear valor a llarg termini. En funció del seu creixement, rendibilitat i posició competitiva es decideix en quins negocis s'ha d'invertir i en quins desinvertir. Es busca una cartera de productes equilibrada on els productes madurs i líders proporcionin el cash-flow necessari per a retribuir als accionistes i invertir en els productes prometedors que proporcionin el lideratge futur.

L'estratègia competitiva busca aconseguir una situació favorable d'unitats de negoci concretes en els seus mercats respecte als seus competidors. Aquí es persegueixen objectius amb un èmfasi més comercial.

Les estratègies d'àmbits més globals s'acaben desplegant en estratègies funcionals. Són les estratègies de màrketing, operacions, recursos humans, finances, tecnologies de la informació, innovació,...

L'estratègia corporativa o la competitiva recull alguns elements d'aquestes, però cal que les diferents funcions de l'empresa desenvolupin els objectius i plans d'acció de la seva àrea per a aconseguir els definits en els àmbits més generals.

Tipus d'estratègies

L'estratègia ha de perseguir crear avantatges competitius.

Michael Porter va veure en l'obtenció d'un avantatge competitiu durador la clau de l'èxit al mercat. És aquest avantatge el que permet assolir unes rendibilitats millors a través d'una posició favorable en el seu sector. Per a aconseguir-la, va distingir tres tipus d'estratègies genèriques¹: el *lideratge en costos*, la *diferenciació* i l'*enfocament*.

La primera busca obtenir una posició segura aconseguint uns costos baixos que protegeixin la posició de l'empresa. La

segona intentada oferir productes diferenciats i la tercera prova d'oferir un producte a la vegada diferenciats i de baix cost en concentrar-se en un nínxol.

Aquesta distinció de les estratègies es va realitzar en un moment en que les empreses perseguien mercats massius. En l'època actual, en la que els mercats es troben altament segmentats, la triple distinció segueix sent vàlida encara que resulta una mica burda.

Les empreses han de concentrar-se en les capacitats clau per al tipus d'estratègia competitiva que persiquen.

En front a aquesta distinció de les estratègies trobem l'esquema de Treacy i Wiersema². Aquests autors diuen que les empreses han de seleccionar entre el que anomenen tres tipus de disciplines de creació de valor i, llavors conrear les capacitats que les generen.

Unes empreses es centren en buscar l'*excel·lència operacional*. Ofereixen productes d'una qualitat raonable a un preu baix. L'èmfasi d'aquestes empreses està en l'eficiència, en millorar les seves operacions, logística i processos de negoci.

Altres empreses opten pel *lideratge en producte*. Ofereixen productes diferenciats de prestacions avançades. Per a això enfatitzen la gestió de la innovació, el desenvolupament de productes i la marca.

La diferència amb el model de Porter es troba amb la tercera disciplina, la *proximitat amb el client*. Les empreses que opten per aquesta sobresurten en el servei al client. Coneixen molt bé les preferències dels seus diferents clients i adapten els seus productes i serveis a les seves necessitats concretes. Per a això destaquen en la gestió de la relació amb els clients, en el disseny de processos que permeten personalitzar els productes i serveis, en l'assegurament de la qualitat i en una cultura de servei notable.

Fases de l'estratègia

La formulació de l'estratègia es desenvolupa a través d'una sèrie de fases:

- Anàlisi de la situació.
- Establiment dels objectius.
- Definició dels plans d'acció.
- Programació de recursos i pressupostació.

Anàlisi de la situació

Per a formular l'estratègia es combinen dos elements: les reflexions sobre la missió i visió, i una anàlisi interna i externa.

Missió, visió i valors

La missió és el propòsit que té l'organització. Especifica els clients i el benefici que se'ls proporciona. La visió en canvi, és una aspiració que descriu l'estat desitjat al futur en termes de la seva missió. Finalment, els valors són els principis que es desitja que regeixin el comportament de l'empresa i els seus empleats.

No sempre que es realitza un exercici d'estratègia és necessari examinar la missió, visió i valors de l'organització perquè en la majoria de les ocasions segueixen sent vàlides. Però si l'empresa es troba immersa en una crisi o en un entorn turbulent és necessari examinar si, almenys, segueixen conservant la seva vigència.

Anàlisi interna i externa

L'anàlisi de la pròpia organització i de l'entorn forma part del procés de reflexió mitjançant el qual es decideix l'estratègia.

Aquesta anàlisi contempla l'examen dels aspectes rellevants de la situació actual i futura, tant interns com externs. S'acostuma a articular utilitzant el conegut esquema DAFO (Debilitats - Amenaces - Fortaleses - Oportunitats).

En aquest esquema, les fortaleses i les febleses corresponen als aspectes favorables i desfavorables de l'organització mentre que les oportunitats i amenaces corresponen als de l'entorn.

Aquest examen ha d'evitar basar-se, en el possible, en percepcions del seus executors que no estiguin suficientment fonamentades, que podrien provocar una falsa apreciació de l'organització i l'entorn. Així, poden utilitzar-se les anàlisis qualitatives realitzades internament quan siguin perspícaces i estiguin ben basades, però han de preferir-se les anàlisis quantitatives i, sobretot, comparatives, ja que fortaleses i febleses sempre són relatives.

A l'anàlisi interna s'examina la història de l'organització, la seva cultura i idiosincràsia, els seus clients, posicionament, estructura de costos, actius i capacitats.

L'anàlisi interna examina les capacitats disponibles, mentre que l'externa pren en consideració al mercat, el sector, l'entorn i els stakeholders.

A l'examen de les capacitats es revisen aspectes tals com el talent disponible, les relacions amb els proveïdors i clients, l'estructura organitzativa, els processos i cadena de valor, els equips i infraestructures (actius físics) i els intangibles (actius intel·lectuals com marques, patents, coneixements tecnològics,...).

A l'anàlisi externa s'examinen quatre qüestions: els clients i mercat, la indústria i competidors, l'entorn general i els stakeholders.

En analitzar els clients es busca caracteritzar les seves expectatives, necessitats i problemes, les seves capacitats, els seus segments i volum. Per a això es pot recórrer a estudis de mercat així com a fonts secundàries que permetin il·lustrar qüestions d'interès.

Respecte al sector, es prova d'entendre la seva estructura i com aquesta afecta al seu potencial de rendibilitat. Per a això s'utilitzen eines com les cinc forces de Porter. També es proven de conèixer amb profunditat les fortaleeses, debilitats i intencions dels competidors.

En analitzar l'entorn general s'examinen factors de diversos tipus: polítics i legals, econòmics, socials i demogràfics, i tecnològics. El repàs d'aquests elements permet identificar les qüestions clau d'aquests àmbits que sigui precís incorporar a l'estratègia.

Els stakeholders poden ser molt diversos: les administracions, les comunitats en les que opera el negoci, la societat civil, grups de pressió, clients, personal, associacions sindicals, proveïdors, distribuïdors i clients, etc.

L'anàlisi dels stakeholders és important perquè freqüentment aquests tenen expectatives diferents sobre l'organització, de vegades en conflicte, que en major o menor grau han de ser satisfetes o, al menys, escoltades.

Una vegada examinada la situació actual, és convenient realitzar una certa prospectiva per a determinar quina situació futura pot donar-se i com se n'haurà de preparar l'organització. Amb aquest objecte s'examinen:

- Tendències.
- Escenaris.

Tota estratègia ha de considerar les respostes dels competidors, ja que respondran a les nostres accions.

- Respostes de competidors.

Les tendències són direccions en les que evolucionen una sèrie de factors associats. El coneixement de la seva evolució permet desenvolupar solucions a les qüestions que se'n deriven.

Els escenaris són altres dels elements a contemplar. Són caracteritzacions de possibles situacions futures que s'utilitzen a efectes de planificar possibles respostes.

Finalment, cal considerar que la nostra organització no s'enfronta a uns rivals petrificats que deixaran de respondre a les accions de la nostra empresa per a facilitar la consecució dels nostres objectius. Si baixem preus per a augmentar la quota de mercat, possiblement els competidors responguin, desencadenant una guerra de preus que pot enfonsar la rendibilitat de tot el sector. Si introduïm un nou producte, possiblement els competidors reaccionin promocionant els seus per a restar-nos vendes, i així successivament.

Tot moviment de la nostra organització serà contestat pels competidors i per això hem d'incorporar les seves respostes a la nostra estratègia. L'objectiu és doble. En primer lloc, anar un pas més allà que els competidors per a aconseguir una situació final favorable. En segon lloc, evitar que la nostra empresa faci un moviment que desencadeni una seqüència de respostes de resultats nefastos.

Les estratègia han de basar-se en els espais buits i els punts febles dels competidors.

Per a això és convenient utilitzar tant l'astúcia com eines analítiques més sofisticades com la teoria de jocs. Aquesta permet modelitzar aquestes situacions amb actors en conflicte que són interdependents en les seves accions.

Establiment dels objectius

Una vegada que es comprèn la situació de partença i la seva possible evolució, es pot realitzar una anàlisi de gaps entre la situació desitjada i la prevista. Llavors es podran definir els objectius a perseguir.

Els objectius faran referència als àmbits financer, de mercat, d'operacions, recursos humans, nous productes, etc. Aquests objectius han d'estar expressats de forma concreta, quantitativa i temporitzada, de forma que es pugui avaluar el progrés cap a la seva consecució.

D'aquests, alguns seran objectius finals, que reflectiran la creació de valor cap a clients, accionistes i *stakeholders*. Però altres seran objectius intermitjos, és a dir, mitjans amb els que aconseguir els objectius finals. Generalment aquests objectius intermitjos seran accions per a crear capacitats.

De forma ideal els objectius perseguits han de ser pocs, encara que el número final dependrà del volum i complexitat de l'organització. Si els objectius són molts, no s'estaran realçant els prioritaris per sobre dels secundaris.

Finalment, les estratègies exitoses tenen dues característiques: s'adrecen als espais buits del mercat i als punts febles dels competidors. La forma d'aconseguir el lideratge és centrar-se en oportunitats que estiguin desaprofitades, és a dir en necessitats insatisfetes dels clients. Però també han d'explotar les debilitats dels rivals: oportunitats que requereixin capacitats que no tinguin i per a les quals no estiguin motivats per escapar-se de la seva àrea d'atenció.

Definició dels plans d'acció

Una vegada definits els objectius, s'han d'establir els programes i definir plans d'acció amb els que aconseguir-los, tot disposant el seu desplegament en el temps.

Programació de recursos i pressupostació

Quant s'han determinat les accions, es poden estimar els recursos necessaris i elaborar els pressupostos que plasmin les assignacions oportunes per a desenvolupar-les.

Amb freqüència els pressupostos i la programació de recursos hauran de ser tensats per a ajustar-se a allò que es pugui obtenir de forma realista.

Discussió i aprovació

L'estratègia, ja elaborada, ha de ser debatuda amb intensitat per la Direcció. Tota estratègia implica una assignació de recursos. Si no provoca un viu debat, potser que es tracti d'un pacte diplomàtic que no alteri l'*statu quo* i que no impliqui eleccions reals ni comporti mesures imaginatives. Si la direcció no debat vigorosament l'estratègia probablement sigui perquè o no l'ha entès o perquè no l'ha estudiat. I en aquestes

La direcció ha de debatre intensament sobre si l'estratègia es adequada, clara i distintiva.

circumstàncies serà difícil que estigui prou compromesa per a dur-la terme.

El debat ha d'abordar una sèrie de qüestions fonamentals sobre l'estratègia proposada. Cal deliberar si els objectius i accions plantejades són els adequats per a l'empresa i la seva situació. També cal discutir si l'estratègia és clara i senzilla, ja que la complexitat dificulta la seva eficaç aplicació. Així mateix, ha de revisar-se si és prou agosarada però realitzable.

Finalment ha d'examinar-se si el contingut de l'estratègia -els seus objectius i les seves accions, la selecció de segments, la proposta de valor i les capacitats suggerides- són realment diferents o simplement segueixen l'estratègia de moda en el sector (com, per exemple, quan tot el sector vol fer productes "premium"). Si es tracta de l'estratègia de moda, molt probablement l'empresa tingui un problema d'inventiva i sagacitat estratègiques i estigui condemnada a obtenir els mateixos resultats que totes les empreses que ara estiguin provant de realitzar aquesta estratègia.

Aconseguir una implementació eficaç es un dels aspectes més problemàtics de l'estratègia.

La conclusió del debat ha de ser un acord sobre l'estratègia o una revisió rera la qual sigui aprovada.

Estratègia i implementació

Una vegada aprovada l'estratègia, segueixen altres dos fases íntimament associades: la seva implementació i control.

Sens dubte, un dels aspectes més problemàtics de l'estratègia és la seva implementació. Moltes de les estratègies acaben en un exercici de reflexió que altera poc les decisions diàries i els resultats a final d'any.

Els motius d'aquest fracàs són diversos: problemes en la comunicació, en el seu control i en les condicions organitzatives.

En primer lloc es troben els problemes de comunicació. Si es dedica poc temps a comunicar l'estratègia als diferents nivells de l'organització s'impossibilita que els responsables d'implementar-la en les seves decisions quotidianes l'apliquin.

Per altre costat, pot succeir que l'estratègia sigui massa complexa i confusa. L'estratègia ha de guiar les decisions de l'empresa en els seus diversos nivells. Si una estratègia no és

clara i simple, no sols serà difícil comunicar-la; serà difícil discernir com aplicar-la en les situacions reals.

Igualment, una estratègia contínuament canviant, amb uns toms d'any en any, és un altre punt que dificulta la seva implementació. Les empreses han d'adaptar-se a un context canviant i això demana variar el rumb quan sigui necessari. Però uns excessius canvis reflecteixen més aviat improvisació i vel·leïtat. Crear capacitats exigeix una inversió i esforç a llarg termini, per la qual cosa no poden conrear-se amb unes prioritats en continua metamorfosi.

En segon lloc, assegurar que es persegueixen els objectius definits a les estratègies requereix posar en pràctica uns sistemes de control.

Una peça d'aquests mecanismes de control són els sistemes d'informació organitzats en forma de sistemes d'indicadors o pressupostaris.

Aquests sistemes d'informació han de ser utilitzats dins de processos de control amb reunions de seguiment i processos de presa de decisions sobre els seus aspectes crítics.

En tercer i darrer lloc, tota estratègia ha de ser aplicada per una organització alineada amb els seus principis. Donat que la forma ha de correspondre's amb la funció³, l'estratègia ha de ser suportada per una estructura organitzativa, uns processos i una cultura coherents amb la mateixa.

Així, una estratègia que emfasitzi la proximitat al client segurament xocarà amb traves si s'implementa a través d'una estructura per productes, d'igual manera que una estructura per clients pot no ser la millor forma de desenvolupar una estratègia que es basi en la innovació en productes.

De la mateixa manera, l'organització ha d'estar dissenyada de forma que tots tinguin clar qui pren quines decisions, que pugui avaluar-se la contribució dels responsables, que aquests disposin d'incentius que premiïn l'execució i que comptin amb els recursos necessaris, en el moment apropiat, per a realitzar-la, ja es tracti de persones, diners o informació.

Finalment, la pressupostació és un procés de gestió bàsic per a l'estratègia. Plasma els objectius econòmics a aconseguir, a nivell d'ingressos, costos, inversions, liquiditat, etc.

Diversos autors critiquen la falta de frescor i de resultats dels enfocaments estratègics tradicionals.

Malauradament, hi ha massa organitzacions que realitzen una pressupostació desconjuntada de l'estratègia. Llavors, es planifiquen assignacions de recursos que no estan alineades amb les actuacions i inversions declarades com a primordials. L'efecte resultant és que l'estratègia resulta sabotejada per una eina de control que hauria d'estar supeditada a la mateixa.

Crítiques al procés estratègic

Tradicionalment, a l'empresa s'ha seguit una visió de l'estratègia en la que aquesta és el feu de l'alta direcció. És una concepció elitista, basada en el predomini de l'anàlisi sobre la intuïció i l'experiència, protagonitzada per òrgans d'*staff* que executen un procés formal que finalitza en un document escrit, el pla estratègic, aprovat amb o sense esmenes per l'alta direcció.

Alguns autors com Henry Mintzberg⁴ o Tom Peters critiquen que el procés estratègic tradicional és qualsevol cosa menys estratègic. Proposen una visió més orgànica, en la que l'estratègia es modela de forma iterativa i qualitativa, en un procés d'aprenentatge on poc a poc es van forjant les característiques fonamentals mitjançant assaig i error. Aquí la intuïció l'emoció, la intenció i l'oportunisme també tenen el seu paper.

Per altre costat, en els darrers anys ha rebut atenció un model per a la formulació de l'estratègia basat en el quadre de comandament integral: els mapes estratègics⁵. Aquest marc ha estat presentat pel seus impulsors com un mètode més àgil que la planificació estratègica tradicional. A més de la rapidesa, aquesta tècnica té l'avantatge de vincular els objectius i les accions de creació de capacitats en forma d'indicadors amb relacions causals.

Així mateix, en els darrers anys s'està utilitzant amb freqüència el concepte de model de negoci. Aquest no és més que una descripció del funcionament de l'empresa, com genera diner, de quin beneficis proporciona a quins clients, mitjançant quines activitats, recursos i canals.

Aquest concepte ha guanyat rellevància perquè l'estratègia cada cop és més tàctica. En canvi, en el model de negoci l'estratègia i estructura estan tan profundament imbricades i al

servei l'una de l'altra que el concepte d'estratègia es queda curt per a descriure'l.

Conclusions

L'estratègia empresarial és la via per a modelar el futur de l'empresa. Requereix conèixer l'empresa i l'entorn, i prendre una sèrie de decisions que no deixen de ser unes apostes. Comporta marcar prioritats i realitzar eleccions que creïn les capacitats necessàries per a aconseguir-les.

Aquestes eleccions no sols construiran les futures fortaleces, sinó que també en generaran rigideses.

A més, tota estratègia ha de contemplar els espais buits, els punts febles dels competidors i les seves possibles respostes.

Els objectius i accions proposats han de ser desenvolupats en el temps i dotats dels recursos adequats per a executar-se. Aquest rumb proposat ha de ser avaluat per a assegurar-se de que és adequat, clar i distintiu.

De la mateixa forma, s'ha de prestar molta atenció per a que estiguin presents els mecanismes que faciliten l'execució de les estratègies: sistemes d'informació, processos de control, estructura organitzativa, cultura etc. De no aconseguir-se que les estratègies es traslladin de l'àmbit de les intencions a l'acció, es correrà el risc de que se converteixin en un frustrant exercici directiu sense massa repercussions pràctiques.

David Coloma

Notes:

¹ : Porter, M. E. *"Estratègia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia"*. CECSA. 1982.

² : Treacy, M. i Wiersema, A. *"The Discipline of Market Leaders: Choose Your Customers, Narrow Your Focus, Dominate Your Market"*. Basic Books. 1997.

³ : Chandler, A. P. *“Strategy and Structure”*. MIT Press. 1962.

⁴ : Mintzberg, H. *“The Rise and Fall of Strategic Planning.”* The Free Press. 1994.

⁵ : Vegi's: Kaplan, R. S. i Norton, D. P. *“The Strategy-focused Organization: How Balanced Scorecard Companies thrive in the new business environment”*. Harvard Business School Press. 2001.