



Harvard Business Review

América Latina

¿Puede usted decir cuál es su estrategia?

por David J. Collis y Michael G. Rukstad

Abril 2008

Reimpresión R0804E-E

Nadie se atreve a reconocerlo: la mayoría de los ejecutivos no son capaces de articular el objetivo, alcance y ventaja de su empresa en una simple declaración. Si no lo pueden hacer ellos, los demás tampoco podrán.

¿Puede usted decir cuál es su estrategia?

por David J. Collis y Michael G. Rukstad

¿E s usted capaz de resumir la estrategia de su empresa en 35 palabras o menos? Si es así, ¿lo harían sus colegas en los mismos términos?

Según nuestra experiencia, muy pocos ejecutivos pueden honestamente responder “sí” a estas simples preguntas. Y las empresas en las que trabajan esos pocos ejecutivos a menudo son las más exitosas de sus sectores. Entre ellas está Edward Jones, una empresa de corretaje con sede en St. Louis con la cual uno de nosotros ha trabajado durante más de 10 años. La cuarta corredora más importante de Estados Unidos, Jones ha cuadruplicado su participación de mercado durante las últimas dos décadas, ha superado consistentemente a sus rivales en términos de ROI durante periodos altos y bajos del mercado, y ha tenido una presencia permanente en el ranking de las mejores empresas para trabajar de *Fortune*. Le podemos asegurar que cada uno de sus 37.000 empleados es capaz de expresar la sucinta declaración de estrategia de la empresa: el objetivo de Jones es “llegar a tener 17.000 asesores financieros en 2012 [de los 10.000 que tienen hoy] brindando asesoría fi-

nanciera cara a cara, accesible y confiable a inversionistas individuales conservadores que delegan sus decisiones financieras, mediante una red nacional de oficinas que disponen de sólo un asesor financiero”.

A la inversa, las empresas que no poseen una declaración de estrategia simple y clara probablemente caen en la triste categoría de aquellas firmas que no han sido capaces de ejecutar su estrategia o, peor aún, aquellas que nunca tuvieron una estrategia. En una cantidad impresionante de organizaciones, los ejecutivos, los empleados de la primera línea y todos lo que están entre medio, se frustran porque no existe una estrategia clara para la empresa o para sus líneas de negocios. He aquí algunas de las quejas que abundan en estas empresas:

- “Intento durante meses hacer que una iniciativa despegue, pero ésta finalmente es descartada porque ‘no encaja con la estrategia’. ¿Por qué nadie me lo dijo desde un comienzo?”
- “No sé si corresponde que me dedique a perseguir esa oportunidad de mercado. Recibo señales encontradas de los líderes”.

- “¿Por qué estamos haciendo de nuevo una oferta para el negocio de este cliente? ¿Lo perdimos el año pasado y en aquel momento me pareció que acordamos no perder nuestro tiempo intentando ganar el contrato?”
- “¿Debería rebajar el precio para este cliente? No sé si lo mejor sería ganar el negocio a un precio más bajo o simplemente perderlo”.

Sin embargo, los líderes de las empresas se sienten desconcertados cuando lo que ellos percibían como una estrategia perfecta nunca se implementa. Presumen que las iniciativas descritas en la voluminosa documentación que emerge como resultado del presupuesto anual o del proceso de planificación estratégica les asegurarán el éxito competitivo. No logran reconocer la necesidad de contar con una declaración de estrategia simple, clara y sucinta que todos puedan interiorizar y usar como un punto de referencia cuando es necesario tomar decisiones difíciles.

Piense en una empresa como si fuera una pila de 10.000 limaduras de hierro, cada una de las cuales representa a un empleado. Si usted toma todas esas limaduras y las deja caer sobre una hoja de papel, quedarán apuntando en distintas direcciones. Sería un caos: 10.000 personas inteligentes trabajando arduamente y tomando las que ellos consideran las decisiones correctas para la empresa, pero con un resultado de total confusión. Los ingenieros del departamento de I&D están creando un producto con prestaciones “imprescindibles” por las cuales (y el grupo de marketing se los podría haber dicho) los clientes no pagarán; la fuerza de ventas atrae a los clientes con promesas de tiempos rápidos de entrega y prestaciones personalizadas a pesar de que el grupo de manufactura acaba de invertir en equipamiento diseñado para procesos largos de producción; y así sucesivamente.

Si usted pasa un imán por sobre estas limaduras, ¿qué sucederá? Se alinean. De igual manera, una declaración de estrategia comprendida por todos alinea las conductas dentro de una empresa. Permite que todos dentro de ella tomen decisiones individuales que se refuerzan entre sí, lo que hace que esos 10.000 empleados sean exponencialmente más eficaces.

¿Qué es lo que contiene una buena declaración de estrategia? El artículo cardinal de Michael Porter “What Is Strategy?” (HBR November–December 1996) expone las características de la estrategia de manera conceptual, transmitiendo la esencia de las elecciones estratégicas y distinguiéndolas de la implacable pero competitivamente estéril búsqueda de la eficacia operacio-

nal. No obstante, hemos descubierto durante nuestro trabajo, tanto con ejecutivos como con estudiantes, que el artículo de Porter no responde la pregunta más básica de cómo describir la estrategia de una empresa.

Nadie quiere reconocerlo, pero la verdad es que la mayoría de los ejecutivos no saben cuáles son todos los elementos de una estrategia, lo que hace imposible que desarrollen una. En cambio, con una definición clara suceden dos cosas: primero, se hace mucho más fácil la formulación ya que los ejecutivos saben qué están intentando crear. Segundo, se simplifica la implementación porque la esencia de la estrategia se puede comunicar rápidamente y puede ser interiorizada con facilidad por todos dentro de la organización.

Los elementos de una declaración de estrategia

Mike Rukstad, quien antes de fallecer contribuyó enormemente a este artículo, identificó tres componentes clave –objetivo, alcance y ventaja– y creía, correctamente, que los ejecutivos tenían la obligación de expresar los tres con absoluta claridad. Estos elementos constituyen una lista simple pero completa para cualquier estrategia (de negocios o militar) que aborda la interacción competitiva en un terreno abierto.

Cualquier declaración de estrategia debe comenzar con una definición de los objetivos que la estrategia se propone lograr. “Si usted no sabe hacia dónde va, cualquier camino lo llevará allá” es la máxima apropiada en este caso. Si una nación no tiene claridad respecto de lo que quiere lograr con una campaña militar, ¿cómo puede esperar cumplir con su meta? La definición del objetivo no sólo debería incluir un punto de término sino que también un marco temporal para alcanzarlo. Una estrategia para sacar a las tropas estadounidenses de Irak en algún momento lejano del futuro sería muy distinta de una estrategia cuyo objetivo es que vuelvan a casa dentro de dos años.

Dado que la mayoría de las empresas compite en un terreno más o menos abierto, también es clave definir el alcance o dominio del negocio: la parte del paisaje en la cual operará la empresa. ¿Cuáles son los límites más allá de los cuales no se aventurará? Si su plan es ingresar en el negocio de los restaurantes, ¿ofrecerá un servicio tradicional o de comida rápida? ¿Un ambiente casual o elegante? ¿Qué tipo de comida ofrecerá? ¿Francesa o mexicana? ¿Dónde se ubicará, en el Medio Oeste o en la Costa Este?

Por sí solos, estos dos aspectos de la estrategia son insuficientes. Mañana mismo podría iniciar su negocio con la meta de convertirse en la principal cadena de hamburguesas del mundo en 10 años. ¿Pero alguien invertirá en su empresa si usted no ha explicado cómo alcanzará su objetivo? Su ventaja competitiva es la esencia de su estrategia: lo que su empresa hará distinto o mejor que el resto define los medios –lo esencial– mediante los cuales logrará su objetivo declarado. Esa ventaja posee componentes externos e internos: una propuesta de valor que explica por qué el cliente objetivo debería comprar su producto por sobre las demás alternativas, y una descripción de cómo las acti-

David J. Collis (dcollis@hbs.edu) es profesor adjunto en la unidad de estrategia de Harvard Business School en Boston. Es autor de varios libros acerca de la estrategia corporativa y ha estudiado, asesorado y enseñado en el programa de desarrollo de la gestión de Edward Jones, la empresa corredora que utiliza como ejemplo principal en este artículo. Michael G. Rukstad fue un investigador senior en Harvard Business School, donde se desempeñó durante muchos años hasta su fallecimiento prematuro en 2006.

vidades internas deben estar alineadas de modo que sólo su empresa sea capaz de brindar esa propuesta de valor.

Definir el objetivo, alcance y ventaja requiere trade-offs, lo que Porter identificó como fundamental para la estrategia. Si una empresa elige priorizar el crecimiento o el tamaño, debe aceptar que la rentabilidad quedará postergada. Si opta por atender a clientes institucionales, podría verse obligado a ignorar a los clientes minoristas. Si la propuesta de valor es precios más bajos, la empresa no podrá competir en moda y estilo, por ejemplo. Finalmente, si la ventaja proviene de economías de escala, la empresa no podrá considerar las necesidades idiosincrásicas del cliente. Estos trade-offs distinguen a las empresas individuales en cuanto a su estrategia.

Definición del objetivo

El primer elemento de una estrategia es el que la mayoría de las empresas tiene de alguna manera u otra. Lamentablemente, casi siempre es una manera equivocada. Las empresas suelen confundir su declaración de valores o misión con su objetivo estratégico. Un objetivo estratégico no es, por ejemplo, una obviedad como: “maximizar la riqueza de los accionistas excediendo las expectativas del cliente respecto de _____ [insertar aquí el producto o servicio] y brindando oportunidades para que nuestros empleados puedan llevar vidas plenas mientras respetamos el medioambiente y las comunidades en las que operamos”. Por el contrario, es un objetivo único y preciso que impulsará la empresa en los próximos cinco años (vea el recuadro “Una jerarquía de las declaraciones de las empresas”). Muchas empresas cuentan –y todas deberían hacerlo– con declaraciones de su propósito final y de los valores éticos bajo los cuales operarán, pero ninguno de éstos es el objetivo estratégico.

La declaración de misión establece la motivación subyacente que justifica estar en el negocio, es decir, la contribución que la empresa busca hacer a la sociedad (una firma aseguradora, por ejemplo, podría definir su misión como brindar seguridad financiera a los consumidores). No obstante, estas declaracio-

Una jerarquía de las declaraciones de las empresas

La dirección organizacional sucede de distintas maneras. La declaración de la misión es su punto de referencia más elevado, y el menos específico. A medida que desciende por la jerarquía, las declaraciones se hacen más concretas y prácticas, y, en última instancia, únicas. No habrá otra empresa con la misma declaración de estrategia, que define su ventaja competitiva, o su balanced scorecard, que monitorea cómo usted implementa su estrategia única.

MISIÓN

Por qué existimos

VALORES

En qué creemos y cómo nos comportaremos

VISIÓN

Qué queremos ser

ESTRATEGIA

Cuál será nuestro plan de juego competitivo

BALANCED SCORECARD

Cómo monitorearemos e implementaremos dicho plan

LOS ELEMENTOS BÁSICOS De Una Declaración De Estrategia

OBJETIVO = Fines

ALCANCE = Dominio

VENTAJA = Medios

nes no son útiles como metas estratégicas capaces de impulsar las decisiones de negocios de hoy. Asimismo, es bueno y apropiado que las empresas expliquen claramente sus valores éticos a los empleados. Pero principios como respetar las diferencias individuales y la sustentabilidad para el medioambiente no son estratégicos. Dictan la conducta que los empleados deberían tener (“hacer las cosas correctamente”); no orientan acerca de lo que la empresa debería hacer (“hacer lo correcto para el negocio”).

Las empresas que hacen los mismos negocios a menudo tienen la misma misión (¿no se supone que todas las empresas aseguradoras aspiran a proporcionar seguridad financiera a sus clientes?). También es posible que tengan los mismos valores. Incluso podrían compartir

la misma visión: una meta futura indeterminada como ser el “líder reconocido en el área de los seguros”. No obstante, es poco probable que ni siquiera dos empresas en el mismo negocio tengan el mismo objetivo estratégico. De hecho, si la estrategia de su empresa se puede aplicar en cualquier otra empresa,

entonces su estrategia no es muy buena.

Siempre es fácil anunciar que maximizar el valor para el accionista es el objetivo de la empresa. En cierto sentido, todas las estrategias tienen este objetivo. Sin embargo, la pregunta por plantearse cuando se está creando una declaración estratégica practicable es, ¿qué objetivo tiene más probabilidades de maximizar el valor para los accionistas en los próximos años? (¿El crecimiento? ¿Lograr cierta participación de mercado? ¿Convertirse en líder del mercado?) El objetivo estratégico debe ser específico, medible y sujeto a plazos. También debería consistir en una sola meta. No basta con decir, “Buscamos crecer rentablemente”. ¿Qué es más importante, el crecimiento o la rentabilidad? Una vendedora necesita saber esto cuando esté deci-

Lo que distingue a una empresa de las demás firmas son los trade-offs que realiza.

¿Puede usted decir cuál es su estrategia?

diendo cuán agresiva puede ser respecto del precio. También podría haber una serie de metas subordinadas que emanan del objetivo estratégico, y éstas podrían servir cómo indicadores en un balanced scorecard que monitoree el progreso por el cual serán responsabilizadas las personas. No obstante, el objetivo final que impulsará la operación de la empresa durante los próximos años siempre debería estar sumamente claro.

El objetivo que se elige surte un impacto profundo en una

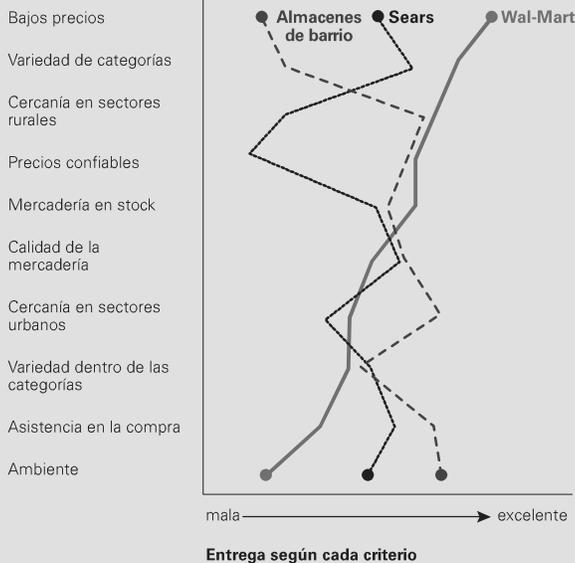
La propuesta de valor de Wal-Mart

La propuesta de valor de Wal-Mart puede ser resumida de la siguiente manera: "Precios bajos todos los días para una amplia gama de productos que siempre están en stock en tiendas geográficamente convenientes". Es en estos aspectos de la experiencia del cliente donde la empresa supera a sus competidores. Un bajo desempeño en otros aspectos como el ambiente y la asistencia en la compra constituye una elección estratégica que genera ahorros en los costos, lo que impulsa la ventaja en los precios de la empresa.

En los casos donde el pequeño almacén de barrio ha sobrevivido es porque también tiene una propuesta de valor: cercanía, propietarios que conocen a sus clientes desde hace años, café y pastelillos gratis los sábados por la mañana, y así sucesivamente.

Respecto de varios criterios, Sears se ubica entre los dos extremos. En consecuencia, los clientes no hallan muchas razones atractivas para comprar ahí, lo que explica en gran parte las razones por las cuales a la empresa se le está haciendo difícil mantenerse rentable.

Criterios de compra de los clientes*



*en orden aproximado de importancia respecto del grupo de clientes objetivo de Wal-Mart

Fuente: Jan Rivkin, Harvard Business School

empresa. Cuando Boeing cambió su meta primordial de ser el actor más importante en el sector de fabricación de aviones a ser el más rentable, tuvo que reestructurar la organización entera, desde las ventas hasta la fabricación. Por ejemplo, la empresa descartó su política de competir con Airbus hasta el último centavo para ganar cada acuerdo, y abandonó su promesa de mantener una capacidad manufacturera que pudiera producir más de la mitad de los aviones requeridos en un año de demanda máxima.

Otra empresa, después de años de buscar maximizar las utilidades a costa del crecimiento, emitió un mandato corporativo para que se generara un crecimiento orgánico de al menos 10% por año. El cambio en la estrategia obligó a que la empresa cambiara su enfoque, desde reducirse y atender sólo a sus clientes centrales y competir mediante los costos y la eficacia a diferenciar sus productos, lo que generó una serie de nuevos servicios y prestaciones de productos que serían atractivos para un conjunto más amplio de clientes.

En Edward Jones, la discusión entre los socios acerca del objetivo de la empresa inició un agitado intercambio de opiniones. Uno dijo: "Nuestro objetivo final debe ser maximizar las utilidades por socio". Otro respondió: "No todos los asesores financieros son socios, por lo cual ¡si maximizamos nuestros ingresos por socio estaríamos ignorando a más de 30.000 personas que hacen que funcione la empresa!" Otro agregó: "Nuestro cliente final es el usuario de nuestros servicios. No podemos preocuparnos sólo por las utilidades de los socios. De hecho, ¡deberíamos empezar por maximizar el valor para el cliente y dejar que las utilidades fluyan hacia nosotros desde ahí!" Y así sucesivamente. Este intenso debate no sólo impulsó el alineamiento con el objetivo del crecimiento vigoroso de la cantidad de asesores financieros sino que también aseguró que cada consecuencia de esa elección fuera cabalmente explorada. Al fijarse una meta ambiciosa de crecimiento en cada punto de sus 85 años de historia, Edward Jones ha aumentado continuamente su escala y su participación de mercado. Al luchar por alcanzar ese crecimiento ha aumentado sus utilidades por asesor en el largo plazo y ha llevado a la empresa a su configuración distintiva: su único centro de utilidades es el asesor financiero individual. Otras actividades, incluyendo la banca de inversión sirven como funciones de apoyo y no son responsables de generar utilidades.

La definición del alcance

El alcance de una empresa abarca tres dimensiones: cliente u oferta, ubicación geográfica, e integración vertical. Los límites claramente definidos en estas áreas deberían permitir que para los ejecutivos sea evidente en qué actividades deberían centrarse y, más importante aún, lo que no deberían hacer.

Las tres dimensiones podrían variar en cuanto a su relevancia. Para Edward Jones, la más importante es el cliente. La firma está configurada para satisfacer las necesidades de un tipo muy específico de cliente. A diferencia de prácticamente todos los otros corredores del sector, Jones no define su cliente arquetípico

según patrimonio o ingreso netos. Tampoco usa demografía, profesión o patrones de consumo. Por el contrario, su definición es psicográfica: los clientes de la empresa son inversionistas de largo plazo con una filosofía conservadora de inversión y que se sienten incómodos tomando decisiones financieras importantes sin el apoyo de un asesor de confianza. Tal como lo expresa la firma, Jones se dirige a los “que delegan”, no a los “verificadores” o los que prefieren el sistema “hágalo-usted-mismo”.

El alcance de una empresa no prescribe exactamente qué se debería hacer dentro de límites especificados. De hecho, alienta la experimentación y la iniciativa. Pero para asegurarse de que los límites son claros para todos los empleados, el alcance debería especificar hacia dónde no irá la empresa o el negocio. Aquello impedirá que los ejecutivos dediquen demasiadas horas a proyectos que son rechazados por la alta dirección debido a que no calzan con la estrategia.

Por ejemplo, la claridad respecto de quién es cliente y quién no lo es ha significado que Edward Jones no busque *day traders* o inversionistas de cortísimo plazo. Incluso durante el auge de la burbuja de Internet la empresa optó por no introducir las transacciones bursátiles online (aún no está disponible para los clientes de Jones). A diferencia de las muchas corredoras que dedicaron cientos de millones de dólares e infinitas horas ejecutivas a debates acerca de si debían o no introducir transacciones bursátiles online (y, de introducirlas, cómo fijar los precios y posicionar el servicio de tal modo que no canibalizara o entrara en conflicto con las prestaciones tradicionales), Jones no desperdió ni el tiempo ni el dinero en aquella decisión ya que anteriormente había establecido límites claros.

Asimismo, Jones no está verticalmente integrada con fondos mutuos propietarios, para no quebrantar la independencia de los consejos dados por sus asesores financieros ni socavar la confianza del cliente. La empresa tampoco está dispuesta a ofrecer acciones de bajo precio, acciones de OPI (ofertas públicas iniciales), commodities, u opciones; es decir, productos de inversión que percibe como demasiado riesgosos para los conservadores clientes que elige servir. Tampoco posee oficinas en los sectores financieros de grandes ciudades, debido a que no permitirían la interacción personal y accesible en el entorno casual que la empresa quiere brindar. Saber negarse a extender su alcance en estas direcciones le ha permitido a la empresa enfocarse en lo que hace bien y cosechar los beneficios de la simplicidad, la estandarización y la vasta experiencia.

La definición de la ventaja

Debido a que una ventaja competitiva sustentable es la esencia de la estrategia, no debería sorprender que la ventaja sea el aspecto más crucial de una declaración de estrategia. La claridad respecto de qué le da su sello distintivo a la empresa es lo que más ayuda a los empleados a comprender cómo pueden aportar a la ejecución exitosa de su estrategia.

Tal como se ha mencionado, la definición completa de la ventaja competitiva de una empresa consiste en dos partes.

La primera es una declaración de la propuesta de valor para el cliente. Cualquier declaración de estrategia que no sea capaz de explicar por qué los clientes deberían comprar su producto o servicio está condenada al fracaso. Un simple gráfico que compara su propuesta de valor con la de sus rivales puede ser una forma sumamente fácil y útil de identificar qué es lo que hace que la suya sea diferente (vea el recuadro “La propuesta de valor de Wal-Mart”).

La segunda parte de la declaración de ventaja captura las actividades únicas o la compleja combinación de actividades que permiten que sólo esa empresa entregue la propuesta de valor para el cliente. Es aquí donde la declaración de estrategia utiliza elementos de la definición de Porter de la estrategia, como hacer elecciones consistentes acerca de la configuración de las actividades de la empresa. También es donde entra en escena el mapa de sistemas de actividades que Porter describe en “What Is Strategy?”.

Tal como muestra el recuadro “El mapa del sistema de actividades de Edward Jones”, la propuesta de valor del corredor es brindar un servicio y asesoría accesible, personal y de confianza. Lo más característico de Jones es que tiene un solo asesor financiero en cada oficina, lo que le permite tener más oficinas (10.000 a nivel nacional) que sus competidores. Merrill Lynch tiene alrededor de 15.000 corredores pero sólo 1.000 oficinas. Para que los clientes puedan visitar sus sedes cada vez que lo necesiten –y para proporcionar un entorno relajado, agradable y no amenazante– Jones ubica sus oficinas en pequeños centros comerciales y en las áreas de comercio minorista de las zonas rurales y de suburbios, en lugar de ubicarlas en las altas torres de edificios en los sectores comerciales y financieros de las grandes ciudades. Estas elecciones bastan para que en la configuración de sus actividades Jones sea radicalmente distinta de otras firmas de corretaje. Debido a que no existe un equipo de gestión para cada sucursal-oficina, cada asesor financiero debe ser un emprendedor que goza de administrar su propia operación. Debido a que este tipo de personas son una excepción en el sector, Jones debe buscar a todos sus asesores financieros en otros sectores o áreas para luego capacitarlos, y a un costo muy alto. Hasta 2007, cuando la empresa adoptó un sistema basado en la Internet, Jones se vio obligada a poseer su propia red satelital para informar los precios de las acciones en tiempo real a sus oficinas dispersas por todo el país, y así permitirles ejecutar transacciones. Debido a que la empresa tiene 10.000 oficinas separadas, sus costos inmobiliarios y de comunicaciones son alrededor de 50% más altos que el promedio del sector. Sin embargo, todas esas oficinas permiten que los asesores financieros que las operan entreguen un servicio y una asesoría personales, accesibles y de confianza.

Otros actores exitosos en este sector también tienen propuestas de valor distintivas y configuraciones únicas de actividades para apoyarlas.

Merrill Lynch. Durante los cinco años que ejerció como CEO Stan O’Neal, quien se jubiló en octubre 2007, Merrill Lynch

¿Puede usted decir cuál es su estrategia?

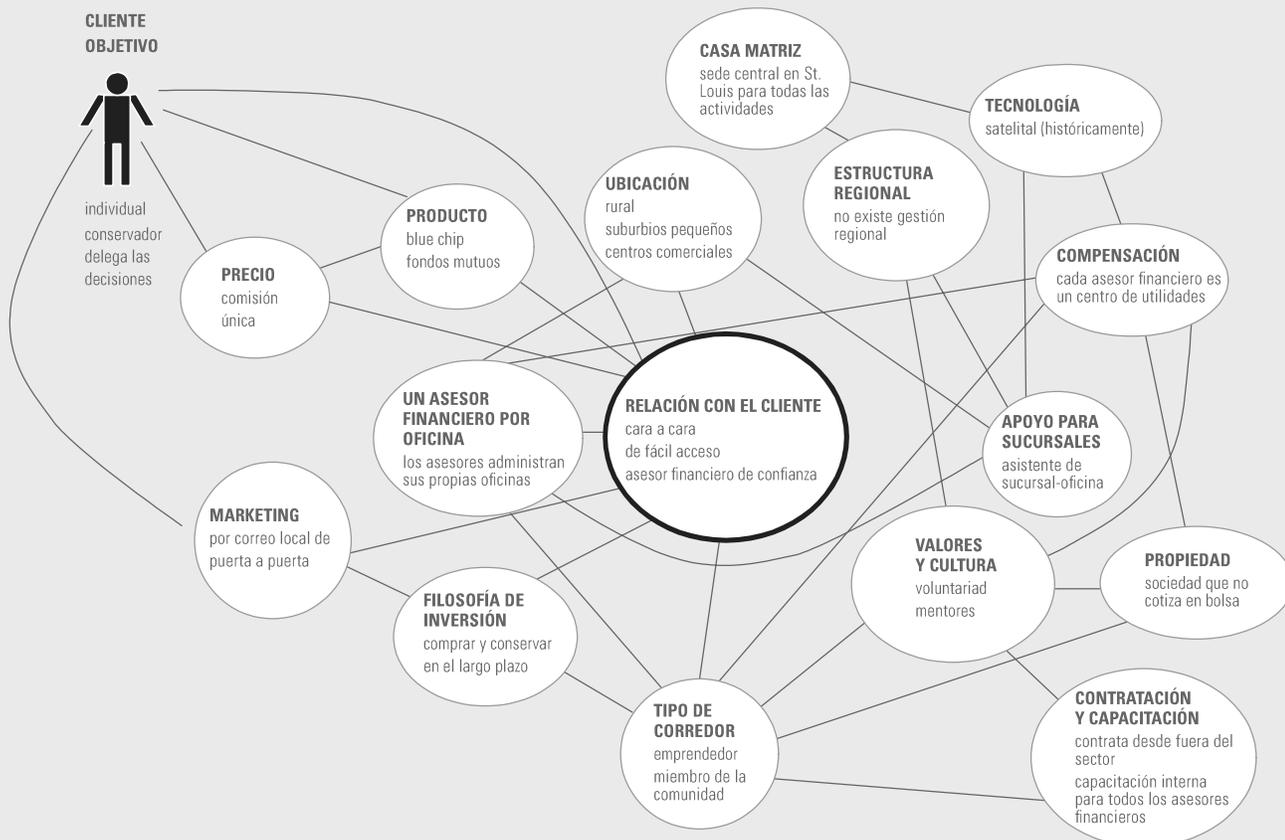
desarrolló una eficaz estrategia denominada “Total Merrill”. La propuesta de valor de la empresa: satisfacer todas las necesidades financieras de sus clientes de alto poder adquisitivo –aquellos con activos financieros líquidos de más de US\$ 250.000– *incluso después de la jubilación*. Aunque muchas corredoras atienden a personas con un alto poder adquisitivo, se centran en la acumulación de activos *antes de la jubilación*. Merrill postula que a medida que los baby boomers envejecen y se desplazan desde la fase relativamente simple de la acumulación de activos a la fase muchos más compleja y de alto riesgo de utilizar el efectivo de sus cuentas de jubilación, sus necesidades cambian. Durante esta etapa, querrán consolidar sus activos financieros con un solo socio que pueda ayudarles a determinar cómo optimizar sus ingresos para los años que les quedan de vida tomando las mejores decisiones en todo, desde anualidades hasta porcentajes de beneficios pagados y seguros para tratamientos de larga duración. Merrill ofrece planes financieros coherentes para estos clientes y brinda acceso a una gama muy amplia de productos sofisticados basados en una simulación Monte Carlo

de las probabilidades de que se acabe el dinero según distintas tasas de retorno anual para distintas categorías de activos.

¿Cómo piensa Merrill entregar este valor a sus clientes elegidos de una manera que sea única entre las grandes empresas? Primero, está impulsando a los corredores –sobre todo a los nuevos– a convertirse en planificadores financieros certificados y con ese fin ha hecho más exigentes los requisitos internos de capacitación. Para un corredor es más difícil obtener la licencia de planificador financiero certificado que la licencia estándar de Series 7, ya que requiere que el candidato cuente con un título universitario y domine casi 100 temas integrados de planificación financiera. Segundo, Merrill ofrece todo tipo de seguros, anualidades, opciones de compras cubiertas, fondos de cobertura, servicios bancarios y así sucesivamente (a diferencia de Edward Jones, que ofrece una gama de productos de inversión mucho más limitada). Dado que varios de estos productos son técnicamente complejos, Merrill requiere especialistas de productos para apoyar al corredor que trata al cliente. Esta organización “Team Merrill” plantea un conjunto muy distinto

El mapa del sistema de actividades de Edward Jones

Este mapa muestra cómo las actividades en la empresa de corretaje Edward Jones se conectan para entregar ventaja competitiva. Su propuesta de valor para el cliente aparece cerca del centro del mapa –en el círculo titulado “Relación con el cliente”– y las actividades que la apoyan se desprenden de ahí. En el gráfico sólo aparecen las conexiones principales.



de problemas de recursos humanos y de compensación de los planteados por hacen las oficinas con un asesor de Edward Jones. El sistema de compensaciones de Merrill se ve obligado a compartir ingresos entre los miembros de un equipo y a recompensar por la derivación de clientes.

Wells Fargo. Este banco de San Francisco compite en el negocio del corretaje como parte de su táctica de hacer ventas cruzadas de servicios a sus clientes de banca minorista para incrementar las utilidades por cliente (su meta es vender a cada cliente al menos ocho productos distintos). El objetivo de Wells Fargo para su rama de corretaje, claramente declarado en una reciente memoria anual, es triplicar su participación en los activos financieros de los clientes. El medio que usa esta corredora para lograr esta meta es la base de datos de la empresa matriz de 23 millones de clientes, muchos de los cuales llegaron a la empresa gracias a un aspecto específico de la relación bancaria: la hipoteca. Wells Fargo difiere de Edward Jones y Merrill Lynch en su meta de ofrecer un servicio personalizado en lugar de un servicio personal. Por ejemplo, el sistema de TI del banco otorga a sus cajeros acceso a una cantidad limitada de información acerca de los clientes (nombre, cumpleaños, y así sucesivamente) lo que les permite aparentar cierto grado de familiaridad con éstos, lo que es muy distinto de las relaciones continuas que sostienen los corredores de Jones y Merrill con sus clientes.

LPL Financiera. LPL Financiera, con sede en Boston, San Diego, y Charlotte, en Carolina del Norte, también es distinta. LPL piensa que sus clientes son sus corredores (todos son asesores financieros independientes afiliados a la firma) y no sus usuarios, y ha configurado todas sus actividades para que brinden soluciones individualizadas y los retornos más altos a sus corredores. Esto significa que casi todas las actividades realizadas por el personal de la casa matriz corporativa son servicios, como la capacitación, que los corredores eligen y pagan separadamente según sus preferencias. Como resultado, el personal de la casa matriz de LPL es muy reducido (0,20 personas por corredor) en comparación con el de Edward Jones (1,45 personas por corredor). Sus bajos gastos generales permiten a LPL ofrecer mayores ganancias los corredores que Jones y Merrill, lo que constituye una propuesta de valor distintiva para su cliente elegido: el corredor.

A estas alturas debería ser evidente cómo una descripción cuidadosa de las actividades únicas que una empresa realiza para generar una propuesta de valor distintiva captura eficaz-

El lugar ideal de la estrategia

El lugar ideal de la estrategia de una empresa es el punto en el cual satisface las necesidades de los clientes de una manera que los competidores no puedan igualar dado el contexto en el que compiten.



mente su estrategia. Una descripción relativamente simple en una declaración de estrategia brinda una caracterización incisiva que no podría pertenecer a ninguna otra empresa. Ésta es la meta. Cuando aquella declaración ha sido interiorizada por todos los empleados, pueden comprender fácilmente cómo sus actividades diarias aportan al éxito general de la empresa y cómo tomar correctamente las difíciles decisiones que deben abordar en sus trabajos.

El desarrollo de una declaración de estrategia

En consecuencia, ¿cómo debe una empresa elaborar su declaración de estrategia? Evidentemente, el primer paso es crear una gran estrategia, lo que requiere una evaluación cuidadosa del escenario del sector. Esto incluye desarrollar una comprensión detallada de las necesidades de los clientes, segmentarlos, y luego identificar maneras únicas de crear valor para los clientes que la empresa decide atender. También requiere un análisis de las estrategias actuales de los competi-

dores y una predicción de cómo éstas podrían cambiar en el futuro. El proceso debe incluir una evaluación rigurosa y objetiva de las capacidades y los recursos de la empresa y de los competidores –tal como describe el artículo “Competing on Resources: Strategy in the 1990s” por David J. Collis y Cynthia A. Montgomery (HBR July–August 1995)–, no un mero ejercicio que sólo identifique competencias centrales para sentirse satisfecho. La parte creativa de elaborar una estrategia es encontrar el lugar ideal donde las capacidades de la empresa se alineen con las necesidades del cliente de una manera que los competidores no puedan igualar en un contexto externo cambiante; factores como la tecnología, la demografía del sector y las regulaciones (vea el recuadro “El lugar ideal de la estrategia”). Hemos descubierto que una de las mejores maneras de hacer esto es desarrollando dos o tres formas plausibles pero muy distintas de opciones estratégicas.

Por ejemplo, la creación de dos opciones radicalmente distintas –transformarse en una Red Lobster barato o un McDonald’s del pescado– ayudó a los ejecutivos en la cadena de restaurantes Long John Silver’s a comprender las decisiones estratégicas que debían tomar. Habían estado intentando hacer un poco de todo y este ejercicio les mostró que sus iniciativas –tales como ofrecer un servicio de mesa al comienzo de la noche y expandir su servicio drive-through– eran incoherentes en términos estratégicos (competir con mesas requiere restaurantes más grandes y más empleados, mientras que un servicio

Para asegurarse de que la estrategia sea bien comprendida

Los ejecutivos en Edward Jones han desarrollado una comprensión detallada de cada elemento de la estrategia de la empresa. He aquí un ejemplo.

Declaración de Estrategia de Edwards Jones

Llegar a tener 17.000 asesores financieros en 2012 brindando asesoría financiera cara a cara, accesible y confiable a inversionistas individuales **conservadores que delegan sus decisiones financieras**, mediante una red nacional de oficinas que disponen de sólo un asesor financiero.

“conservadores”

Nuestra filosofía de inversión es comprar y conservar para el largo plazo. No vendemos acciones de bajo precio, commodities u otros instrumentos de alto riesgo. En consecuencia, no atendemos a especuladores de corto plazo y no consideramos necesario ofrecer transacciones online.

Cobramos comisiones por transacciones debido a que es la manera más barata de comprar acciones (en comparación con una tarifa tipo wrap, que cobra anualmente un porcentaje de los activos) cuando el periodo promedio de tiempo que el inversionista conserva las acciones o su fondo mutuo es superior a 10 años.

“individuales”

No asesoramos a instituciones o empresas.

No segmentamos según patrimonio, edad, u otros elementos demográficos. La empresa atenderá a todos los clientes que calzan con su filosofía conservadora de inversión. Los corredores se acercarán a todos y cada uno de sus clientes potenciales. Abundan en Jones las historias acerca de millonarios que viven en casas rodantes, personas a las cuales ninguna de las otras empresas corredoras considerarían acercarse.

“inversionistas”

Nuestro servicio básico es la inversión. No buscamos ofrecer servicios como cuentas corrientes por sí mismos, sino como parte de la gestión de activos del cliente.

“que delegan sus decisiones financieras”

No buscamos atender a los partidarios con iniciativa propia del estilo hágalo-usted-mismo, quienes se sienten cómodos tomando sus propias decisiones de inversión. Además, es poco probable que atendamos a los verificadores, quienes sólo buscan que alguien les confirme que sus decisiones son las correctas.

drive-through requiere ubicaciones con una alta circulación de vehículos y menos espacio). En consecuencia, optaron por ser un McDonald's del pescado, y construyeron restaurantes más pequeños con un servicio drive-through en lugares con un alto tráfico de vehículos.

El proceso de desarrollar la estrategia, y luego elaborar la declaración que capture su esencia de una manera fácil de comunicar, debería involucrar a todos los empleados de la empresa y en todos los niveles de la jerarquía. La redacción de la declaración de estrategia debería ser meticulosamente detallada. De hecho, es posible que ésa sea la parte más poderosa del proceso de desarrollo de una estrategia. Normalmente, ocurre que durante un acalorado debate acerca de la elección de una sola palabra, se cristaliza la estrategia y los ejecutivos realmente comprenden lo que involucrará.

El resultado final debería ser una breve declaración que refleje los tres elementos de una estrategia eficaz. Debería ir acompañada por detalladas anotaciones que aclaren los distintos matices de la estrategia (para evitar la posibilidad de que se entienda mal) y expresen palmariamente sus implicaciones (vea el recuadro “Para asegurarse de que la estrategia sea bien comprendida”).

Al hacer circular la declaración de estrategia por toda la empresa, se debe adjuntar el gráfico de la propuesta de valor y el mapa del sistema de actividades. Éstos sirven como simples recordatorios de estos aspectos relacionados de la ventaja competitiva que subyacen a la estrategia. Difundir la declaración en forma descendente por toda la organización, de modo que cada nivel de la dirección sea el profesor para el nivel de más abajo, constituye el punto de partida para inculcar la estrategia en la conducta de cada uno de los empleados. La estrategia sólo agarrará vuelo cuando los ejecutivos tengan la confianza de que las acciones de los empleados empoderados de primera línea son orientadas por los mismos principios que ellos observan.

...

El valor de la retórica no debería subestimarse. Una declaración de 35 palabras puede ejercer un impacto significativo en el éxito de la empresa. Las palabras llevan a la acción. Dedicar el tiempo necesario al desarrollo de un número reducido de palabras que verdaderamente expresen su estrategia y que energicen y empoderen a su gente mejorará el desempeño financiero en el largo plazo de su organización. 

Reimpresión R0804E-E