

TEMA 1. Diseño de la estrategia

1.1. Visión, valores y misión

1.2. Objetivos

1.3. Características de la estrategia

1.4. Creación de valor

Esteban Fernández Sánchez
Catedrático de Organización de Empresas
Facultad de Economía y Empresa
Edificio departamental. 1ª planta. Despacho 12
Tfno 985103919

2024/2025

esfernán@uniovi.es

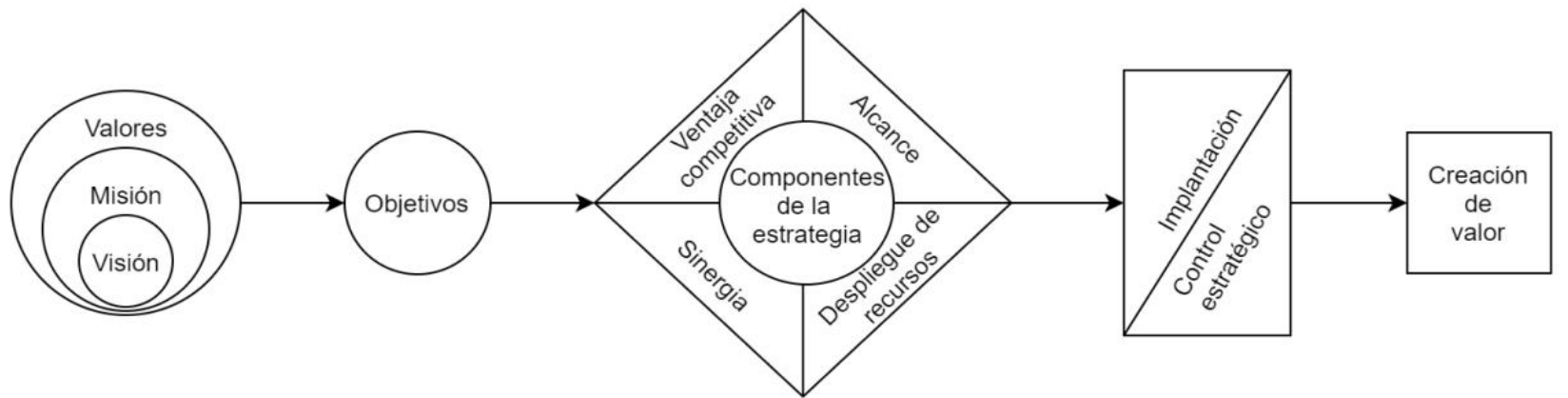
www.esfernán.es

Universidad de Oviedo

La estrategia consiste en determinar las metas y objetivos a largo plazo de una empresa, así como en adoptar los cursos de acción y asignar los recursos necesarios para alcanzar las metas (Chandler, 1962).

ENTORNO EXTERNO: Oportunidades y amenazas

ENTORNO INTERNO: Fortalezas y debilidades



Formulación de la estrategia

1.1. VISIÓN, VALORES Y MISIÓN

a) Visión

Estrella en el horizonte

La visión es una imagen mental de un futuro (a muy largo plazo) posible y altamente deseable.

- Responde a la pregunta ¿hacia dónde vamos?
- Es una declaración duradera y rara vez cambia.
- Crea un futuro que inspira a las personas, señala el destino de la empresa y muestra el camino a seguir.
- Es un aspiración firme, a menudo recogida en un **eslogan**, que articula en términos audaces y de forma resumida aquello que la empresa pretende llegar a ser.

Abstracta

- Sencilla
- Ingeniosa
- Concisa
- Persuasiva
- Satisfactoria

Disneylandia Ser el lugar más feliz del mundo

Google Organizar la información del mundo y permitir su acceso y utilidad universales

Concreta

Southwest Aerolínea de bajo coste

VISIÓN DE SOUTHWEST

Una vez, Herb Kelleher (el director general más longevo de Southwest) le dijo a alguien que podía enseñarle el secreto de gestionar esta aerolínea en 30 segundos. Es lo siguiente: “**Somos la aerolínea de bajo coste**. En cuanto comprenda esto, podrá tomar cualquier decisión sobre el futuro de la compañía con el mismo acierto que yo.

Le pondré un ejemplo –continuó–. Tracy, de marketing, entra en su despacho y le dice que, según las encuestas, a los pasajeros les gustaría un almuerzo ligero en el vuelo de Houston a Las Vegas. Nosotros solo damos cacahuetes y, según ella, una ensalada de pollo Cesar sería muy bien recibida. ¿Qué dice usted?”.

Como su interlocutor vaciló un rato, Keller respondió: “Pues usted le pregunta a Tracy si ofrecer una ensalada de pollo Cesar nos convertiría en la aerolínea de bajo coste entre Houston y Las Vegas. Porque, si no es así, no vamos a dar la maldita ensalada de pollo”.

b) Valores

Brújula que señala el camino

Representan los principios fundamentales y permanentes que guían el comportamiento de una empresa, por lo que contribuyen a configurar y moldear su carácter.

Expresan cómo deben comportarse los directivos y los trabajadores en el desarrollo del negocio; definen cómo la empresa hace su trabajo.

Recogen la responsabilidad social que asume la empresa (código de conducta, credo de la empresa); simbolizan lo que defiende la empresa.

Constituyen los pilares fundamentales de la cultura organizativa y determinan el tipo de organización que se desea construir.

Tienen su origen en los primeros líderes (pero deben identificarse con la empresa).

VALORES DE IBM EN SU INICIO

Tom Watson impulsó tres valores fundamentales en IBM, que aún perduran:

- Respeto por la persona
- Proporcionar el mejor servicio del mundo
- Acometer las tareas con la idea de que puedan llevarse a cabo de una manera óptima

NUESTRO CREDO

Creemos que nuestra primera responsabilidad es con los doctores, enfermeras y pacientes, con las madres y los padres, y con todos aquellos que utilizan nuestros productos y servicios. Todo lo que hacemos debe ser de la más alta calidad para poder así satisfacer sus necesidades. Debemos esforzarnos constantemente en reducir nuestros costes con el propósito de mantener precios razonables. Los pedidos de nuestros clientes deben servirse con puntualidad y exactitud. Nuestros proveedores y distribuidores deben tener la posibilidad de obtener unos beneficios justos.

Somos responsables de nuestros empleados, los hombres y mujeres que trabajan con nosotros a lo largo de todo el mundo. Cada uno de ellos debe ser considerado como una persona. Debemos respetar su dignidad y reconocer sus méritos. Deberán sentirse seguros en sus puestos de trabajo. La compensación debe ser justa y adecuada, y las condiciones de trabajo deben basarse en la limpieza, el orden y la seguridad. Debemos preocuparnos por ayudar a nuestros empleados a cumplir con sus responsabilidades familiares. Los empleados deberán sentirse libres de hacer sugerencias y presentar sus quejas. Deberá existir igualdad de oportunidad para la contratación, el desarrollo profesional y la promoción. Debemos proporcionar una administración competente y sus acciones deben ser justas y éticas.

Somos responsables de las comunidades en las que vivimos y trabajamos, así como de la comunidad mundial. Debemos ser buenos ciudadanos -apoyar las buenas obras y organizaciones benéficas, así como pagar nuestra cuota justa de impuestos-. Debemos estimular las mejoras cívicas, así como un mejor sistema de salud y educación.

Debemos conservar en buen estado la propiedad que tenemos el privilegio de utilizar, mediante la protección del medio ambiente y los recursos naturales.

Nuestra responsabilidad final es ante nuestros accionistas. Los negocios deben generar beneficios satisfactorios. Debemos experimentar con nuevas ideas. La investigación debe mantenerse, debemos desarrollar programas innovadores y asumir los errores cometidos. Debemos comprar nuevo equipo, proveer nuevos medios y lanzar nuevos productos. Debemos crear reservas para los tiempos adversos. Si operamos con estos principios, los accionistas recibirán unas ganancias justas a su inversión.

Johnson & Johnson

c) Misión

Montaña a escalar

Es una declaración de intenciones de lo que la organización «hace» en la actualidad, es decir, de cual es su cometido. Define el campo que la empresa elige para competir. Proporciona un sentido de continuidad al relacionar el presente con el futuro. Delimita los **negocios** a desarrollar y la **meta (o fin estratégico)** para cada uno de ellos. Nos dice lo que es la empresa en la actualidad. Una empresa especializada tiene un negocio, la diversificada dos o más negocios.

La misión se puede alcanzar en 10 o 30 años, la visión nunca

MISIÓN DE SONY EN LA DÉCADA DE LOS CINCUENTA

Llegar a ser la compañía más conocida por cambiar la mediocre imagen de los productos japoneses en el mundo entero. Crearemos productos que invadan el mundo entero... Seremos la primera compañía japonesa que se introducirá en los Estados Unidos y distribuirá sus productos allí de manera directa. Triunfaremos con innovaciones en las que las compañías estadounidenses han fracasado, tales como la radio y los transistores... De aquí a cincuenta años, nuestra marca será tan conocida como cualquier otra en el mundo... y significaremos innovación y calidad, capaces de rivalizar con las compañías más progresistas del globo. «Hecho en Japón» significará un producto de calidad y no una baratija.

NEGOCIO

La pregunta **¿cuál es nuestro negocio?** puede responderse desde dos perspectivas: 1) ¿a quién se satisface? (**mercado** o cliente atendido) y 2) ¿qué se le proporciona? (**producto** ofertado). En una primera aproximación, un negocio lo define el binomio **producto/mercado**

Un **negocio** puede definirse con relación al mercado atendido o con base en los productos (o servicios) suministrados.

Las **empresas tradicionales** tienden a considerar que su actividad principal se define según la categoría o los atributos primarios del producto. **El buen paño en el arca se vende.**

El **pensamiento actual** considera que las empresas escogen sus clientes. El mercado es un grupo de personas que comparten necesidades similares. Peter Drucker denominó **cliente** al segmento o mercado cuya necesidad pretendemos satisfacer. Es un término más personal que centra mejor nuestra atención a la hora de tomar decisiones. Mercadona lo llama «**El Jefe**». En un mercado suelen encontrarse diferentes grupos de clientes, cada uno con sus propias necesidades.

Fue Levitt (1960) el primero en observar que los clientes a menudo no quieren el producto en sí, sino el efecto que genera. Por ejemplo, considera que los clientes no quieren comprar un taladro, lo que realmente necesitan son los agujeros que pueden hacer con el taladro.

La clave de la supervivencia de una empresa será el estar atenta al mundo dinámico del cliente. Necesidades evolucionan a lo largo del tiempo.

En suma, preguntarse «por qué» los clientes compren el producto puede dar una respuesta más precisa y amplia a la pregunta: ¿En qué negocio estamos?

META (FIN ESTRATÉGICO)

La individualidad de un negocio se concreta en la **meta (o fin estratégico)**, que incluye las intenciones cualitativas del negocio a largo plazo, y sirve para unificar los esfuerzos de la organización.

La meta es una descripción cualitativa de aquello que valoran los clientes y en lo que queremos ser superiores a los competidores.

La meta debe permitir responder a la pregunta ¿por qué los clientes compran el producto?, lo que ayuda a comprender la forma de triunfar en el mercado. Triunfar (derrotar a los competidores) consiste en lograr que los clientes compren el producto de la empresa en lugar de los productos de la competencia.

En suma, la meta centra la atención de todo el personal en el reto profundo de superar a los rivales y ser el mejor competidor en el mercado. El logro de la meta conlleva desarrollar una **ventaja competitiva**.

MISIÓN DE MERCADONA

Prescribir al consumidor final productos/soluciones que cubran sus necesidades de comer, beber, cuidado personal, cuidado del hogar y cuidado de animales... Con siempre precios bajos (SPB) pero manteniendo seguridad alimentaria, máxima calidad, máximo servicio, mínimo presupuesto y mínimo tiempo.

Mercadona explicita claramente la línea de productos que va a comercializar (en la primera frase del párrafo) y la meta (fin estratégico) que pretende alcanzar (en la segunda frase).

Ford Motor Company fue fundada el 16 de junio de 1903 por Henry Ford en Detroit (Michigan)

Misión (1906): **Fabricaré un coche para todo el mundo**

Esta misión fue revolucionaria en su tiempo y definió una forma de competir. Dio lugar a **un negocio**: Modelo T para el mercado de masas (cliente con menos poder adquisitivo).

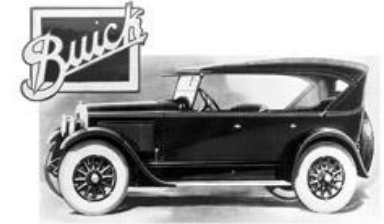
El 16 de septiembre de 1908, William C. Durant crea General Motors (GM) en Flint (Michigan). GM era un holding que adquirió más de 20 empresas, incluyendo Oldsmobile y Cadillac. A Durant se le atribuye el desarrollo de la estrategia de vender autos ofreciendo una **variedad de marcas y estilos**. Alfred Sloan obtuvo el control en 1923, se retiró en 1946 (71 años)

Misión (1924): **Fabricaré un auto para cada bolsillo y propósito**

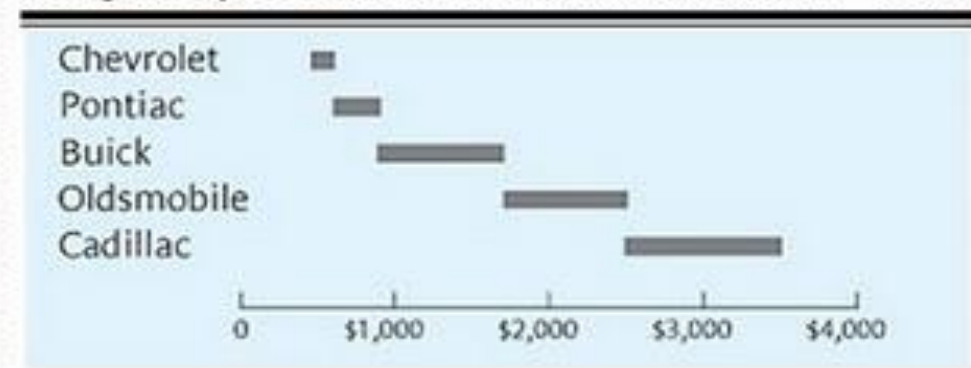
Esta misión dio lugar a **cinco negocios**: un coche para cada uno de los cinco segmentos de mercado que había creado Sloan en función de la capacidad económica de las familias.



En 1908 Ford lanzó el Modelo T al mercado con un precio de 850 dólares, la mitad del precio de los automóviles existentes. En 1909, su precio bajó a 609 dólares y en 1924, había descendido a 290 dólares. En 1927 dejó de fabricarse (15.000.000 vendidos).



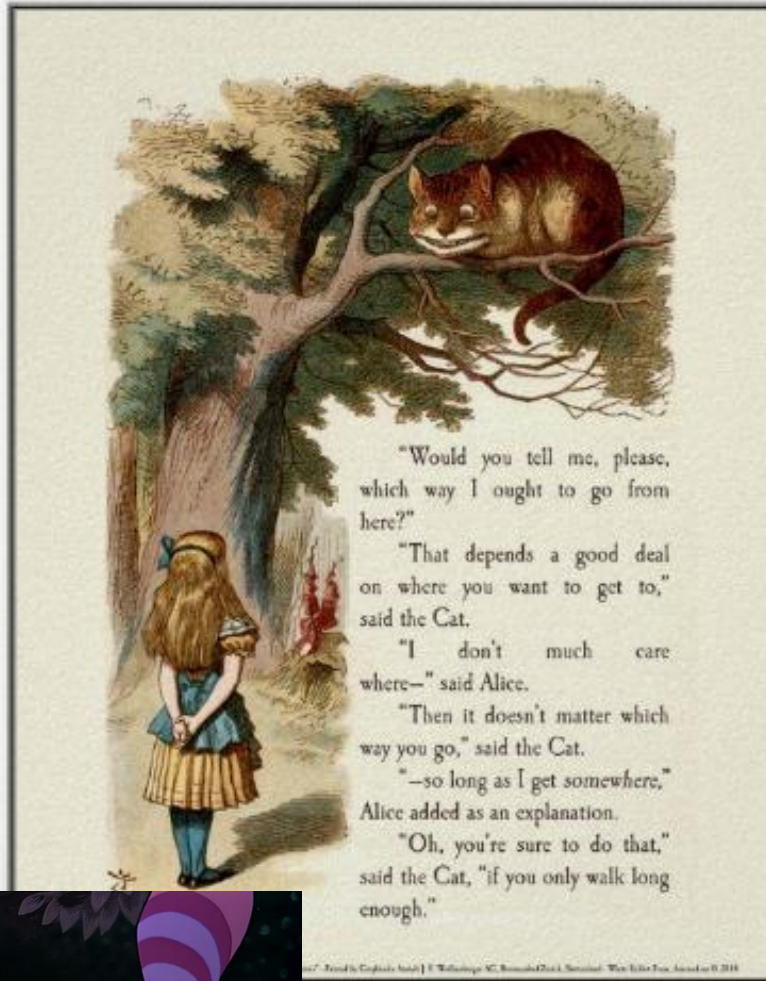
Rango de precios de GM con Alfred Sloan – US\$



No competía Ford contra GM
Competía Modelo T contra
Chevrolet

Juntos formaban una **escalera del éxito**, permitiendo a los clientes avanzar a medida que mejoraban su nivel de vida, sin tener que dejar la familia GM.

1.2. OBJETIVOS



Diálogo de Alicia y el Gato de Cheshire

Minino de Cheshire, ¿podrías decirme, por favor, qué camino debo seguir para salir de aquí?

:-Esto depende en gran parte del sitio al que quieras llegar -dijo el Gato.

:-No me importa mucho el sitio... -dijo Alicia.

:-Entonces tampoco importa mucho el camino que tomes -dijo el Gato.

:- ... siempre que llegue a alguna parte -añadió Alicia como explicación.

:- ¡Oh, siempre llegarás a alguna parte -aseguró el Gato-, **si caminas lo suficiente!**



Alicia en el País de las Maravillas/Lewis Carroll

Un objetivo es la finalidad de una acción, la razón para llevarla a cabo. Los objetivos ofrecen a los empleados un sentido de dirección, de modo que saben hacia dónde hay que ir, lo que favorece las posibilidades de llegar.

a) Tipos de objetivos

- **Económicos** (beneficio, valor económico agregado ...)

Objetivo finalista (efecto)

- **Competitivos** (calidad, servicio, costes ...)

Objetivo instrumental (causa)

- **Expresión cuantitativa de la meta.**
- Estado de cosas deseado que la organización intenta alcanzar.

Determinan **QUÉ** debe lograrse y **CUÁNDO** (no **CÓMO**).

Permiten establecer una base para medir el rendimiento

Múltiples e Incompatibles

b) Multiplicidad de los objetivos competitivos

El **coste** de producción incluye los costes de la mano de obra, de los materiales y otros costes directos e indirectos. Los productos que se venden únicamente sobre la base del coste se denominan genéricos o mercancías (*commodity*). Se trata de productos que los clientes no pueden distinguir si están fabricados por una u otra empresa; por ejemplo, harina, petróleo o azúcar.

La **calidad** define el valor de un producto, el prestigio y su utilidad. Es necesario entender la calidad tanto desde una perspectiva interna –cumplir con las especificaciones de diseño y, por tanto, fabricar un producto sin defectos– como externa –satisfacer los requisitos que demande el cliente–.

La **innovación**, o introducción de nueva tecnología en el mercado, puede ser de dos tipos: radical o incremental. La radical hace referencia a la introducción de productos o procesos nuevos para el mundo y representa un cambio en la forma establecida de hacer las cosas. Las innovaciones incrementales son mejoras que se realizan sobre la tecnología existente, que no modifican sustancialmente la capacidad competitiva de la empresa a largo plazo, pero que permiten conseguir importantes ahorros en costes, así como mejoras funcionales en los productos. La innovación incremental es un proceso evolutivo: un impulso constante que impregna a la empresa y que considera que el trabajo nunca está acabado. Esta concepción implica una ruptura con la denominada ‘gestión por excepción’, que se sintetiza en el aserto: si no está roto no lo arregle. Por el contrario, la concepción evolutiva considera, que, si no se arregla, se romperá, es decir, aunque las cosas funcionen bien, pueden funcionar mejor y, si uno no descubre cómo hacerlo, lo hará la competencia.

La **flexibilidad** mide la capacidad de adaptación de la empresa a las necesidades cambiantes del mercado. Este objetivo presenta diferentes dimensiones, entre las que cabe destacar dos: a) habilidad para modificar las características de los productos actuales incluyendo la introducción de nuevos productos –flexibilidad en producto– y b) posibilidad de variar el volumen de producción para atender las fluctuaciones de la demanda, sin que repercuta de forma significativa en los costes –flexibilidad en volumen–.

El **plazo de entrega** hace referencia a la fiabilidad y rapidez con que se entrega un producto al cliente. La entrega rápida se refiere al tiempo que transcurre desde que el cliente realiza el pedido hasta que la empresa deposita el producto en el lugar determinado y en la fecha requerida. La fiabilidad en la entrega mide la frecuencia con la cual se cumplen las promesas de entregar el producto en el tiempo acordado.

El **servicio** de apoyo al producto puede ser de dos clases: servicio preventa y servicio postventa. Los servicios preventa afectan a la sencillez de manejo, facilidades de financiación, servicios de mantenimiento y cordialidad en el trato del vendedor. Los servicios postventa cubren todas las actividades que pueden contribuir a maximizar la satisfacción del consumidor. A los usuarios les preocupa no sólo que se estropee un producto, sino también el tiempo que ha de transcurrir antes de que se pueda volver a utilizar, la puntualidad con que se realizan las visitas de servicio, el trato del personal y la frecuencia con que estas visitas o las reparaciones son incapaces de resolver los problemas pendientes.

La **ecoeficiencia** se puede plantear desde la perspectiva de: a) cumplir la legislación; b) prevenir incidentes; c) fabricar productos ecológicos y d) alcanzar un liderazgo medioambiental que potencie la imagen de la empresa en el mercado contribuyendo significativamente a la creación de valor.

c) Incompatibilidad de los objetivos competitivos

El logro de un objetivo se consigue a costa de otros. Las empresas que quieren ser excepcionales en múltiples objetivos competitivos acaban siendo peores que las que concentran sus esfuerzos en uno. Por tanto, las empresas deben enfocar sus esfuerzos en un único objetivo: **la prioridad competitiva**

La prioridad competitiva formulada pretende obtener un rendimiento superior al de los rivales en aquella característica del producto que más valoran los clientes. **La prioridad competitiva debe respaldar la meta**

La prioridad competitiva debe ser **transversal**: la misma para todas las funciones del negocio (departamentos y centros de responsabilidad)

La prioridad competitiva debe mantenerse **consistente** a lo largo del tiempo.

Prioridad competitiva ➡ **Ventaja competitiva**

El resto de objetivos deben lograrse en un nivel adecuado (apuesta mínima)

d) Criterios de validez de los objetivos competitivos

Eficacia: *Hacer lo correcto*

Eficiencia: *Hacerlo correctamente*

		EFICACIA	
		Baja	Alta
EFICIENCIA	Alta	Baja eficacia Alta eficiencia	Alta eficacia Alta eficiencia
	Baja	Baja eficacia Baja eficiencia	Alta eficacia Baja eficiencia

- ❑ ***Baja eficiencia y baja eficacia.*** El gerente formula objetivos incorrectos y utiliza mal los recursos. Como resultado, la organización proporciona un producto muy caro que los clientes no necesitan.
- ❑ ***Alta eficiencia y baja eficacia.*** El gerente formula objetivos inapropiados, aunque utiliza correctamente los recursos. Es decir, **hace bien lo que no debe**. Como resultado, la organización proporciona un producto barato que los clientes no necesitan.
- ❑ ***Baja eficiencia y alta eficacia.*** El gerente formula los objetivos correctos, aunque despilfarra los recursos. Es decir, **hace mal lo que debe**. Como resultado, la organización proporciona un producto muy caro que los clientes desean.
- ❑ ***Alta eficiencia y alta eficacia.*** El gerente formula los objetivos correctos y utiliza adecuadamente los recursos para alcanzarlos. Como resultado, la organización proporciona un producto al precio adecuado que los clientes desean. En este caso, la empresa habrá alcanzado una **ventaja competitiva**.

e) Factores a tener en cuenta en la formulación de los objetivos

- Los objetivos del período anterior
- Las características y oportunidades del entorno competitivo
- La trayectoria actual y pasada de la empresa (experiencia)
- Los recursos totales que están al alcance de la empresa
- **Las experiencias de otras empresas con objetivos similares**

LA ILUSIÓN DE LA EFICIENCIA ABSOLUTA

	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Rotación									
Inventario	3,45	3,75	3,66	3,85	3,98	4,01	4,22	4,75	4,56

Además de mejorar período a período ...

... hay que ser mejores que los competidores

	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Kmart	3,45	3,75	3,66	3,85	3,98	4,01	4,22	4,75	4,56
Walt-Mart	5,14	4,88	5,16	5,67	6,37	6,91	7,29	7,79	8,08

Rotación de inventario en Kmart y Walt-Mart

Con frecuencia se dice que las empresas triunfan o fracasan por el único mérito de lo que ellas hacen, como si el rendimiento fuera algo absoluto. Sin embargo, en una economía de mercado competitiva, los resultados de una compañía siempre se ven afectados por los de las demás.

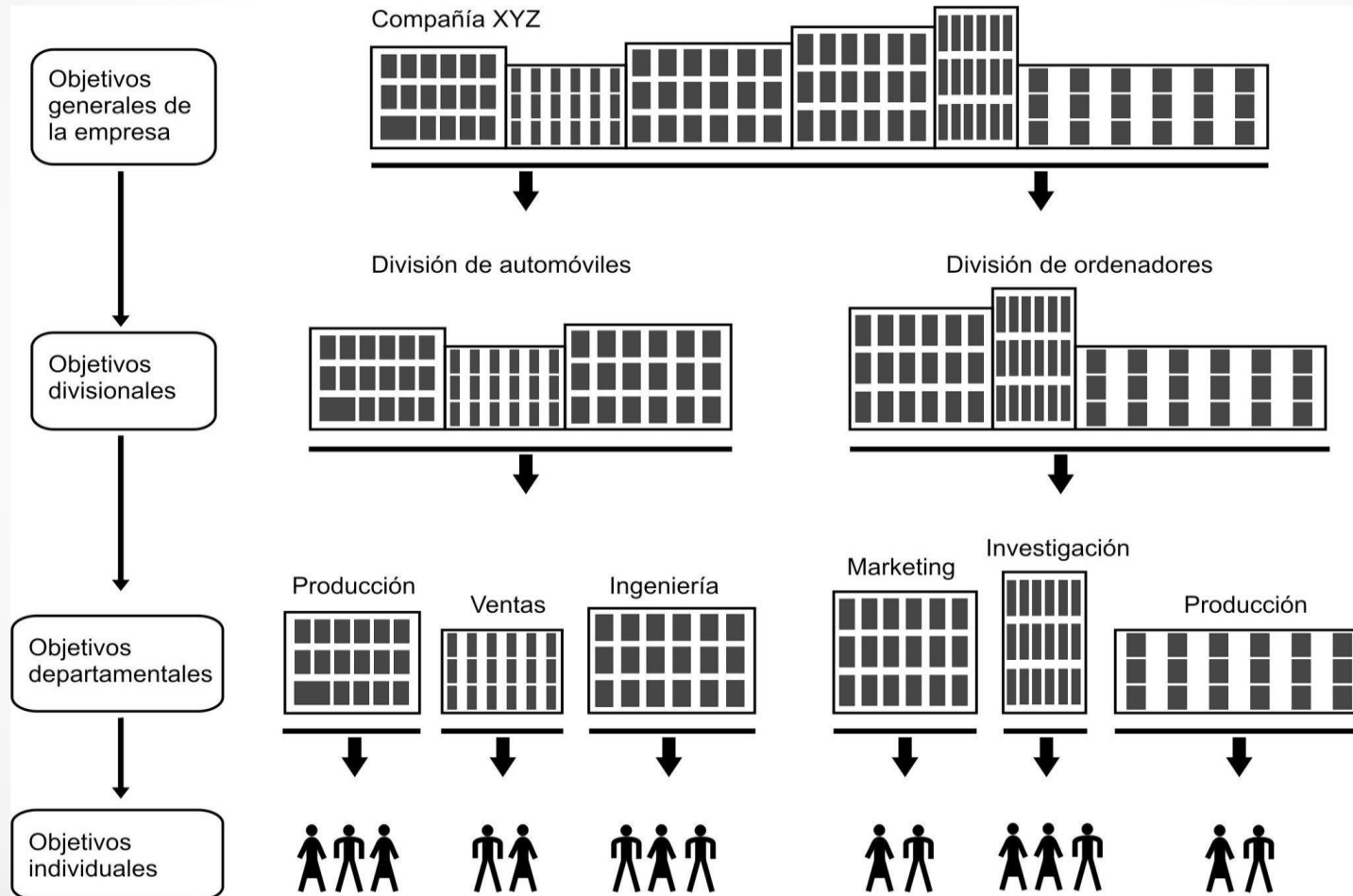
Kmart observó una mejora en la renovación de inventario –es decir, las veces al año que vendía su inventario, una medida clave de la eficiencia en la venta al detalle–, pasando de 3,45 en 1994 a 4,56 en 2002. Es un salto del 32 por ciento, lo que no está nada mal. En los mismos ocho años, la rotación de inventario de Walt-Mart subió de 5,14 hasta 8,08, un 63 por ciento. Walt-Mart tenía una rotación más rápida al principio del período de ocho años que Kmart al final. Kmart mejoró en términos absolutos y, sin embargo, al mismo tiempo se descolgó aún más, y la distancia entre los dos detallistas se hizo todavía mayor. En 2002 –justo cuando su rotación de inventario alcanzaba el máximo de todos los tiempos–, Kmart izó la bandera blanca y se dirigió pesarosamente al tribunal de quiebras.

f) Características SMART (inteligente) de un objetivo competitivo

- ▶ **Específico** (specific): claro y concreto.
- ▶ **Medible** (measurable): permite cuantificar el avance.
- ▶ **Realizable** (achievable): aceptado por el trabajador y relevante.
- ▶ **Realista** (realistic): factible y desafiante.
- ▶ **Temporal** (time-based): un tiempo para alcanzarlo.

g) Despliegue de los objetivos: jerarquía, coherencia y secuenciación

i) Jerarquía (cascada de objetivos)



ii) Coherencia

COHERENCIA HORIZONTAL Y VERTICAL DE LOS OBJETIVOS

En 1968 el departamento de promoción de Chevrolet (división de General Motors) lanzó una campaña publicitaria intensiva para activar las ventas del modelo Nova, que estaban estancadas. De forma paralela, el departamento de producción, ante los elevados *stocks* del modelo Nova, y creyendo que cubrían toda la demanda anual prevista, reorganizó el sistema productivo para dedicarlo a la fabricación de otro modelo. La campaña publicitaria fue un éxito y la empresa no pudo atender los pedidos de los clientes, con el coste de oportunidad y la pérdida de credibilidad que esto acarreó a la empresa.

Comunicación, Coordinación, Visibilidad

iii) Secuenciación

Relacionar corto plazo (objetivos operativos, **estándares de desempeño** o **resultados clave**) y largo plazo (objetivos competitivos)

Lo más adecuado es desglosar los objetivos competitivos anuales en resultados clave (objetivos operativos o estándares de desempeño) cuatrimestrales o, incluso, mensuales. No conviene olvidar que ambos (objetivos y resultados clave) tienen que estar vinculados a la meta (fin estratégico) del negocio.

h) Retroalimentación

Información sobre el progreso en el logro de los objetivos

Específica y oportuna

Positiva e informativa *versus* negativa y control

Una forma de proporcionar retroalimentación es utilizar un instrumento llamado CFR, cuyas siglas significan:

- **Conversaciones:** entendidas como un intercambio auténtico y lleno de matices entre el superior y el colaborador, con la intención de impulsar el rendimiento.
- **Feedback:** en esencia, una conversación bidireccional o en red entre compañeros para evaluar el progreso y conducir a mejoras futuras.
- **Reconocimiento:** consistente en expresiones de apreciación hacia los individuos que lo merezcan por sus contribuciones, independientemente de la magnitud de estas.

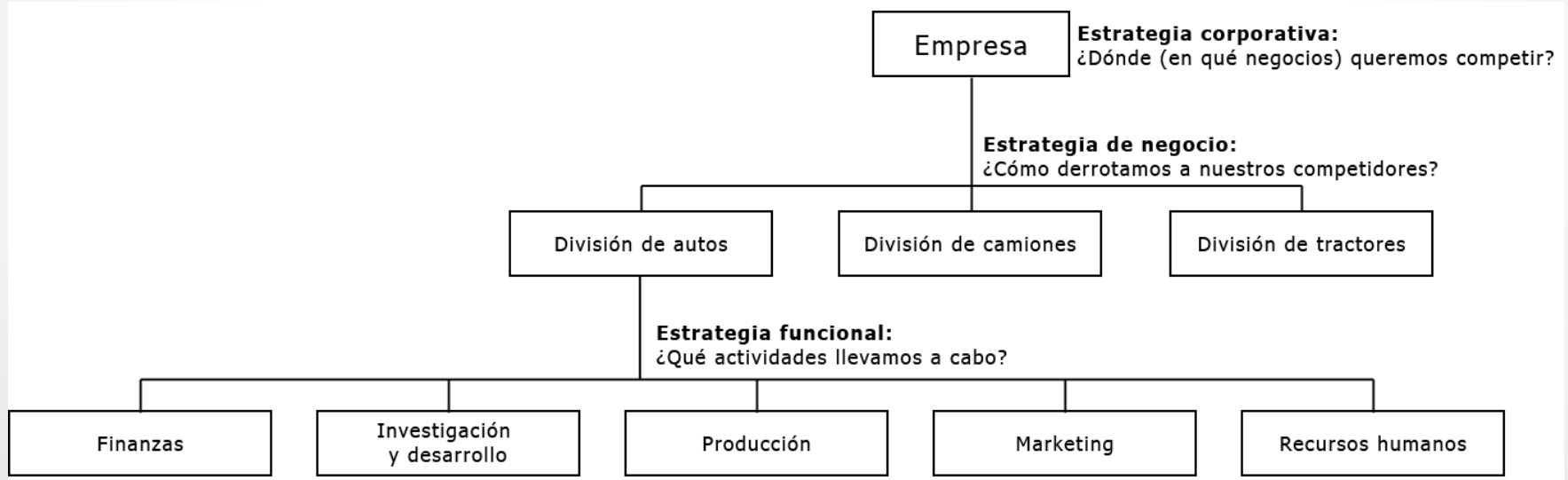
1.3. CARACTERÍSTICAS DE LA ESTRATEGIA

La estrategia define **CÓMO** alcanzar los objetivos formulados. Significa que la empresa opta por seguir un curso de acción en lugar de otros. Está relacionada con las decisiones a tomar para lograr la meta.

- ❑ NIVELES DE LA ESTRATEGIA
- ❑ CONTEXTO ESTRATÉGICO
- ❑ COMPONENTES DE LA ESTRATEGIA
- ❑ ELECCIÓN DEL CURSO DE ACCIÓN
- ❑ PUESTA EN PRÁCTICA
- ❑ ESTRATEGIA DELIBERADA *VERSUS* EMERGENTE
- ❑ CONTROL ESTRATÉGICO

a) Niveles de la estrategia

La estrategia consiste en determinar las metas y objetivos a largo plazo de una empresa, así como en adoptar los cursos de acción y asignar los recursos necesarios para alcanzar las metas (Chandler, 1962).



b) Contexto estratégico

1. Oportunidades y Amenazas (externas): la estrategia debe explotar las oportunidades y contrarrestar las amenazas del entorno: genérico y específico (sector industrial).

Análisis DAFO

2. Fortalezas y Debilidades (internas): no tiene sentido que una empresa trate de explotar una oportunidad sin tener acceso a los recursos necesarios.

3. Grupos de interés (demandas sociales).

4. Cultura organizativa.

5. Ambiciones y valores de los directivos clave.

c) Componentes de la estrategia

Alcance: Define la amplitud de la línea de productos que comercializa una empresa, la extensión de los mercados que atiende y el grado de integración que acomete.

Despliegue de los recursos: Delimitan lo que la empresa puede hacer (interiorizar o subcontratar).

Ventaja competitiva: Fortalezas de la empresa que le permiten satisfacer las necesidades prioritarias de los clientes mejor que los competidores.

Sinergia: Se obtiene cuando dos recursos gestionados por la misma empresa proporcionan unos resultados combinados superiores a la suma de los resultados de esos dos recursos gestionado cada uno de ellos por una empresa independiente. El valor conjunto de dos recursos es superior a la suma de sus valores individuales. «Efecto $2+2=5$ ».

d) Elección del curso de acción

En un entorno de negocios tan complejo como el actual, las decisiones importantes deberían tomarse en grupo, ya que, como señala el adagio «dos cabezas piensan mejor que una». El objetivo del grupo es crear la variedad necesaria: suficientes alternativas entre las cuales elegir una que resulte útil y novedosa. Ello se consigue mediante un proceso de fricción creativa, que permite a los miembros del grupo dar rienda suelta a su potencial creativo, desafiando los puntos de vista de los demás y aceptando, al mismo tiempo, la crítica constructiva. Posteriormente, el grupo debe llegar a un consenso, que se logra cuando los miembros pueden afirmar que están de acuerdo con la decisión o que tuvieron su oportunidad para defender su punto de vista, pero no pudieron convencer a los demás de su planteamiento. Ahora bien, **consenso no quiere decir acuerdo unánime**, ya que los miembros del grupo pueden estar en desacuerdo con la decisión final y, al mismo tiempo, dispuestos a trabajar a favor de su éxito.

Los gerentes pueden aumentar la probabilidad del desacuerdo cognitivo integrando la variedad (edad, género, etnia, cultura, especialización ...) en los grupos, fomentando interacciones frecuentes y discusiones activas, así como estimulando la creación de alternativas múltiples. **Abogado del diablo y consulta dialéctica**

En una junta con sus directivos, el mítico CEO de General Motors, Alfred Sloan, propuso una decisión estratégica controvertida. Cuando les pidió a los miembros del quipo sus opiniones, cada directivo respondió con comentarios favorables. Después de constatar que, aparentemente, todos estaban de acuerdo, Sloan propuso postergar la decisión hasta la próxima reunión, para tener tiempo de promover desacuerdos, y quizá comprender mejor de qué trata el problema. Si se alcanza un acuerdo rápido sobre un tema importante, mejor no decidir nada. Las decisiones de las organizaciones son importantes y arriesgadas, y deben ser controvertidas. Tiene que existir confianza en la toma de decisiones. La confianza requiere que las discrepancias sean expresadas.

e) Puesta en práctica

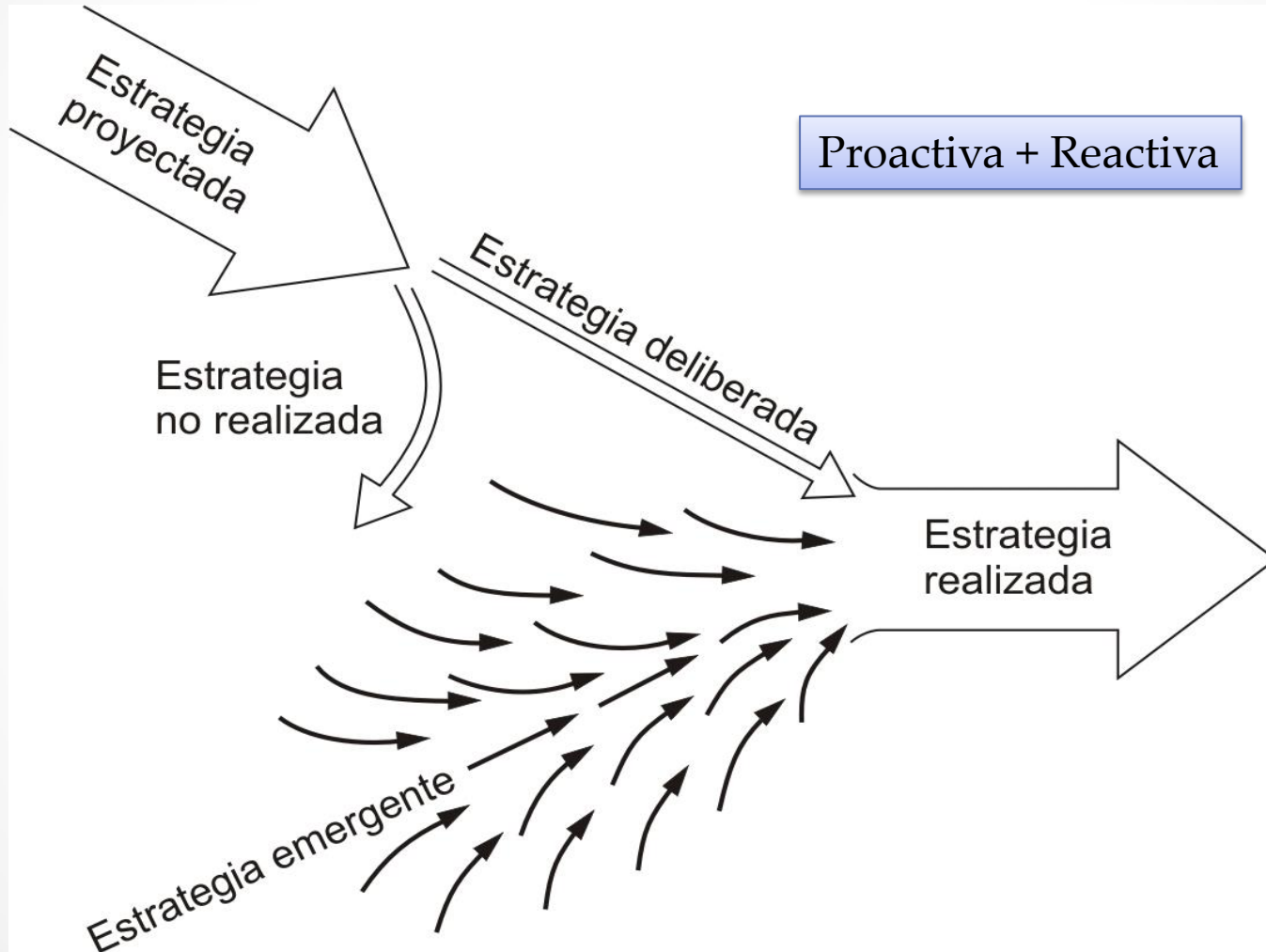
La puesta en práctica de la estrategia conlleva tomar las decisiones en la asignación de recursos.

Presenta más problemas que la formulación. Como suele decirse: **el diablo está en los detalles.**

La puesta en práctica incluye:

- a) Ejecutar acciones congruentes con las estrategias que la empresa elija en los niveles corporativo, de negocio y funcional.
- b) Asignar responsabilidades a los gerentes (por lo general mediante el diseño organizativo).
- c) Distribuir los recursos internamente (planes operativos).
- d) Diseñar el sistema de incentivos.

f) Estrategia deliberada *versus* emergente



g) Control estratégico

Consiste en evaluar los resultados, verificar si se cumple lo previsto y, si fuera necesario, corregir las desviaciones

Evaluación cualitativa de la estrategia

- ✓ **Visión:** una idea articulada para guiar la estrategia.
- ✓ **Consistencia:** las decisiones y los objetivos deben ser coherentes y reforzarse mutuamente.
- ✓ **Consonancia:** la estrategia debe representar una respuesta adaptativa al entorno.
- ✓ **Ventaja competitiva:** la estrategia debe proporcionar una superioridad sobre los competidores en aquello que valoran los clientes.
- ✓ **Viabilidad:** la estrategia no debe exigir demasiado de los recursos disponibles ni crear problemas secundarios irresolubles.

Evaluación cuantitativa de la estrategia

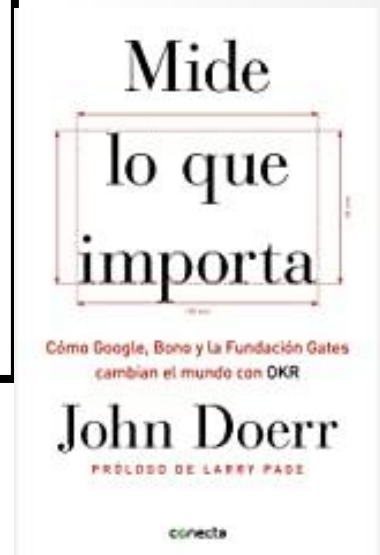
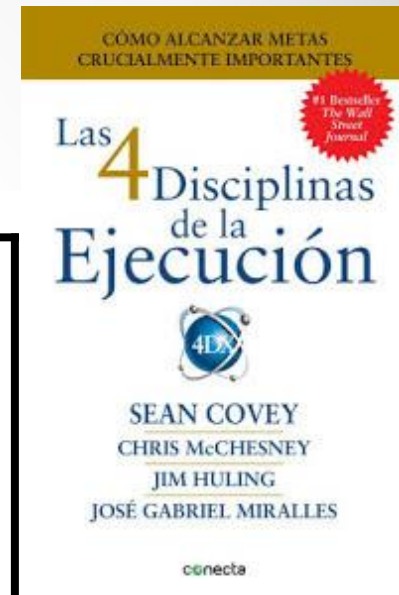
Los objetivos competitivos anuales se desglosan en resultados clave (objetivos operativos o estándares de desempeño) cuatrimestrales o, incluso, mensuales. No conviene olvidar que ambos (objetivos competitivos y resultados clave) tienen que estar vinculados a la meta (fin estratégico) del negocio.

Los resultados clave son un marcador de referencia, hitos a los que hay que llegar para alcanzar el objetivo competitivo.

Los resultados clave deben ser públicos, transparentes y compartirse abiertamente. Todos los segmentos de la organización pueden verlos, a todos los niveles y en cada uno de los departamentos. La transparencia impulsa la colaboración.

El empleado necesita tener establecido rigurosos resultados clave y unos objetivos competitivos elevados, pero la responsabilidad y la decisión de cómo hacer su trabajo deberían ser siempre suyas.

- **Centrarse en la prioridad competitiva**
- **Actuar sobre indicadores clave**
 - Establecer resultados clave (estándares de desempeño)
 - Proponer medidas para alcanzarlos
- **Mantener un cuadro de mando (indicadores) convincente**
 - A la vista de todos y actualizado
- **Crear una cadencia de rendición de cuentas (CFR)**
 - Conversaciones
 - Feedback*
 - Reconocimiento



1.4. CREACIÓN DE VALOR

