

Fuente: Adaptado de Michael Porter (1996) "What is Strategy?" Harvard Business Review.

operativa y el posicionamiento. Si bien es cierto que las anteriores son condiciones esenciales para alcanzar **un desempeño superior al promedio**, el cual es el objetivo primordial de cualquier empresa, también debe de tenerse claro que ambas tienen naturalezas operativas muy distintas. Veamos porqué...

Una empresa puede superar a sus rivales sólo si se puede establecer una o varias diferencias en la(s) forma(s) de hacer las cosas, la(s) cual(es) pueda preservar en el tiempo, es decir, hacerlas sostenibles. Este enfoque debe de llevar a la empresa a ofrecer un mayor valor a sus clientes o a crear valor comparable a un menor costo, o en el mejor de los casos a hacer ambas cosas. Así, si lo que se pretende es alcanzar una rentabilidad superior, una empresa debe buscar la manera de entregar un mayor valor en sus productos o servicios a fin de lograr cobrar mayores precios unita-

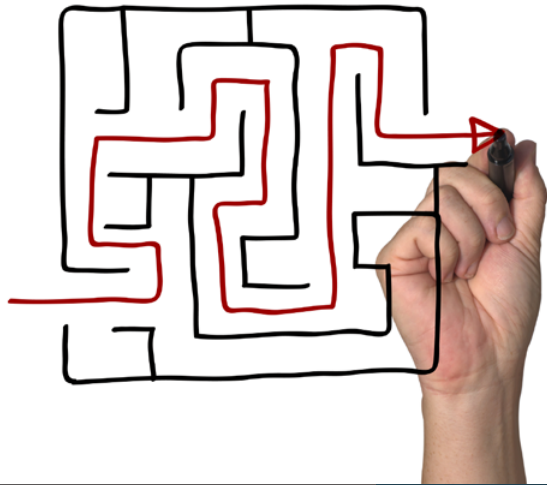
rios y lograr mejores resultados operativos a menores costos promedio.

Con lo anterior en mente, debe de tenerse claro que las diferencias entre empresas –sea a nivel de costo o a nivel de precio– se derivan en última instancia de un sin número de *actividades* que son necesarias para crear, producir, vender y entregar sus productos o servicios. Estas actividades tienen a su vez un sin número de costos asociados. Del control de los costos generados por dichas actividades, se deriva el que se pueda adquirir una ventaja en costos. Es decir, por medio de una ejecución más eficiente de actividades -comparativa a sus competidores- se logra alcanzar *eficiencia operativa*. Consecuentemente la *diferenciación* surge tanto de la elección de sus actividades y la forma en que éstas se realizan, convirtiéndolas así en las unidades básicas de *ventaja competitiva*. Así, las ventajas o desventajas generales en resultados

obtenidos por una empresa dentro de una industria, están asociadas a la secuencia operativa de las diversas actividades requeridas para entregar su producto o servicio al mercado.

La *eficiencia operativa* por ende, conlleva a la realización de actividades similares de una mejor forma que los rivales, lo cual incluye pero no se limita a que la empresa sea eficiente, sino también se refiere a las prácticas que permiten a una empresa utilizar sus recursos de una mejor manera, tal como por ejemplo al reducir defectos en los productos o al desarrollar mejores productos de una forma más rápida. En contraste, el *posicionamiento estratégico* significa la realización de actividades diferentes comparativamente a sus rivales o a realizar actividades similares pero de manera diferente.

Sin embargo, si bien es cierto que la mejora constante en la *eficiencia operativa* es necesaria para lograr una rentabilidad superior, no es generalmente suficiente. He hecho -según Porter- la evidencia empírica sugiere que son pocas empresas han logrado *posicionamiento estratégicos* exitosos sobre la base de la *eficiencia operativa* durante un período prolongado, y han logrado mantenerse por delante de sus rivales. La explicación más evidente a lo anterior gira en torno a la rápida difusión de las mejores prácticas (particularmente soluciones de carácter genérico, es decir, aquellas que se pueden utilizar en múltiples configuraciones) en especial por el hecho que los competidores pueden imitar en el corto plazo las técnicas de gestión, nuevas tecnologías, mejora de insumos, y las superiores maneras en alcanzar la satisfacción de las necesidades de los clientes.



Desarrollando una Plan para una Sucesión Efectiva en Empresas Familiares

Planificación Empresarial Estratégica y su Rol en la Sucesión

La planificación empresarial y su importancia en guiar el éxito y el desempeño empresarial es casi un arte perdida. Esto a pesar del hecho de que cuando uno empieza a pensar en su empresa y en cómo va a, ya sea pasarla a la próxima generación u obtener su mayor valor, el punto de partida debería ser la preparación de su plan de negocios estratégico. Existe la tendencia de pensar en la planificación empresarial como simplemente algo que hay que hacer cuando el Gerente del Banco la pide o cuando hay una necesidad de ganar finanzas adicionales. A pesar que la planificación empresarial ayudará en estas áreas, su verdadero propósito e intención son mucho más importantes que la sola producción de un documento para buscar fondos. La planificación empresarial es un ejercicio continuo en curso, no algo que se hace cada tantos años. También es parte crítica del rompecabezas de la sucesión y materialmente apoyará tanto un gran valor capital como un proceso efectivo de transición a la próxima generación.

Cuando su mente gira hacia la planificación empresarial usted debe pensar en el proceso más que en el documento que pueda ser producido al final. Este proceso es algo que usted debe perseguir si quiere ser exitoso, alcanzar sus metas y mejorar su desempeño. Cuando usted empieza a considerar el proceso de planificación empresarial, usted está buscando lograr tres resultados importantes:

- *Retar y expandir la forma en que su equipo piensa acerca de su empresa;*
- *Ganar conocimiento y comprensión, no solo acerca de su empresa, sino también acerca de sus clientes y el mercado en que compete; y*
- *Establecer confianza y conocimiento en cuanto a que el curso de acción que va a tomar es el correcto.*

Ahora póngase el sombrero de la sucesión e imagine un proceso y un resultado en el que usted haya:

- *Retado la forma en que usted y su equipo piensan acerca de la empresa, lo que puede lograr e identificado nuevas oportunidades;*
- *Expandido el conocimiento de su equipo sobre la empresa y cómo puede mejorar su desempeño y valor;*
- *Ganado conocimiento acerca de la capacidad de su equipo gerencial y empleados;*
- *Alcanzado un mayor entendimiento de lo que tomaría lograr el desempeño y valor mejorados; y*
- *Creado un plan de acción en el que usted y su equipo tienen confianza y que ustedes saben logrará los cambios que están buscando.*

No solo usted ha creado ya un plan que mapea su camino futuro sino que también tiene una alineación en su equipo y un acuerdo acerca del enfoque de los esfuerzos de todo el mundo. ¿Qué tan valioso cree usted que este mapa de ruta será para

un comprador potencial que quiere confianza de que la empresa puede continuar entregando sus ganancias históricas y más? Tenga en mente que el valor recae en la certeza y entre más confianza en las ganancias futuras, más alto el precio. Incluso si su camino de sucesión es mantener la empresa en la familia, ahora usted tiene una visión más clara de la capacidad gerencial de la próxima generación, qué hay que hacer para llevarlos a la altura y qué ha acordado usted como la dirección en que llevarán la empresa.

La planificación empresarial estratégica se trata de dirección, alineación y enfoque. Su propósito es crear nuevas oportunidades, evaluar posibilidades, resolver problemas y crear valor capital y desempeño. Sin embargo en el mercado competitivo de hoy en día, no es suficiente solo emplear personal, ya sea que sean familia o no, para hacer un trabajo. En el mercado competitivo de hoy día es necesario que usted también logre el apoyo de sus empleados y que sientan orgullo de hacer el trabajo que hacen. Si usted maneja bien su recurso humano, usted puede superar a sus competidores fácilmente y mejorar su rentabilidad significativamente. La planificación empresarial puede ser una herramienta importante para ganar apoyo y desencadenar entusiasmo y energía.

Al embarcarse en la planificación empresarial hay siete elementos

clave que deben ser incluidos en el proceso:

- **Historia:** Considerar la historia de la empresa y la identificación de cualquier evento significativo que pueda impactar su habilidad futura de competir;
- **Análisis Estratégico:**
 - **Mercado:** *Las fronteras del mercado en el que compite la empresa, las características de ese mercado y los factores que puedan impactarlo en el futuro;*
 - **Paisaje Competitivo:** *Identificación de competidores dentro de mercados relevantes, los segmentos de clientes en los que se enfocan y participación en el mercado, y la base sobre la que compiten;*
 - **Posicionamiento:** *Las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que enfrenta la empresa, una identificación de los recursos y capacidades y en lo que la empresa es la mejor, llevando a una consideración de cómo competir;*
- **La Organización:** Identificación de los valores y propósito que existen dentro de la empresa y el rol que juegan. Un boceto de la estructura organizacional de la empresa que le permita operar eficientemente;
- **El Futuro:** Una descripción sucinta de cómo la empresa competirá efectivamente en el futuro;
- **Validación Financiera:** Una consideración de los retornos financieros que se esperan ganar bajo la estrategia competitiva y la adecuación de estos retornos;
- **Mitigación de Riesgos:** Identificación de los riesgos asociados y los pasos que pueden tomarse para mitigar estos riesgos; y
- **Implementación:** Consideración del impacto de la estrategia competitiva en los departamentos y procesos dentro de la empresa, y el establecimiento de un programa de acción para alcanzar los cambios necesarios.

La planificación empresarial es un ingrediente clave en establecer una empresa exitosa pero debe ser usada como una herramienta para dirigir y moldear una estrategia efectiva. Cuando considere un proceso de sucesión, la planificación empresarial es uno de los elementos clave que le permitirán apalancar el valor capital y apoyar una transición fluida.

No empiece sin ella.