



## *La estrategia define la estructura*

Dentro de los múltiples ejemplos que mostramos en nuestros seminarios, algunos de ellos están relacionados con mapas estratégicos, los cuales muestran con total claridad como se cumple lo que definimos en el título de este artículo.

Por lo general las empresas plantean dentro de su perspectiva financiera dos estrategias: Una relacionada con mejorar su productividad, la cual en la mayoría de las veces se logra mediante una mejor utilización de sus activos actuales y una reducción de costos. La otra está relacionada con el crecimiento que por lo general plantea dos temas: crecer con nuevos clientes y-o aumentar las ventas por cliente.

Lo anterior no plantea mayor problema al resto de temas estratégicos que la organización se debe plantear. En donde viene la disyuntiva es cuando se definen las estrategias o propuestas de valor con las cuales se buscará atraer a los clientes.

En este particular se han planteado, ya hace muchos años tres estrategias genéricas:

1. Liderazgo en costos, también conocida como “*Excelencia Operacional*”.
2. Satisfacción total o “*Intimidad con el Cliente*”.
3. Liderazgo en productos o “*Innovación*”.

El Dr. Kaplan plantea una nueva estrategia, convertirse en el “standard de la industria” o “*lock in*”, la cual no es muy conocida pero aplicada por Microsoft, Intel, Dell, etc. En próximos artículos hablaremos de ello.

Muchos autores han establecido el porque la empresa debe plantear una disyuntiva sobre cual de éstas estrategias seguir, pues no recomiendan la combinación de algunas de ellas. Aparentemente esto siempre había sido así, no obstante otros “gurús” de la administración plantean dos nuevos elementos:

- a. Se pueden tener dos estrategias siempre y cuando cada una se plantee a un segmento de clientes, totalmente diferenciados (Banca Personal, Banca Institucional).
- b. El otro elemento plantea que si bien es cierto la empresa se debe enfocar en una estrategia, no implica descuidar las otras dos. Deberá prestar atención a los costos, aunque se enfoque a un liderazgo de productos o a la satisfacción total.



Definidas estas estrategias los temas en las otras perspectivas caen por su propio peso, ya sea cuando hablamos de procesos, competencias que el recurso humano debiera tener, así como la tecnología informática o bien los valores esenciales a desarrollar como parte del capital organizacional de la empresa.

El siguiente cuadro muestra con mayor claridad como la estrategia define la estructura.

<i>Perspectiva</i>	<i>Liderazgo en Costos</i>	<i>Liderazgo de Productos</i>	<i>Intimidad con el Cliente</i>
<b><u>Perspectiva Financiera:</u></b>	Bajo costo o Excelencia Operacional	Innovación	Completa solución a los clientes
Estrategia Productividad	Líder en Costo de la Industria	Gestionar el costo total en todo el ciclo de vida	Reducir Costo del servicio
Estrategia de Crecimiento	Beneficios de nuevos clientes Incrementar Participación en clientes	Beneficios de nuevos productos Margen Bruto de nuevos productos	Beneficios de nuevos clientes Incrementar Participación en clientes
<b><u>Perspectiva Clientes:</u></b>	Un proveedor de bajo costo Calidad Perfecta Velocidad de compra Apropiada Selección	Primeros en el mercado Productos de Alto desempeño, pequeños, rápidos, livianos, seguros Nuevos segmentos de clientes	Calidad de las soluciones provistas Productos-servicios/clientes Retención de Clientes Rentabilidad de clientes durante su vida
Estrategia Comercial	Ofrecer Servicios que sean consistentes, a tiempo y bajo costo	Productos que superen las fronteras del desempeño actual	Proveer la Mejor solución total a Nuestros clientes
<b><u>Perspectiva Procesos</u></b>			
Gestión de Operaciones	Relaciones Excelentes con proveedores Distribución eficiente Producir a bajo costo, con calidad y a tiempo	Procesos robustos y flexibles Rápida introducción de productos Cadena de suministro para crecer rápido	Amplia línea de productos Rápida introducción de nuevos productos Red de proveedores para extender la capacidad
Gestión de Clientes	Manejo de órdenes conveniente Flujo de servicio Variedad deseada	Educar a los clientes sobre nuevos productos Capturar ideas de los clientes	Entregar resultados Crear soluciones Construir relaciones Conocimiento del cliente
Gestión de la Innovación	Innovación de procesos	Disciplinado Tiempo de llegada al mercado	Identificar nuevas oportunidades de servir Anticipar necesidades
<b><u>Aprendizaje y Crecimiento:</u></b>	Fuerza de trabajo calificada, motivada y tecnológicamente capaz	Encontrar, motivar, desarrollar y retener el mejor talento.	Fuerza de trabajo calificada, motivada y tecnológicamente capaz
Capital	Seis sigma	Profunda experiencia	Empleados que crean



**Grupo Kaizen S.A.**

En el grupo Kaizen no solo vendemos servicios,  
ofrecemos beneficios



Humano	Calidad total Mejora continua de la Capacidad de los Procesos	funcional-técnica Empleados creativos, versátiles, equipos cross funcionales Prototipos y simulación	éxito para los clientes Amplio conjunto de habilidades útiles para los clientes
Capital de la Información	Comunicación electrónica con clientes y proveedores (B2B y B2C)	Cad-cam	Base de datos de clientes CRM y Data Mining
Capital Organizacional	Compartir conocimientos de las mejores prácticas (Learning Organization)	Creatividad, Innovación	Enfoque al cliente Transferir conocimiento de los clientes de avanzada

Basado en “Strategy Maps” de Robert Kaplan y David Norton, HBR Press.

Es fácil observar en la tabla anterior como la estrategia determina que estructura tecnológica se requiere según se haya definido. En una estrategia de liderazgo en costos, la comunicación con clientes y proveedores permitirá productos “mejores, más rápido, más baratos”. Pero si la estrategia es de liderazgo de productos, requiere tecnología como el diseño asistido por computadora, simuladores, etc.. El **CRM** (Administración de las Relaciones con los Clientes), tiene mayor sentido en una estrategia de “Intimidad con el Cliente” que en cualquiera de las otras dos. No obstante muchas empresas indiferentemente de su estrategia se adhieren a la filosofía del **CRM**, incluyendo la adquisición de un costoso software.

Al igual sucede con la aplicación del concepto de **Seis Sigma**, el cual se aplica sin tener claridad sobre cuál es la estrategia empresarial. Es fácil reconocer que en una estrategia de Excelencia Operacional, en donde existe identificación con la reducción de costos mediante la mejora continua de los procesos la aplicación del **Seis Sigma** o el “**Lean Manufacturing**”, son herramientas de valiosa ayuda. No se está diciendo que solo en la estrategia de liderazgo en costos, se deba aplicar, sino que es en donde más aporta, tampoco implica, como se dijo antes que las empresas se deban olvidar de los otros conceptos, pero si realmente una empresa tiene una clara definición de su estrategia y así es como desea ser percibida por sus clientes, no se debe desgastar en iniciativas que no propicien el cambio que la empresa está buscando.

Por último, para mantener nuestro enfoque de: “La Estrategia define la Estructura”, el concepto es principalmente cierto en la forma en como la empresa define su estructura organizacional, para lo cual debe valorar si lo que mejor le conviene es una organización funcional, una organización por procesos, una organización matricial (Process Champion), etc.. Las empresas antes de embarcarse en nuevas filosofías,



**Grupo Kaizen, S.A.**

Teléfono (506) 283 6192 • kaizen@racsa.co.cr • Apartado 422-2010, San José, Costa Rica



**Grupo Kaizen S.A.**

En el grupo Kaizen no solo vendemos servicios,  
ofrecemos beneficios



herramientas o modas, deben definir con claridad su estrategia competitiva, hecho esto la decisión para el resto de las cosas es simple.

**Información adicional sobre este tema, así como seminarios y procesos de implementación los obtiene visitando [www.grupokaizen.com](http://www.grupokaizen.com) o bien pidiendo información a [kaizen@grupokaizen.com](mailto:kaizen@grupokaizen.com)**



Seminario BSC en  
Quito Ecuador  
Marzo 2005



**Grupo Kaizen, S.A.**

Teléfono (506) 283 6192 • [kaizen@racsa.co.cr](mailto:kaizen@racsa.co.cr) • Apartado 422-2010, San José, Costa Rica