

Fecha	Fuente	Pag.	Art.	Título
-------	--------	------	------	--------

19/01/2012 ESTRATEGIA (STGO-CHILE) 2 3 ¿FORTALEZA O SURF?

¿Fortaleza o Surf?

¿Qué es la Estrategia? ¿Posicionamiento? o ¿Proceso? En el mundo de los negocios se impone la estrategia como posicionamiento. La ventaja competitiva proviene de defender una posición estratégica a través de un sistema de recursos relacionados que crean valor. Por ejemplo, la estrategia de LAN, en la superficie, está basada en recursos bastante comunes: información de sus clientes, aviones nuevos, confortables y buena calidad de servicios de entretenimiento. Ninguno de estos recursos es especialmente particular. Pero, en su conjunto, le dan a LAN una ventaja competitiva que otras aerolíneas difícilmente pueden imitar, porque no sólo se trata de los recursos, sino de la forma en que la empresa los combina.



La pesadilla de las estrategias de posicionamiento es el cambio. Cuando las industrias estables cambian, las posiciones estratégicas desfallecen.

Cuando el cambio es vertiginoso y las industrias se mueven muy rápido, la estrategia es oportunidad y proceso. Seguir una estrategia de oportunidad es como surfear: el desempeño viene de capturar una gran ola en el momento adecuado,

incluso si la ola es corta y la "cabalgata" precaria, al borde del caos, donde caer es siempre una posibilidad. La ventaja competitiva proviene de capturar oportunidades atractivas, antes, más rápido y mejor que los competidores. Esto requiere combinar dos elementos: focalizarse en un proceso estratégico y desarrollar reglas simples que lo guíen.

En Chile, la presencia de nuevos emprendedores dinamizará a las industrias. La captura y ejecución de oportunidades se volverán claves para el desempeño. Entonces, ¿que escoger? ¿Fortaleza o surf? Dependerá de su industria y de su empresa. Sin embargo, tenga presente que una nueva realidad emerge, es hora de ir abandonando la mirada estática del posicionamiento y darle más importancia a la ejecución y a los procesos, porque es allí donde la batalla se ganará.

Es hora de darle más importancia a la ejecución y a los procesos, porque es allí donde la batalla se ganará.

ERICA SALVAJ

INVESTIGADORA Y PROFESORA FEN UNIVERSIDAD DEL DESARROLLO

