



**Alejandro Indacochea**  
Presidente de Indacochea Asociados  
Profesor CENTRUM Católica Graduate Business School

# Definiendo la Estrategia en los Negocios



“No importa que el gato sea blanco o negro. Mientras pueda cazar ratones es un buen gato”

**Deng Xiaoping,**  
en su discurso ante el secretario  
del partido comunista china 1992.

Lafley y Martin (2013: 14-34) definió la estrategia en los negocios como la respuesta específica a cinco preguntas claves que, a su vez, se encuentran interrelacionadas. Estas preguntas claves son:

### ¿Cuál es la aspiración o la posición ganadora?

Constituye el propósito o la razón de ser de la empresa y su aspiración motivacional. Toda empresa tiene que ver cómo ganar en un lugar y un camino en particular; de lo contrario está perdiendo el tiempo y el dinero de su gente. Este concepto abstracto de ganar debe trasladarse a toda la organización en aspiraciones concretas, las cuales son estados de ese ideal a futuro. Las aspiraciones pueden ser revisadas y replanteadas a través del tiempo, pero no deberían modificarse en el día a día, ya que dan consistencia y alinean todas las actividades dentro de la empresa y definen el contexto mismo de la estrategia.

### ¿Dónde se competirá?

Es el campo de juego donde se puede alcanzar la aspiración ganadora, define las actividades de la empresa y qué se debería hacer, dónde y cómo, para poder alcanzar estas aspiraciones.

Esto implica definir: dónde debe competir la empresa, en qué mercados, con qué intermediarios y consumidores, en qué canales, con qué categoría de productos y en qué etapa de la integración vertical para el producto que se ha elegido.

Responder estas preguntas es clave para focalizarse, pues ninguna empresa puede ganar haciendo todas las cosas para todos. Es importante identificar dónde actuar de modo que permita a la empresa ser la ganadora.

### ¿Cómo definir qué ganar?

La empresa debería definir qué es aquello que le permite crear una propuesta única de valor que sea diferente a la de sus competidores; es decir, crear lo que Porter denomina la ventaja competitiva.

### ¿Con qué capacidades se debe contar?

Se refiere al conjunto y la calidad de las actividades que van a permitir que la empresa sea ganadora en el lugar elegido para competir. Las capacidades se refieren al conjunto de actividades y competencias que permiten especificar dónde y cómo competir para ser los ganadores.

### ¿Qué sistemas administrativos requerimos?

Hablamos de aquellos sistemas, y su medición, que hacen posibles las capacidades y sustentan y miden

la estrategia. Para que los sistemas administrativos sean efectivos deben estar diseñados para apoyar las capacidades seleccionadas; cómo entrenar a los empleados en ellas y qué inversión se requiere para lograr las nuevas capacidades con el fin de conseguir una posición ganadora. En general, mediante los sistemas administrativos se comunica a toda la empresa el grado de avance de la estrategia.

Como se aprecia, el procedimiento de elección de la estrategia es un proceso en cascada e iterativo, en el cual todas las partes influyen entre sí, y lo más importante es poder definir qué debería hacer y qué no debería la empresa. Sin duda el peor error estratégico en los negocios es hacer bien lo que no se debe hacer, para lo cual es importante tener en claro la visión estratégica. 📌

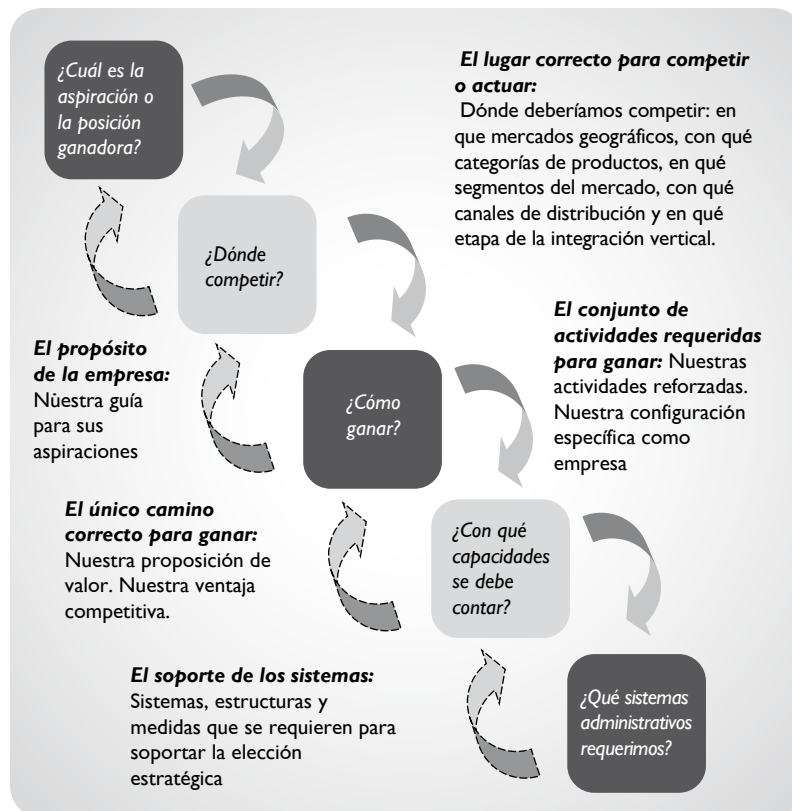


Figura 1. El Proceso de la Elección Estratégica.

#### Referencia:

Lafley y Martin (2013: 15). Traducción propia.