



El Éxito de la Estrategia. Ernesto Navarro Ruiz

Si hablamos de las estrategias de negocio, prácticamente tener éxito con todas ellas estará dirigido a mejorar los resultados (utilidades) de la empresa, a aumentar su poder, su participación en el mercado, su capacidad de maniobra, vender más, invertir más, desarrollarse, crecer, crear empleo, crear riqueza, crear futuro.

El éxito de la ESTRATEGIA DE UN MONOPOLIO, habiéndolo logrado por vía legal como son algunos servicios públicos; o por haber llegado a tener una posición dominante en el mercado sin una competencia significativa, se logra con relativa facilidad. Un monopolio puede fijar precios atractivos, establecer condiciones que un mercado competido quizás no permita; no necesita aumentar su participación en el mercado porque ya lo tiene todo, y no va a depender mucho del producto o servicio que genera. Su única preocupación es mantener su posición de monopolio: bien sea con el organismo regulador que lo supervisa, si es que existe, o consolidando su dominio en el mercado.

Una ESTRATEGIA DE PRECIOS tiene un éxito limitado. Su grado de dificultad es mayor y va a requerir mayor tiempo, pero también le va a dar menos tiempo para que Ud. disfrute de su resultado, antes que sus competidores implementen una estrategia similar, ofrezcan algunas cosas complementarias mejorando su paquete de oferta. Al final, esta estrategia es potencialmente destructiva para todos, especialmente para los más débiles en el mercado, y generalmente es utilizada cuando su producto o

servicio no tiene nada que lo diferencie de sus competidores.

El éxito de la ESTRATEGIA DE PRODUCTO logra resultados ligeramente mejores pero tiene un mayor grado de complejidad y dificultad en el tiempo. Si Ud. tiene un producto diferenciado, un servicio que los otros no dan, o un conjunto de elementos que lo sacan del montón, las posibilidades de que su estrategia sea exitosa se fortalecen.

Una ESTRATEGIA DE REDUCCIÓN DE COSTOS solo tiene vigencia mientras su competencia reacciona, o mientras Ud. le saca punta a la inversión que hizo en esa máquina nueva, en ese nuevo y más ágil sistema de distribución; o Ud. aprovecha las sinergias provenientes de esa fusión con otra empresa que le permite atacar un mercado mayor con el mismo número de personas, o cuando hace una adquisición y de un solo plumazo desaparece un competidor del mercado o adquiere productos, destrezas, o puntos de salida que antes no tenía. Es evidente que esta estrategia tiene un grado más alto de dificultad y tiempo. Dentro de esta estrategia una de las acciones más usadas es la reducción de personal, con sus perniciosas consecuencias en el clima laboral, y por ende en la satisfacción del cliente y en la calidad de los productos y servicios generados.

Pero la estrategia que verdaderamente garantiza resultados excepcionales y

permanentes en el tiempo es la Estrategia de Calidad.

Una ESTRATEGIA DE CALIDAD incorpora a sus fuerzas vivas al proceso estratégico y los compromete en lograr los resultados deseados, derriba las barreras que frenan su progreso mientras Ud. está apretando el acelerador intentando avanzar. Abre las espigas de la innovación que le permite incorporar ideas creativas a productos y sistemas tradicionales. Crea entusiasmo y orgullo en sus integrantes.

La Estrategia de Calidad reduce las causas de los costos eliminando desperdicio, retrabajo y roces entre personas y departamentos. Fortalece sus estructuras base y desarrolla todo el potencial de su gente a través del aprendizaje, la formación y el entrenamiento, cambia sus Mapas Mentales y lo enfoca al cliente. El éxito de la estrategia de calidad se debe a que en su debido momento usa adecuada y constructivamente, con conocimiento y oportunidad, las otras estrategias para la empresa.

Se ha determinado que el 65% de lo que una empresa hace es innecesario, redundante, o no agrega valor al producto DEMING. Hay asimismo evidencias que en los procesos administrativos, el 90% del esfuerzo es dedicado a desperdicio y retrabajo LOUIS SCHULTZ. Verdaderamente —el costo de la Calidad es Gratis. Lo que

TIPS DE CONOCIMIENTO: No. 54

Por: Rogelio Carrillo Penso

agrega costo sin valor es la *mala calidad*.

