

Estrategia= conocimiento+innovación+ejecución

La estrategia es el arte de gestionar una empresa de manera que ésta alcance y sostenga una ventaja competitiva frente a sus competidores, que le permita unos márgenes de beneficio que creen valor para sus accionistas.

Para ello hay que conseguir un posicionamiento diferenciado y ventajoso que nos de una ventaja competitiva sostenible, y hay que ser excelentes en la ejecución de nuestra estrategia, tanto más cuanto menos diferenciado sea nuestro posicionamiento.

La estrategia requiere, por tanto, de tres elementos, que deben ser combinados en mayor o menor medida según el entorno en el que se mueva la empresa, con criterio y perspicacia, que son las cualidades básicas de todo gestor.

Dichos tres elementos son:

- Conocimiento
- Innovación
- Ejecución

Conocimiento

Debe partirse de un buen conocimiento de los mercados, de los clientes y del resto de competidores, así como de las tecnologías y las dinámicas propias del negocio. Sólo se puede cambiar lo que se conoce muy bien, aunque para cambiarlo haya que hacer un ejercicio de humildad y estar abierto de mente.

En especial hay que conocer al cliente, y conocerlo de primera mano, escuchándolo lo más posible. Dejándole hablar, y demostrándole que nos interesa su opinión, porque él es lo que más nos importa.

Hay que saber leer entre líneas, porque para saber encontrar nichos de mercado que otros no han visto hay que ir más allá de lo evidente. Y hay que entender bien cuál es el alcance real de nuestras capacidades de producción o servicio.

Y hay que entender que en un determinado mercado importan cosas que no importan en otro. Y que sólo conseguiremos diferenciarnos si nos diferenciamos en ciertas cosas que realmente importan.

En definitiva, el conocimiento nos debe permitir entender cuáles son los posicionamientos que funcionan o pueden funcionar, y cuáles los que difícilmente puedan funcionar.

No olvidemos que el conocimiento reside en las personas.

Innovación

Para diferenciarse hay que innovar, la fuente básica de innovación es la imaginación, la creatividad. Investigar, probar, entender el entorno para definir unas nuevas reglas del juego, para reenfocar el producto, modificar el modelo de negocio, ya sea en todo el mercado o en parte del mismo. La mejor manera de ganar un partido es que éste se juegue con unas nuevas reglas que uno mismo haya inventado, a su medida, para aprovechar las propias capacidades.

Una fuente importante de innovación es la tecnología. Apostar por nuevas tecnologías es arriesgado, pero rentable para los que aciertan en su uso. Acertar exige un buen conocimiento de la dinámica del mercado y del producto.

También hay fuentes de innovación en los sistemas de negocio, en la organización, en el marketing, en la investigación y las patentes, incluso en la cultura corporativa, cuando ésta defiende una escala de valores innovadora y diferenciada.

Ejecución

En algunos sectores, diferenciarse por el posicionamiento o por la innovación es muy difícil o imposible. Todos los competidores hacen lo mismo. No hay secretos. Por esa vía no hay manera de disfrutar de una ventaja competitiva sostenible.

La única vía es alcanzar la excelencia en la ejecución. De nuevo aquí juegan un papel primordial las personas.

La clave del éxito es una ejecución eficiente y una estructura ágil y flexible para adaptarse a los cambios y a las oportunidades que surgen, y aprovecharlos antes y mejor que la competencia. Y también está en una aplicación máxima de la estrategia, es decir, en ejecutarla de verdad y bien, no sólo de palabra. Muchos competidores dicen, por ejemplo, que el cliente es lo primero, pero sólo algunos se lo creen de verdad y lo llevan a la práctica de forma eficiente.

Cada vez más, la ejecución es el elemento más importante.