



Ideas

para generar confianza y resolver problemas importantes

strategy&

Once tipos de madurez estratégica: ¿en cuál estas?

Hoy en día, prácticamente todas las empresas se enfrentan a grandes desafíos estratégicos. Cada uno de ellos es, además, diferente en función del tipo de compañía a la que nos refiramos. Por eso, todo el conocimiento tradicional en torno a la estrategia puede quedarse corto. Tener una estrategia ganadora pasa por saber equilibrar tus puntos fuertes (lo haces increíblemente bien) con las oportunidades (lo que en el futuro va a premiar el mercado). Este complejo proceso requiere que la compañía tenga un nivel de madurez estratégica muy alto, entendida esta como la capacidad para comprender qué es lo que me está impidiendo avanzar y cómo corregirlo.

En *Strategy&*, la consultora estratégica de PwC, estamos realizando una Encuesta sobre el Perfil Estratégico de las Empresas, que clasifica las compañías función del estadio en el que se encuentran en cuanto al desarrollo y ejecución de una estrategia coherente. El cuestionario, que solo lleva entre tres y cinco minutos hacerlo, te puede ayudar para conocer mejor la madurez estratégica de tu compañía.

Las empresas son coherentes cuando son capaces de alinear su propuesta de valor y sus capacidades diferenciales con las oportunidades que ofrece el mercado – y con toda su cartera de productos y servicios-. Esto normalmente significa identificar un grupo reducido de cosas en la que tu empresa debe ser realmente buena y desarrollar las capacidades para hacerlas mejor que nadie. Si eres capaz de llegar hasta este punto, el mercado te recompensará con grandes retornos.

En la actualidad, muchas empresas reconocen el valor de esta aproximación estratégica, pero no siempre es fácil pasar de una estrategia incoherente a una inteligente. Para arrojar luz en este camino, hemos identificado once modelos o arquetipos que representan un nivel diferente de progreso a lo largo del camino hacia la coherencia estratégica. El análisis incorpora más de 5.000 datos de un estudio realizado entre directivos en todo el mundo sobre sus estrategias de negocio. Intenta situar a tu empresa en algunos de los siguientes puntos:

Los tres primeros modelos se corresponden con empresas que no se preocupan por la coherencia en absoluto y que tampoco han intentado diferenciarse o tener cierta consistencia en su cartera de productos y servicios, capacidades, o propuesta de valor... y que no parece que vaya a cambiar:

1. **Estratégicamente a la deriva.** Estas compañías o han fracasado o bien tienen mucha suerte. No tienen una dirección estratégica concreta o una visión clara de cómo crear valor. El mercado generalmente no las percibe como aventajadas.
2. **Indiferenciadas.** Cuentan con una serie de productos o servicios que compiten de forma efectiva, pero carecen de una identidad que les haga marcar la diferencia. Como los productos son muy fáciles de copiar, la ventaja no suele ser sostenible.
3. **Devaluadas.** Se trata de empresas con una dirección estratégica fuerte y una buena ejecución. Tienen muchas virtudes. Sin embargo, su estrategia no es coherente y sigue múltiples direcciones que no encajan bien entre ellas. Estas compañías están en clara desventaja ante otros competidores con una estrategia más focalizada.

Los dos siguientes modelos describen empresas que aspiran tener a una estrategia coherente pero sufren para desarrollarla:

4. **Limitadas por la amplitud de su oferta.** Estas empresas ofrecen un conjunto de productos y servicios tan distinto que, aunque quisieran hacerlo, es realmente difícil determinar cuáles son sus prioridades estratégicas.
5. **Generalistas:** Estas compañías son capaces de hacer bien muchas cosas pero ninguna de ellas de forma extraordinaria. Y aunque intentar ser coherentes, se pasan el día luchando sobre que capacidades deben priorizar.

Ahora nos centraremos en cuatro tipos de empresas que ya han desarrollado una estrategia coherente pero no consiguen ponerla en práctica:

6. **Distraídas.** Son empresas que tienen definida una estrategia coherente, pero les cuesta seguirla y resistirse a las tentaciones. Habitualmente acaban persiguiendo oportunidades en el mercado que no están alineadas con su estrategia.
7. **Limitadas por los recursos.** Cuentan con una buena estrategia pero no con los medios para llevarla a cabo. Construir unas capacidades diferenciales es una labor cara y complicada. Los directivos de estas empresas creen que su situación financiera nos le permite hacer los cambios que necesitarían.

8. **Limitadas por sus capacidades.** En este caso, no disponen ni del conocimiento ni de la tecnología que les permita construir unas capacidades de primer nivel para marcar la diferencia.
9. **Desbordadas.** Estas empresas ya tienen bien definida su estrategia pero está muy lejos de la situación actual de la compañía, por lo que son incapaces de cumplir con los objetivos deseados.

Las dos últimas categorías definen a empresas que ya actúan en concordancia con una identidad/estrategia coherente:

10. **Coherentes.** Se refiere a empresas con una propuesta de valor poderosa y un sistema basado en unas pocas habilidades diferenciadoras que apoyan su propuesta de valor. Su cartera de productos y servicios aumenta con éxito debido a las fortalezas que son capaces de explotar.
11. **Súper-competidoras:** Estas empresas usan la coherencia para dar forma a su futuro. Son capaces de aplicar sus capacidades a un rango más amplio de retos y objetivos, solucionar las necesidades y las demandas de sus clientes, y, por último, suelen liderar sus respectivas industrias. No se limitan a jugar bien sus cartas: cambian las reglas.

Nuestra Encuesta sobre el Perfil Estratégico de las Empresas te ayudará a conocer la madurez de tu estrategia empresarial y a compararla con la de tu sector y con la de tus competidores. ¿En qué lugar se encuentra tu empresa? La respuesta te puede ayudar a reconocer lo que está frenando tu crecimiento, y decidir dónde focalizarte e invertir tus recursos para desarrollar una estrategia que sea coherente y ganadora.

Artículo elaborado por Matthias Baeumler y Paul Leinwand, profesionales de Strategy &, y publicado originalmente en la revista strategy+business.