

## Ilustración 1.2

## Estrategia en acción

## British Airways y el vocabulario de la estrategia

Las páginas Web de las empresas, los informes anuales y las declaraciones públicas contienen gran parte del vocabulario de este libro.

British Airways es una compañía aérea líder global. Privatizada en 1987, la empresa disfrutó de un fuerte crecimiento y una gran rentabilidad durante la década de los noventa. Tras el año 2000 la suerte de BA cambió de lado debido a la competencia de operadores «sin filigranas», al fracaso del gobierno para aplicar los acuerdos de Cielos Abiertos con Estados Unidos y los atentados terroristas de septiembre de 2001 que provocaron una caída de la demanda del transporte aéreo.

La página Web de BA explica cómo ha desarrollado sus nuevas estrategias en este contexto:

**Visión**

«El sistema de BA»: el servicio importa para la gente que valora cómo vuela.

**Metas/Objetivos**

El sistema de BA destaca cinco metas generales con medidas asociadas (entre paréntesis):

1. Rentabilidad, en cuanto a margen operativo (objetivo del 10 por ciento).
2. Defensa del consumidor (el número de consumidores que recomiendan BA).
3. Seguridad (el número de consumidores que se sienten seguros viajando con BA).
4. Empresa respetada (el número de partes interesadas de la comunidad que respeta a BA).

5. Motivación de los empleados (el número de empleados que se sienten motivados para alcanzar las metas de BA).

**Valores**

El sistema de BA parte de cinco valores centrales:

Comprensión... Atención... Conciencia de costes... Respaldo... Dignos de confianza...

**Estrategias**

El sistema de BA proporciona una declaración de alto nivel sobre las estrategias:

- Convertirse en la mejor red británica.
- Comprender a los consumidores mejor que los competidores.
- Desarrollar una marca potente que la gente conozca y en la que tenga confianza.
- Crear una base de costes competitivos.
- Colaborar juntos como un único equipo.

**Fortalezas competitivas**

Aquí BA identifica sus fortalezas competitivas como:

- Una compañía aérea que ofrece un «servicio completo» con una fuerte identidad de marca, asociada con elevados estándares de servicio, comodidad y seguridad.

- Una *visión* o *intención estratégica* es el estado futuro deseado para la organización. Se trata de la aspiración en torno a la que un estratega, tal vez el CEO, intenta centrar la atención y las energías de los miembros de la organización.
- Si se utiliza el término *meta* suele significar un fin general acorde con la misión. Es muy posible que tenga una naturaleza cualitativa.
- Por otra parte, es más probable que los *objetivos* sean cuantificables, o que al menos se trate de un fin más preciso acorde con la meta. En este manual vamos a utilizar el término «objetivos» independientemente de que implique una cuantificación o no.
- La *capacidad estratégica* se ocupa de los *recursos* y *competencias* que puede utilizar la organización para ofrecer valor a sus consumidores o clientes. Los *recursos únicos* y las *competencias nucleares* son la base sobre la que la organización logra la ventaja estratégica y se diferencia de sus competidores.
- El concepto de *estrategia* ya se ha definido. Se trata de la dirección a largo plazo de la organización. Es probable que se exprese a través de afirmaciones generales sobre