



**Universidad Veracruzana
Facultad de Contaduría y Administración
Campus Coatzacoalcos**

Experiencia Educativa: Administración Estratégica

Antología

Programa educativo: Licenciatura en Administración

Compilador:

Dra. María Guadalupe Aguirre Alemán

Coatzacoalcos, Ver., 13 de diciembre 2012

Índice

Planeación estratégica	3
Concepto e importancia	3
Proceso formal	3
Estructura	4
Planeación operativa y planeación táctica	4
Definición de estrategias	7
Definición de una industria	7
Industria y sector	7
Análisis interno	8
Análisis externo	50
Niveles de estrategias	76
1. Estrategias de Unidad de Negocio (Kluyver, 2001).....	76
2. Estrategias corporativas (Kluyver, 2001)	81
3. Estrategias funcionales (Kluyver, 2001).....	84
Construcción de ventajas competitivas mediante.....	87
Construcción de una ventaja competitiva a través de una estrategia de nivel funcional	87
Construcción de una ventaja competitiva a través de una estrategia de nivel de negocios	91
Construcción de ventajas competitivas mediante estrategias corporativas	95
Estrategia en un ambiente global	102
Outsourcing estratégico	110
Referencia bibliográfica	113

Planeación estratégica (Steiner, 2004)

La planeación estratégica formal con sus características modernas fue introducida por primera vez en algunas empresas comerciales a mediados de 1950. En aquel tiempo las empresas más importantes fueron principalmente las que desarrollaron sistemas de planeación estratégica formal, denominados sistemas de planeación a largo plazo. Desde entonces, la planeación estratégica se ha ido perfeccionando al grado de que en la actualidad todas las compañías importantes en el mundo cuentan con algún tipo de este sistema, tiene un número cada vez mayor de empresas pequeñas está siguiendo este ejemplo.

Concepto e importancia (Steiner, 2004)

La planeación estratégica es una actitud, una forma de vida; requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro, y una determinación para planear constante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección. Además, representa un proceso mental, un ejercicio intelectual, más que una serie de procesos, procedimientos, estructura o técnicas prescritos. Para lograr mejores resultados los directivos y el personal de una organización deben creer en el valor de la planeación estratégica y deben tratar de desempeñar sus actividades lo mejor posible.

En los años recientes se han realizado diferentes estudios cuantitativos, los cuales proporciona una evidencia concreta acerca de los buenos resultados obtenidos con la planeación estratégica en áreas como: ventas, utilidades, participación en el mercado, reparto equitativo para los accionistas, índices de operación y el costo/utilidad de acciones. Hay que mencionar que la óptima productividad de una organización no es el resultado directo de la planeación estratégica sino que el producto de la gran variedad de habilidades directivas de una empresa. Sin embargo, en términos generales, las direcciones muy eficientes saben desarrollar sistemas de planeación que se adaptan a sus necesidades, lo cual vigoriza el proceso completo directivo y permite obtener mejores resultados, comparando con empresas que operan sin sistema de planeación formal.

Proceso formal (Steiner, 2004)

La planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. También es un proceso para decidir de antemano que



tipo de esfuerzos de planeación debe hacerse, cuando y como debe realizarse, quien lo llevara a cabo, y que se hará con los resultados. La planeación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base en una realidad entendida.

Para la mayoría de las empresas, la planeación estratégica representa una serie de planes producidos después de un periodo de tiempo específico, durante el cual se elaboraron los planes. También debería entenderse como un proceso continuo, especialmente en cuanto a la formulación de estrategias, ya que los cambios en el ambiente de negocios son continuos. La idea no es que los planes deberían cambiarse a diario, sino que la planeación debe efectuarse en forma continua y ser apoyada por acciones apropiadas cuando sea necesario.

Estructura (Steiner, 2004)

Un sistema de planeación estratégica formal une tres tipos de planes fundamentales que son: planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos. En una compañía con divisiones descentralizadas puede existir este tipo de unión entre cada plan de división, y una unión diferente entre los planes estratégicos elaborados en las oficinas generales y los planes de división. Mediante estas uniones las estrategias de la alta dirección se reflejan en las decisiones actuales. El concepto de una estructura de planes también se expresa en la siguiente definición: la planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas, y estrategias básicos, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía.

Planeación operativa y planeación táctica

Planeación con diferentes niveles y alcances

Planeación significa establecer los objetivos a alcanzar, así como los métodos a utilizar, determinar las acciones, recursos y responsabilidades necesarios para lograr un resultado esperado.

Proceso de Planeación para lograr la Visión Estratégica:

Cuando mencionamos Planeación Estratégica, nos referimos al plan que establece la naturaleza y dirección de una organización, poniendo énfasis en prever las condiciones que prevalecerán en el futuro.

Para llevar a cabo esta planeación, es necesario definir los siguientes conceptos para tenerlos como puntos de partida y mapas de referencia que alineen los

esfuerzos individuales y organizacionales para conseguir los resultados esperados.

Figura 1 Definición de los elementos para llevar a cabo la planeación estratégica



Definición de estrategias

Plan o Prioridades establecidas para facilitar que los objetivos se cumplan, debido a que define el camino a seguir, a pesar de la influencia que ejerza el medio ambiente sobre la organización.

Elaboración de la Visión y Misión

Consiste en definir la dirección y la esencia de la organización, para establecer una orientación que guíe el resto de las actividades.

Análisis Estratégico

Conjunto de herramientas de análisis de variables, en donde se clasifican y toman en cuenta los diferentes factores que pueden intervenir a favor o en contra del alcance de la Misión y Visión, en un medio ambiente específico.

Objetivos

Son los resultados que la organización pretende lograr en un plazo que va de 1 a 5 años. Están más orientados a definir los resultados estratégicos, tácticos y operativos.

Metas

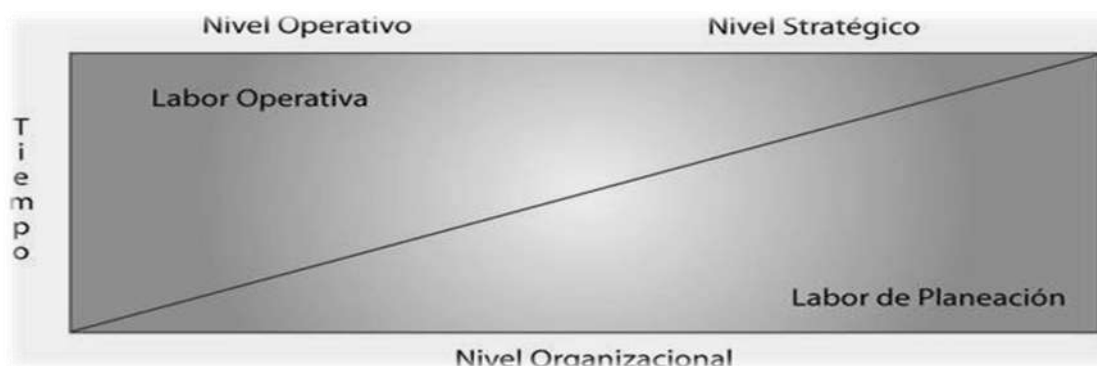
Definición de resultados específicos, derivados de una acción o conjunto limitado de acciones y que pueden ser medidos con indicadores de resultados.

Indicadores de resultados

Son las unidades de medida, a través de las que se establecen los criterios para conocer si se han alcanzado el resultado esperado}

Tabla 1 Indicadores de resultados

Indicadores de resultados		
Son las unidades de medida, a través de las que se establecen los criterios para conocer si se han alcanzado los resultados esperados.		
Planeación Estratégica	Planeación Táctica	Planeación Operativa
	Es el conjunto de acciones y métodos que se requieren para alcanzar los objetivos planteados, es decir los planes de acción con metas establecidas.	Definición de los medios específicos que deben ser utilizados para llevar a cabo los planes de acción y así, alcanzar las metas inmediatas o resultados específicos.



Definición de estrategias (Harold Koontz, 2008)

Durante años, los militares usaron la palabra estrategias para referirse a los planes elaborados de los que se creía que un enemigo podría hacer o no. Si bien, el término tiene una implicación competitiva, los gerentes lo usan cada vez más para reflejar áreas amplias del funcionamiento de una empresa. En este libro, estrategia se define como la manera de determinar los objetivos básicos a largo plazo dentro de una empresa y la implementación de cursos de acción y asignación de los recursos necesarios para alcanzar esas metas.

Definición de una industria (Jones, 2005)

Es posible definir a una industria como un grupo de compañías que ofrecen productos o servicios que son sustitutos cercanos uno del otro, es decir, productos o servicios que satisfacen la mismas necesidades básicas del consumidor. Los competidores más cercanos de una empresa, esto es, sus rivales, son aquellos que atienden las mismas necesidades básicas del consumidor.

El punto de partida para el análisis externo es identificar la industria en la que compite una compañía. Para hacer esto, los gerentes deben comenzar por observar la necesidades básicas de los clientes a los que su empresa está sirviendo, es decir, deben adoptar una postura orientada al cliente de su negocio, y no una postura orientada al producto. Una industria es el lado de la oferta de un mercado, y las compañías dentro de la investigación son los proveedores. Los clientes son el lado de la demanda de un mercado y los compradores de los productos de la industria. Las necesidades básicas del consumidor que se satisfacen en un mercado definen los límites de la industria.

Industria y sector (Jones, 2005)

Una importante distinción es la que se debe hacerse entre una industria y el sector, esto es, el grupo de industrias cercanamente relacionadas del cual forma parte. Por ejemplo, el sector de las telecomunicaciones abarca a dos industrias: la del equipo de telecomunicaciones y la de servicios de telecomunicaciones.

Análisis interno (Francés, 2006)

El análisis interno del negocio nos permitirá determinar las fortalezas y debilidades de la empresa respecto a sus competidores y, a partir de ellas evaluar su capacidad para aprovechar las oportunidades y contrarrestar las amenazas. Las fortalezas de la empresa también las podemos denominar ventajas competitivas. Se trata de capacidades en las cuales demuestra superioridad en relación con sus competidores.

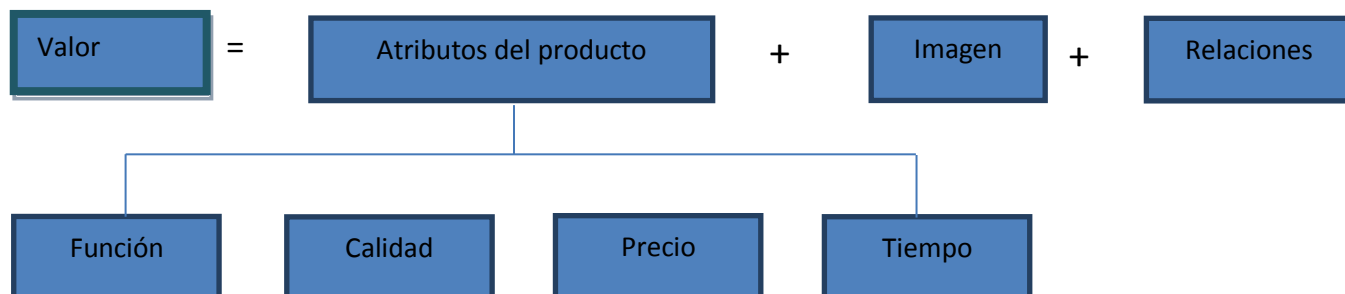
Para determinar las fortalezas y debilidades podemos utilizar como herramientas la cadena de valor de Porter (1985), las nuevas versiones de la cadena de valor, las capacidades medulares de Hamel y Prahalad (1994), los factores críticos del éxito y el modelo de las siete "S" de McKinsey. Además examinamos la relación entre la cultura organizacional y la estrategia de la empresa. Finalmente, presentamos un modelo balanceado de la unidad de negocios en las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral. Las diferentes herramientas presentadas permiten establecer las fortalezas y debilidades de la empresa. Estas se relacionan con las oportunidades y amenazas en la matriz FODA.

Propuesta de valor

El valor de un producto para un comprador se mide por la cantidad que está dispuesto a pagar por él, de acuerdo con la utilidad que le reporta. Esto se observa claramente en el caso de las subastas. Respecto de los productos que tienen precio fijo, los compradores deciden adquirirlos o no según su percepción de valor, o tratan de regatear hasta llegar a un acuerdo acerca del precio con el vendedor.

El concepto de valor para el cliente ha sido definido con mayor precisión por Kaplan y Norton (1996). La propuesta de valor al cliente, según estos autores, se compone de un conjunto de elementos que determinan el valor que percibe el comprador. Estos incluyen los atributos del producto, sea un bien o un servicio, la imagen de la empresa y la relación entre las empresas y el cliente. Los atributos comprenden las funciones del producto, su calidad, su precio y el tiempo (grafico 1). Este ultimo atributo se refiere al tiempo dedicado por el cliente a la búsqueda del producto, a la espera y para que esté disponible, a efectuar la compra y a guardar para que sea entregado.

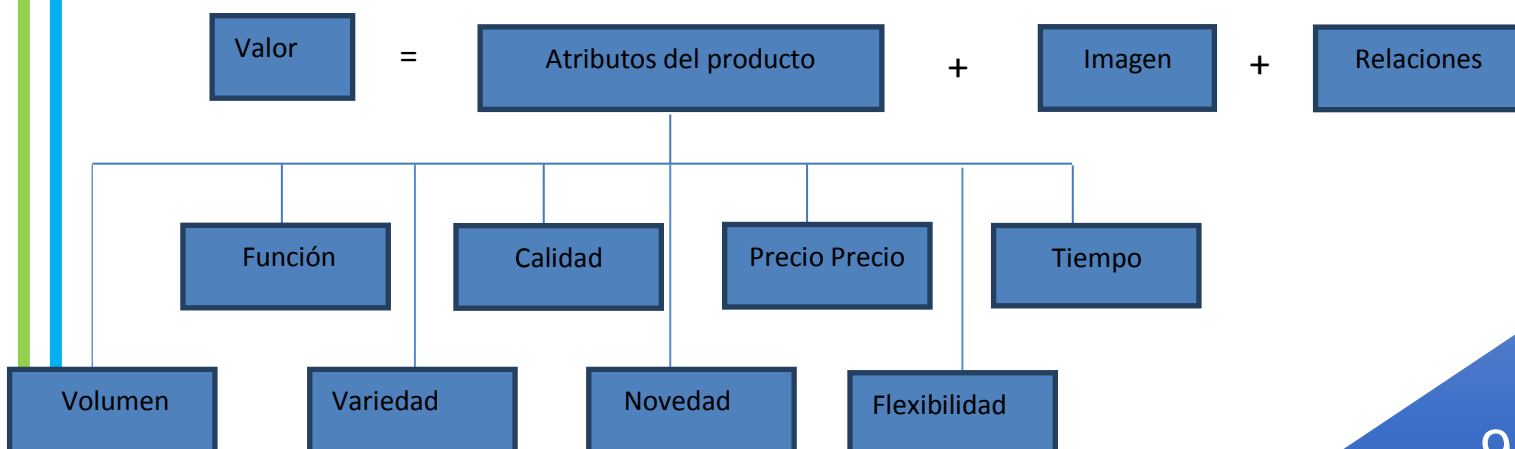
Grafico 1 Propuesta de valor al cliente para un producto



La imagen y reputación del producto son parte integral de la respuesta de valor. La imagen puede ser creada mediante la publicidad, por ejemplo, asociando el producto con personajes del deporte o la farándula. Los productos de elevada calidad y tradición pueden generar imagen por sí mismos, como en el caso de determinadas marcas de automóviles, por ejemplo, Ferrari o Rolls Royce. La marca es una parte importante de la imagen. Si el cliente no posee suficiente discernimiento para diferenciar por completo los atributos del producto, normalmente se guía por la marca, como garantía de calidad y prestigio. La relación con el cliente comprende la entrega del producto y el servicio al cliente, incluida la respuesta a sus exigencias. La propuesta de valor debe ser efectuada al segmento al cual está dirigida. Los clientes de la banca comercial masiva piden buen servicio al menor costo, mientras que los de alto patrimonio exigen servicio personalizado, incluso a domicilio, y están dispuestos a pagarlo.

Para establecer la propuesta de valor de una empresa o unidad de negocios se pueden añadir cuatro componentes a los atributos del producto en la propuesta de valor: volumen, variedad, novedad y flexibilidad (gráfico 2).

Grafico 2 Propuesta de valor al cliente ampliado para una unidad de negocios



Cadena de valor

La cadena de valor proporciona un modelo de aplicación general que permite representar de manera sistemática las actividades de cualquier unidad estratégica de negocios (UEN), ya sea aislada o que forme parte de una corporación. Se basa en los conceptos de costo, valor y margen (grafico 3)

Grafico 3 Cadena de valor elemental



Valor: es el precio que el comprador está dispuesto a pagar por el producto (en su sentido más amplio) sobre la base de la utilidad que este le proporcione, en una situación de libre mercado.

Costo: es la suma del precio de todos los bienes y servicios internos y externos utilizados hasta disponer del bien o servicio que se ofrece.

Margen: es la diferencia entre el precio de venta (valor) y el costo. Para máxima el margen se cuenta con dos estrategias alternas: aumentar el valor y reducir los costos.

Valor agregado: se crea valor cuando las actividades realizadas incrementan el precio que está dispuesto a pagar el comprador por el producto.

Cadena de valor: esta conforma da por una serie de etapas de agregación de valor, de aplicación general n las UEN.

La cadena de valor proporciona:

- Un esquema coherente para diagnosticar la posición de la empresa respecto a los competidores.
- Un marco conceptual para definir las acciones tendientes a desarrollar una ventaja competitiva sostenible.

El margen resultante será positivo si el valor excede el costo total resultante de la culminación de todas las actividades de la cadena de valor. En un negocio mal planeado podría suceder lo contrario: el costo puede exceder el valor y entonces

el negocio no será viable. Por otra parte, el valor agregado puede ser negativo, en caso de que algunos eslabones de la cadena resten valor, dado que este se suma de manera algebraica (+,-). El análisis de la cadena de valor pretende identificar todas aquellas actividades en las cuales se puede añadir valor al producto.



Cuadro 1 Etapas de la cadena de valor según Porter

Logística de entrada

Comprende la recepción, almacenamiento, inventario y manejo de materiales.

- Recepción y almacenamiento de materia prima.
- Manejo de materiales y programación de transporte.
- Almacenamiento y control de inventario.
- Devoluciones a proveedores.

Operaciones

Consiste en la transformación de los insumos en productos finales.

- Maquinado, ensamble y empackado.
- Pruebas de control de calidad.
- Mantenimiento de la planta.
- Programación de la producción.

Logística de salida

Consiste en la distribución de los productos terminados.

- Almacenamiento de productos terminados.
- Programación de transporte.
- Transporte de productos.
- Manejo de materiales y programación de las operaciones de despacho.
- Procesamiento de órdenes.

Mercadeo (marketing) y ventas

- Consiste en inducir y facilitar la adquisición de los productos a los compradores a través de estudios de mercado y promoción y venta.
- Publicidad.
- Fuerza de ventas
- Estudios de mercado.
- Fijación de precio.
- Selección y manejo de canales de distribución.

Servicio posventa

Consiste en los servicios ofrecidos a los compradores del producto.

- Servicio de asesoría.
- Garantía y mantenimiento.
- Reparación y repuestos.
- Instalación y adiestramiento.

La actividad de apoyo alimenta a las de la línea primaria y les prestan soporte, a la vez que se apoyan entre sí. Son los siguientes:

Dirección

Gerencia (dirección) general, planificación, aspectos legales, sistemas y procedimientos, relaciones públicas e institucionales.

Finanzas

Caja, tesorería, cobranzas y contabilidad.

Recursos Humanos

Selección, promoción, remuneración, planes de carrera, incentivos y asignación de los empleados a las actividades.

Tecnología

Know-how, investigación, desarrollo tecnológico (productos y procesos), inversión en maquinas y equipos.

Aprovisionamiento (suministros)

Compra de materia prima y de otros consumibles, así como repuestos para la maquinaria y equipos.

Finalmente, las diferentes actividades de la cadena de valor pueden ser clasificadas como:

Tipos de actividades	Características
Directas	Agregan valor.
Indirectas	Gerencia (dirección) de las actividades
Calidad	Aseguran el cumplimiento de las exigencias de los clientes.

Cuadro 2 Ejemplo: Fortalezas en la cadena de valor para la UEN de productos nacionales propios

Adrenalina Deportes de Montaña C.A (Empresa venezolana fabricante de equipos para la práctica de deportes montaña)				
Dirección: Cultura corporativa fuerte. Buena gestión de control. Rápida respuesta ante situaciones financieras críticas. Alta preocupación por la ética, honestidad y responsabilidad. Apoya de staff y de contabilidad				
Gerencia de Recursos Humanos: relaciones amistosas y cooperación. Programas de entrenamiento. Buenos programas de incentivos y beneficios. Gente comprometida con la organización.				
Desarrollo tecnológico: inversiones en telecomunicaciones. Inversiones en nuevos equipos de producción. <i>Know-how</i> del proceso productivo en la línea "Abismo".				
Actividades de suministros: buenas relaciones con proveedores foráneos de materia prima				
Logística de entrada	Operaciones	Logística de salida	Mercadeo y ventas	Servicio de posventa
Amplio control de inventario o de materia prima	- Buena relación con costureras - Programa de mantenimiento de equipos - Altos estándares de control de calidad - Flexibilidad en los procesos productivos	- Bajos costos de distribución - Sinergias con otra UEN	- Alta capacitación de la fuerza de ventas - Desarrollo de programas de publicidad - Precios competitivos de los productos - Buena selección de canales de venta	- Garantía de por vida para línea "Abismo" - Buen servicio a los clientes directos.

Cadena de valor en empresas de servicio

La cadena de valor fue desarrollada por M. Porter para las empresas de manufactura, pero puede ser aplicada también a empresa de servicio. En este caso, las actividades de logística de entrada y logística de salida no están presentes. La actividad de operaciones consiste en la prestación del servicio en sí, y la de servicio (usualmente de posventa en el caso de manufactura) puede consistir en la prestación de servicios colaterales. La actividad de mercadeo (*marketing*) conserva su carácter.

Gráfico 4 Ejemplo. Cadena de valor para empresas de seguros

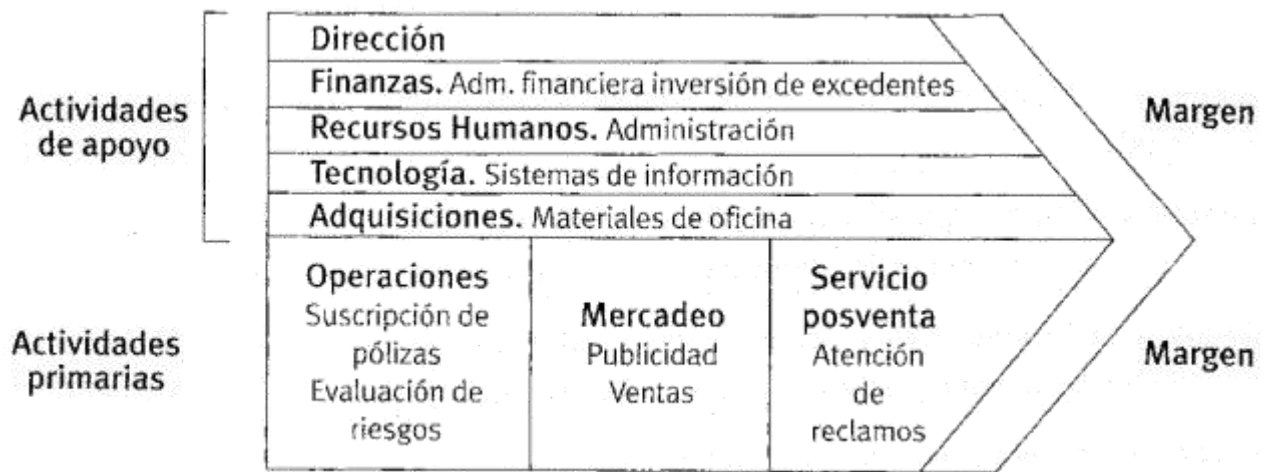
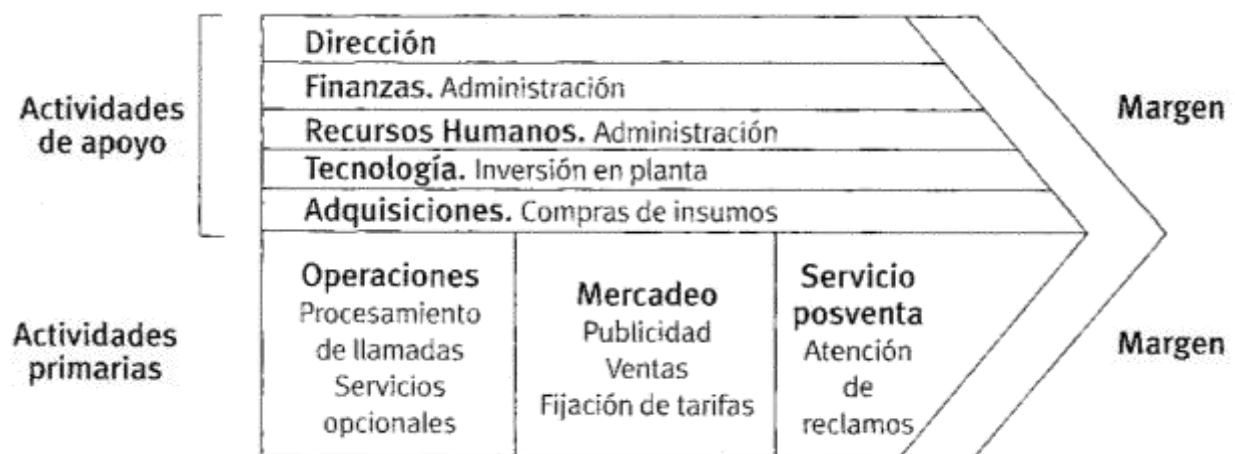


Gráfico 5 Ejemplo: Cadena de valor para empresas de telefonía celular



Impulsores de costos (costes) y de valor

Los impulsores (drivers) de costos y de valor son factores que tienen una particular incidencia sobre los costos o sobre el valor generado en las diferentes actividades a lo largo de la cadena de valor. Las actividades de la cadena de valor se deberán evaluar de acuerdo con estos impulsores.

Impulsores de costos (costes)

Se emplean cuando la estrategia de la empresa está basada en liderazgo de costos (costes), o cuando se desea controlar o reducir costos. El análisis consiste

en identificar en cuáles actividades de la cadena de valor pueden estar presentes los diferentes impulsores de costos. Posteriormente, se deben desarrollar planes para la aplicación.

Cuadro 3 Impulsores de costos

Economías de escala
Aprendizaje
Patrón de uso de capacidad
Vinculación entre las distintas actividades
Forma como se establecen los vínculos entre unidades organizacionales
Grado de integración de las actividades
Timing o actuación a tiempo
Políticas de la empresa
Ubicación geográfica de la empresa y/o de las diferentes unidades operativas
Políticas gubernamentales

Cuadro 4 Ejemplo: Aplicación de los impulsores de costos (costes). Fortalezas específicas en un caso hipotético ilustrativo

Impulsores de costos	Logística de entrada	Operaciones	Logística de salida	Mercadeo y ventas	Servicios posventa
Economías de escala	■	■	■	■	■
Aprendizaje	■	■	■	■	
Patrón de uso de capacidad	■	■	■	■	■
Vinculación entre las distintas actividades	■	■	■	■	
Forma como se establecen los vínculos entre unidades organizacionales	■	■	■	■	■
Grado de	■	■	■	■	

integración de las actividades					
<i>Timing</i> o actuación a tiempo	■	■	■	■	■
Políticas de la empresa	■	■	■	■	
Ubicación geográfica de la empresa y/o de las diferentes unidades operativas	■	■	■	■	■
Políticas gubernamentales	■	■	■	■	■

Impulsores de valor

Se utilizan cuando la base de la estrategia es la diferenciación o, sin saber adoptado esa estrategia, cuando se desea mejorar la diferenciación del producto. Al igual que el caso anterior, el análisis consiste en identificar los impulsores de valor aplicables a cada etapa de la cadena de valor, incluidas las actividades primarias y de apoyo (cuadro 5)

Cuadro 5 Impulsores de valor

Políticas empresariales

Vínculos entre las actividades de la cadena

Ubicación geográfica del negocio

Aprendizaje

Políticas públicas favorables

Timing o actuación a tiempo

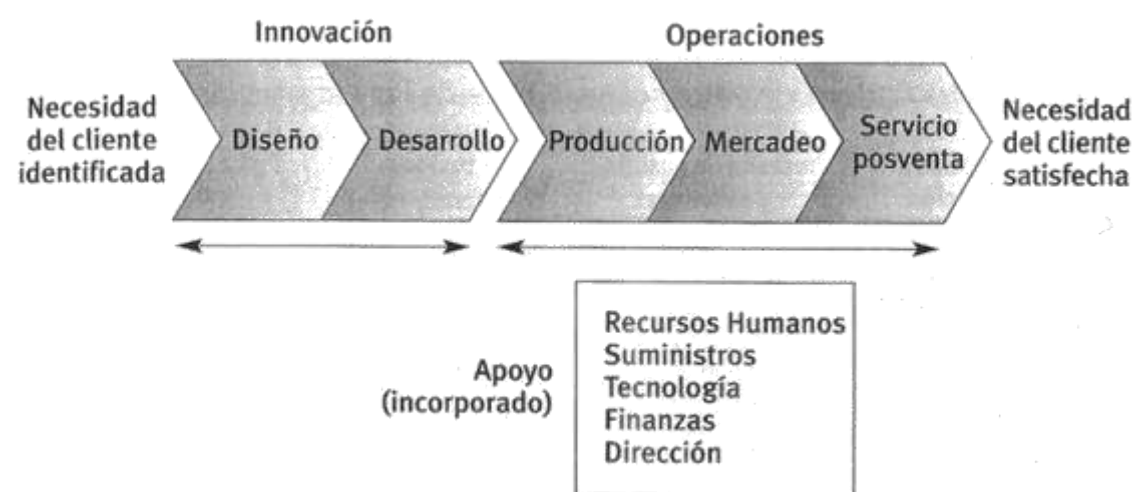
Modificaciones de la cadena de valor

El análisis interno presentado se basa en el concepto de la cadena de valor propuesto por Porter. Dicho concepto ha sido ampliado y modificado en versiones como *la cadena de valor extendida*, *la cadena de valor según las estrategias genéricas* y *la cadena de valor virtual*. En esta obra se proponen, además, la cadena de valor operativa y la cadena de valor estratégica. A continuación se examina cada una de ellas. Las cadenas de valor se pueden concatenar en cadenas industriales y *clusters* o agrupaciones industriales.

Cadena de valor extendida

La cadena de valor propuesta por Porter se refiere a los procesos que sirven para agregar valor a los insumos hasta la entrega del producto al comprador final, pero dejan de lado los procesos relativos a innovación. Estos últimos se han tornado cada vez más importantes como fuente de ventaja competitiva. Kaplan y Norton (1996) proponen una cadena de valor extendida que comprende dos segmentos: innovación y operaciones. El segmento de innovación se divide en dos eslabones: diseño y desarrollo. El de operaciones corresponde a la cadena de valor tradicional y comprende tres eslabones: producir, mercader y dar servicio. Los esfuerzos por mejorar los procesos en el segmento de operaciones se centran en la llamada *onda corta* de la creación de valor. El proceso de inicia cuando un cliente coloca una orden para un producto existente y termina cuando se efectúa la entrega de éste. La empresa crea valor produciendo, entregando y dando servicio a un costo inferior al precio que el cliente está dispuesto a pagar.

Gráfico 6 Cadena de valor extendida



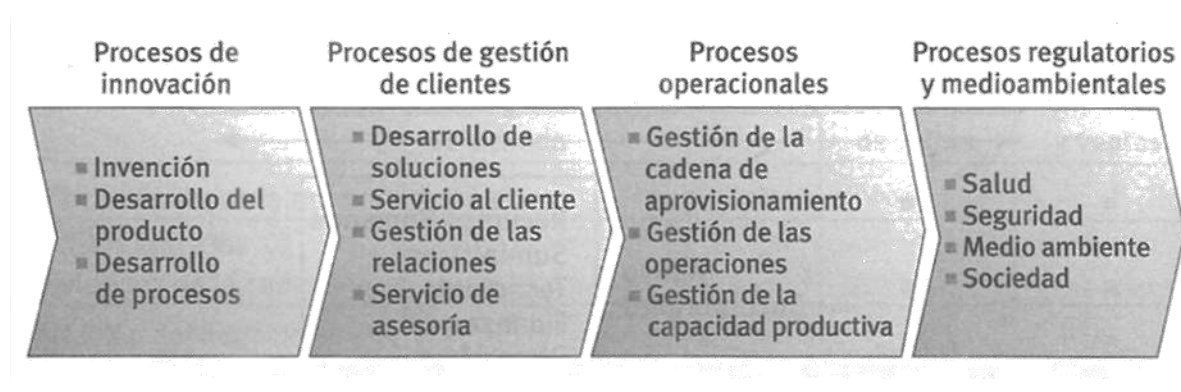
El segmento de innovación dentro del proceso representa la fuente de creación de valor de *onda larga*, que se mide en términos de tiempo de lanzamiento (*time to market*), y la tasa de innovación, que es la proporción de productos nuevos por años sobre el total de productos. Para alcanzar el éxito duradero, la empresa puede necesitar crear productos completamente nuevos que satisfagan las necesidades emergentes de clientes actuales y futuros. Para muchas empresas, manejar en forma eficaz un programa de varios años para el desarrollo de productos o para captar nuevos segmentos de clientes es más importante que el manejo eficiente de la cadena de valor operacional existente. En la cadena de valor extendida, las actividades de apoyo se encuentran incorporadas en las actividades primarias.

Cadena de valor según las estrategias genéricas

Las tres estrategias sugeridas por Treacy y Wieserma fueron adaptadas por Kaplan y Norton (2004) para su uso en la elaboración de mapas estratégicos.

La cadena de valor ha sido modificada por Kaplan y Norton (2001) de manera de adaptarla a estas tres estrategias genéricas. Se la divide en cuatro etapas: procesos de innovación, procesos de gestión de clientes, procesos operacionales y procesos regulatorios y medioambientales. De esta manera, la adopción de una de las estrategias genéricas requiere un énfasis especial en la etapa correspondiente de la cadena de valor: la de liderazgo de productos en la etapa de innovación, la cercanía al cliente en la gestión de clientes y la de excelencia operacional en operaciones.

Gráfico 7 Cadena de valor sobre la base de las estrategias genéricas



La propuesta de valor al cliente (Kaplan y Norton, 1996) también ha sido adaptada a las tres estrategias genéricas:

1. La estrategia de liderazgo de productos supone un énfasis en la novedad de los productos, los cuales deben poseer características singulares en sus funciones. El tiempo se relaciona con la posibilidad para el cliente de estar entre los primeros en adoptarlo. La calidad debe ser adecuada pero no extraordinaria. Se trata de productos que serán remplazados más temprano que tarde por otros más novedosos. El precio puede ser alto, si el mercado lo permite. Las relaciones con el cliente deben ser adecuadas. Se trata de ofrecer productos y servicios exclusivos. La imagen de marca es “el mejor producto (el más innovador)”.
2. La estrategia de soluciones completas (cercanía al cliente) hace énfasis en las relaciones. Los demás aspectos en la propuesta de valor deben ser adecuados. Se ofrece servicio personal hecho a la medida para obtener resultados para el cliente y construir relaciones de larga duración. La imagen de marca es “su marca de confianza”.
3. La estrategia de bajo costo total (excelencia operacional) supone ofrecer una variedad limitada de productos, en categorías clave, de excelente calidad y precios imbatibles. El énfasis está en la combinación calidad/precio. Las relaciones deben ser adecuadas. La imagen es “la marca del comprador inteligente”.

Cadena de valor operativa

En la cadena de valor operativa propuesta asimilamos los grupos de actividades al concepto de función. Para la generalidad de las empresas, la cadena de valor extendida de Kaplan y Norton no resulta apropiada, debido a que ésta no especifica las funciones de apoyo como consecuencia de la aplicación extrema de los principios de reingeniería (Hammer, 1993). En la gran mayoría de las empresas no se puede suponer que ellas estén incorporadas a las funciones primarias, lo cual hace deseable utilizar la cadena de valor de Porter, en lugar de la cadena de valor extendida de Kaplan y Norton. Por otra parte, se hace necesario agregar las actividades de innovación como una función separada, como lo hace la cadena de valor extendida, en lugar de sumirla dentro de la de mercadeo (*marketing*). Se puede añadir la función de innovación a la cadena de valor de Porter, e integrar las funciones de logística de entrada y logística de salida en una sola. La función operaciones se cambia de nombre a función producción, por cuanto se consideran actividades operativas todas las de carácter permanente, repetitivas o recurrentes. La cadena de valor resultante se presenta en el gráfico 8, indicando las subfunciones, o grupos de actividades, de cada

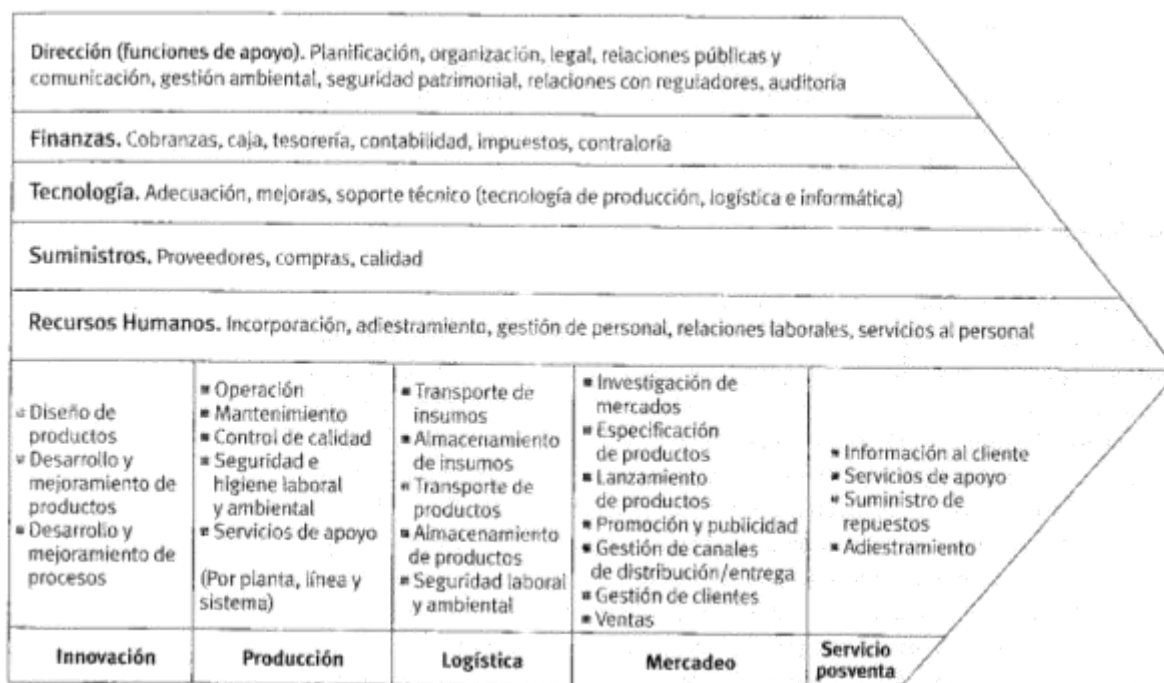
función. Esta cadena de valor incluye únicamente las actividades de carácter operativo o recurrente de la unidad de negocios. No incluye los proyectos de cambio, denominados *iniciativas*, los cuales se consideran por separado.

Configuración organizacional de la cadena de valor

La cadena de valor puede adoptar diversas configuraciones organizacionales. Los aspectos a tomar en cuenta son los siguientes:

Ubicación de funciones en la corporación: las funciones de la cadena de valor de una UEN pueden estar o no ubicadas en la división del mismo nombre. El concepto de UEN es de carácter estratégico y abarca todas las funciones de la cadena de valor correspondientes, no importa donde estén ubicadas. La división representa la contrapartida organizacional de la UEN y pueden contener todas o parte de las funciones de la cadena de valor. Aquellas que no estén ubicadas en la división, lo estarán en las funciones de apoyo corporativo, si existe concentración vertical, o en otras divisiones, si existe concentración horizontal. Algunas funciones pueden ser compartidas por dos o más UEN.

Gráfico 8 Cadena de valor operativa



Internalización y externalización: las funciones de la cadena de valor de la UEN pueden ser realizadas dentro de la empresa o ser delegadas por contrato a otras empresas. En general, se contratan o tercerizan aquellas funciones consideradas

de bajo riesgo estratégico cuando las opciones externas resultan atractivas en calidad y costos (costes).

Ubicación geográfica: las funciones de la cadena de valor tienen un patrón determinado en cuanto a su ubicación geográfica. Éste puede ser diferente para las distintas funciones. Por ejemplo, ventas y distribución suelen presentar una dispersión acorde con la de los clientes. Innovación, producción, logística de entrada y las funciones de apoyo suelen estar ubicadas en una o en pocas localidades. La ubicación geográfica de las funciones y subfunciones forma parte del diseño de la estructura organizacional.

Departamentalización: el diseño de la estructura organizacional consiste en la agrupación de funciones y subfunciones en unidades organizacionales, siguiendo criterios de eficacia y eficiencia. La estructura resultante se representa por medio de organigramas.

Cadena de valor virtual

En el comercio electrónico, realizado a través de Internet, se viene aplicando el concepto de cadena de valor virtual, como interfase entre el cliente y el vendedor (Rayport y Sviokla, 1995). Entre las empresas que han incrementado su competitividad aplicándola se encuentra el fabricante de computadoras (ordenadores) Dell, que ofrece sus productos en la Web a través de Dell Direct, además de empresas de comercio electrónico como Amazon y e-Bay. La cadena de valor virtual comprende las etapas de reunir información, organizarla y seleccionarla, sintetizarla y distribuirla (gráfico 9), las cuales se describen a continuación:

Reunir: consiste en recopilar la información de pedido o de consultas de los clientes, recibidas a través de la Web.

Organizar: consiste en segmentar la información recibida e incorporada en bases de datos.

Seleccionar: en esta etapa los procesadores de pedidos seleccionan la información que deben suministrar a cada área funcional dentro de la cadena de valor real.

Sintetizar: la información es procesada y clasificada en los formatos adecuados, según el destinatario.

Distribuir: la información se envía a los diferentes departamentos a lo largo de la cadena de valor real. En adición, se crean páginas web para distribuir información a los clientes.

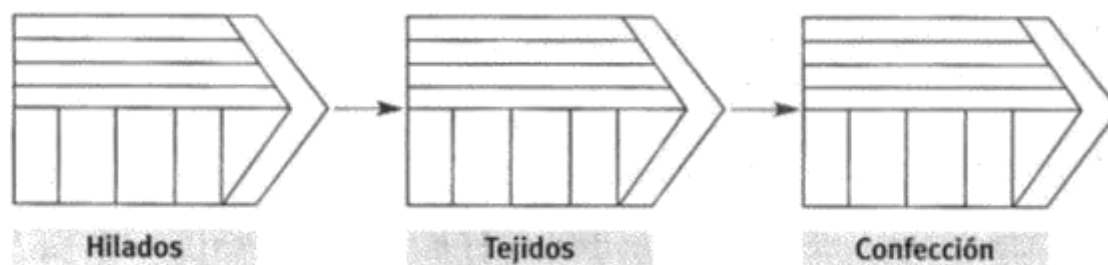
Gráfica 9 Cadena de valor virtual



Cadenas de valor en las cadenas industriales y clusters

Las cadenas industriales, que van desde la extracción o producción de materia prima hasta la entrega de los productos finales al consumidor, son cadenas de agregación de valor. A lo largo del proceso interviene un cierto número de UEN, las cuales pueden ser interdependientes entre sí o estar agrupadas en corporaciones integradas verticalmente. Cada una de las UEN a lo largo de la cadena industrial tendrá su propia cadena de valor. Asimismo, cada UEN tendrá sus proveedores y sus clientes, cada uno de ellos con sus propias cadenas de valor (gráfico 10). Una parte importante del análisis estratégico consiste en considerar de qué manera los productos se incorporan a la cadena de valor de los clientes y cómo la afectan en el logro de su estrategia.

Gráfico 10 Cadenas de valor de las UEN en la cadena industrial

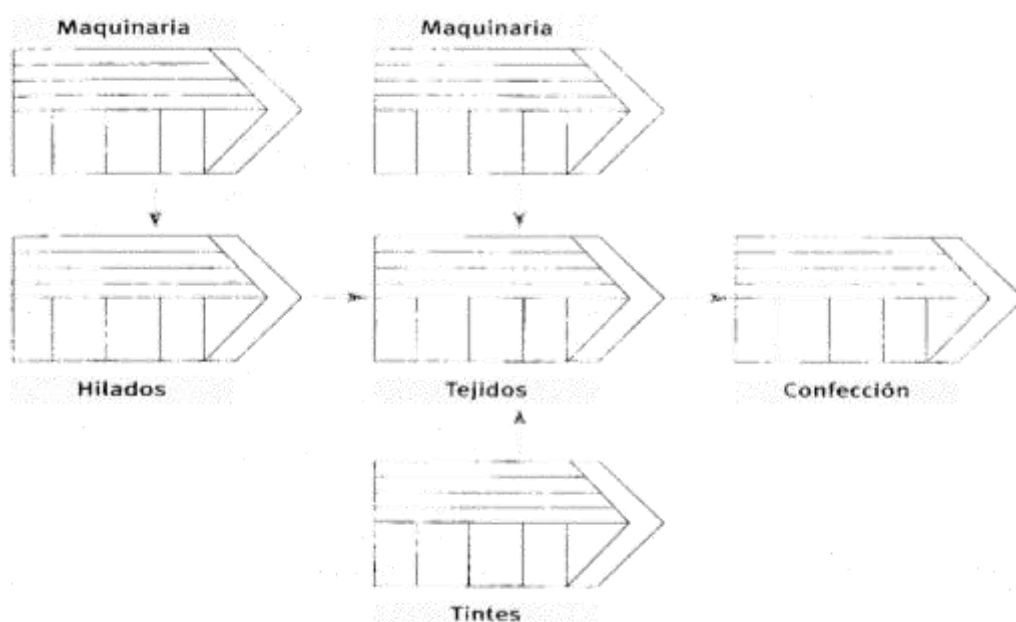


Los llamados *clusters* o agrupamientos industriales son cadenas industriales ampliadas que también abarcan a los proveedores especializados de insumos y de maquinaria y equipos pertenecientes a otras industrias, pero que trabajan

básicamente para la cadena industrial considerada. Por ejemplo, en el *cluster* forestal se incluyen las empresas de la cadena industrial: extracción de madera, pulpa, papel y cartón; productos de madera, papel y cartón, también los fabricantes de madera especializada y de instrumentos y productos químicos utilizados a lo largo de la cadena industrial. Asimismo, se incluyen los proveedores de servicios y las instituciones especializadas de educación, capacitación, consultoría e investigación que prestan apoyo a las empresas del *cluster*. De nuevo, cada UEN que forma parte del *cluster* tendrá su propia cadena de valor, vinculada a las de sus proveedores y clientes (gráfico 11)

Las cadenas de valor de proveedores y clientes pueden estar conectadas mediante sistemas de información, como el llamado *Electronic Data Interexchange* (EDI), o a través de Internet, por medio del llamado comercio *Business to Business* (B2B). En este caso puede hablar de integración vertical virtual. El ejemplo clásico es la integración del fabricante de productos de consumo estadounidense Procter & Gamble con la cadena de tiendas por departamento Wal Mart, también de ese país, a comienzo de la década de 1990. El movimiento de inventarios en Wal Mart genera automáticamente órdenes de fabricación para P&G, lo que hace más transparente la frontera entre las dos empresas y permite una importante reducción de costos (costes).

Gráfico 11 Cadena de valor en un cluster



Procesos en la cadena de valor

Para realizar un análisis más preciso de la cadena de valor se pueden visualizar los flujogramas de los procesos involucrados. Éstos serán diferentes para distintos tipos de empresas. Debemos considerar al menos tres categorías: empresas de manufactura, empresas de servicios y empresas comerciales. Para cada categoría se establecen dos flujogramas de proceso. El primero representa el flujo de información, el cual corresponde al intercambio de información y a las relaciones contractuales, como las de compra o venta. El segundo es el flujo de bienes físicos.

Unidades de negocios de manufactura

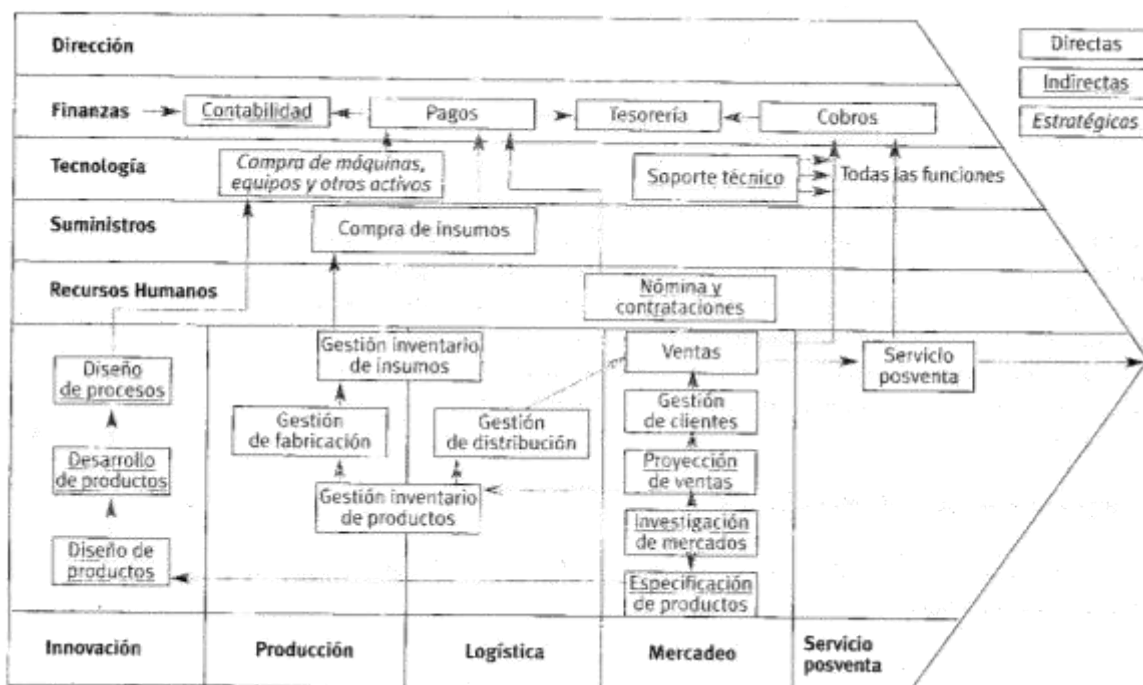
A continuación se describen los flujogramas de información y físico para empresas de manufactura.

Flujos de información

El proceso comienza con las actividades de investigación de mercados, las cuales alimentan las de proyección de ventas y las de especificación de los productos, para determinar las características deseables de acuerdo con las necesidades de los clientes. La especificación de productos enlaza con el diseño de productos, el desarrollo de productos para su fabricación y el desarrollo de procesos de manufactura, que define la maquinaria y equipos a ser adquiridos para realizar las operaciones de manufactura. La proyección de ventas sirve de insumo a la programación de inventarios de productos manufacturados, la cual determina la programación de las operaciones de inventarios de productos manufacturados, la cual determina la programación de las operaciones de fabricación y ésta, la programación de inventarios de insumos. A su vez, esta última determina la compra de suministros. La proyección de ventas se utiliza como referencia para programar la gestión de clientes. Publicidad y mercadeo se incluyen en ventas. Las cuentas por pagar (caja) están definidas primordialmente por las compras de insumos, la nómina y las contrataciones de personal. La proyección de ventas determina la programación de servicios posventa y la de cuentas por cobrar (cobranzas). En el gráfico 12 se muestran el flujograma correspondiente. El volumen o cantidad de actividades directas, como lo son las de manejo de inventarios de productos e insumos, fabricación y compra de insumos, sería proporcionalidad a las ventas. La cantidad se debe medir en unidades apropiadas, como eventos, intervenciones o transacciones. La cantidad de actividades indirectas, medida en las unidades apropiadas como eventos o intervenciones, no

viene determinada por el volumen de ventas. Entre ellas se destacan investigación de mercados, diseño de procesos y soporte técnico.

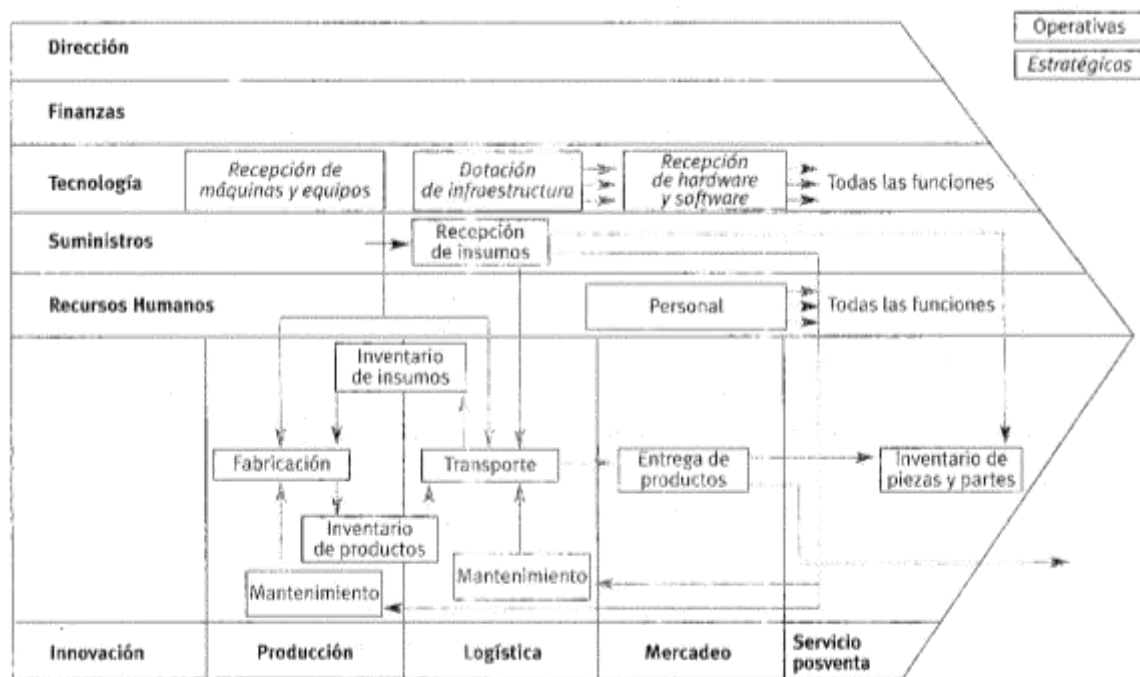
Gráfico 12 Flujos de información en la cadena de valor en una UEN de manufactura. Actividades operativas, directas e indirectas, y estratégicas



Flujos físicos

Los insumos son recibidos, transportados y almacenados para alimentar las operaciones de fabricación. Los productos terminados son almacenados, transportados y distribuidos. Los repuestos de los equipos y maquinaria de manufactura son recibidos, transportados, almacenados y empleados en las actividades de mantenimiento. Los repuestos suministrados a los clientes provienen del proceso de fabricación o son recibidos de proveedores externos. La maquinaria y equipos de fabricación son recibidos por la función tecnológica y suministrados a la de producción. La función tecnología realiza también las actividades de desarrollo de infraestructura y de recepción de *hardware* y *software*.

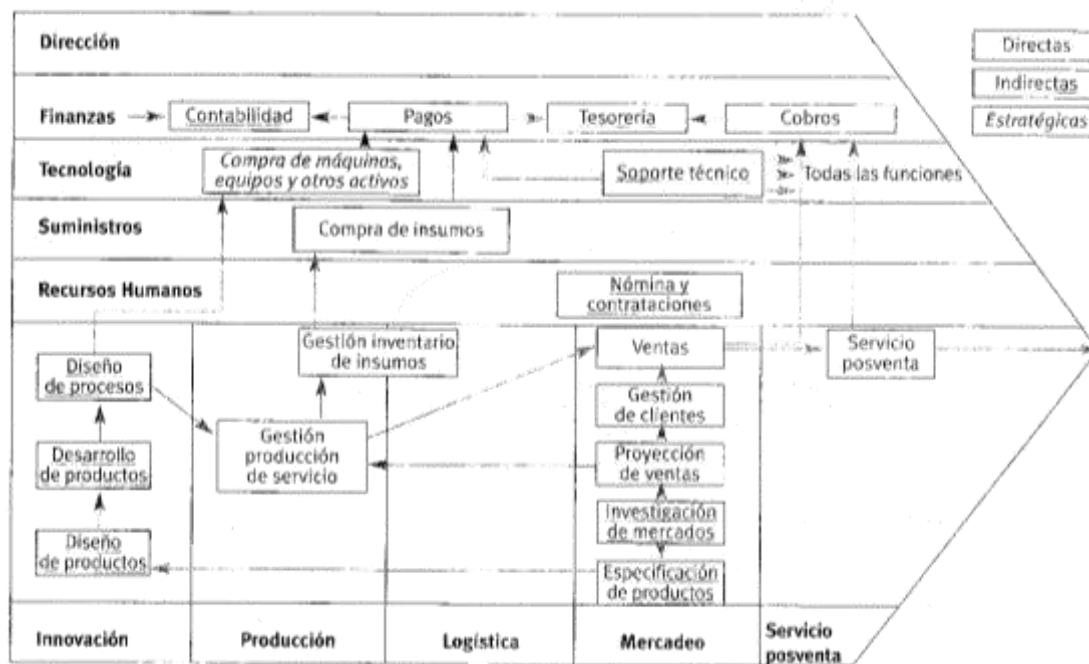
Gráfico 13 Flujos físicos en la cadena de valor en negocios de manufactura. Actividades operativas directas y estratégicas



Unidades de negocios de servicios

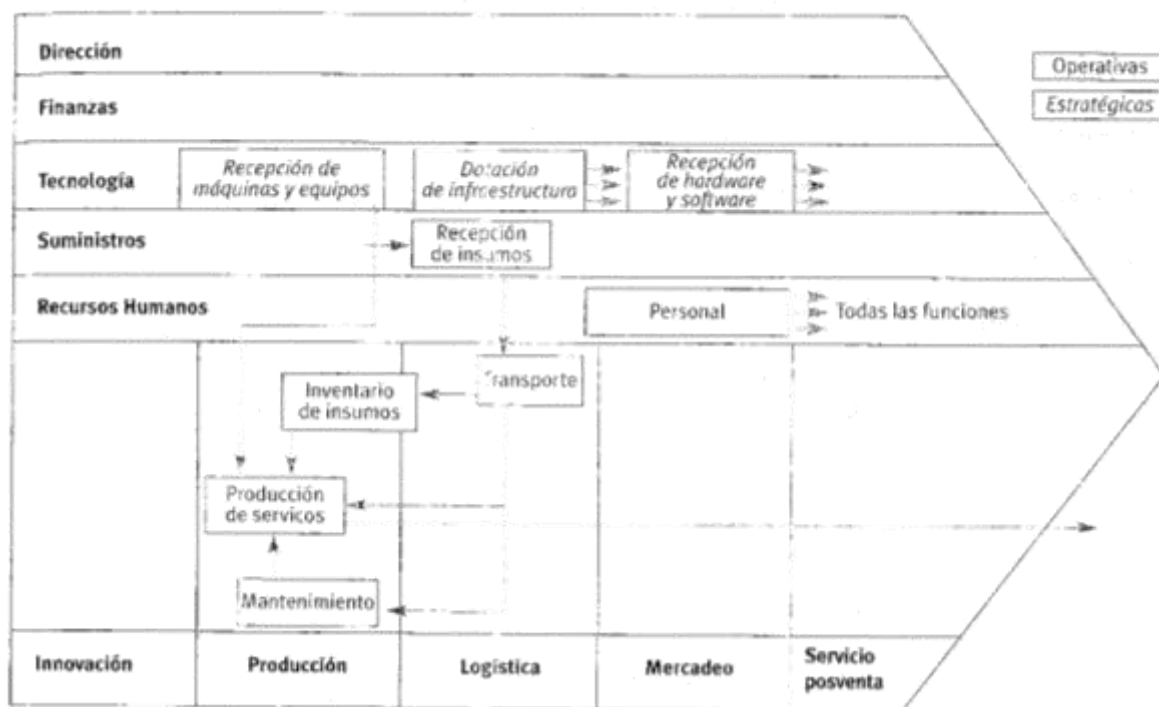
Los flujogramas de información y físico para las unidades de negocios de servicios se diferencian de los de manufactura porque las actividades de fabricación son sustituidas por las de gestión de la producción de servicios. Los flujogramas presentados (gráficos 14) son aplicables a diferentes categorías de servicios, como financieros, servicios en red (electricidad, telecomunicaciones, gas), transporte y otros.

Gráfico 14 Flujos de información en la cadena de valor en negocios de servicios. Actividades operativas, directas e indirectas, y estratégicas



Por su naturaleza, los servicios son productos intangibles, de manera que en los negocios de servicios no existe logística de salida. Sin embargo, la prestación de los servicios suele requerir equipamiento físico, sea redes eléctricas, de telecomunicaciones, de informática, equipos médicos u otros, los cuales reciben mantenimiento, por lo que se necesita adquirir y mantener inventarios de repuestos. Además, se debe disponer de determinadas infraestructuras, tales como edificios, canalizaciones u otros, para la prestación de los servicios.

Gráfico 15 Flujos físicos en negocios de servicios. Actividades operativas y estratégicas



Unidades de negocios de comercio

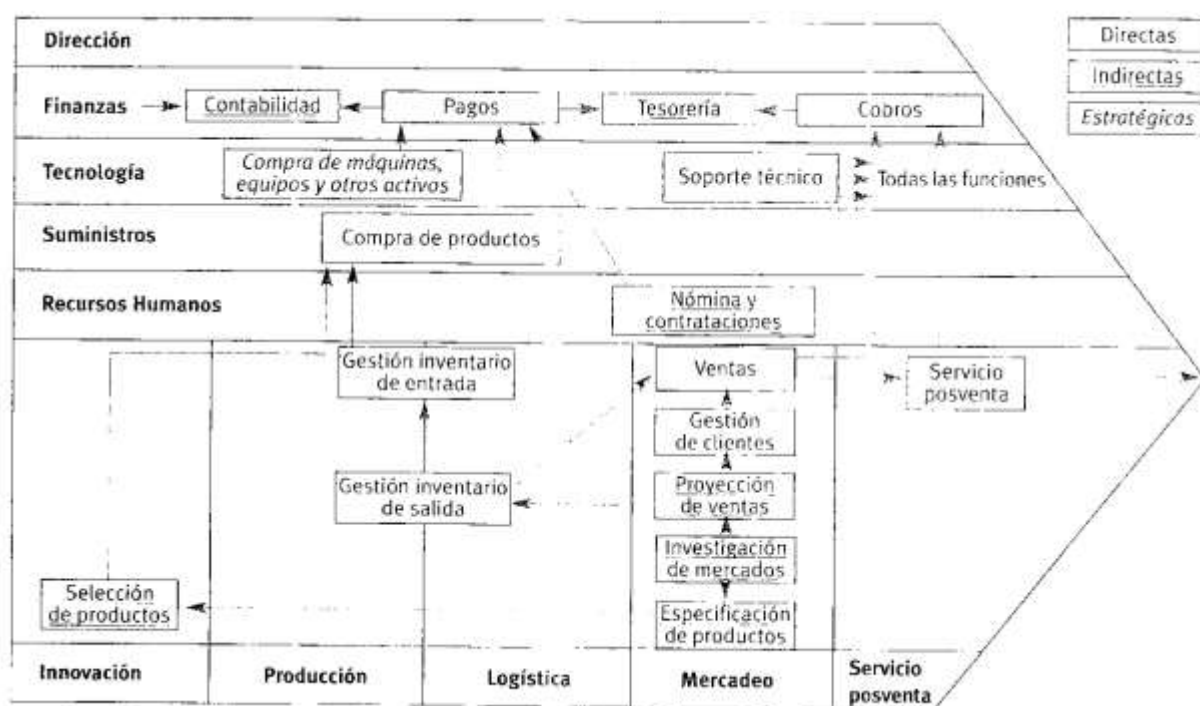
Los flujogramas para las unidades de negocio de comercio (gráficos 16) son los de manufactura, salvo por la ausencia de las actividades de fabricación mismos que los presentados para las de manufactura, salvo por la ausencia de las actividades de fabricación. En este caso tanto la logística de entrada como la de salida manejan productos terminados, adquiridos a fabricantes externos al negocio. El inventario de entrada puede ser ubicado en almacén mientras que el de salida se ubicara en la tienda.

Propuesta de valor al cliente y flujogramas de proceso

Los flujogramas de proceso en la cadena de valor presentados anteriormente resultan de utilidad para identificar las actividades clave que determinan los diferentes elementos de la propuesta de valor al cliente. Una vez identificadas las actividades clave, se pueden determinar sus fortalezas y debilidades en relación con la propuesta de valor deseada, o la de los competidores más cercanos, y establecer el curso de acción requerido para aprovechar las fortalezas y superar las debilidades. En el cuadro 6 se presentan las etapas de los procesos de información y físico de la cadena de valor de manera integrada y resumida en la

dimensión horizontal se consideran las actividades de diseño, suministros, inventarios, transporte fabricación, gestión de distribución, mercadeo (*marketing*) ventas, gestión de clientes y servicio posventa. En la dimensión vertical se ubican los elementos de la propuesta de valor al cliente, función variedad, novedad, flexibilidad, calidad, tiempo, espacio, volumen, precio, imagen y relaciones. Una vez identificadas las actividades clave del proceso que contribuyen a la propuesta de valor se pueden aplicar los impulsores de valor propuestos por Porter.

Gráfico 16 Flujos de información en unidades de negocios de comercio. Actividades operativas, directas e indirectas, y estratégicas

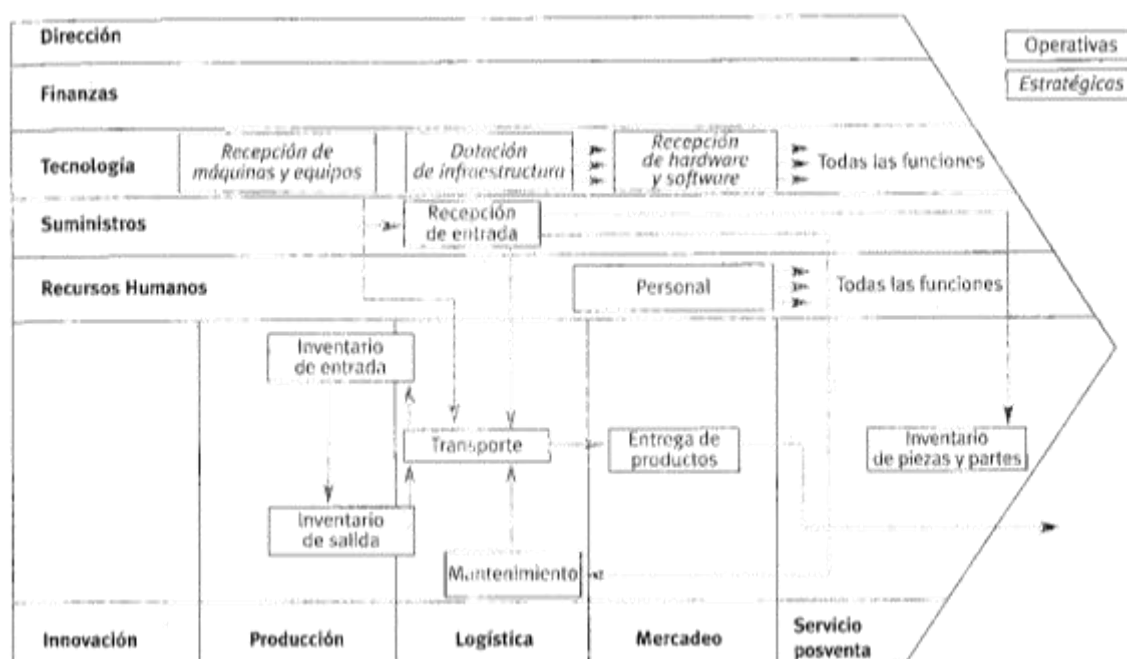


Cuadro 6 Propuesta de valor al cliente y procesos en la cadena de valor. UEN manufactura

Etapas del proceso físico y de información

	Diseño	Suministros	Manejo de inventario	Transporte (insumos y productos)	Producción	Distribución	Mercadeo	Ventas	Gestión de clientes	Servicio pos-venta
Función/ Variedad/ Novedad	■									
Flexibilidad	■		■	■			■		■	
Calidad	■	■		■					■	
Precio Condiciones de pago		■	■	■	■		■	■		■
Tiempo	■	■	■	■	■	■		■	■	■
Volumen		■	■	■	■	■		■		■
Imagen						■		■		
Relaciones							■	■	■	

Gráfico 17 Flujos físicos en unidades de negocios de comercio. Actividades operativas y estratégicas



Análisis de costos (costes) y procesos en la cadena de valor:

De igual manera se pueden utilizar los flujogramas de proceso de la cadena de valor para analizar la composición de los costos (costes), lo cual resulta más preciso que utilizar las etapas de la cadena de valor. Una vez identificadas las actividades que contribuyen en mayor medida a los costos, se pueden aplicar los impulsores de costos planteados por Porter. En el cuadro 7 se presentan las etapas de los procesos de información y físicos de la cadena de valor de manera integrada y resumida. En la dimensión horizontal se presentan las actividades de suministros,

Cuadro 7 Análisis de costos (costes) por etapas de los procesos en la cadena de valor.

Manufactura

Componentes de costos		Etapas del proceso físico y de información					
		Suministros	Transporte	Manejo de inventario	Fabricación	Ventas	Gestión de distribución
Mano de obra	de	Medio	Medio	Medio	Alto	Alto	Alto
Servicios contratados		Bajo	Medio	Bajo	Alto	Bajo	Medio
Usos de activos	de	Bajo	Alto	Alto	Alto	Medio	Bajo
Insumos consumibles		Bajo	Alto	Bajo	Medio	Bajo	Bajo
Materia prima/ componentes		Alto	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo
Participación		%	%	%	%	%	%

Transporte, manejo de inventarios, fabricación, ventas y gestión de distribución consideradas las más importantes desde el punto de vista de su contribución a los costos. En la dimensión vertical se presentan los diferentes componentes de los costos; mano de obra, servicios contratados, uso de activos (incluyendo depreciación, amortización e intereses), materiales consumibles, materias prima y componentes. También se indica la participación de cada actividad en el costo total, se pueden realizar un análisis cualitativo o cuantitativo. En el análisis cualitativo se identifican los componentes de los costos de cada grupo de actividades del proceso, según su contribución al costo total, como alto, medio, o bajo. En el análisis cuantitativo, se asignan costos unitarios en unidades monetarias o en porcentajes de costos (costes) para cada grupo de actividades y para cada componente de costos dentro de la actividad. Posteriormente, se analizarán los impulsores de costos de los componentes más relevantes, con el fin de tomar medidas para su reducción.

Unidades estratégicas de servicios

Las diferentes actividades de proceso pueden ser definidas como unidades estratégicas de servicios (UES). En este caso se les otorga un determinado grado de autonomía y se les exigen resultados de forma similar a lo acostumbrado para las unidades estratégicas de negocios. Las UES pueden tener que competir con proveedores externos de los mismos servicios e incluso, ofrecer servicios a clientes externos. De igual manera, pueden ser sustituidas por proveedores externos cuando se adopta la decisión de tercerizarlas. En el caso extremo, la unidad de negocios queda remplazada por una red de unidades estratégicas de servicios constituidas como empresas separadas. Las relaciones entre ellas pasan a ser de carácter contractual, orientadas por lineamientos establecidos por la dirección. Sin embargo, la cadena de actividades en los procesos antes descritos se mantiene, pero dentro de una unidad estratégica de negocios en red.

Cada una de las unidades estratégicas de servicios interna poseerá su propia cadena de valor elemental, en las cuales aparecerá la función de producción, referida a las actividades que realiza dentro del proceso de la unidad de negocios de la que forma parte. Se añaden las de mercadeo a cargo de las transacciones de venta de su actividad, recursos humanos, suministros, tecnología y finanzas. Las actividades de apoyo correspondientes a las funciones de apoyo de la UES pueden estar a cargo de las unidades especializadas de la UEN, a su vez definidas o no como UES.

Sin embargo, cada UES debe ejercer un grado suficiente de control sobre los recursos que requiere para poder asumir la responsabilidad por los resultados que se le ha otorgado. Las empresas a cargo de las actividades tercerizadas poseen su cadena de valor completa.

Capacidades medulares

En la actualidad muchas empresas compiten sobre la base de las llamadas capacidades medulares. Estas son áreas en las cuales la empresa posee conocimientos y destrezas especiales, que constituyen una ventaja competitiva considerada sostenible. Las capacidades medulares generalmente son plasmadas en productos medulares, las cuales representan el componente principal de los productos finales de la empresa. Las capacidades y productos medulares a menudo son de naturaleza tecnológica. Las capacidades medulares se pueden encontrar en diferentes actividades entre las que aparecen en la cadena de valor, no solamente en tecnología u operaciones. Pueden estar en aprovisionamiento, en finanzas o en el servicio posventa.



Para analizar las capacidades medulares de una empresa o corporación se debe preguntar qué actividades realiza o aspira a realizar, extraordinariamente bien, de manera permanente, como para servir de sustentación a sus ventajas competitivas. La identificación de los productos intermedios clave de la empresa, los cuales son incorporados en sus productos finales, debe proporcionar pistas al respecto.

En las corporaciones que siguen la modalidad de diversificación no relacionada o de integración vertical, las capacidades medulares puede ser propia de cada UEN. En las corporaciones que siguen la modalidad de diversificación relacionada o integración horizontal, las capacidades medulares suelen ser comunes a varias UEN. En este caso, las capacidades medulares pueden estar ubicadas en determinadas UEN, las cuales prestan servicios a los demás, o en unidades corporativas, fuera de las UEN.

La presencia de capacidades medulares en una empresa representa una fortaleza. Diferentes empresas dentro de una industria pueden competir sobre la bases de distintas capacidades medulares. La ausencia de una determinada capacidad medular no constituye necesariamente una debilidad, a menos que esta sea crítica para el éxito en esa industria. Una empresa que carezca de capacidades medulares, en una industria en la cual se compite sobre esa base, se encuentra en una situación de debilidad.

Factores críticos del éxito

Los factores críticos del éxito (Daniel, 1961) constituyen un concepto precursor del de capacidades medulares. Se los define como aquellas capacidades claves de la empresa confirmadas por la experiencia como de particular importancia para el éxito competitivo en la industria o sector considerado. Podemos decir que son aquellas capacidades indispensables para el éxito en determinada industria o sector. Rockart (1979) propone establecer los factores críticos del éxito entrevistando a los ejecutivos de más alto nivel en el negocio y preguntándoles qué hace falta para ser exitosos en ese negocio. A partir de sus respuestas se establecen objetos, medidas de desempeño y metas.

Los factores críticos del éxito constituyen capacidades controlables por la empresa, sobre las cuales deberá de actuar para alcanzar ventajas competitivas sostenibles y niveles de rentabilidad superiores a los estándares de la industria.

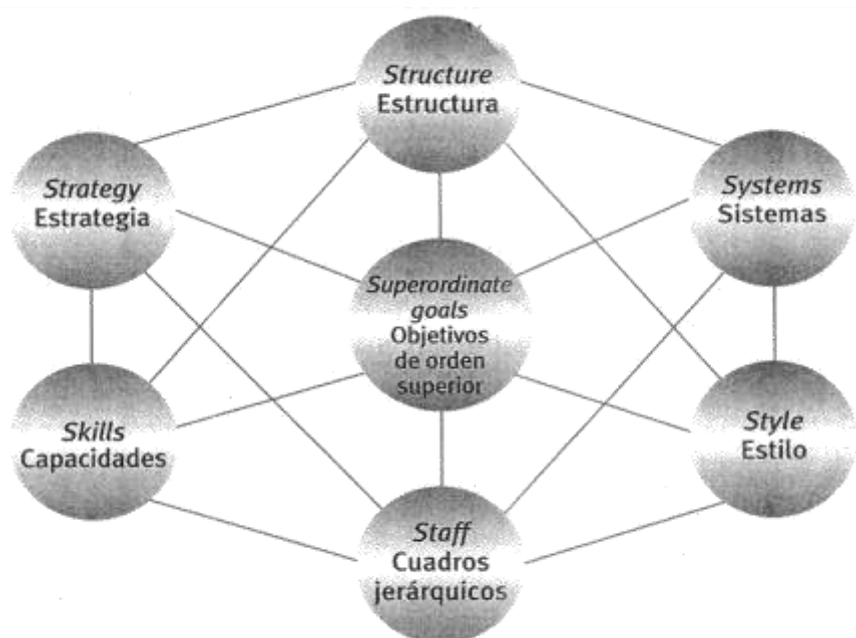
Modelo de las siete “S” de MCKinsey

El modelo de las siete “s” permite realizar un diagnóstico simplificado de los aspectos positivos y negativos de una organización y de esta forma compararlos

con los correspondientes en los principales competidores, para determinar las fortalezas y debilidades relativas (gráfico 18). En otros términos, facilita la ubicación de focos de atención para determinar ventajas competitivas y aspectos que pueden ser mejorados o corregidos. Las siete “s” se refieren a los términos correspondientes en idioma inglés:

- *Strategy* (estrategia). ¿Hay un plan estratégico definido que establezca hacia donde ir y cómo llegar?
- *Structure* (estructura). ¿Existe una estructura organizacional bien definida? ¿Está en concordancia con la estrategia?
- *Systems* (sistemas). ¿Existen procedimiento, formales o informales para la realización de las diferentes actividades? ¿Son debidamente utilizados? ¿Resultan funcionales?
- *Style* (estilo). ¿Cuál es el estilo de gerencia (dirección)? .Las organizaciones escuchan lo que sus directivos les dicen, pero creen más en lo que les ven hacer.
- *Skills* (capacidades). ¿Está el personal adecuadamente preparado? ¿Posee las destrezas necesarias?
- *Staff* (cuadros jerárquicos). ¿Hay planes de carrera, entrenamiento e incentivos? ¿Se encuentra gente joven o mayor en puestos de mando?
- *Superordinate goals* (objetivos de orden superior). ¿Hay un rumbo o aspiraciones (generalmente no explícitas) que mantengan cohesionado a quienes constituyen la organización? Estos van más allá de los objetivos formales de la empresa (filosofía corporativa, valores, visión compartida).

Gráfico 18 Las siete “S” de Mc Kinsey



Cultura organizacional

El análisis interno de la empresa no estaría completo si no se toma en consideración la cultura organizacional. Ésta consiste en el conjunto de creencias, valores, supuestos y conductas compartidos y transmitidos en una organización (Granell, 1997). Para que la empresa u organización pueda ejecutar su estrategia exitosamente debe existir concordancia entre estrategia y cultura organizacional, y entre estrategia y naturaleza del entorno (cuadro 8). En el cuadro se muestra esta correspondencia. Cuanto más turbulento sea el entorno, más agresiva deberá ser la estrategia y más abierta la cultura organizacional.

Cuadro 8 Entorno, estrategia y cultura organizacional

Entorno	Repetitivo	En expansión	Cambiante	Discontinuo	Sorpresivo
Agresividad de la estrategia.	Estable, basada en precedentes	Reactiva, basada en experiencia	Anticipadora, basada en extrapolación	Exploratoria, basada en nuevas opciones observables	Creativa, basada en innovación.
Apertura de la cultura organizacional	Rechaza al cambio.	Se adapta al cambio.	Busca cambio conocido.	Busca cambio relacionado.	Busca cambio novedoso.

Podemos utilizar el cuadro 8 para determinar si la turbulencia del entorno, la agresividad de la estrategia y la apertura de la cultura se encuentran o no alineadas para una determinada corporación o unidad de negocios. En caso de hallarse desalineadas, encontraremos brechas entre la agresividad deseable de la estrategia, de acuerdo con lo exigido por la turbulencia del ambiente, y la agresividad real. De igual manera, podemos encontrar brechas entre la apertura deseable de la cultura organizacional, según lo exigido por la agresividad de la estrategia y la apertura real. De existir tales brechas se deben adoptar medidas para cerrarlas, pues de lo contrario la estrategia adoptada perderá viabilidad, en el cuadro siguiente se muestra una versión simplificada de la clasificación de culturas organizacionales desarrollada por Kono (1992) para las empresas japonesas, la cual puede ser aplicada de manera general (cuadro 9). Las empresas que buscan el cambio, en esta tipología, son las vitalizadas en equipo y las vitalizadas con líder fuerte. El cambio buscado será del tipo conocido, relacionado o novedoso, de acuerdo con la mentalidad imperante en la gerencia (dirección) de la empresa.

Se puede diferenciar entre la cultura organizacional imperante en el ámbito de la gerencia (dirección) y la que está presente en el resto de la organización (Kono 1992). La primera resulta determinante para la formulación de la estrategia, mientras que la segunda es de particular importancia para su implementación

exitosa. En algunas empresas estas dos culturas son divergentes, lo cual puede afectar de manera importante el desempeño. Tal es el caso de ciertas filiales de empresas multinacionales donde los gerentes son de origen extranjero, mientras que la fuerza de trabajo

Cuadro 9 Modelos de cultura organizacional

	Estancada autoritaria	Estancada	Burocrática	Vitalizada, líder fuerte	Vitalizada, equipo.	en
Valores dominantes	Obediencia	Tradición	Reglas y formas	Colaboración	Innovación	
Fuentes de información	Autoridad	Internas	Técnicas	Líder	Externa	
Generación de ideas.	Escasa, haga lo que ordenan.	Escasa	Planificación detallada	Pocas ideas divergentes	Muchas ideas divergentes	
Orientación al riesgo	Evita riesgo	Temor al fracaso	Temor al fracaso	Líder asume riesgos	No teme al fracaso	
Apertura al cambio	Rechaza al cambio	Rechaza al cambio	Se adapta al cambio	Busca el cambio	Busca el cambio	
Ejemplos			Servicios públicos	Nintendo	Canon. Sony.	

Es reclutada localmente. En general, la cultura organizacional de la gerencia (dirección) está determinada por los valores y la filosofía de negocios adoptados por los fundadores o líderes actuales, y por las características personales de los gerentes. La cultura organizacional de la fuerza de trabajo está determinada por los rasgos de la cultura nacional y las condiciones de la empresa.

Los rasgos de las culturas nacionales han sido objeto de estudios comparativos (Hofstede, 1980, 1991; Granell, 1997). Se ha encontrado que existen importantes diferencias entre países en lo relativo a variables como: distancia de poder, evitar la incertidumbre, colectivismo o individualismo, orientación al presente o al futuro, y masculinidad- feminidad. En general, aunque existen diferencias entre países, los latinoamericanos aceptan la distancia de poder, evitan la incertidumbre, son más colectivistas que individualistas y enaltecen los rasgos masculinos (éxito, asertividad, desempeño). Los latinos europeos son un tanto semejantes a los latinoamericanos, pero más individualistas que colectivistas, y tienen un menor énfasis en los rasgos masculinos. Contrastan con los anglosajones, que aceptan poca distancia de poder, toleran mejor la incertidumbre, son individualistas y ponen un énfasis importante en los rasgos masculinos. Los nórdicos son colectivistas, toleran la incertidumbre, muestran baja distancia de poder y enaltecen los rasgos femeninos (solidaridad, servicio, calidad de vida).



En adición a los rasgos nacionales, la cultura organizacional estará determinada por el estilo de decisión imperante (vertical o participativo), el sistema de administración de personal y la presencia o ausencia de sindicalización. Los sistemas de reclutamiento, adiestramiento, promoción, reconocimiento y remuneración pueden ser utilizados para modificar la cultura organizacional imperante. El comportamiento de la gerencia (dirección) y su estilo de toma de decisiones, sin embargo, constituye el factor más importante que modela dicha cultura.

Modelo balanceado de la unidad de negocios

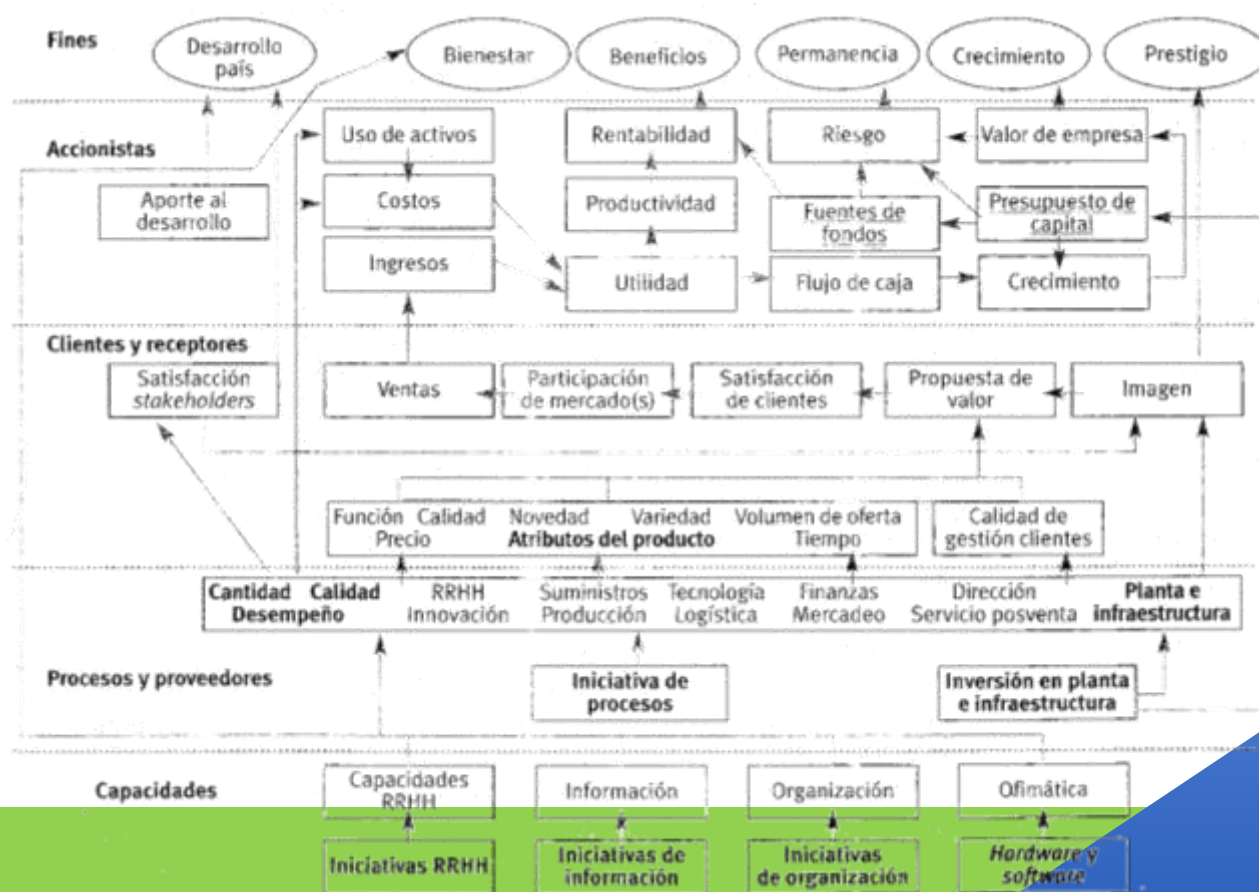
Para realizar un análisis más completo de las fortalezas y debilidades de un negocio, más allá de lo que permite la cadena de valor, podemos establecer un modelo balanceado para la UEN en las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral, que sirva de base para definir un mapa estratégico en esas cuatro perspectivas. El modelo comprende las variables estratégicas, con sus relaciones causa- efecto, y sus indicadores en las cuatro perspectivas. También comprende las palancas de valor. O tipos de iniciativa, que permiten intervenir en el comportamiento de las actividades de la cadena de valor operativa y en las variables estratégicas financieras. El mapa estratégico comprende los objetivos estratégicos con sus relaciones causa-efecto. Los objetivos estratégicos, sus indicadores y metas en las cuatro perspectivas, así como las iniciativas se presentan en el cuadro de mando integral. Mientras que en el mapa estratégico contiene únicamente las variables cuyo comportamiento difiere del deseado y por tanto, debe ser modificado, expresándolas en objetivos, el modelo balanceado contiene todas las variables cuyo comportamiento difiere del deseado y, por tanto debe ser, modificado, expresándola en objetivos, el modelo balanceado contiene todas las variables requeridas para presentar el comportamiento de una unidad de negocios en las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral.

En cada una de las cuatro perspectivas se define un conjunto de variables estratégicas que sintetizan el desempeño de la unidad de negocios en esa perspectiva. Este comportamiento está determinado por el de otras variables con las cuales existen relaciones causales y por las actividades de la cadena de valor operativa, que se ubica en la perspectiva de procesos. Estas actividades, a su vez, pueden ser modificadas por las palancas de valor. Por ejemplo la variable calidad de gestión de clientes, dentro de la función mercadeo (marketing). Puede ser modificada empleando la palanca de valor sistemas de gestión de clientes. El modelo balanceado establece un esquema aplicable, con las adaptaciones necesarias a cualquier unidad de negocios de cualquier sector o industria. Más adelante se muestra cómo se puede derivar el mapa estratégico de una unidad de negocios o corporación de su modelo balanceado. Este procedimiento es más

rápido y seguro, en términos de calidad del resultado, que elaborar el mapa estratégico a partir de cero. También facilita la integración entre los planes estratégico y lo planes operativos.

En el grafico 19 se presenta el modelo balanceado de la unidad de negocios. El punto de partida está dado por los fines de los accionistas, los cuales, en el caso más general, son seis. Los fines determinan las variables estratégicas relevantes en la perspectiva de accionistas. Las de carácter financiero son: valor de empresa, rentabilidad y resulta de gran importancia en el caso de empresas propiedad del Estado, y también es válida en aquellas empresas privadas donde los accionistas así lo establezcan. Las variables de desempeño financiero indicadas se apoyan en otras, como flujo de caja, utilidad, productividad, ingresos y costos (costes) (cuadro 10). El indicador más usual de valor de empresa es el valor como empresa en marcha, que se calcula como el valor presente del flujo de caja libre. El flujo de caja libre, a su vez, se calcula a partir de la utilidad en el estado de ganancias y pérdidas, que se establece a partir de los ingresos y los costos (costes). La rentabilidad se mide mediante varios indicadores, los cuales se calculan a partir de los resultados. La productividad se mide a través del ingreso por trabajador o por unidad de capital invertido. El crecimiento de la unidad de negocios se mide por el incremento del valor de la empresa o de su personal.

Gráfico 19 Modelo balanceado de la UEN



Cuadro 10 Variables estratégicas clave e indicadores. Perspectiva de accionistas

Variable estratégica	concepto	Indicadores de resultados
Valor de la empresa	Valor de mercado	Número de acciones por precio por acción
	Valor como empresa en marcha	Valor presente de los flujos de efectivos futuros
	Valor de activos	Costo de reposición de los activos
	Creación de valor	Valor económico añadido
Crecimiento	Incremento del valor de empresa	Tasa media interanual de incremento de valor de empresa
	Incremento número de empleados	Tasa media interanual de incremento de empleados
	Incremento de los activos reales	Tasa media interanual de incremento de los activos reales
Flujo de caja	Efectivo por año	EBITDA anual
Riesgo	Dispersión del valor de empresa esperado	Desviación estándar del valor esperado en varios escenarios
Uso de activos	Tasa de utilización	Tiempo utilizado/tiempo disponible
Costos	Costos totales	Según estado de ganancias y pérdidas
	Costos parciales	Según estado de ganancias y pérdidas
Ingresos	Ingreso bruto	Según estado de ganancias y pérdidas
	Ciclo de caja	Días promedio de cobranza. Días promedio de pago
Utilidad	Utilidad bruta	Ingreso bruto menos costo de ventas
	Utilidad neta	Ingreso bruto mejor costo total
Productividad	Productividad laboral	Ingreso bruto sobre

	Productividad del capital		número de trabajadores		
			Ingreso sobre capital empleado	bruto	sobre
Rentabilidad	Rentabilidad sobre patrimonio	sobre	Utilidad sobre patrimonio	neta	sobre
	Rentabilidad sobre activos	sobre	Utilidad sobre activos reales	neta	sobre

En el resto de esta sección se enumeran los objetivos, indicadores e iniciativas para cada una de las cuatro perspectivas del modelo balanceado. Las fórmulas para el cálculo de los indicadores se presentan en el anexo A.

El crecimiento es el resultado de la inversión de capital en un portafolio de proyectos. Cada uno de los proyectos presenta un rendimiento y un riesgo determinador. La cartera de proyectos en su conjunto presenta un rendimiento y un riesgo globales. Existen métodos para optimizar la cartera, de manera de maximizar el rendimiento y minimizar el riesgo dentro de un conjunto de escenarios de entorno determinado.

La cartera de proyectos de inversión debe ser financiada con las fuentes de fondos apropiadas. Las fuentes internas comprenden la reserva de depreciación y las ganancias retenidas. Las externas incluyen la deuda bancaria, los papeles comerciales, los aportes de los accionistas y la emisión de nuevas acciones, y figuran en el debe del balance del negocio. En su conformación se toma en cuenta el costo de capital, el riesgo y el control. La optimización de la cartera de inversiones y de su financiamiento son temas importantes dentro de las finanzas corporativas (cuadro 11).

Cuadro 11 Iniciativas en la perspectiva de acciones

Áreas de intervención (funciones de la cadena de valor)	Palancas de valor
Presupuesto de capital (finanzas)	Evaluación financiera de proyectos de inversión. Adquisiciones y funciones. Creación de nuevas UEN.
Fuentes de financiamiento (Finanzas)	Emisión de acciones Aportes de capital. Emisión de instrumentos financieros. Contratación de deuda

En la perspectiva de clientes y receptores las variables estratégicas son: ventas, participación de mercado o de mercados (si están diversificados o segmentados), satisfacción de los clientes, propuesta de valor e imagen, además de satisfacción de los clientes (*stakeholders*). La definición de las variables y sus indicadores se presentan en el cuadro 12

La propuesta de valor al cliente tiene como variables determinantes el volumen de oferta, la función, calidad, novedad, variedad y precio del producto, y la calidad de la gestión de clientes. Estas variables constituyen también la salida de la cadena de valor y se presentan en la frontera entre la perspectiva de procesos y la de clientes (cuadro 13).

En la perspectiva de procesos se enmarcan la cadena de valor operativa del negocio. Las variables operativas en esta perspectiva son las de cantidad, calidad y desempeño de las actividades de cada proceso (cuadro 14). Las variables operativas de la cadena de valor se constituyen en variables estratégicas cuando se detecta una brecha entre el comportamiento esperado y el comportamiento deseado, determinado por los atributos del producto que requiere la propuesta de valor a ofrecer al cliente. Los indicadores de las variables operativas/estratégicas de cantidad, calidad y desempeño se plantean, en relación con los planes operativos. En general, los indicadores en las perspectivas de accionistas y los clientes son indicadores de resultados, mientras que en las de procesos y capacidades son de actuación.

Las palancas de valor en la perspectiva de procesos son: inversión en planta e infraestructura, e intervención en procesos (cuadro 15). Esta última comprende la implantación de los sistemas de calidad, costos (costes) y de gestión de clientes.

Cuadro 12 Variables estratégicas clave e indicadores. Perspectiva de clientes

Variable estratégica	Concepto	Indicadores de resultados
Ventas	Volumen de producto entregado al mercado	Número de unidades vendidas
Participación de mercado	Diversificación de mercados Participación en el mercado, o mercados, meta	Número de mercados atendidos. % de participación en unidades vendidas en los segmentos meta
Satisfacción del cliente	Medida en la cual son satisfechas las expectativas del cliente	% de respuestas positivas en encuesta. Número de quejas por mil clientes por mes % de clientes que regresan
Propuesta de valor	Comparación con	Indicador compuesto de valor

	referencia de mercado	al cliente según atributos
Imagen	Percepción de la empresa por la sociedad Reconocimiento de marcas	Indicador de imagen corporativa. Recordación de marcas.
Satisfacción de dolientes (stakeholders)	Satisfacción de expectativas de vecinos, comunidades y otros grupos de interés.	Quejas/año Noticias negativas/año Demandas/año

Cuadro 13 Variables estratégicas clave e indicadores. Perspectiva de clientes: atributos del producto

Variable	Concepto	Indicadores de resultados
Volumen de oferta	Unidades de producto ofrecidas	Número de unidades ofrecidas por tipo
Novedad de productos	Tasa de innovación de productos	% de nuevos productos por año
Variedad de productos	Amplitud de las líneas de producto	Número de modelos por línea
Calidad de productos	Nivel de calidad	Alto, medio, bajo Indicadores técnicos de calidad
Función	Nivel relativo de funcionalidad	Alto, medio, bajo
Precio de productos	Nivel relativo	Alto, medio, bajo
Calidad de gestión de clientes	Respuesta a exigencias de clientes	Tiempo de respuesta % de errores % de requerimientos atendidos

Cuadro 14 Variables estratégicas clave e indicadores. Perspectiva de procesos

Variable	concepto	Indicadores de actuación
Cantidad de actividad en los procesos (operativa/estratégica).	Numero de eventos de proceso.	Número de eventos por día o mes
Calidad de los procesos (operativa/estratégica).	Conformidad con estándares	% de errores % de eventos fuera de norma

Desempeño de procesos (operativa/estratégica).	Tiempo y trabajo empleados por evento o ciclo	Hh por evento o ciclo Duración del evento
Costo (operativa/estratégica).	Recursos empleados por evento o ciclo	Mano de obra por evento Servicios por eventos Activos por evento Insumos por evento Consumibles por evento
Planta infraestructura en operación	Capacidad de producción instalada	Capacidad de los procesos claves medidas en las unidades apropiadas

Hh: Horas hombre

Cuadro 15 Iniciativas en la perspectiva de procesos

Áreas de intervención (funciones de la cadena de valor)	Palancas de valor
Sistemas de calidad y costos (producción, logística).	CALIDAD TOTAL (TQM, EFQM, Six sigma), justo a tiempo (JIT), normas ISO, contabilidad basada en actividades, impulsores de costos.
Gestión de clientes (Mercadeo, servicios posventa).	Gestión de relación con clientes (CRM), planes de lealtad, comercio electrónico (B2C)
Intervención de procesos (Todas las funciones).	Diseño, reingeniería, comercio electrónico (B2B), tercerización
Proyectos de inversión (tecnología)	Plantas, líneas, sistemas
Lanzamiento de nuevas líneas de productos (Innovación, mercadeo).	Diseño de productos, diseño de procesos, selección de canales, campañas de promoción y publicidad
Desarrollo de nuevas tecnologías (innovación)	Prospectiva, exploración, proyectos piloto
Tecnología (informática)	Diseño e implantación de sistemas de información (<i>hardware, software, ERP</i>)
Selección de mercados (mercadeo)	Selección de los segmentos de mercado meta

TQM: Total Quality Management; EFQM: Premio Europeo de calidad; JIT: just in time; ISO: International Standards Institute; CRM: Customer Relations Management; B2B: Business to Business; B2C: Business to Customer. ERP: Enterprise Resources Panning.

La inversión en planta e infraestructura de la cadena de valor representa el aspecto físico de los proyectos de inversión considerados, en su aspecto financiero, en la palanca de valor presupuesto de capital mencionada en la perspectiva de accionistas. En ella se refleja el acervo tecnológico propio de cada negocio en particular, por ejemplo manufactura, banca o telecomunicaciones. El diseño de procesos, los sistemas de calidad y los sistemas de gestión de clientes representan algunos de los aportes más importantes de las últimas décadas en materia de gerencia (dirección).

En la perspectiva de capacidades (cuadro 16), las variables estratégicas son: competencias de los recursos humanos, clima y comportamiento organizacional, estructura organizacional, información y ofimática. Las palancas de valor comprenden las categorías de iniciativas que están a disposición de la empresa para mejorar el desempeño de esas variables estratégicas (cuadro 17).

Cuadro 16 variables estratégicas clave e indicadores. Perspectiva de capacidades

Variable	Concepto	Indicadores de actuación
Capacidad de los Recursos Humanos	Disponibilidad de capacidades en relación con las necesidades. Disponibilidad de personal clave en relación con las necesidades.	Competencias disponibles/requeridas. Rotación, disponibilidad, ausentismo. Años de educación y experiencia promedio y del personal clave. % cobertura satisfactoria del personal clave.
Estructura organizacional	Adecuación de la estructura a la estrategia	Número de cargos por categoría. Número máximo de niveles jerárquicos. Ámbito de control promedio
Clima y comportamiento organizacional	Percepción del comportamiento colectivo de los empleados.	Motivación, alineación % compensación variable. Competencias de liderazgo disponibles/requeridas. Trabajo en equipo ejecutado/deseable
Cultura organizacional	Apertura de la cultura organizacional. Valores de la cultura	Grado de apertura de la cultura organizacional. % conductas basadas

	organizacional. Alineación con la estrategia.	en valores % conciencia estratégica % alineación estratégica
Información	Grado de desarrollo del manejo de información	Uso de fuentes externas (AMB) Registro de información interna (AMB) Sistematización (AMB) Actualización (AMB) Seguridad (AMB)
Ofimática	Empleo de sistemas de informática y telecomunicaciones en la organización	% de trabajadores con acceso a la red informática Edad promedio de equipo/software % equipos/software última generación

Cuadro 17 Iniciativas en la perspectiva de capacidades

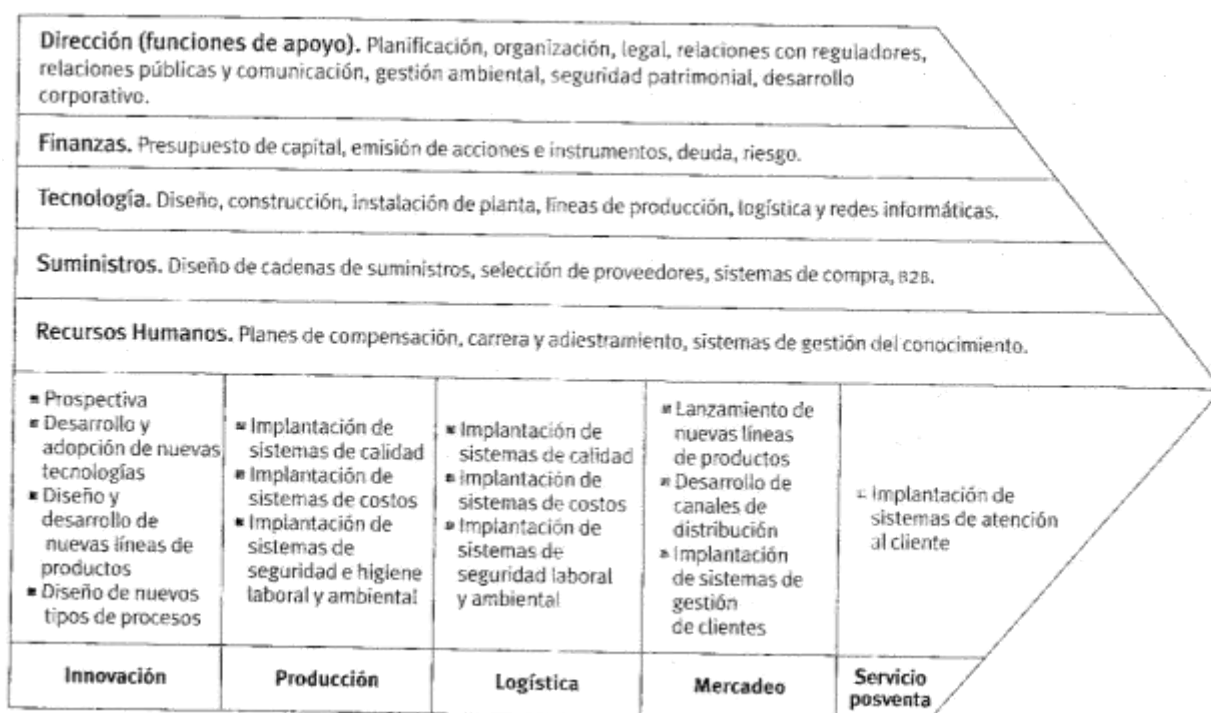
Área de intervención (funciones de la cadena de valor)	Palanca de valor
Gestión de Recursos Humanos (Recursos Humanos)	Planes de compensación Planes de carrera Desarrollo de capacidades (Adiestramiento, <i>coaching</i>).
Clima y comportamiento organizacional (organización)	Desarrollo de liderazgo Desarrollo de trabajo en equipo
Estructura organizacional (organización)	Diseño organizacional departamental Diseño de procesos administrativos Descripción de cargos Manuales de organización
Gestión de información (organización)	Gestión de conocimiento Manejo de documentos Manejo de bases de datos Inteligencia de negocios
Ofimática (tecnología)	Incorporación de equipos (<i>hardware</i>) Incorporación de sistemas (<i>software</i>) Sistemas integración (ERP)
Cultura organizacional	Promoción de valores Promoción de apertura Promoción de alineación estratégica

En el gráfico 20 se presenta la ubicación de las diferentes palancas de valor mostradas en los cuadros anteriores en la cadena de valor estratégica, la cual agrupa los medios disponibles para intervenir en las actividades de las diez funciones que componen la cadena de valor operativa.

El modelo balanceado como herramienta de diagnostico

Para utilizar el modelo balanceado como herramienta de diagnostico se requiere adaptar el modelo a la situación de la empresa o UEN eliminando las variables que no sean pertinentes y seleccionando los indicadores apropiados. Con ellos se elaboran los cuadros necesarios, en los cuales se indica la situación actual de cada variable y de sus indicadores. La situación de las variables se describe en términos cualitativos y se especifican los valores de los indicadores. Este procedimiento se ilustra para el caso España es en el apéndice.

Gráfico 20 Cadena de valor estratégica



Matriz DOFA

La matriz DOFA es una herramienta básica, de gran utilidad en el análisis estratégico. Permite resumir los resultados del análisis externo e interno, y sirve de base para la formulación de la estrategia. Recapitulando:

Oportunidades y amenazas: son factores externos que afectan favorablemente o adversamente a la empresa y a la industria a la que ésta pertenece. Las oportunidades representan tendencias o situaciones externas que favorecen el logro de la visión de la empresa. De igual manera, las amenazas se refieren a tendencias o situaciones externas que dificultan alcanzar esa visión.

Fortalezas y debilidades: las fortalezas son aquellas características de la empresa que pueden ser utilizadas para aprovechar las oportunidades o contrarrestar las amenazas. Las debilidades, por su parte, son características de la empresa que dificultan o impiden aprovechar las oportunidades o contrarrestar las amenazas.

Las fortalezas y debilidades deben ser evaluadas en comparación con el resto de las empresas de la industria, o del entorno considerando. En otras palabras, un determinado aspecto de una empresa constituye una fortaleza o debilidad solamente cuando al compararlo con el correspondiente en otras empresas de la industria, éste constituye una ventaja o una desventaja. La matriz DOFA puede ayudar a generar estrategias contrastando las fortalezas y debilidades con las oportunidades y amenazas.

Podemos elaborar un cuadro resumen de las fortalezas y debilidades encontradas aplicando los diferentes enfoques metodológicos planteados (cuadro 18).

Cuadro 18 Fortalezas y debilidades

Metodología	Fortalezas	Debilidades
Eslabones de la cadena de valor operativa		
Capacidades medulares		
Siete "S" DE McKinsey		
Cultura organizacional		
Variables estratégicas del modelo balanceado		

La matriz DOFA presenta las oportunidades y amenazas, junto con las fortalezas y debilidades (gráfico 21)

Gráfico 21 Matriz DOFA

Oportunidades	Amenazas
Fortalezas	Debilidades

Análisis externo (Francés, 2006)

Para la formulación de la estrategia se requiere realizar previamente un análisis del entorno con el propósito de identificar las oportunidades y amenazas para la empresa, presentes en el periodo considerado, y un análisis interno, con el fin de identificar fortalezas y debilidades. Las empresas que operan en varios países deberán realizar el análisis externo para cada país en particular. En un mundo de mercados globalizados es importante realizar el análisis del entorno internacional, por países o por regiones, tanto para las empresas internacionales como para aquellas que operan en un solo país. En el análisis del entorno general podemos incluir los ámbitos económicos, tecnológicos, sociales, políticos, físicos y ambientales. A estos debemos añadir el entorno sectorial, que se refiere a los actores con los cuales interactúa la empresa en su sector: clientes, competidores, proveedores y reguladores.

Se puede considerar los siguientes espacios geográficos en el análisis del entorno: global, continental o regional (África, América Latina, Escandinavia), nacional, provincial y local. Los espacios geográficos se cruzan con los ámbitos y se deben elegir aquellas casillas pertinentes en la matriz resultante (cuadros 19 y 20).

Cuadro 19 *Matriz para el análisis del entorno

Espacio geográfico y ámbitos del entorno

Ámbito/espacio	Global	Continental	Regional	Nacional	Provincial	Local
Económico						
Político – social						
Tecnológico						
Físico-ambiental						
Sectorial						

Cuadro 20 * Matriz para el análisis del entorno. Ejemplo

Empresa venezolana de distribución eléctrica provincial

Ámbito/espacio	Global	Continental	Regional	Nacional	Provincial	Local
Económico				■		
Político – social				■		
Tecnológico	■					
Físico-ambiental					■	
Sectorial				■	■	

Herramientas de análisis del entorno bajo incertidumbre

Para el análisis del entorno se pueden utilizar cinco herramientas principales: el análisis de tendencias, el de escenarios, el de eventos, el de la industria y el de competidores (cuadro 21).

Cuadro 21. Herramientas de análisis e incertidumbre del entorno

Incertidumbre	Baja	Media	Alta	Muy alta
Turbulencia del entorno	Repetitivo. En expansión.	Cambiante.	Discontinuo.	Sorpresivo.
Herramientas de análisis	Análisis de eventos. Análisis proyectivo.	Escenarios incrementales. Análisis de industria. Análisis de competidores.	Escenarios alternos. Escenarios situacionales.	Análisis de tendencias. Escenarios morfológicos.

Los niveles de incertidumbre se pueden relacionar con los de turbulencia del entorno propuesto por Ansoff (1984). El entorno repetitivo no experimenta cambios significativos y es poco frecuente en la actualidad. El entorno expansivo supone cambios cuantitativos significativos en el entorno pero no cambios cualitativos importantes. Las herramientas a utilizar, en este caso, son el análisis de eventos, que se refiere a acontecimientos de alta probabilidad de ocurrencia, y el análisis proyectivo, basado en la extrapolación del comportamiento de las variables pertinentes. El entorno cambiante supone cambios cualitativos significativos pero predecibles. Como herramientas se utilizan los escenarios incrementales, el análisis de industria o sectorial, mediante la utilización del “Modelo de las cinco fuerzas” de Porter y el análisis de competidores. El entorno discontinuo supone la ocurrencia de situaciones nuevas para las cuales existen precedentes en otros países. Como herramientas se puede recurrir a los escenarios alternos y los escenarios situacionales. Finalmente, el entorno sorpresivo es aquel que

experimenta cambios que carecen de precedentes conocidos. El análisis de tendencias y la construcción de escenarios, mediante el empleo del método morfológico, son las herramientas de la mayor utilidad.

No todos los aspectos del entorno de una empresa en un país determinado muestran el mismo nivel de incertidumbre. Para una empresa de servicios de telecomunicaciones como CANTV e Venezuela, y tomando un horizonte de cinco años a partir de 2004, el entorno físico- ambiental puede ser de baja incertidumbre, el entorno sectorial de incertidumbre media, el entorno económico de alta incertidumbre y el político de muy alta incertidumbre.

Análisis de tendencias

Si bien el futuro es incierto, no deja de ser verdad que los acontecimientos futuros son también producto del pasado. Una parte importante del futuro se puede discernir a partir de tendencias que vienen desarrollándose desde hace tiempo. Ejemplo de ello son las tendencias demográficas, ecológicas y sociales. Los eventos económicos y políticos pueden ser difíciles de predecir, pero muchos de ellos, como las elecciones, son programados por anticipado. El análisis de tendencias trata de discernir el impacto de los eventos pasados y presentes sobre eventos futuros.

Tendencias globales

Una forma manejable de tomar en cuenta el entorno mundial es a través de una lista de tendencias globales. De esta manera, se trata de identificar los principales fenómeno de cambio que están ocurriendo en la actualidad y pueden tener un impacto importante en el entorno global en el futuro próximo. Para este fin, podemos utilizar alguno de los estudios de tendencias publicados. A partir de las tendencias globales es posible identificar oportunidades o amenazas para la empresa u organización considerada.

Cuadro 22. Tendencias Globales
Demografía. Explosión demográfica de los países as pobres (África, sur de Asia) y envejecimiento de la población en los más ricos. Presiones migratorias.
Brechas socioeconómicas. Los más ricos son cada vez más ricos, los pobres reducen su pobreza, pero la brecha aumenta. Dentro de los países en desarrollo también aumenta la brecha entre ricos y pobres.
La nave espacial Tierra. Crece la tendencia de que el planeta es uno, y nuestro destino ecológico es compartido. Los ricos no pueden simplemente olvidar a los pobres.
La nueva división del trabajo. Los países desarrollados se dedican a servicios y manufactura de alto valor agregado, ciencia y tecnología. Transfieren actividades industriales a los nuevos países industrializados. Los menos desarrollados viven

de exportar materias primas y del turismo.
La tecnología, clave del futuro. La electrónica, la informática, las telecomunicaciones, la robótica y la biotecnología seguirán trasformando la economía, la sociedad y hasta la política.
Las multinacionales, protagonistas de la globalización. Las empresas multinacionales son las dueñas de las nuevas tecnologías y las principales beneficiarias de la globalización de los mercados, productos de los nuevos medios de transporte y comunicación. Se forma una tendencia a la formación de oligopolios mundiales.
Dinero sin fronteras. Los mercados financieros no reconocen fronteras. Los movimientos masivos e instantáneos de grandes capitales puede desestabilizar la economía de los países y regiones del globo. Las monedas, divisas, como el euro y el dólar, expanden su influencia en la economía mundial.
El estado de tres pisos. La hegemonía de los Estados nacionales está dejando paso a una estructura de tres niveles: regional, nacional y supranacional, como se puede ver en la unión Europea. Algunos pronostican el fortalecimiento de las instituciones globales en el mediano plazo y una forma de gobierno mundial en el muy largo plazo.
Más y mejor democracia. El impacto de los medios de comunicación ha impulsado las aspiraciones de participación democrática. Un número creciente de países tiene gobiernos elegidos por sufragio.
Lo vernáculo y la “McCultura”. La creciente globalización de los patrones culturales, con predominio de los estadounidenses, se enfrenta a resistencia local variable y al deseo de afirmación de lo propio.
La familia en la globalización. La unión monógama de por vida está en retroceso en los países desarrollados accidentales, mientras se reafirman los valores familiares tradicionales en Asia y el mundo islámico

Tendencias nacionales

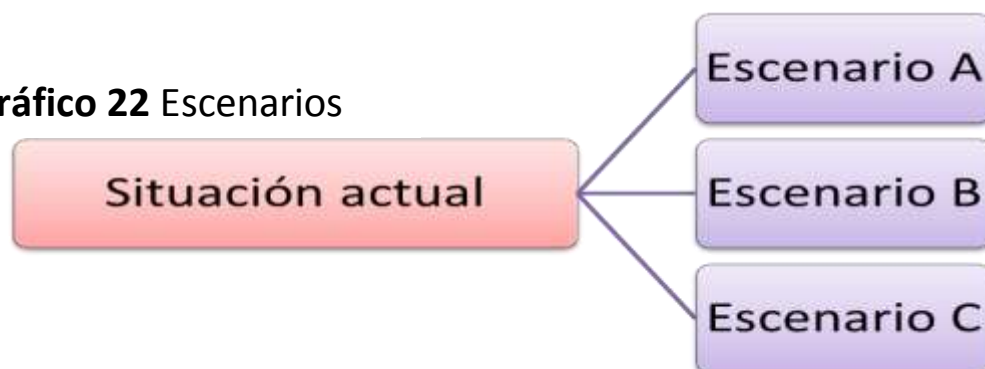
De igual manera, podemos utilizar estudios de tendencias nacionales para identificar cambios en el largo plazo en un país determinado. Estas tendencias nos proporcionan pistas en relación con la futura evolución del entorno de la empresa. La formulación de tendencias nacionales debe estar enmarcada en la de tendencias globales.

Escenarios

Los escenarios son descripciones sintéticas de las posibles situaciones del entorno en las cuales podría ubicarse la empresa en el futuro, aun plazo determinado. Pueden ser de corto, mediano o largo plazo. Los escenarios no son predicciones del futuro (gráfico 22). La realidad futura puede no responder con exactitud a ninguno de los escenarios planteados. La función principal de los

escenarios es alertar acerca de posibles eventos que pueden afectar a la empresa.

Gráfico 22 Escenarios



El entorno de la empresa puede ser descrito en términos de variables económicas, ambientales, sociales, políticas y tecnológicas. O se trata de acertar a la hora de formular el escenario más probable. Lo importante es que los escenarios ayuden a identificar oportunidades y amenazas para la empresa y que facilite analizar la viabilidad de las propuestas de estrategia frente a diferentes situaciones hipotéticas.

Los escenarios pueden ser formulados para diferentes espacios geográficos. Normalmente se utilizan escenarios de país, pero también puede ser útil contar con escenarios globales o continentales. Asimismo pueden formularse escenarios para una región dentro de un país. En cuanto a su horizonte temporal, existe una amplia gama de posibilidades. Entre las más usuales están: uno, tres, cinco, diez y veinte años. El horizonte a adoptar debe coincidir con el análisis de la estrategia a analizar. En cuanto a la metodología, vamos a considerar los escenarios, morfológicos, los situacionales, los alternos y los incrementales.

Escenarios morfológicos

Una metodología aplicable para la definición de escenarios de largo plazo necesariamente sujetos a una elevada incertidumbre, es el método morfológico. También puede ser aplicado en el corto o mediano plazo, como una opción entre varias metodologías disponibles. En este se identifican una serie de variables las podemos clasificar en el perfil del entorno nacional o global. Estas variables las podemos clasificar en físicoambientales, técnico- económico, social y político-institucionales. Para cada una de ellas definimos tres estados, que podemos calificar, en general, como optimista, pesimista y probable. En algunos casos se trata de tres opciones diferentes de comportamiento, que no pueden calificar en términos de positivo y negativo. Los escenarios quedan definidos por los

diferentes conjuntos de opciones de las variables. En teoría, todas las combinaciones son posibles. Se puede emplear un panel de expertos para asignar probabilidades de ocurrencia a los tres estados de cada variable. El escenario más probable quedaría conformado por el conjunto de las opciones consideradas más probables en cada variable. El escenario más probable quedaría conformado por el conjunto de las opciones consideradas más probables en cada variable.

Escenarios situacionales

Algunos autores han propuesto construir escenarios a partir de las “fuerzas motrices” que pueden ser modificadas en el entorno. Los escenarios son concebidos alrededor de una “trama”, como la de una novela. Las fuerzas motrices son el elemento que mueven la trama y que determinan el resultado. Este tipo de análisis de escenarios fue desarrollado por el grupo de planificación de la empresa petrolera angloholandesa Shell en la década de 1970. El equipo de Shell, dirigido por Pierre Wack, logró anticipar la crisis petrolera de comienzos de la década, examinando fuerzas motrices como, por ejemplo, el enfrentamiento árabe – israelí en el Medio Oriente y el incremento de la demanda mundial de gasolina. También anticiparon la caída de los precios del petróleo a comienzos de la década de 1980. Como resultado, Shell mejoró apreciablemente su posición dentro de la industria petrolera global.

Para formular escenarios situacionales es necesario identificar tres tipos de variables:

- Fuerzas motrices que imprimen dinamismo a la situación analizada. Estas pueden ser económicas, políticas o sociales.
- Variables predeterminadas, cuyo comportamiento se considera previsible.
Entre ellas, el comportamiento demográfico, la puesta en vigencia de tratados internacionales ya suscritos y el agotamiento de yacimientos minerales de explotación.
- Variables críticas, sujetas a incertidumbre y que determinan la ocurrencia de los escenarios.

Como se ha dicho antes, cada escenario es construido en torno a una trama. Schwartz (1991) sugiere algunas tramas frecuentes: ganadores y perdedores, desafío y respuesta, evolución, revolución, comportamiento cíclico y “posibilidades infinitas”.

Al identificar las variables predeterminadas se allana el camino para establecer las áreas esenciales de incertidumbre. Los escenarios se elaboran como narraciones coherentes entorno a la trama, en un ejercicio de creatividad e imaginación, cuya

utilidad depende de que se identifiquen las opciones reales y sus verdaderas fuerzas motrices. Esta metodología aporta una forma refinada de plantear opciones, explorando los diferentes resultados posibles si los acontecimientos toman diferentes rumbos respondiendo a la pregunta ¿Qué pasa si...?

Escenarios macroeconómicos alternos

Para el horizonte de corto a mediano plazo, se trabaja generalmente con escenarios macroeconómicos, en los cuales las variables de desempeño económico se utilizan para describir el escenario. En los países donde la política económica está sujeta a grandes variaciones, como ha sido el caso de Venezuela, Ecuador y Perú en los últimos veinte años, los distintos escenarios responden a diferentes orientaciones de política económica. Es posible identificar las principales orientaciones adoptadas por los gobiernos latinoamericanos en las últimas décadas, como son los modelos neoliberal, neoproteccionista, neo socialista y populista. A los escenarios correspondientes los denominaremos escenarios alternos. La formulación de escenarios queda entonces vinculada a los resultados del proceso político. En los años en los cuales se celebran elecciones presidenciales se abre un abanico de escenarios posibles. No es aconsejable formular un escenario único para cada candidato presidencial. La experiencia latinoamericana demuestra que muchos candidatos ganadores adoptan políticas diferentes de las que propugnaron durante su campaña electoral. Es preferible formular escenarios que respondan a las opciones de política económica que pueden ser adoptadas por uno o varios de los candidatos. En años no electorales, los escenarios pueden formularse en función de mantener la política económica adoptada o cambiarla en un sentido u otro. En entornos muy complejos, como ha sido el caso venezolano a partir de 1990, la inestabilidad política obliga a considerar un amplio espectro de escenarios político- económicos.

La experiencia latinoamericana de los últimos cuarenta años permite identificar el perfil de los principales escenarios que son posibles en la práctica (cuadro 23). Ellos responden a los modelos que han propugnado diferentes analistas y que han sido adoptados por algunos gobiernos. Estos escenarios pueden ser referidos a casos concretos conocidos.

Cuadro 23. Modelos de política – económica en América Latina					
	Política comercial	Política cambiaria	Política fiscal	Empresas dominantes	Tasas de interés
Neo socialista	Mercado tutelado. Control de precios.	Controles.	Redistribuida.	Empresas del Estado y sociales.	Controlada pro empresa social.
Neoliberal	Apertura y	Flotación	Equilibrio	Privadas	Mercado

	libre mercado				
Neo proteccionista	Apoyo a la producción nacional	Devaluación competitiva	Tendencia al déficit	Privadas y Estado	Intervenidas pro inversión
Populista	Subsidios selectivos	Tasas múltiples	Redistributiva	Estado y privadas	Intervenidas redistributivas

Los modelos político económicos presentados están tipificados en su forma pura. En su aplicación se pueden modificar de manera considerable, según las circunstancias de cada país y de cada periodo. El modelo populista fue aplicado por Juan Domingo Perón en la Argentina en la década de 1940 y por Alan García en el Perú en la de 1980. El neoproteccionismo ha sido aplicado en Brasil desde los años cincuenta, incluyendo los gobiernos de Fernando Henrique Cardoso y Lula da Silva. El neoliberal lo establecieron, en Chile, Augusto Pinochet en la década de 1970 y, en Argentina, Carlos Menem en la de 1990. El neosocialista ha sido propugnado por Hugo Chávez en Venezuela a finales de los años noventa y por movimientos insurgentes e Colombia y Bolivia. Este modelo político económico es consecuencia del descrédito del colectivismo de Estado practicado e la Unión Soviética, después de la caída del muro de Berlín. El neo socialista toma como protagonista de la actividad económica al pequeño productor, sea agricultor, artesano o comerciante, y lo coloca bajo la égida del Estado. Supone un cierto grado de planificación nacional de la economía. Los precios, la tasa de cambio y las tasas de interés son intervenidos. La gran empresa nacional y multinacional, puede ser tolerada si las circunstancias lo aconsejan. La propiedad privada está consagrada pero sujeta a la intervención por consideraciones de interés social.

En países que dependen fuertemente de una industria específica, como Venezuela de la petrolera o Aruba del turismo, el comportamiento de esta industria en el mercado internacional debe ser tomado en cuenta en los escenarios. En el caso venezolano, los escenarios macroeconómicos nacionales se desarrollan a partir de los escenarios del mercado petrolero mundial (producción y precios), y los escenarios de política económica, del gobierno nacional. Esta comprende la política monetaria (tasa de interés, liquidez), fiscal (tributación, gasto publico) y financiera (en particular, el manejo de la deuda pública), y las políticas comercial, laboral, industrial y agrícola. En aquellos países cuya economía depende fuertemente del desempeño económico de sus socios, como México de los Estados Unidos y España del resto de la Unión Europea, estos socios se constituyen en un determinante esencial del desempeño económico del país.

Los resultados económicos más importantes se presentan en los escenarios mediante un conjunto de variables de desempeño, cuyos valores se desean



pronosticar. Este desempeño será el resultado de las políticas económicas adoptadas de la manera más o menos exitosa en que haya sido implantada y de las circunstancias del entorno nacional e internacional.

En la mayoría de los casos, la gerencia (dirección) deberá hacer uso de escenarios económicos elaborados por empresas o instituciones especializadas. Las grandes empresas disponen de una unidad de estudios económicos y elaboran los suyos propios. Las empresas que operan en varios países deberán trabajar con los escenarios de cada país.

Entre las variables de desempeño que describen los escenarios macroeconómicos se destacan: tasa de cambio, tasa de inflación y tasas de interés activas y pasivas. Otras variables importantes son: crecimiento del PIB, la balanza de pago, tasa de desempleo, nivel de reservas internacionales y, en el caso de Venezuela y otros países tradicionalmente monoexportadores, exportaciones no tradicionales. En muchos países es importante indicar la proporción de fuerza de trabajo que se encuentra subempleada o en la economía informal.

Análisis de eventos

El análisis del entorno debe abarcar la consideración de los eventos predeterminados y probables que pueden afectar de manera significativa el desempeño de la empresa. Eventos predeterminados, pero de resultado incierto, son las elecciones presidenciales, a realizar en fechas prefijadas, o la adjudicación por contratos por licitación, a ser efectuadas también en determinadas fechas. Cuando los resultados sean inciertos, se recurrirá al análisis de escenarios y a partir de ellos se establecerán las oportunidades y amenazas. También debemos tomar en consideración eventos probables, pero cuya fecha y forma de ocurrencia no podemos conocer previamente.

Análisis de industria

Una industria consiste en un conjunto de empresas que ofrecen productos o servicios similares en el mercado. Para la clasificación formal de las industrias se sigue el Código Industrial Internacional Uniforme (CIIU) de las Naciones Unidas. El CIIU clasifica el universo de las actividades productivas de la economía siguiendo un esquema piramidal, que se abre de uno a siete dígitos. En el nivel de un dígito las actividades se clasifican en diez categorías llamadas grandes divisiones. Ellas son: actividades agrícolas y similares, minas, canteras, manufactura, electricidad, construcción, comercio y hotelería, transporte, finanzas, servicios personales y comunales, y otras. La CIIU comprende 34 divisiones a dos dígitos, 76 agrupaciones a tres dígitos y 160 grupos a cuatro dígitos. Para el análisis de una

industria se y utilizan generalmente la desagregación de tres, cuatro o cinco dígitos. (**Cuadro 24**)

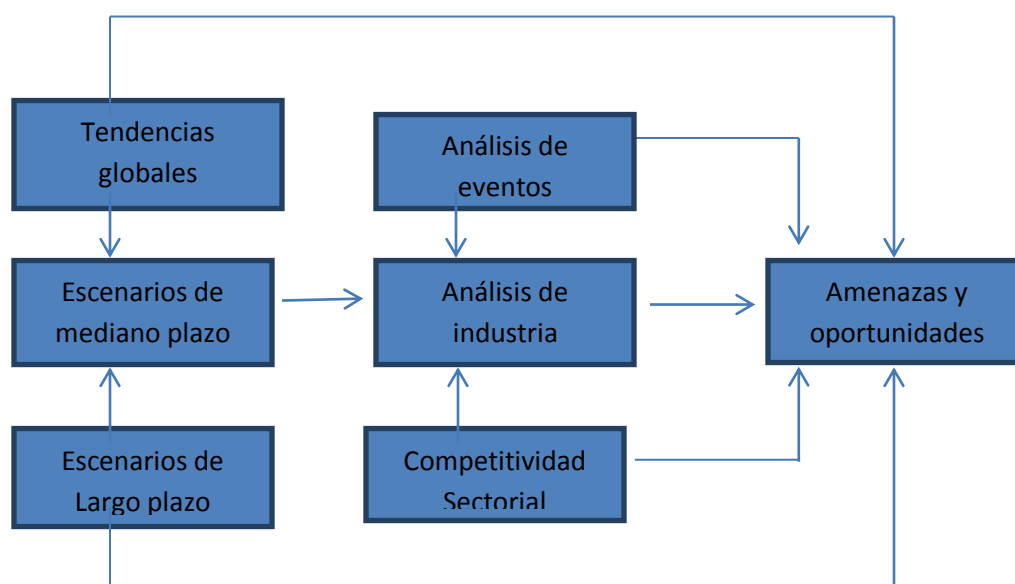
Cuadro 24 Ejemplos de sectores industriales a tres y cuatro dígitos

Código	Sector
620	Comercio al por menor
711	Transporte terrestre
2200	Producción de petróleo y gas
3112	Fabricación de productos lácteos

Análisis de la industria basado en escenarios

En el grafico 23 se presentan los elementos del análisis externo y sus relaciones. Las tendencias globales y los escenarios de largo plazo sirven de base para los escenarios macroeconómicos de mediano plazo y para identificar directamente oportunidades y amenazas. El análisis de la industria se basa en los escenarios macroeconómicos, y toma en cuenta el análisis de eventos y el de competitividad sectorial. Estos dos últimos permiten identificar también oportunidades y amenazas de una manera directa.

Grafico 23 Elementos del análisis externo



En el análisis de industria se estudia el posible impacto de las variables económicas y político- sociales en el desempeño de las empresas a través de su efecto sobre:

- Los mercados de los insumos de la empresa
- La demanda de sus productos(variables de mercado)

En un sector o industria determinada, el efecto de un escenario será relativamente homogéneo para todas las empresas que lo constituyen.

El análisis del impacto de los escenarios macroeconómicos sobre la industria consiste en identificar las variables de desempeño económico que afectan en forma significativa a las empresas del sector o la industria, y establecer de la manera más precisa posible las relaciones correspondientes. Para ello tenemos que tomar como punto de partida las tendencias globales y los escenarios macroeconómicos de mediano plazo. Es posible desarrollar modelos matemáticos que nos permitan cuantificar estas relaciones y jugar con diversas opciones de escenarios económicos, pero su elaboración requiere una inversión de recursos considerable.

Podemos desarrollar escenarios para una industria determinada, en los cuales se hagan proyecciones de las principales variables bajo diferentes supuestos. Entre ellos están el número y el tamaño de los competidores, la demanda, los precios, la tecnología y los márgenes de beneficio. Los escenarios de industria pueden corresponder a los escenarios macroeconómicos utilizados, o responder a su propia lógica en relación con lo que se considera como las situaciones optimistas, pesimistas y probables para la industria.

En realidad, cada empresa será afectada de manera diferente por un escenario económico determinado. El impacto del escenario dependerá de las condiciones del mercado que enfrente la empresa y de los tipos y volúmenes de insumos que utiliza.

En el cuadro 25 se presenta un desglose de las variables más importantes en el análisis de impacto de los escenarios sobre la industria. El comportamiento de cada uno de los aspectos considerados puede ser afectado por una determinada combinación de las variables indicadas, según las características de la empresa.

Cuadro 25 Impacto de los escenarios sobre la empresa

	Aspectos	Variables económicas
Insumos de la empresa	Insumos nacionales	Demanda agregada de insumos
	Insumos importados	Política de precios y comercial Tasa de inflación

	Recursos humanos Servicios Financiamiento	Disponibilidad de crédito Política cambiaria Tasa de cambio Oferta de empleo Nivel de salarios Tarifas de servicios Tasas de interés
Demanda de la empresa (variables de mercado)	Volumen Niveles de precios Elasticidad Tasa de crecimiento	Ingresos de los sectores relevantes de consumidores Inversión privada y pública Tasas de interés Crédito al consumidor Importaciones (competidores) Política de precios Liquidez monetaria Política de subsidios

Análisis de impacto

Los diferentes elementos considerados en los escenarios pueden incidir sobre la empresa la empresa de manera positiva o negativa y pueden generar oportunidades o amenazas. Para visualizar estos impactos podemos elaborar un cuadro resumen (cuadro 26)

Cuadro 26 Análisis de impacto

Elementos	Impacto	Oportunidades	Amenazas
Apreciación tipo de cambio	Negativo	Importación de insumos	Importación de productos competidores
Reducción de tasas de interés activas	Positivo	Crédito más barato	
Reducción del crecimiento del PIB	Negativo		Caída en la demanda

Competitividad sectorial

La estrategia de empresa se formula en el marco de una determinada industria o sector de la economía. En la última década ha ganado aceptación creciente la idea de competitividad internacional aplicada a sectores económicos. La competitividad se define como la capacidad de un sector para colocar exitosamente sus productos en el mercado internacional en condiciones de libre competencia. Los sectores pueden ser entendidos como el conjunto de empresas



que los constituyen, junto con las organizaciones educativas, de investigación y de servicio vinculados a ellas. Las características de los sectores nacionales que los hacen más competitivos que sus semejantes de otras naciones se denominan ventajas competitivas. Porter (1990) estudió los factores determinantes del éxito competitivo de los sectores económicos nacionales en el mercado internacional.

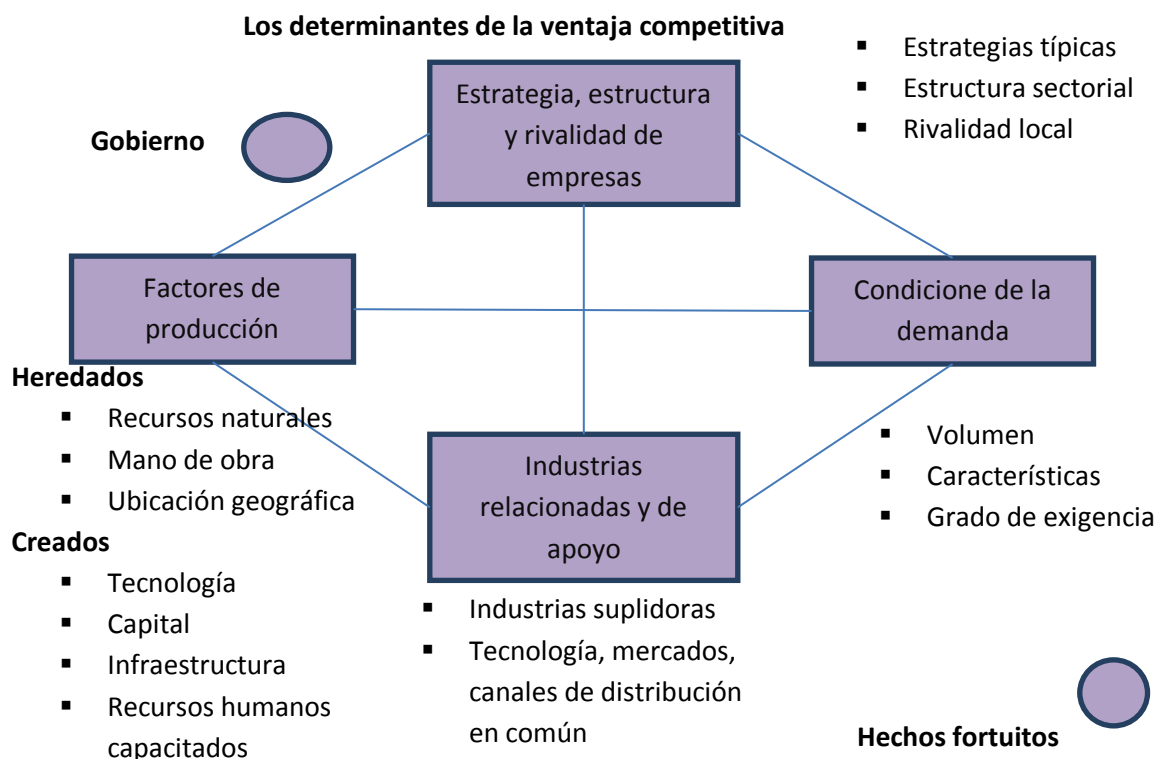
El estudio de Porter abarcó más de cien sectores nacionales exitosos en catorce países, en su mayoría desarrollados. La conclusión del estudio fue que la competitividad depende fundamentalmente de la capacidad de las empresas para innovar y mejorar los productos de manera sostenida, y no de la disponibilidad de recursos naturales o de mano de obra barata. A su vez, esta capacidad depende de un conjunto de factores del entorno nacional, conocidos como determinantes de la competitividad. La idea central del estudio es que la competitividad internacional depende esencialmente de factores nacionales. Esta idea ha sido extendida al nivel local mediante el concepto de agrupamientos industriales o clusters.

Los clusters son grupos de empresas pertenecientes a un sector, incluidos sus proveedores especializados, ubicados en cierta zona geográfica. Los determinantes de la competitividad son presentados en el “Modelo del diamante” de Porter, de amplia aplicación en los estudios de competitividad (grafico 24)

El “Modelo del diamante” presenta cuatro grupos principales y dos secundarios de determinantes. Los cuatro principales son: factores de producción; condiciones de la demanda; industrias relacionadas y de apoyo; y estructura y rivalidad del sector y estrategia de las empresas. Los factores secundarios son: gobierno y hechos fortuitos.

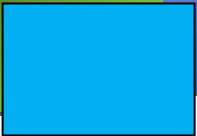
Los factores de producción se dividen en heredados y creados. Entre los factores heredados se encuentran los recursos naturales, la ubicación geográfica y la disponibilidad de mano de obra no calificada. Los recursos naturales no son tan importantes en la calidad porque los países que carecen de ellos pueden importarlos fácilmente. Los factores creados comprenden la infraestructura, el desarrollo tecnológico, el desarrollo del sistema financiero y los recursos humanos capacitados.

Grafico 24 Modelo del diamante de Porter



Las condiciones de la demanda se refieren a su tamaño, características y grado de exigencia. Una demanda exigente en el mercado interno estimula a los productores nacionales a mejorar la calidad de sus productos, con lo cual se crean ventajas competitivas que pueden contribuir a su éxito en los mercados internacionales.

Las industrias relacionadas y de apoyo son importantes como determinantes de la competitividad debido a que la proximidad geográfica de los proveedores facilita la colaboración para la innovación y la mejora continua. Sin embargo la comunicación electrónica por medio de redes Business to business (B2B), en los últimos años, ha venido erosionando esta ventaja. Los proponentes de la



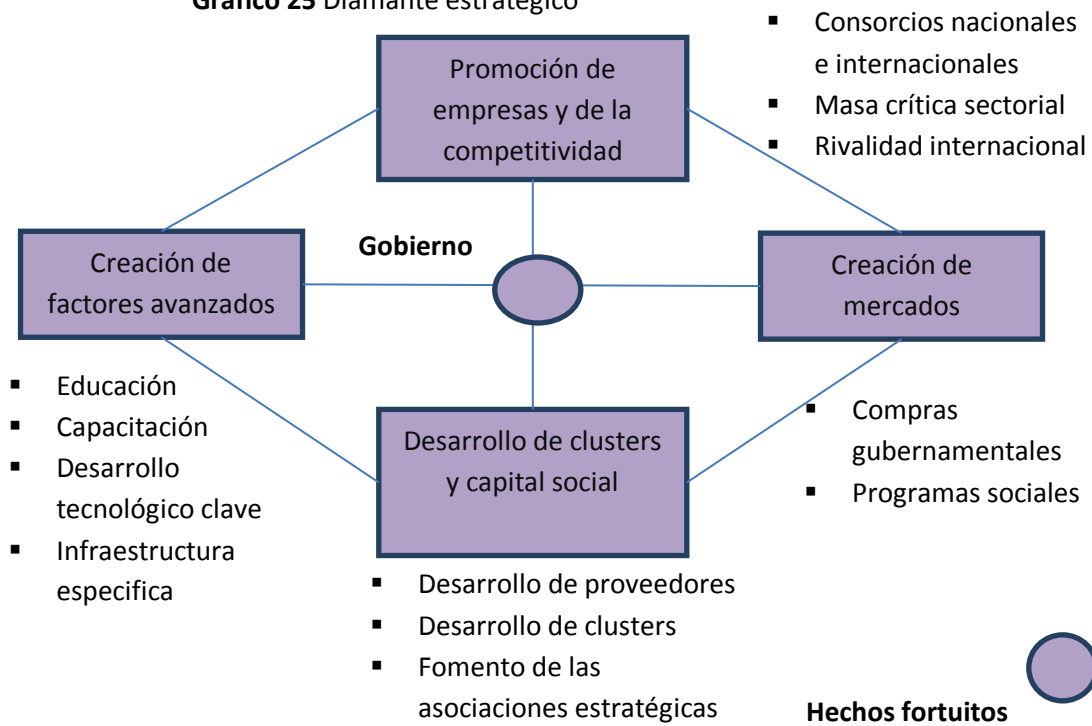
importancia de los agrupamientos o cluster geográficos sostienen que el contacto personal entre colaboradores sigue siendo crucial.

En cuarto determinante se puede separar en dos, por cuanto la estructura u organización industrial del sector y su grado de rivalidad son características colectivas, mientras que la estrategia es una característica individual de las empresas. La intensidad de la competencia dentro del sector nacional presiona a las empresas a mejorar sus productos, lo cual las lleva a generar ventajas competitivas de cara al mercado internacional. La estrategia de las empresas puede ser, en sí misma, una fuente de ventaja competitiva. En el “Modelo del diamante” se supone que el gobierno no puede generar directamente ventajas competitivas y debe actuar a través de los cuatro grupos de factores mencionados. Algunos investigadores (Yoffie, 1993) han cuestionado la escasa importancia que se asigna al gobierno en este modelo. Finalmente, los hechos fortuitos, como la emigración de los relojeros hugonotes franceses a Suiza en el siglo xv, pueden determinar el futuro de un sector.

En el análisis de entorno, el “Modelo del diamante” de Porter puede ser utilizado para evaluar los factores determinantes de la competitividad, externos a la empresa que son los incluidos en el modelo, excepto la estrategia de empresa. El modelo pone de relieve que el éxito competitivo depende de una buena medida de factores externos fuera del control de las empresas. Sin embargo, estas pueden cambiar su entorno modificando su ubicación geográfica, y un negocio admite esa movilidad.

El “Diamante estratégico” (Francés, 2002) permite diseñar una estrategia del desarrollo del sector tomando en cuenta los factores que determinan la competitividad de las empresas y otorga al gobierno un papel fundamental como promotor, propulsor y facilitador de la estrategia a través de la cooperación de los sectores público y privado, y de políticas públicas en el sector económico. (Grafico 25)

Grafico 25 Diamante estratégico



El análisis de la competitividad sectorial, regional o nacional ayuda a identificar fortalezas y debilidades que la empresa comparte con otras del sector, la región o el país donde se encuentra ubicada. Este tipo de fortalezas y debilidades no era demasiado importante cuando las latinoamericanas, y de otras parte del mundo, competían dentro de mercados regionales o nacionales protegidos. La tendencia hacia la apertura de los mercados ha puesto de relieve su importancia no solo para las empresas que tratan de competir en los mercados internacionales, sino también para las que deben hacerlo en su propio mercado frente a productos importados.

Análisis competitivo de la industria

Toda empresa forma parte de una industria (o sector) conformada por sus semejantes, en el ámbito nacional e internacional. Una parte importante de las oportunidades y amenazas que enfrenta la empresa proviene del seno de su propia industria, de la cual forman parte sus competidores.

“Modelo de las cinco fuerzas” de Porter (1880)

El “Modelo de las cinco fuerzas” de Porter (1880) se ha convertido en la herramienta más utilizada para el análisis e la competencia en un sector o industria, en un determinado país o región (grafico 26). Éste se basa en el supuesto de que los participantes compiten entre sí por apropiarse de la mayor porción que sea posible de los beneficios extraordinarios generados en el sector. Estos beneficios extraordinarios, de carácter monopolístico según la teoría microeconómica, serán mayores cuando menor sea la competencia. La competencia a la que se refiere el modelo no es únicamente la convencional por aumentar la participación de mercado, que ocurre entre empresas que ofrecen productos similares. La competencia por los beneficios extraordinarios se produce también entre las empresas y sus clientes, y entre las empresas y sus proveedores. Las nuevas empresas que pretendan entrar al sector competirán, igualmente, con las existentes por esos beneficios, y lo mismo sucede co los productos sustitutos.

Según Porter, la competencia por los beneficios en una industria o sector depende de cinco fuerzas: la intensidad de la rivalidad en la industria (o sector), la amenaza de nuevos entrantes, la amenaza de productos y servicios sustitutos, y el poder de negociación de los proveedores (grafico 26). Los actores con mayor poder relativo, frente a los demás logran captar para si la mayor porción de esos beneficios. Sin embargo, empresas, proveedores y clientes deben cooperar entres si para mejorar el desempeño del sector en beneficio de todos ellos, a la vez que compiten por sacar la mejor tajada.

El conocimiento de estas fuerzas y de los factores que las determinan le permitirá a la empresa encontrar una posición en la industria donde competir exitosamente, y establecer las oportunidades y amenazas que se le presentan. De esta forma, la empresa podrá adaptarse mejor al ambiente de su industria y formular una estrategia exitosa.

A continuación se presenta el “Modelo de las cinco fuerzas” de Porter y los factores determinantes de cada una de ellas.

Grafico 26 Modelo de las cinco fuerzas de Porter

FACTORES DETERMINANTES DE LA PRESENCIA DE NUEVOS ENTRANTES

Barrera de entrada

- Economías de escala.
- Diferenciación del producto (identidad de marca, lealtad de los clientes).
- Requerimientos de capital.
- Acceso a canales de distribución.
- Ventajas absolutas en costos (curva de aprendizaje, acceso a los insumos necesarios, ubicación favorable, productos y tecnologías patentadas).
- Política gubernamental (licencias, regulaciones, subsidio)

Entrantes potenciales

Amenaza de nuevos entrantes

Competidores de la industria



Intensidad de la rivalidad

Amenaza de productos o servicios sustitutos

Sustitutos

Poder de negociación de los proveedores

Proveedores

Poder de negociación de los compradores

Compradores

FACTORES DETERMINANTES DEL PODER DE LOS PROVEEDORES

- Concentración de los proveedores (número de proveedores en relación con el número de empresas que suplen).
- Productos diferenciados.
- Costos de cambio de un proveedor a otro (impacto de los insumos en los costos de la industria, importancia para la industria de los productos suplidos).
- Existencia de insumos sustitutos.
- Importancia para el proveedor del volumen de ventas a la industria.
- Posibilidad de la integración vertical hacia abajo del proveedor en relación con la posibilidad de integración vertical hacia arriba de las empresas

FACTORES DETERMINANTES DE LA INTENSIDAD DE LA RIVALIDAD

- Cantidad de competidores (concentración) y equilibrio entre ellos (en términos de tamaño y recursos).
- Crecimiento de la industria.
- Altos costos fijos y/o de almacenamiento.
- Capacidad excesiva intermitente.
- Diferenciación de productos (marcas, tipo de productor).
- Diversidad de competidores (en cuanto a objetivos, intereses corporativos, estrategias).
- Costos fluctuantes
- Complejidad informativa.

Barreras a la salida (especialización de los activos, costos fijos de salida, interrelaciones estratégicas, barreras emocionales, restricciones gubernamentales y sociales).

FACTORES DETERMINANTES DEL PODER DEL COMPRADOR

- Concentración de los compradores y volumen de compras en relación con las ventas del vendedor.
- Peso del producto comprado en relación con los costos del comprador o de sus compras.
- Diferenciación de los productos adquiridos (identidad de marca).
- Costos de cambio del comprador (impacto en la estructura de costos del comprador por cambio de suplidor).
- Información de que dispone el comprador.
- Posibilidad para el comprador de integrarse verticalmente hacia arriba en relación con las posibilidades de las empresas de la industria de integración vertical hacia abajo.
- Impacto del producto sobre la calidad y el desempeño del comprador.
- Utilidades del comprador (bajas utilidades implican una alta sensibilidad a los precios).
- Incentivos para los que toman decisiones.

FACTORES DETERMINANTES DE LA AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

- Desempeño relativo en relación con precios de los sustitutos.
- Costos de cambio (de un producto a otro).
- Propensión del comprador hacia el sustituto.

Pacto de las barreras a la entrada y a la salida en la rentabilidad del sector

Las barreras a la entrada son las condiciones que impiden o dificultan el ingreso de nuevos competidores al sector. Las barreras a la salida son las condiciones que impiden o dificultan la salida de los competidores existentes. Las barreras a la entrada y a la salida están relacionadas en muchos sectores e industrias. Por ejemplo, cuando existen economías de escalas sustanciales en producción, normalmente están relacionadas con la presencia de activos especializados, que representan una barrera a la salida. La combinación de barreras a la entrada y a la salida en una industria o sector determina la magnitud del retorno esperado y la estabilidad de dicho entorno, como se aprecia en el cuadro 27

Cuadro 27 Retorno y barreras a la entrada y a la salida

		Barreras a la salida	
		Bajas	Altas
Barreras a la entrada	Bajas	Retorno bajo y estable (confección).	Retorno bajo y riesgo alto (algunas franquicias)
	Altas	Retorno alto y estable (radiodifusión).	Retorno alto y riesgo alto (telecomunicaciones).

En el siguiente cuadro se presentan las principales categorías de barreras

Cuadro 28 Principales barreras a la entrada y a la salida	
Barreras a la entrada	Barreras a la salida
Economía de escala.	Existencia de activos especializados.
Diferenciación de producto.	Costos (costes) a incurrir en el momento de salida.
Identificación de marca.	Relaciones estratégicas con otros negocios.
Costos (costes) de cambio.	Barreras emocionales.
Acceso a los canales de distribución.	Restricciones sociales y gubernamentales.
Requerimientos de capital.	
Acceso a tecnología de vanguardia.	
Experiencia y curva de aprendizaje.	
Acción del gobierno: protección y regulación industrial, asistencia a los competidores; control de movimientos de capital entre países de tipos de cambio sobre la propiedad.	

Análisis de grupos estratégicos

En sectores o industrias complejos, donde existen considerables diferencias entre las empresas, es conveniente identificar los diferentes grupos estratégicos que existen y ubicar la empresa que queremos analizar en el que corresponde.

Definición de grupos estratégicos

Un grupo estratégico es un conjunto de empresas dentro del universo de competidores, e un sector y país o región determinados, que siguen una estrategia similar dentro de dimensiones bien definidas. Es decir, son relativamente homogéneas en relación con la forma como compiten. El concepto de grupo estratégico es una aproximación pragmática tendiente a catalogar a las empresas dentro de una industria, de acuerdo con las formas que han escogido para alcanzar las ventajas competitivas.

Determinación de grupos estratégicos

La determinación de grupos estratégicos es útil para realizar un análisis, más preciso e la industria, cuando la empresa enfrenta una gran diversidad de posiciones competitivas en un sector complejo y heterogéneo.

Las dimensiones usuales para identificar la diferencia en las estrategias de las distintas empresas se presenta en el cuadro 29.

Cuadro 29 Dimensiones para la conformación de los grupos estratégicos

Especialización	Niveles de servicio
Identificación de marca	Política de precios
Mercadeo (Marketing) push o pull	Apalancamiento financiero
Selección de canales	Relación con la casa matriz
Calidad de productos	Relación con el gobierno nacional
Liderazgo tecnológico	Relación con gobiernos extranjeros
Integración vertical	Internacionalización
Niveles de costos (costes)	

Considerando estas dimensiones, se deben tratar de ubicar en un mismo grupo todas aquellas empresas con características similares que sigan una estrategia competitiva parecida.

Una herramienta útil en la separación de los grupos estratégicos dentro de una industria es el dibujo de una matriz de grupos estratégicos, este es un despliegue en dos dimensiones, no correlacionadas, que ayudan a explicar las diferencias estratégicas con varias firmas.

Las variables empleadas para definir los grupos estratégicos deben cumplir con las siguientes condiciones:

- Establecer las barreras a la movilidad
- Ser independientes entre sí.

Por otra parte, las variables o tienen que ser continuas o monotónicas.

Las dimensiones más comúnmente utilizadas son la variedad de la línea de productos y el grado de integración vertical. Sin embargo, lo más importante para desarrollar un mapa de grupos estratégicos es identificar las variables explicativas críticas que ayudan a discriminar las posiciones competitivas de cada empresa. En el caso del sector de proyectos de ingeniería industrial en América Latina, las dimensiones de la matriz de grupos estratégicos seleccionadas son la existencia o no de filiales en el exterior y la disponibilidad de financiamiento propio. Ambas funcionan como barreras a la movilidad, ya que no resulta fácil cambiar la categoría.

En el análisis de grupos estratégicos se siguen los siguientes pasos:

- Construcción del mapa de grupos estratégicos.
- Análisis de cada grupo con las cinco fuerzas de Porter.
- Evaluación de la convivencia de quedarse en un grupo o cambiar de grupo.

Barreras a la movilidad

Las barreras a la movilidad son condiciones que frenan la circulación de las empresas entre los grupos estratégicos de una misma industria.

Análisis de competidores

Una vez efectuado el análisis del grupo estratégico, queda por realizar el análisis de los principales competidores, los cuales deben ser estudiados individualmente. Los competidores relevantes son aquellos que reúnen una o más de las condiciones indicadas en el cuadro 30.

Cuadro 30 Características de los competidores relevantes

Desde un punto de vista de mercado	Desde un punto de vista funcional
Alta participación de mercado.	Estructura de costos (costes) bajos.
Crecimiento sostenido.	Fuerte base técnica.
Altos niveles de rentabilidad respecto de los estándares de la industria.	Mercadeo (marketing) poderoso.
Actitud competitiva agresiva.	Mejor calidad de productos.
Vulnerabilidad ante nuestras acciones competitivas.	Mayor integración vertical. Mayor utilización de capacidad

Cuadro 31 Inteligencia competitiva (IC)

Hoy en día la inteligencia competitiva (IC) es clave para competir exitosamente. Una amplia comprensión del ambiente competitivo da el conocimiento necesario para identificar y actuar sobre las oportunidades, así como para evitar las amenazas.

Elementos conceptuales

Inteligencia es “información analizada”.

“La IC es un programa sistemático para recolección y análisis de información acerca de las actividades de los competidores y tendencias generales de negocios para apoyar la gestión y facilitar el logro de los objetivos de la organización”.

“Secreto comercial (industrial) es cualquier fórmula, padrón o compilación de información usada en los negocios que da a su propietario una ventaja sobre los competidores que no la conocen, manejan o usan.”

Los secretos comerciales pueden representar el 5% de toda la información que puede ser requerida sobre un competidor. En muchos aspectos, éstos pueden ser las piezas de información menos importantes para competir. Los que se requiere es inteligencia sobre estrategias y tácticas de competencia (estrategias de precios, mercadeo [marketing], planes de distribución) y éstas o son secretos comerciales.

Ventajas de un sistema de IC

- Anticiparse a acciones de los competidores.
- Descubrir nuevos o potenciales competidores.
- Anticiparse a cambios en el mercado.
- Aprender de los éxitos y fracasos de otros.
- Aprender acerca de nuevas tecnológicas, productos y procesos que afectan al negocio.
- Aprender sobre cambios políticos.
- Revisar las practicas de negocio propias
- Implantar nuevas herramientas de gerencia (dirección).

Razones que justifican un sistema de IC

La IC se ha vuelto una necesidad para las empresas debido a:

- Ritmo y velocidad de crecimiento de los negocios.
- Sobrecarga de información.
- Aparición de nuevos competidores como producto de la globalización.
- Agresividad creciente de la competencia.
- Cambios políticos.
- Velocidad de aparición de los cambios tecnológicos.

Lecciones sobre “inteligencia”

- La empresa debe conseguir la información. La información no vendrá sola.
- La inteligencia es constante: es necesario seguir a la competencia.

sistemáticamente.

- “no hacer algo que afecte a la corporación ahora o en el futuro”. Los comportamientos poco éticos pueden traducirse en pérdidas de dinero para la corporación.
- Información pública o necesariamente significativa información publicada.

Elementos clave de los sistemas de IC

- Existencia de puntos de recolección de información estratégica.
- Desarrollo de un medio sistemático para la distribución de la información. Simple o sofisticado, el sistema debe cumplir con un conjunto de funciones específicas.
- La información debe ser distribuida rápidamente para permitir la acción.
- La información debe ser almacenada de manera sistemática a fin de permitir su consulta a lo largo del tiempo.
- La forma de almacenamiento de la información debe permitir su crecimiento futuro.
- Debe existir un sistema organizacional que permita:
 - ❖ Proveer un medio para que los recolectores puedan ingresar información y conocimiento.
 - ❖ Proveer un sistema para dar prioridad y canalizar la información.
 - ❖ Proveer un sistema de almacenamiento de la información.

Estrategia general para desarrollar un sistema IC

- Preparar a la organización: los sistemas de IC exitosos funcionan porque todos los empleados son motivados a compartir, comunicar y usar su información de mercado. Si la organización no comparte información, ninguna tecnología funcionará. Ningún sistema de correo electrónico de alta tecnología sustituirá a un programa de comunicación a los empleados. Si la organización ha comenzado a compartir información, el próximo paso en el proceso puede ser un sistema computarizado.
- La información nunca viaja en línea recta. Por ello es necesario establecer una amplia red de vehículos de comunicaciones y acelerar la inteligencia crítica. Los principios que guían cualquier sistema de inteligencia exitoso son:
 - ❖ Constancia: recoger información constantemente y no solo durante el ciclo de planificación estratégica.
 - ❖ Longevidad: es necesario invertir en programas de inteligencia en el largo plazo (a los mejores sistemas les ha tomado de 3 a 5 años madurar y comenzar con esfuerzos de bajos costos [costes] de inversión y mantenimiento).
 - ❖ Participación: una forma de controlar los costos (costes) del sistema de inteligencia, y al mismo tiempo, crear un sistema de amplia base es distribuir la responsabilidad por la recolección y análisis de la información a lo largo de toda la organización.
 - ❖ Coordinación: considerando que los expertos de la compañía están dispersos a lo largo de ella, es necesario coordinar los flujos de información y o crear cuellos de botella mediante la centralización. Motivar al personal. Almacenar y proveer (entregar) inteligencia.

- Gestión de la inteligencia interna. Hay cuatro posibles enfoques para la distribución de la información o el conocimiento.
 - ❖ Enviar todo el material a todos los posibles clientes (desventaja: avalancha de información sobre todos los posibles usuarios).
 - ❖ Delegar en el recolector de información el enrutamiento del material (desventaja: el recolector toma decisiones para las que posiblemente no este calificado).
 - ❖ Hacer el enrutamiento a través de un sistema de distribución central (desventaja: avalancha de información sobre todos los posibles usuarios).
 - ❖ Crear un sistema pull a través del cual los usuarios deciden que es lo que desea ver o recuperar (desventaja: asume que el usuario conoce el tipo de información que se encuentra disponible para ser recuperada).

Análisis del entorno en las cuatro perspectivas

En el entorno de la empresa o corporación puede ser analizado sobre la base de las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral.

El entorno en la perspectiva de accionistas

Se refiere específicamente al medio financiero pertinente, incluidos los mercados de valores y de crédito, nacionales e internacionales. En el caso de empresas u organizaciones gubernamentales comprende el presupuesto público. En caso de las organizaciones sin fines de lucro incluye las fuentes de donaciones. También abarcan los organismos de regulación y fiscalización gubernamentales que ejercen autoridad sobre la empresa en el ámbito financiero. La legislación mercantil, financiera y tributaria de cada país es parte importante de esta perspectiva del entorno.

El entorno en la perspectiva de clientes y comunidades

Comprende los mercados de productos, bienes y servicios ofrecidos por la empresa o corporación, así como por las empresas nacionales e internacionales con las cuales compete. Se ubican en esta perspectiva los organismos reguladores en relación con el producto y el mercado. Los gremios y asociaciones empresariales forman parte de la perspectiva del entorno. También los clientes pasivos o involuntarios de la corporación que reciben el impacto positivo o negativo de sus actividades. Estos son: los vecinos de sus instalaciones, las comunidades donde ellas están ubicadas y los ecosistemas que reciben su impacto. La legislación que regula la competencia y las características y precios de los productos se ubican en esta perspectiva. También abarcan las organizaciones sin fines de lucro a las cuales subvenciona la empresa.

El entorno en la perspectiva de procesos

Comprende los mercados de tecnología en los cuales la empresa adquiere sus equipos y herramientas, así como los mercados de insumos, bienes y servicios que utiliza. Estos incluyen los proveedores actuales y potenciales, tanto de tecnología como de insumos, y sus centros de investigación. También abarca el mercado de tercerización, donde se ubican las empresas a las cuales contratan, o se pueden contratar, determinadas actividades, así como el mercado de aliados potenciales. La legislación sobre propiedad industrial e intelectual se ubica en esta perspectiva.

El entorno en la perspectiva de capacidades

Abarca los mercados laborales que proveen a la empresa y los de servicio de consultoría y capacitación utilizados para completar las capacidades internas. También podemos ubicar aquí las fuentes del conocimiento blando (know how) que la nutren. Además, se pueden incluir en esta perspectiva los mercados de tecnología de información y comunicaciones que alimentan las capacidades de manejo electrónico de información en la empresa. La legislación laboral se ubica en esta perspectiva.

El entorno general y las cuatro perspectivas

El entorno general se describe, como hemos visto, mediante el análisis de las tendencias globales, los escenarios económicos, el análisis de eventos y el análisis sectorial. Del mismo se derivan implicaciones para los mercados financieros, de productos, como de insumos de tecnología y laborales directamente relacionadas con las cuatro perspectivas. En cada uno de ellos se pueden identificar las oportunidades y amenazas en relación con el logro de la visión o la estrategia de la empresa (grafico 27).

Grafico 27 El entorno en las cuatro perspectivas

Entorno general

Entornos específicos

Mercados financieros
Leyes financieras
Leyes tributarias
Mercados de productos
Leyes sobre competencia y productos
Organismos de regulación
Mercados de insumos
Mercados de contratistas
Mercados de tecnología
Leyes sobre propiedad intelectual e industrial
Mercados laborales
Leyes laborales
Mercados de capacitación
Mercados de consultoría

Oportunidades	Amenazas	
		Accionistas
		Clientes
		Procesos
		Capacidades organizacionales

Tendencias globales
Escenarios
Análisis de eventos
Análisis de industria
Análisis de competidores

Oportunidades y amenazas

Las diferentes modalidades de análisis externo descritas en este capítulo nos permiten identificar oportunidades y amenazas para la empresa (cuadro 32). Algunas de ellas pueden ser comunes a varios métodos de análisis y aparecer de manera repetida.

Cuadro 32 Identificación de oportunidades y amenazas

Métodos de análisis	Oportunidades	Amenazas
Análisis de eventos		
Tendencias globales		
Escenarios de largo plazo		
Escenarios situacionales		
Escenarios macroeconómicos		
Competitividad sectorial		
Análisis de la industria		
Análisis de grupos estratégicos		
Análisis de competidores		

Niveles de estrategias (Kluyver, 2001)

Elección de las estrategias

1. Estrategias de Unidad de Negocio (Kluyver, 2001)

La respuesta a ¿cómo competir? a nivel de negocio la facilitan las estrategias, que dependen de la naturaleza de la industria a la que pertenece, la misión, las metas y los objetivos, la posición actual en el mercado y las capacidades nucleares, y las opciones estratégicas de los principales competidores.

El proceso lógico a seguir en este alcance a fin de ser competentes es el siguiente:

- Observar las causas de la situación presente por la posición relativa en la industria y su atractivo.
- Evaluar el reto estratégico a través de técnicas tales como el vector de crecimiento, el análisis de los competidores, el ciclo de vida de los productos o servicios y el análisis de las ganancias.
- Enunciar estrategias “**genéricas o competitivas**” entendiendo por tales:
 - a. La **diferenciación del producto o servicio**, que se logra cuando la empresa ofrece un producto o servicio que el comprador percibe como único en alguno de los atributos que lo definen, con lo que se

persigue poder del mercado y evitar la homogeneidad con la competencia.

- b. La singularidad proviene de la innovación, las tecnologías, las actividades de la cadena de valor y la concatenación de éstas con las cadenas de valor de los proveedores, compradores y otras unidades de negocio de la empresa, la experiencia y la escala de la actividad.
- c. El **liderazgo en costes** se basa en lograr un coste final mínimo respecto a la competencia junto con la calidad aceptable, y una política de precio que permitan alcanzar un volumen de ventas y un crecimiento de la cuota de mercado que sea rentable.

Estrategia que se genera en la propia función de la producción, en la eficiencia en la asignación de los recursos y su explotación, las economías de escala y de experiencia, los eslabones de la cadena de valor, la integración vertical y la localización de las actividades.

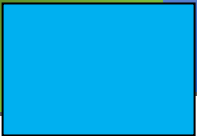
- d. La **segmentación, especialización o enfoque** de nicho de mercado a un coste bajo y/o diferenciación. Se trata de concentrar los esfuerzos en un segmento limitado de clientes, que debe atenderse de manera especial (a bajo coste y/o diferenciación) en comparación con la competencia

Se trata de actuar en un ámbito estrecho de competición en el sector o rama de actividad. Es una estrategia dirigida gamas de productos o servicios, grupos de compradores o mercados geográficos objetivos más limitados a fin de lograr ventaja competitiva a través de la diferenciación o el liderazgo de costes.

Las estrategias de **innovación y entorno**, por medio de las cuales se potencia la investigación y el desarrollo con el ánimo de lanzar nuevo productos/servicios, adaptar procesos, innovar tecnológicamente, etc. pretenden también vincular los productos o servicios con el sistema económico-social. Se trata de lograr una mejor imagen y asociarse a instituciones y fuerzas sociales con el fin de lograr sus propósitos, y atender a la responsabilidad social.

- e. La **integración vertical** por expansión o extensión de la actividad económica mediante la incorporación de los procesos productivos precedentes o sucesivos. Las opciones son: **hacia adelante** por incorporación de los procesos hacia el consumidor último y **hacia atrás** al incorporar los procesos hacia la fuente original de materias primas

Todos estos cursos de acción llevan asociadas ciertas ventajas pero no están exentas de **riesgos**:

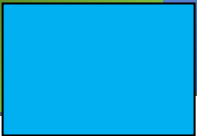
- 
- 
- 
- a. La **diferenciación** comporta singularidades no valoradas, un sesgo excesivo, un sobreprecio elevado, una imitación factible, la dilución de la identificación de marca a través de la línea de producto/servicio y una percepción que puede oscilar entre los clientes o usuarios.
 - b. El **liderazgo de costes** puede centrarse excesivamente en una sola o en unas pocas actividades de la cadena de valor; la falta de paridad respecto a los atributos de la diferenciación; puede ser fácilmente imitable; los *inputs* y su provisión ser común a los competidores; la expansión de los competidores, con lo que se reducen los costes por economías de escala; y puede que la ventaja en costes se erosione al disponer los clientes más información sobre los precios.
 - c. La estrategia de **enfoque o especialización**, de no conseguirse, da lugar a que las empresas queden atrapadas en la mitad, en un nudo gordiano de difícil solución. Puede originar un mal cálculo de las fuentes de ingresos y una incorrecta determinación de los retos y gastos asociados con la coordinación de las actividades creadas en la extensión de la cadena de valor.
 - d. La **integración vertical** comporta un incremento de los costes y gastos, pérdida de flexibilidad, mayores costes administrativos y problemas asociados al incremento de la capacidad de la cadena de valor.

Estrategias de adaptación

El marco de estrategia de adaptación fue desarrollado del estudio de estrategias de negocios, realizado por Raymond Miles y Charles Snow. En primer término, Miles y Snow identificaron cuatro tipos estratégicos:

- Defensores
- Buscadores
- Analizadores y
- Reactores.

Luego demostraron que el éxito puede alcanzarse en cualquiera de las primeras tres estrategias si existe un buen ajuste entre la estrategia y el entorno de la unidad de negocios, la estructura interna y los procesos gerenciales. No obstante, Miles y Snow descubrieron que la estrategia de reactor con frecuencia lleva al



fracaso. (Véase la tabla 2). Donde se ve cada uno de estos tipos estratégicos y cómo lo han usado las organizaciones para su provecho.

Tabla 2 Estrategias de adaptación de Miles y Snow

ESTRATEGIAS DE ADAPTACION DE MILES Y SNOW			
TIPOS DE ESTRATEGIA	META (S)	ENTORNO APROPIADO	ESTRUCTURA Y PROCESOS APROPIADOS
Defensores	Estabilidad y eficiencia	Estable	Control estricto, operaciones eficientes, bajos gastos administrativos.
Buscadores	Flexibilidad	Dinámica	Estructura ligeramente acoplada e innovadora.
Analizadores	Estabilidad y flexibilidad	Cambio moderado	Control rígido y flexibilidad, operaciones eficientes, innovador.
Reactores	No esta claro	Cualquier condición	No están claros.

- Defensores.-** Los defensores buscan la estabilidad al hacer énfasis en un dominio de operaciones estrecho, en una industria bien definida. Tienen negocios bien establecidos que buscan proteger. Dentro de su nicho limitado, los defensores buscan agresivamente impedir que los competidores entren en su "terreno". Por ejemplo, Union Carbide se ha mantenido deliberadamente como una empresa química. Aun cuando opera en muchos segmentos de la industria como los químicos industriales pesados, químicos especializados, químicos para la agricultura, baterías y plásticos, ha decidido permanecer sólo en esas áreas en las que tiene experiencia y cuenta con buenas probabilidades de éxito. Los defensores se valen de tácticas económicas normales como precios competitivos o la creación de productos o servicios de alta calidad y tienden a ignorar desarrollos y tendencias fuera de su propio nicho reducido. En su lugar eligen crecer al captar una mayor participación del mercado en sus mercados actuales y limitar el desarrollo de nuevos productos. Con el tiempo, los verdaderos defensores son capaces de labrar y mantener pequeños nichos del mercado dentro de sus industrias que los competidores encuentran difíciles de penetrar.

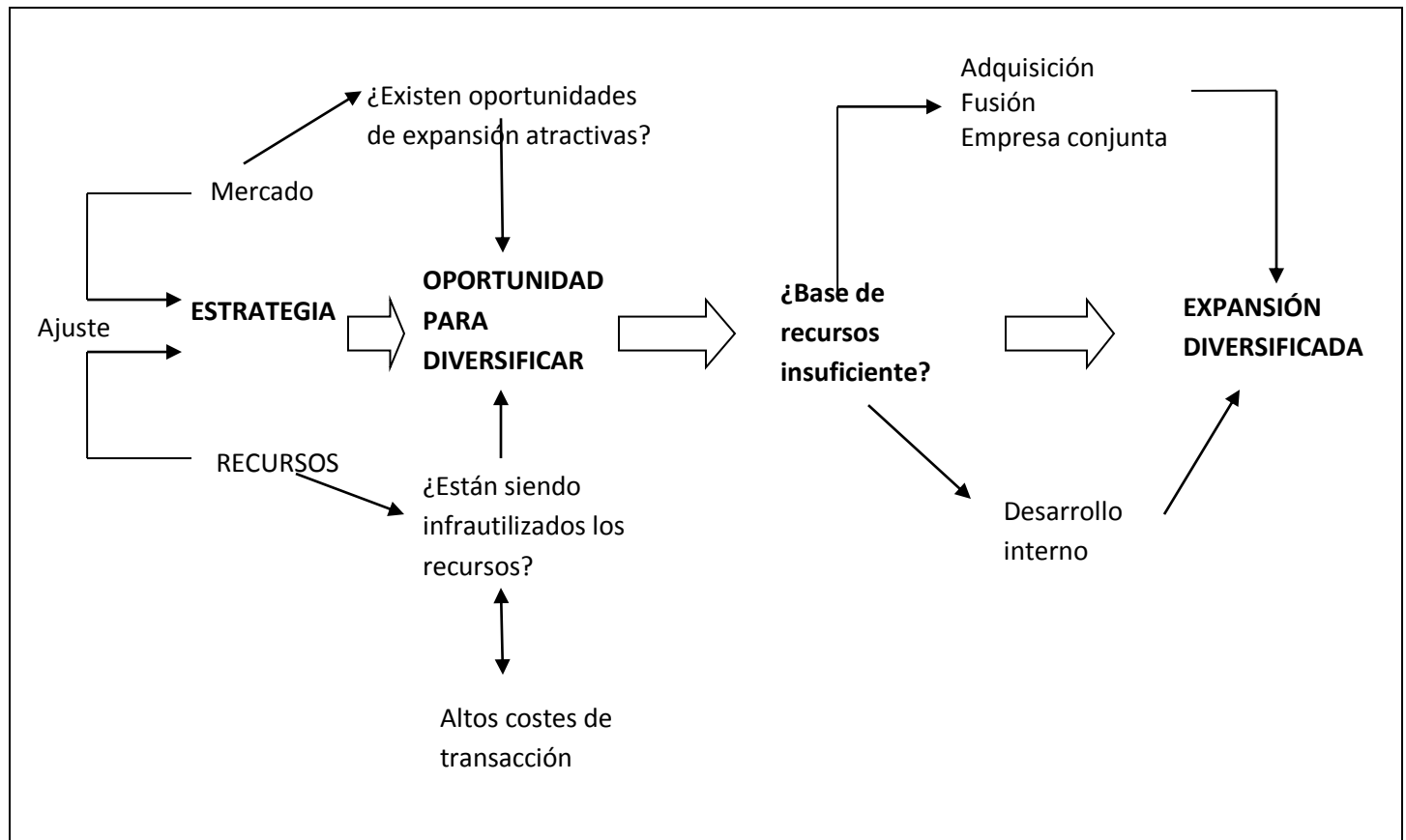
- **Buscadores.**- En contraste con los defensores, los buscadores procuran la innovación. Su fortaleza está en encontrar y explotar nuevas oportunidades de productos y mercado. Los buscadores dependen de su habilidad para investigar una amplia variedad de condiciones del entorno, tendencias y acontecimientos. Los márgenes de utilidad deben ser altos para justificar los riesgos que asumen y compensar las ineficiencias de producción. También, la flexibilidad en la toma de decisiones es determinante para el éxito de un buscador. Federal Express es el ejemplo de un buscador. Fue el pionero en innovaciones en la entrega de paquetería y servicio y ha ampliado sus servicios a nivel global.
- **Analizadores.**- Los analizadores son imitadores. Copian las ideas de éxito de los buscadores y deben tener la capacidad de responder a las iniciativas del buscador y al mismo tiempo mantener una eficiencia de operación en sus productos actuales y áreas de mercado. Buscan oportunidades activamente, pero sólo las que se ajusten a sus capacidades organizacionales. También analizan nuevas posibilidades de negocio a fondo antes de lanzarse. Si bien los analizadores tienden a tener márgenes de utilidades más pequeños que los buscadores, también son más eficientes. Matsushita Electric Incorporated, la enorme compañía japonesa de electrónica, es un ejemplo de una analizadora. Toma riesgos calculados en nuevas áreas de negocio pero no busca nuevas aventuras de manera emprendedora. También en la feroz competencia dentro de la industria de la aviación, muchas compañías incluyendo a United, Continental, Mark Air y Kiwi entre otras, están copiando el enorme éxito del formato de Southwest Airlines de carga baja y tarifas reducidas.
- **Reactores.**- Los reactores son firmas que operan sin un plan estratégico coherente. Reaccionan a los cambios del entorno y con frecuencia se meten en situaciones de crisis. En general, los reactores responden de manera inapropiada, tienen un mal desempeño y son renuentes a comprometerse agresivamente con una estrategia específica para el futuro. (Mariategui)

2. Estrategias corporativas (Kluyver, 2001)

La lógica de la estrategia corporativa se sustenta en incurrir en economías de escala y de alcance a medio y largo plazo: con esta variedad de cursos de acción se determinan en qué negocios las empresas deben competir y cómo se puede agregar valor a las unidades de negocios. Implica llevar a cabo elecciones estratégicas relativas a los negocios o mercados que afectan al rendimiento financiero propio y al entorno socioeconómico, y enunciar planes para orientar el rumbo de las actividades diversificadas en el horizonte temporal, ya que el

pensamiento estratégico en este alcance postula concebir la actividad económica como una cartera de negocios dominantes, relacionados o no relacionados (figura 2).

Figura 2 Lógica de la diversificación



La diversificación relacionada responde al logro del control de los suministros y de los mercados, el acceso a la información, el ahorro en costes, la creación de las competencias y tecnologías, la utilización de recursos y la dispersión de riesgo. La no relacionada viene motivada por la necesidad de utilizar los excesos de efectivos, atender las pretensiones de poder de quienes están en la cúspide directiva, la explotación de recursos y competencias infrautilizadas, la huida de ciertos negocios, la diseminación del riesgo, la reducción de los efectos cíclicos del sector o rama de actividad y el aprovechamiento de las sinergias.

En concreto, se habla de **diversificación**:

- a) **Concéntrica**, por adición de actividades complementarias a nivel técnico y/o marketing, que propician una oferta de productos o servicios relacionada o no relacionada.
- b) **Pura o conglomeral**, al desarrollar actividades sin ninguna relación con los productos/servicios o mercados existentes.
- c) **Internacional** por inversión directa o indirecta para la producción y comercialización.

Las razones que justifican estos cursos de acción se pueden concretar en qué estabilizan o incrementan los ingresos; reducen los riesgos; proporcionan crecimiento; permiten trasladar rendimientos a otras actividades; permiten extender la aplicación de los recursos, capacidades y competencias a áreas relacionadas; permiten la generación de sinergias y economías de alcance; incrementan el poder el mercado; permiten aplicar lo excesos de la capacidad de endeudamiento; crean valor para los accionistas; y extienden y promueven las tecnologías y la innovación.

La práctica de tales andaduras comporta ventajas competitivas como las propias de la información, beneficios de los mercados de capitales y mano de obra, poder de mercado, economías de ámbito y economías por la internacionalización de transacciones.

Las estrategias corporativas permiten que la empresa crezca aglutinadamente por incurrir en la integración vertical, al participar verticalmente en la cadena de valor en la industria, o en la integración horizontal a través del crecimiento interno y externo (por adquisiciones, fusiones, acuerdos de cooperación, alianzas estratégicas u *joint ventures*) e incrementar la línea de productos o servicios o la expansión de áreas geográficas; así se diversifica la cartera de las actividades, la presencia en los mercados y se coopera con otras unidades económicas.

Posteriormente, en vista de los resultados, se podrá desprenderse/liquidar las unidades de bajo rendimiento o que hayan dejado de ser válidas para reestructurar la composición de la cartera de negocios (tabla 3), restringir la base de diversificación, realizar nuevas adquisiciones o buscar acuerdos de fusión y cooperación, o convertirse en una empresa multinacional que actúe en las industrias múltiples.

Tabla 3 Oportunidades corporativas

Añaden valor	Restan valor
• Adquisiciones y desinversiones • Relación entre negocios y la cartera de productos servicios • Provisión de servicios centralizados • Relación coste/calidad generada internamente	• Adquisiciones no rentables • Imposición de la estructura de costes desde la sede central • Retraso en la innovación • Falta de apoyo en la implantación de la estrategia

3. Estrategias funcionales (Kluyver, 2001)

Las decisiones y acciones asociadas a las estrategias adoptadas comportan implicaciones para los distintos departamentos creados en torno a las funciones o los procesos. El esfuerzo del proceso estratégico reflexivo será un fracaso si la implantación de las estrategias no atiende a que las decisiones dentro de cada función o procesos sean consecuentes entre sí (con las adoptadas en otras funciones/procesos) y consecuentes con las estrategias de empresa.

Las empresas tendrán que desarrollar un patrón colectivo de decisiones y acciones relativas al área de marketing y comercial, de producción y operativa, financiera y contable, investigación, desarrollo e innovación, recursos humanos, dirección y organización, sistemas de información,...etc.

La mayoría de las empresas se centran en las oportunidades de crecimiento y en desarrollar estrategias a largo plazo. Las áreas funcionales o por proceso no se atienden al no considerarse piezas clave en la actividad económica. De ser así la empresa puede peligrar y no será capaz de responder efectivamente a las demandas futuras de su/s negocio/s.

A fin de verificar de manera sistemática las decisiones de cada área funcional y determinar su conveniencia para estar en armonía con las nuevas estrategias, se utiliza el procedimiento como “auditoría de la estrategia funcional” que responde al siguiente formato (Tabla 4)

Tabla 4 Ítems de la auditoría de las estrategias funcionales

Área decisión: estrategia de marketing	Actual	Cambio necesario
Consumidores objetivo		
Posicionamiento producto		
Combinación líneas de producto		
Estrategias de precios		
Prácticas de promoción		
Canales de distribución		
Políticas de prestaciones		
Área decisión: estrategia operativa		
Planificación de la capacidad		
Localización de las instalaciones		
Diseño de las instalaciones		
Selección de tecnologías y equipamientos		
Acuerdos de suministros		
Cumplimiento de la calidad		
Área decisión: estrategia de tecnología/ I+D+1		
Focos de investigación		
Prioridad proyectos		
Desarrollo o adquisición		
Asociación-colaboración con centros de investigación		
Área decisión: Estrategias sistemas de información		

Conexión con clientes y proveedores

Actual

Cambio necesario

Inversiones en nuevas tecnologías

Capacidad e integración de *hardware y software*

Área decisión: Estrategias recursos humanos

Selección, contratación, salarios formación y remuneraciones

Preparación y formación permanente

Evaluación del rendimiento

Área decisión: Financiera

Estructura del capital

Información financiera para los accionistas

Política distribución de los beneficios

Rendimiento mínimo de las inversiones

Bases para la asignación de los gastos generales

Liquidar o comprar

Área decisión: dirección y organización

Número de estratos

Núcleos de responsabilidad

Sistemas de dirección y planificación

Centralización-autonomía

Construcción de ventajas competitivas mediante

Construcción de una ventaja competitiva a través de una estrategia de nivel funcional (Jones, 2005)

Eficiencia y los efectos del aprendizaje

Los efectos del aprendizaje son ahorros en costos que provienen de aprender a partir de lo que se hace. Por ejemplo, la mano de obra aprende por repetición la mejor manera de realizar una tarea. Por lo tanto, la productividad aumenta con el paso del tiempo, y el costo unitario decae a medida que los individuos aprenden la manera más eficiente de desempeñar una tarea particular. Es igualmente importante que la administración de una nueva instalación manufacturera típicamente aprenda como manejar mejor una nueva operación cuando ha transcurrido algún tiempo. De ahí que los costos de producción se reduzcan debido al aumento en la productividad de la mano de obra y en la eficiencia de la administración. Las empresas japonesas, como Toyota, destacan por hacer del aprendizaje una parte fundamental de su filosofía de operación.

Los defectos en el aprendizaje tienden a ser más importantes cuando una tarea tecnológicamente compleja se repite porque hay más que aprender. De esta manera, los efectos del aprendizaje serán más significativos en un proceso de ensamble en el que existan 1000 pasos complicados que en otro con 100 pasos sencillos. Si bien los efectos del aprendizaje se asocian normalmente al proceso de manufactura, existen razones para creer que son igual de importantes en las industrias de servicio. Por ejemplo, en un estudio famoso en el contexto de la industria de la atención médica se encontró que mientras más proveedores médicos experimentados, hubiera, se reduciría significativamente las tasas de mortalidad en diversos procedimientos quirúrgicos comunes, lo que sugiere que los efectos del aprendizaje también operan en la cirugía. Los autores de este estudio utilizaron la evidencia para defender los centros establecidos de referencia regional para la provisión de atención médica sumamente especializada. Estos centros realizarían muchos procedimientos quirúrgicos específicos (tales como cirugía de corazón), sustituirían las instalaciones locales con menores volúmenes y, supuestamente, tasas más elevadas de mortalidad.

En términos de curva de costo unitario de una empresa, las economías de escala implican un movimiento a lo largo de la curva, la eficiencia de los efectos del aprendizaje implica un desplazamiento a la baja de toda la curva a medida que tanto la mano de obra como la administración se vuelven más eficientes con el



paso del tiempo con el paso del tiempo para desempeñar sus tareas en todos los niveles de producción. En términos contables, los efectos del aprendizaje en un ambiente de producción reducirán el costo de los bienes vendidos como porcentaje de los ingresos, con lo cual le permitirán a la empresa obtener un retorno superior sobre las ventas y sobre el capital invertido.

Sin embargo, no importa que tan compleja sea la tarea, los efectos del aprendizaje se extinguen después de un tiempo. En realidad, se ha sugerido que son muy importantes solamente durante el periodo de inicio de un nuevo proceso y que se extinguen después de dos o tres años. Cuando se presentan cambios en el sistema de producción de una empresa, como resultado de una fusión o del uso de nueva tecnología de información, por ejemplo, el proceso de aprendizaje debe comenzar otra vez.

Comercialización y eficiencia

La estrategia de comercialización que adopta una empresa puede tener un impacto muy grande en la eficiencia y en la estructura de costos. La estrategia de comercialización se refiere a la postura que adopta una compañía en relación con la fijación de precios, las promociones, la publicidad, el diseño de producto y la distribución.

Las tasas de abono al cliente son el porcentaje de clientes de una compañía que cada año se van con la competencia. Las tasas de abandono dependen de la lealtad de los clientes, lo cual, a su vez, es función de la capacidad de la empresa para satisfacer a sus clientes. Como lograra hacer un cliente nuevo implica algunos costos fijos de una sola vez para publicidad, promociones y cosas semejantes, existe una relación directa entre las tasas de abandono y los costos. Mientras más tiempo una empresa conserve a un cliente, mayor será el volumen de ventas unitarias que le genere, las cuales pueden enfrentarse a estos costos fijos y menor el costo unitario de cada venta. De esta manera, al reducir las tasas de abandono de los clientes se permite a la empresa lograr una estructura de costos más bajos.

Debido a los costos fijos relativamente elevados de adquirir clientes nuevos, servir a los clientes que permanecen con la empresa por un por un corto tiempo antes de cambiar a la competencia a menudo lleva una pérdida de la inversión que se hizo para conseguir el cliente. Mientras más tiempo permanezca un cliente con la empresa, mas será posible distribuir los costos de captarlo entre compras repetidas, con lo cual se elevara l utilidad por cliente. De esta manera, existe una relación positiva entre el tiempo que un cliente, lograra un rendimiento mayor sobre su inversión al adquirir clientes, con lo cual u rentabilidad se elevará.



Otro beneficio económico de la lealtad de un cliente que permanezca durante mucho tiempo es la publicidad gratuita que le proporcionan a la compañía. Los clientes leales pueden aumentar muchísimo el volumen de negocios a través de referencias.

Manejo de materiales, justo a tiempo y eficiencia

La contribución del manejo de materiales para impulsar la eficiencia de una empresa puede ser tan importante como la contribución de producción y de comercialización. El manejo de materiales comprende las actividades necesarias para obtener entradas de materiales y componentes para una instalación de producción (incluso los costos de comprar las entradas de materiales) a través del proceso de producción y fuera a través de un sistema de distribución hasta el usuario final. Como existen tantos recursos de costo en este proceso, el potencial para reducir costos a través de estrategias más eficientes para el manejo de materiales es enorme.

El mejoramiento de la eficiencia en la función de manejo de materiales por lo común requiere la adopción de un sistema de inventarios justo a tiempo (JIT, por sus siglas en ingles), que se haya diseñado para economizar en el costo de mantener un inventario al lograr que los componentes lleguen a la planta de manufactura justo a tiempo para ingresar al proceso de producción, o que los bienes se entreguen en una tienda de ventas al menudeo solamente cuando se agoten las existencias. El principal ahorro en costos procede de aumentar la rotación de inventarios, lo cual reduce los costos que se derivan de mantener un inventario, como son los costos de bodega y almacenamiento, y la necesidad de la empresa de capital de trabajo.

Los sistemas de inventario JIT reducen la necesidad de capital de trabajo (puesto que hay menos que guardar), con lo cual se reducen las necesidades de capital, se aumenta la rotación del capital y, por extensión, se impulsa el retorno sobre el capital invertido.

La desventaja de los sistemas JIT es que dejan a la empresa sin existencia de respaldo. Si bien el almacenamiento de estas es costoso, pueden ayudar que una empresa salve la escasez de las entradas de materiales que puedan surgir por problemas entre proveedores (por ejemplo, una disputa laboral en un proveedor clave) y le ayudan a la empresa a responder con rapidez al aumento de la demanda. Sin embargo, siempre hay formas de rodear estas limitaciones. Por ejemplo, para reducir los riesgos que se derivan de la dependencia en un solo proveedor de una entrada importante de material, la empresa puede optar por obtener esta de múltiples proveedores.

Estrategia de investigación y desarrollo y eficiencia

La investigación y el desarrollo ayudan a una empresa a ser más eficiente y a reducir su estructura de costos de dos maneras. En primer lugar, la función de la investigación y desarrollo puede impulsar la eficiencia al diseñar productos fáciles de fabricar. Al reducir la cantidad de partes que componen un producto, la investigación y desarrollo puede reducir enormemente el tiempo necesario para el ensamble, lo que se traduce en mayor productividad del empleado, menores costos y mayor rentabilidad.

La segunda manera en que la función de investigación y desarrollo puede ayudar a una empresa a lograr una estructura de costos reducida es si introduce innovaciones en los procesos antes que nadie. Una innovación en el proceso es una forma nueva de operar los procesos de producción que mejora su eficiencia. A menudo ha constituido una fuente fundamental de ventaja competitiva.

Estrategia de recursos humanos y eficiencia

La productividad de los empleados es uno de los determinantes clave de la eficiencia, de la estructura de costos y de la rentabilidad de una empresa. Cuando los empleados de manufactura son productivos pueden reducir el costo de los bienes que se venden como porcentajes de los ingresos; cuando lo es la fuerza de ventas, puede aumentar los ingresos por ventas para un nivel determinado de gastos; y cuando lo son los empleados de la función de investigación y desarrollo, pueden impulsar el porcentaje de ingreso que se genera a partir de los nuevos productos para un nivel determinado de desembolsos en investigación y desarrollo. De esta manera, los empleados productivos reducen el costo de generar ingresos, aumentan el rendimiento sobre las ventas y, por extensión, impulsan el retorno sobre el capital invertido por la compañía. El reto para la función de recursos humanos de la empresa es idear maneras de aumentar la productividad de los empleados. Entre las alternativas que están las estrategias de contratación, la capacitación de los empleados, la organización de la fuerza de trabajo en equipos autoguidados y relacionar la paga con el desempeño.

- **Estrategias de contratación.** Muchas empresas bien conocidas por sus empleados productivos dedican mucha atención a la Contratación. Es importante asegurarse que la estrategia de contrataciones de la compañía sea consistente con su propia organización interna, cultura y prioridades estratégicas. La gente que contrata una compañía debe tener atributos que se emparenten con sus objetivos estratégicos.

- **Capacitación de los empleados.** Los empleados son un elemento fundamental para el proceso de producción. Los que están muy capacitados pueden desempeñar las tareas con mayor rapidez y precisión y tienen mayores probabilidades de aprender las complejas tareas que se asocian a muchos métodos modernos de producción que individuos con menos habilidades. La capacitación mejora los niveles de habilidad de los empleados y le reditúa a la empresa ganancias en eficiencia derivadas de la productividad gracias al aprendizaje y a la experimentación.
- **Equipos autodirigidos.** El uso de equipos autodirigidos cuyos miembros coordinan sus propias actividades, incluso sus propias decisiones respecto a contratación, capacitación, trabajo y recompensas, se ha ampliado con rapidez. El equipo típico comprende entre cinco y quince empleados que producen un producto completo o emprenden una tarea en su totalidad. Los miembros del equipo aprenden todas las áreas que le corresponden a este y se rotan de una a otra. Debido a que alguno de los resultados de este enfoque es una fuerza de trabajo más flexible, los miembros del equipo pueden sustituir a sus compañeros ausentes y encargarse de los áreas administrativas tales como programación de trabajos y vacaciones, pedido de materiales y contratación de nuevos miembros. La mayor responsabilidad que se otorga a los miembros del equipo en el poder que se les da son motivadores. El empowerment es el proceso mediante el cual los empleados de niveles inferiores reciben el poder de tomar decisiones. A menudo la gente responde bien cuando se le da mayor autonomía y responsabilidad. Un motivador adicional son los bonos de desempeño que se proporcionan por la producción del equipo y por el logro de objetivos de calidad.

Construcción de una ventaja competitiva a través de una estrategia de nivel de negocios (Jones, 2005)

¿Qué es una estrategia a nivel de negocios?

En el corazón de una estrategia a nivel negocio está el objetivo de desarrollar un modelo de negocio específico de una empresa que le permita a una compañía obtener una ventaja competitiva sobre sus rivales en un mercado o en una industria. De acuerdo con Abell, el proceso de definición del negocio implica decisiones respecto a (1) las necesidades de los clientes, o lo que hay que satisfacer, (2) los grupos de clientes, o a quien hay que satisfacer, y (3) las capacidades distintiva, o la manera en que las necesidades se van a satisfacer. Estas tres decisiones constituyen el fundamento para la elección a nivel negocio



en un negocio o industria, en esencia, cómo una empresa se propone crear valor para sus clientes.

En general, una empresa puede adoptar tres estrategias alternativas respecto a la segmentación del mercado. En primer lugar, puede elegir no reconocer que grupos distintivos de clientes tienen diferentes necesidades y, en vez de eso, adoptar el enfoque de servir al cliente promedio. En segundo, puede escoger segmentar su mercado en partes distintivas y desarrollar un producto que se adapte a las necesidades de cada una. Por último, una empresa puede escoger reconocer que el mercado está segmentado pero concentrarse en servir solo a uno de unos cuantos segmentos o nichos del mercado.

La dinámica de la estrategia a nivel negocio

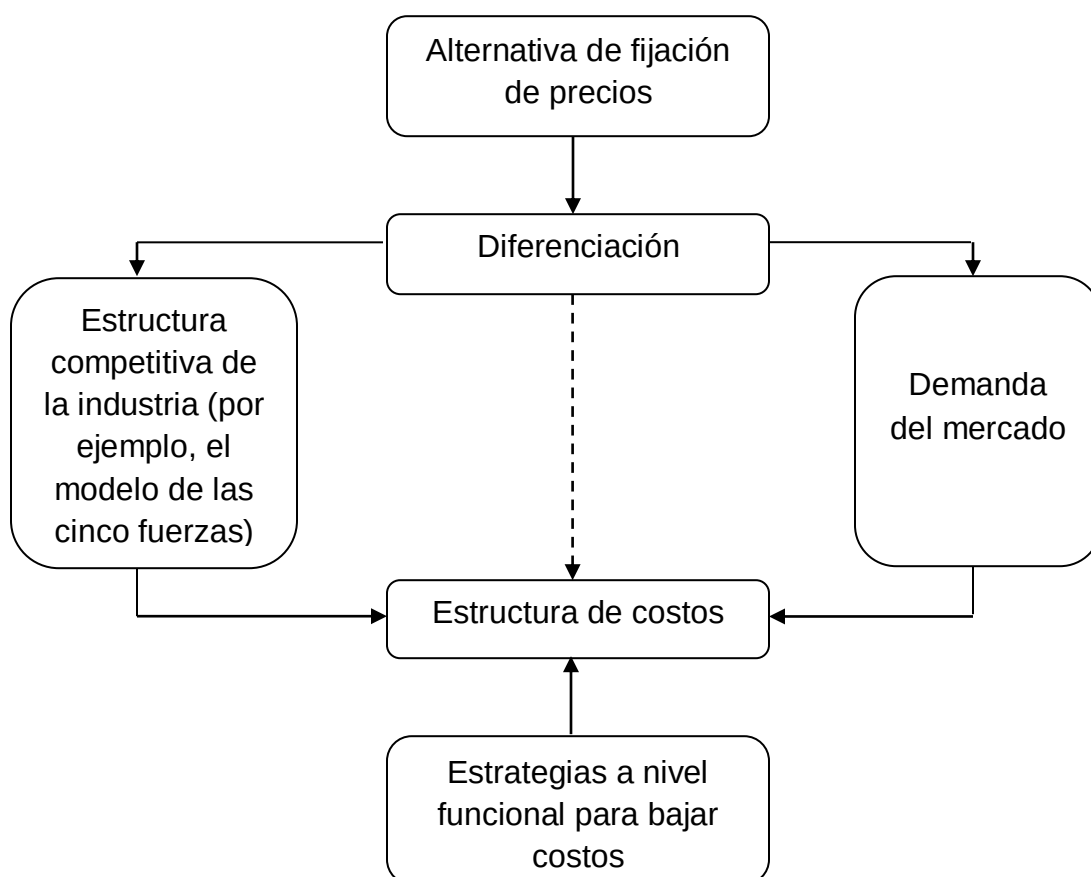
Las empresas persiguen una estrategia a nivel negocio para lograr una ventaja competitiva que les permita superar en desempeño a sus rivales y lograr una rentabilidad superior al promedio. Para determinar cómo alcanzar una ventaja competitiva, los gerentes estratégicos tienen que hacer un conjunto compatible o consistente de elecciones respecto a (1) cómo diferenciar y asignarle un precio a su producto, (2) cuándo y qué tanto segmentar su mercado para maximizar la demanda, y (3) dónde y cómo invertir su capital para desarrollar capacidades distintivas que crearán más valor al mismo tiempo que conservan sus estructuras de costos viables. Estas tres decisiones determinan qué estrategia a nivel negocio está persiguiendo una empresa. También dan inicio al movimiento del conjunto específico de estrategias a nivel funcional que se necesitan para crear la diferenciación y las posturas de estructura de costos y valor necesarias para perseguir dicha estrategia. Por lo tanto, la estrategia a nivel negocio es el principal determinante del modelo de negocios de una compañía.

En la figura 3 Se presenta una forma de pensar acerca de las relaciones de estas variables en el modelo de negocios de una compañía. La decisión de diferenciar un producto incrementa el valor percibido para el cliente, por lo que la demanda del mercado para el producto se incrementa. A su vez, la demanda incrementada conduce a economías de escala, lo que reduce la estructura de costos y los costos unitarios. Así, desde este punto de vista, la diferenciación puede reducir los costos unitarios. La diferenciación también requiere gastos adicionales en cursos, por ejemplo, para mejorar la calidad de los productos o apoyar un nivel superior de servicio para que un incremento en la diferenciación también eleve la estructura de costos de una empresa y resulte en un costo unitario superior.

Para maximizar el rendimiento, los gerentes deben elegir la alternativa de precio que compense el costo adicional de la diferenciación del producto pero que no

extinga un incremento en la demanda esperada. También deben buscar otras maneras de reducir costos y por lo tanto, bajar la estructura de costos de la empresa pero sin dañar su nivel de diferenciación. Hay muchas estrategias funcionales específicas que una compañía puede adoptar para lograr esto.

Figura 3 La dinámica de la estrategia a nivel negocio



Selección de una estrategia genérica a nivel negocio

Cuando se trata de desarrollar una estrategia a nivel negocio y un modelo de negocio, por lo común, los gerentes estratégicos subrayan una de cinco estrategias competitivas: liderazgo en costos, diferenciación, liderazgo en costos y diferenciación, diferenciación en el enfoque y liderazgo en costos con enfoque. Se ha llamado genéricas a estas estrategias porque todas las empresas o negocios no pueden perseguirlas sin importar si son de manufactura, de servicios o no lucrativos. Estas estrategias también son genéricas porque pueden perseguirse en distintos tipos de ambientes industriales. Cada una de ella se deriva de las elecciones consistentes de una empresa respecto a productos, mercados y



capacidades distintivas, selecciones que se refuerzan unas a otras y que resultan en un modelo de negocios competitivo.

Estrategia de liderazgo en costos

El modelo de negocios de una empresa para perseguir una estrategia de liderazgo en costos, se basa en la intención de superar a los competidores en cuanto a su desempeño al hacer todo lo que sea posible para establecer una estructura de costos que le permita producir o proporcionar bienes o servicios a un costo unitario menor que lo que ellos pueden. También se refiere a encontrar maneras de reducir la estructura de costos dada su alternativa de diferenciación porque esta eleva los costos. En esencia, una empresa que persigue una estrategia de liderazgo en costos busca lograr una ventaja competitiva y una rentabilidad superior al promedio al desarrollar un modelo de negocios que se dirija fundamentalmente a reducir su estructura de costos.

Dos ventajas se derivan de una estrategia de liderazgo en costos. En primer lugar, si sus rivales más cercanos en una industria, por ejemplo, los que compiten en el mismo rango de precios o segmento de mercado, cobran precios similares por sus productos, el líder en costos alcanza una rentabilidad superior a la de sus competidores debido a sus menores costos. En segundo lugar, y más comúnmente, debido a su menor estructura de costos, el líder en estos puede pedir un precio inferior al de sus competidores y esto le otorga una ventaja competitiva.

Selección estratégica

El líder en costo elige un nivel de bajo a moderado de diferenciación de producto en relación con sus competidores. La diferenciación es costosa; mientras más amplíe una empresa sus recursos para diferenciar sus productos, mas aumentan los costos. El líder en costos busca un nivel de diferenciación que no sea marcadamente inferior al del diferenciador (una empresa que compite al gastar recursos en el desarrollo de productos), sino un nivel obtenible a bajo costo. El líder en costos no intenta ser el líder de la industria en la diferenciación; espera hasta que los clientes quieran una característica o un servicio antes de suministrarlo.

Construcción de ventajas competitivas mediante estrategias corporativas (Jones, 2005)

Las principales preocupaciones de la estrategia a nivel corporativo son identificar los negocios en los que una empresa debe participar, las actividades de creación de valor que debe realizar en esos negocios y las mejores maneras de ampliarse o de hacer contratos en los diferentes negocios, lo que incluye fusiones, adquisiciones e incursión en nuevos negocios. Como todas las demás estrategias, la meta es maximizar la rentabilidad de la empresa a largo plazo. Dentro de este tema se hablara de las estrategias a nivel corporativo: integración horizontal y la integración vertical.

La integración horizontal es el proceso de adquirir o de fusionarse con los competidores de una industria en un esfuerzo por lograr las ventajas competitivas que vienen con una operación a gran escala y de gran alcance. Una adquisición se da cuando una empresa utiliza sus recursos de capital (como deuda, acciones o efectivo) para comprar a otra, y una fusión es un acuerdo entre iguales para unir sus operaciones y crear una nueva entidad.

A través de la integración vertical, una empresa amplía sus operaciones o bien hacia atrás en una industria que produce entradas de material para los productos de la empresa o bien hacia adelante a una industria que utiliza o distribuye los productos de una empresa.

Integración horizontal

La integración horizontal ha sido una estrategia corporativa popular durante una década, aproximadamente. En industria tras industria se han dado numerosas fusiones y adquisiciones. Por ejemplo, en la industria automotriz, Chrysler se fusiono con Daimler Benz para crear DaimlerChrysler; en la industria aeroespacial más grande del mundo; en la industria farmacéutica, Pfizer adquirió a Warner Lambert para convertirse en la empresa farmacéutica más grande; en la industria de servicios financieros, Citicorp y Travelers se unieron para crear Citigroup, la mayor empresa de servicios financieros del mundo; y en la industria del Hardware de computación, Compaq adquirió Digital Equipment y luego ella misma fue adquirida por Hewlett Packard. La ola más reciente de fusiones y adquisiciones alcanzo su punto más alto en 2000, cuando las empresas estadounidenses gastaron alrededor de 1.6 billones de dólares en 11 000 fusiones y adquisiciones, un aumento significativo respecto a los 300 miles de millones de dólares que se gastaron en 1991 en esto. Si bien no todas las fusiones y adquisiciones



involucraron una integración horizontal (algunas trajeron consigo integración vertical o diversificación), la gran mayoría parece haberlo sido. Además muchas empresas de estas fusiones y adquisiciones eran asuntos internacionales puesto que las empresas corrían a comprar empresas extranjeras en la misma industria.

Beneficios de la integración horizontal

La integración horizontal es una manera de intentar aumentar la rentabilidad de la empresa a través de (1) la reducción de costos, (2) el aumento del valor de la oferta de productos de la empresa a través de la diferenciación, (3) el manejo de la rivalidad dentro de la industria para reducir el riesgo de una guerra de precios, y (4) el aumento del poder de negociación por encima de los proveedores y los compradores.

Reducción de costos

A menudo se considera a la integración horizontal como una forma de lograr las ventajas de costos que se derivan de las economías de escala. Este era uno de los motivos para las adquisiciones que hizo WorldCom durante 1990. Tal motivo puede ser muy importante en las industrias que tienen una estructura de altos costos fijos. En estas, un gran tamaño les permite distribuir sus costos fijos en un gran volumen, con lo que reducen el costo unitario del promedio.

Además de las economías de escala, también se pueden lograr ahorros en costos al reducir la duplicación entre las dos compañías, por ejemplo, al eliminar los dos conjuntos de oficinas centrales corporativas, una fuerza de ventas duplicada, y así, sucesivamente.

Aumento de valor

Es posible incrementar el valor de la oferta de productos de una empresa si la integración horizontal le permite ofrecer una variedad más amplia de productos que si estos se agruparan. El agrupamiento de productos implica ofrecer un conjunto de ellos al cliente y cobrarle un solo precio. Como solamente tiene que pagar una vez y tratar con una sola empresa para un conjunto de productos que quizá necesiten, los clientes le asignan mayor valor a una oferta de este tipo. En otras palabras, el agrupamiento de productos es fuente de una ventaja diferencial.

Otra manera de aumentar el valor es la venta cruzada. Con la venta cruzada, una empresa intenta apalancar su relación con los clientes a través de la adquisición de categorías adicionales de productos que se les puede vender. Esta ha constituido una estrategia muy popular en la industria de servicios financieros y ha estado detrás de muchas integraciones horizontales. Aquí, la idea básica ha sido la creencia de que los clientes prefieren comprar todos sus productos de servicios



financieros de un solo proveedor: sus cuentas de cheques, sus préstamos hipotecarios, sus políticas de seguros y sus servicios de inversión, en una especie de supermercado de servicios financieros.

Manejo de las rivalidades en la industria

La integración horizontal le puede ayudar a una empresa a manejar las rivalidades en su industria de dos maneras. Primero, quizá se necesite adquirir un competidor o fusionarse con él, para poder eliminar la capacidad excesiva en una industria.

Además, al reducir el número de jugadores en una industria, la integración horizontal puede facilitar la puesta en práctica de una coordinación tacita de precios entre competidores. Como regla general, mientras más jugadores haya en una industria, más difícil será establecer convenciones de precios, como el liderazgo en precios por parte de la empresa dominante, lo cual reduce las posibilidades de una guerra de precios. Al concentrar la industria y crear un oligopolio, la integración horizontal puede facilitar una coordinación táctica entre rivales.

Aumento del poder de negociación

Un motivo importante final para la integración horizontal es que quizá le ayude a la empresa lograr poder de negociación sobre sus proveedores o comprobadores y con ella aumentar la rentabilidad de la empresa a costa suya. Al consolidar a la industria a través de la integración horizontal, una empresa puede responder por más negocios de un proveedor y utilizar este hecho como apoyo para reducir el precio que les paga a los proveedores por entradas de materiales, con lo que reducirá costos para la empresa. De manera semejante, a través de la consolidación, una empresa puede ganar un mayor porcentaje de la producción de una industria, con lo cual los compradores dependerán más de la compañía para obtener el producto. Si todo lo demás permanece igual, la empresa obtiene el poder de elevar los precios y de obtener más utilidades, sobre todo porque los clientes tienen menos alternativas.

Se conoce como poder de mercado o por monopolio a la capacidad de elevar los precios a los consumidores o de negociar el precio que se paga por los insumos.

Desventajas y límites de la integración horizontal

Si bien la integración horizontal tiene beneficios evidentes, también existen varias desventajas y limitaciones. Un problema se refiere a las numerosas caídas que se dan en las fusiones y en las adquisiciones, que son los vehículos por los cuales se ejecuta una integración horizontal.



Es frecuente que las fusiones y adquisiciones no produzcan las ganancias anticipadas por diversas razones: problemas derivados de fusionar culturas empresariales muy distintas, alta rotación en la administración de la empresa adquirida cuando la adquisición fue hostil, una tendencia por parte de los gerentes a dar poca importancia a los gastos que se derivan de racionalizar las operaciones para eliminar activos duplicados y lograr economías de escala, así como la tendencia por parte de los gerentes a sobreestimar los beneficios a lograr a partir de una fusión o adquisición y para comprar una compañía para sobrepagar los activos de la empresa adquirida.

Otra limitación de una estrategia de integración horizontal es que puede hacer que la empresa entre en conflicto con la agencia gubernamental responsable de la ley antimonopolios. A las autoridades antimonopolio les preocupa el potencial de abuso del poder del mercado. Consideran que, en general, más competencia (es decir, más alternativas) es mejor para los competidores que menos competencia. Se preocupan porque las grandes empresas que denominan su industria estén en posición de utilizar su poder de mercado para elevar los precios para los consumidores sobre el nivel que existiría en situaciones más competitivas. También consideran que las empresas dominante pueden utilizar su poder de mercado para aplastar a competidores potenciales para, por ejemplo, utilizar sus recursos financieros para reducir precios selectivamente siempre que nuevos competidores entren a un mercado o a un segmento de mercado, con lo que los forzarán a salir del negocio y luego volverá a elevar precios una vez que la amenaza se ha eliminado. Debido a estas preocupaciones, cualquier fusión o adquisición que las autoridades antimonopólicas consideren como originadora de demasiada consolidación y el potencial para el abuso futuro del poder del mercado puede ser bloqueada.

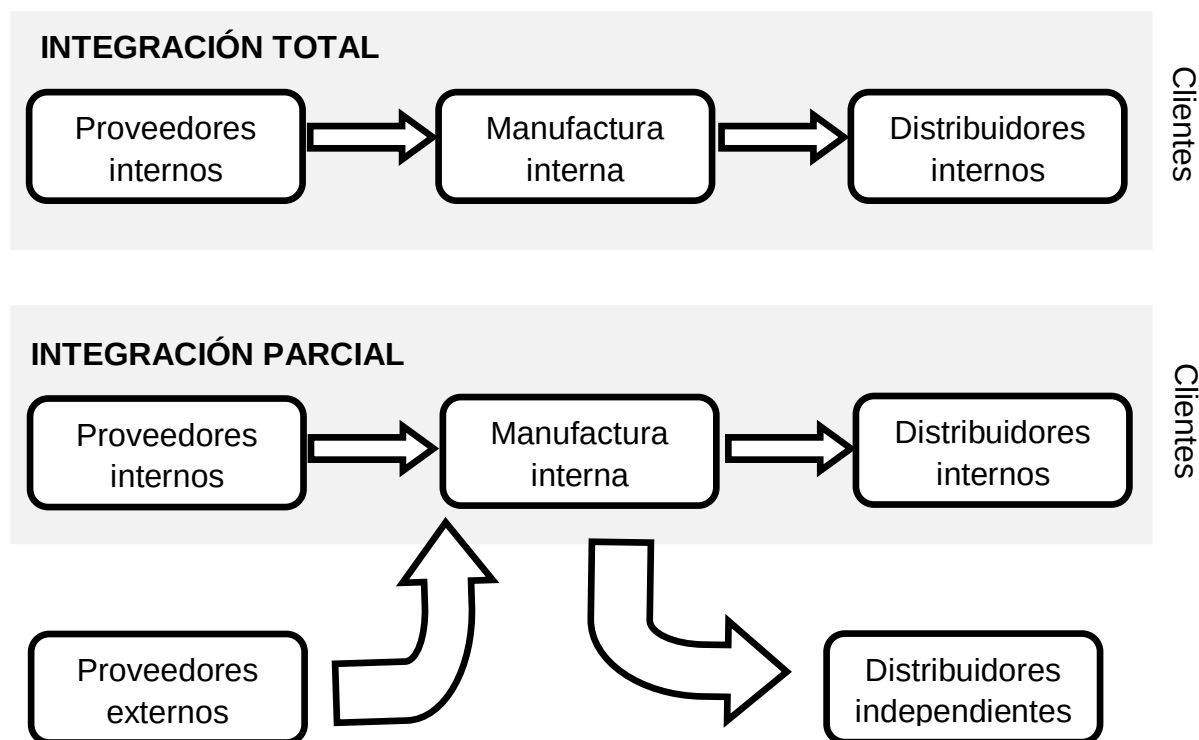
En resumen, la integración horizontal puede constituir una estrategia muy atractiva para una empresa pero, evidentemente, esto tiene riesgos y desventajas. La integración horizontal puede ser una estrategia válida para consolidar una industria y para lograr todas las ganancias relacionadas, pero en muchas fusiones y adquisiciones no se obtienen las ganancias esperadas, sobre todo porque son costosas y porque la integración posterior a la adquisición puede ser problemática. Además, existen límites claros en el grado hasta el cual una empresa puede seguir esta estrategia, pues tarde o temprano, esto llevará a la empresa a entrar en conflicto directo con las autoridades.

Integración vertical

La integración vertical significa que una empresa expande sus operaciones o bien hacia atrás en una industria que produce insumos para los productos de la compañía o hacia adelante en otra que utiliza o distribuye los productos de la empresa. Una compañía acerera que obtiene hierro de las minas que posee es un ejemplo de integración hacia atrás. Un fabricante de computadoras personales que le venden a través de tiendas de venta al menudeo propiedad de la empresa es un ejemplo de integración hacia adelante.

Finalmente, adviértase que además de la integración hacia atrás y hacia adelante, también es disponible distinguir entre una integración total y una integración parcial (véase la figura 4). Una empresa logra integración total cuando produce todos los insumos particulares que necesita para sus procesos a dispone de toda su producción a través de sus propias operaciones. La integración parcial se da cuando una empresa les compra a proveedores independientes además de los que posee la empresa, o bien, dispone de su producción a través de tiendas independientes adicionales a las tiendas de venta al menudeo propiedad de la empresa.

Figura 4 Integración total y parcial



Aumento de la rentabilidad a través de la integración vertical

Una empresa que sigue una integración vertical en general tiene como motivación su deseo de fortalecer la posición competitiva de su negocio original o central. Existen cuatro argumentos principales para seguir una estrategia de integración vertical. Esta (1) permite a la compañía construir barreras para los nuevos competidores, (2) facilita las inversiones en activos especializados que mejoran la eficiencia, (3) protege la calidad de los productos, y (4) resulta en mejoras en la programación.

Construcción de barreras para la entrada

Al integrarse verticalmente hacia atrás para lograr el control de la fuente de los insumos críticos, o hacia adelante para hacer lo propio con los canales de distribución, una compañía puede construir barreras para los nuevos entrantes a su industria. Si bien esta estrategia puede ser eficaz, limita la competencia en la industria y con ello le permite a la empresa cobrar un precio superior y lograr utilidades mayores que si lo hiciera de otra manera.

Simplificación de inversiones en activos especializados

Un activo especializado es que se diseña para desempeñar una tarea específica y cuyo valor se reduce de manera importante en su siguiente mejor uso. Puede tratarse de una pieza de equipo que tiene usos especializados, del conocimiento o de las habilidades que un individuo o una empresa han adquirido a través de la capacitación y la experiencia. Las empresas (y los individuos) intervienen en activos especializados porque estos le permiten reducir costos en la creación de valor o diferenciar mejor su oferta de productos de la de sus competidores, con lo cual facilitan la fijación de precios más altos. Incluso, una empresa puede invertir en equipo especializado porque esto le permite reducir sus costos de manufactura, o puede invertir en el desarrollo de conocimientos técnicos sumamente especializados porque al hacerlo puede desarrollar productos de mejor calidad que sus competidores. Así, la especialización puede ser el fundamento para lograr una ventaja competitiva a nivel de negocio.

Aquí se verá porque una empresa puede encontrar muy difícil convencer a otras en etapas adyacentes en la década de producción materia prima-consumidor para emprender inversiones en activos especializados. Para obtener las ganancias económicas que se derivan de tales inversiones, la empresa quizá tenga que integrarse verticalmente en tales etapas adyacentes y hacer las inversiones ella misma.



Para lograr una ventaja competitiva, una empresa tiene que invertir en activos especializados para poder comercializar con otro, y el riesgo de un atraco puede servir como obstáculo y la inversión puede no realizarse. En consecuencia, se perdería el potencial de lograr mayor rentabilidad a partir de la especialización. Para evitar una pérdida de este tipo, las empresas se integran verticalmente en etapas adyacentes de la cadena de valor.

Protección de la calidad del producto

Al proteger la calidad del producto, la integración vertical le permita a la empresa convertirse en un jugador diferenciado en sus negocios centrales, le da a la empresa más alternativas para la fijación de precios.

Mejoras en la programación

A veces se alega que se dan ventajas estratégicas cuando se facilita la planeación, coordinación y programación de los procesos adyacentes, lo cual es posible en las organizaciones con integración vertical. Tales ventajas pueden ser especialmente importantes para las empresas que intentan alcanzar los beneficios de los sistemas de inventario justo a tiempo.

El mejoramiento en la programación que permita la integración vertical también puede permitirle a una empresa responder mejor a los cambios repentinos en las condiciones de la demanda, o llevar un producto al mercado más rápido.

Argumentos en contra de la integración vertical

La integración vertical tiene desventajas. Las más importantes son (1) desventajas de costos, (2) desventajas que surgen cuando la tecnología cambia con rapidez, y (3) desventajas que surgen cuando la demanda es impredecible. Estas desventajas implican que los beneficios de la integración vertical no siempre son tan sustanciales como parecía en un principio y que lejos de aumentar la rentabilidad, la integración vertical de hecho puede reducirla.

Desventajas de costos

Si bien con frecuencia se emprende una integración vertical para obtener ventajas de costos en la producción, puede elevar estos si la empresa se compromete a comprar insumos de los proveedores propiedad de la empresa cuando existen fuentes externas de bajo costo.

Los proveedores de propiedad de la empresa pueden tener costos elevados de operación en comparación con los proveedores independientes porque tales proveedores saben que siempre pueden vender su producción en otras partes de



la compañía. Al no tener que compartir por pedidos se reduce el incentivo de minimizar los costos de operación. En verdad, los gerentes de la operación de oferta pueden estar tentados a transferirles cualquier aumento en los costos a otras partes de la empresa en la forma de mayores precios de transferencia en lugar de buscar maneras de minimizar los dichos costos.

Cambio tecnológico

Cuando la tecnología cambia rápidamente, la integración vertical presenta el riesgo de enlazar una empresa con una tecnología obsoleta. Considérese a un fabricante de radios que en la década de 1950 se integro hacia atrás y adquirió a un fabricante de tubos catódicos. Cuando los transistores sustituyeron a estos como principal componente de los radios en la década de 1960, esta empresa se encontró atada a un negocio tecnológicamente obsoleto. Por lo tanto, la empresa estaba renuente a cambiar y en vez de ello continuo utilizando tubos de vacío en los radios mientras sus competidores no integrados rápidamente iban cambiando a la nueva tecnología.

Imposibilidad de predecir la demanda

La integración vertical también puede ser arriesgada cuando las condiciones de la demanda son inestables o impredecibles. Cuando la demanda es estable permite la mejor programación y coordinación de los flujos de producción entre diferentes actividades. Cuando las condiciones de la demanda son inestables o impredecibles, lograr una coordinación estrecha entre las actividades integradas verticalmente puede ser muy difícil.

Estrategia en un ambiente global (Jones, 2005)

Aumento de la rentabilidad a través de la expansión global

La ampliación global le permite a las empresas aumentar su rentabilidad en formas no disponibles para las empresas meramente nacionales. Como se advertirá, al producir bienes y servicios en otros países, las empresas pueden reducir su estructura de costos o diferenciar mejor su oferta final de productos. Además, una compañía puede ser capaz de aumentar su volumen de ventas con mayor rapidez y así aprovechar las ventajas de costos que fluyen de mayores economías de escalas.

Economías de ubicación

Las economías de ubicación son los beneficios económicos que surgen a partir del desempeño de una actividad de creación de valor en la ubicación optima para esa actividad, no importa de qué lugar en el mundo se trate (siempre y cuando lo

permitan los costos de transportación y las barreras comerciales). La localización de una actividad para la creación de valor en el lugar óptimo para esa actividad puede tener uno de dos defectos; (1) puede reducir los costos de crear valor, con lo que ayuda a la compañía a lograr una posición de costos bajos, o (2) puede permitirle a una empresa diferenciar su oferta de productos, lo que le da la opción de pedir un precio superior o de mantener un precio bajo y utilizar la diferenciación como una forma de incrementar su volumen de ventas. De esta manera, los esfuerzos para obtener economías de ubicación son consistentes con las estrategias a nivel negocio de los costos bajos y la diferenciación. En teoría, una empresa que lleva a cabo economías de ubicación al dispersar cada una de sus actividades para creación de valor a la ubicación óptima para esa actividad debe tener una ventaja competitiva sobre una compañía que basa todas sus actividades para creación de valor en una sola ubicación. Debe ser capaz de diferenciar mejor su oferta de producción y de reducir más su estructura de costos de lo que hace su competidor de una sola ubicación. En un mundo en el que aumentan las impresiones de la competencia, esa estrategia bien puede convertirse en un imperativo para la supervivencia.

La curva de la experiencia

La curva de la experiencia se refiere a la reducción sistemática de los costos de producción que se ha observado se presenta en el transcurso de la vida de un producto. Los efectos de aprendizaje y las economías de escala subyacen a la curva de la experiencia y recorrer esta le permite a una compañía reducir su estructura de costos y lograr una ventaja de costos en relación con sus competidores.

Muchas de las fuentes subyacentes de las economías de costos basadas en la experiencia se encuentran al nivel de las plantas individuales. De esta manera, la clave para recorrer la curva de la experiencia lo más rápidamente posible es aumentar el volumen acumulado que produce una planta tan rápidamente como sea posible. Debido a que los mercados globales son más grandes que los nacionales, las compañías que producen para un mercado global a partir de un puñado de ubicaciones tienen probabilidades de construir un volumen acumulado con mayor rapidez que las empresas que se enfocan fundamentalmente en atender su mercado nacional o en producir para mercados múltiples a partir de muchas ubicaciones diferentes de producción. De esta manera, atender a un mercado global a partir de una o de unas cuantas plantas es consistente con moverse a lo largo de la curva de la experiencia y con establecer una posición de costos bajos.



Otro punto a tener en cuenta es que las ventajas de costo de servir al mercado global a partir de una o de unas cuantas plantas serán mayores si tales plantas se basan en un país o en varios países que sean óptimos para el desempeño de esa actividad de creación de valor. Una estrategia semejante le permitirá a una compañía lograr economías de costos a partir de los efectos de la curva de la experiencia a nivel planta y a partir de las economías de ubicación simultáneamente.

Apalancamiento de las habilidades de las subsidiarias globales

En un principio, muchas empresas multinacionales desarrollan habilidades valiosas en casa y luego las aprovechan en el extranjero. Sin embargo, se ha vuelto cada vez más evidente que para las multinacionales más maduras que ya han establecido una red de operaciones subsidiarias en los mercados extranjeros, el desarrollo de habilidades valiosas puede muy bien llevarse a cabo en las subsidiarias extranjeras. En verdad, es posible crear capacidades en cualquier lugar dentro de una red global de operaciones de una multinacional, dondequiera que la gente tenga la oportunidad y el incentivo de intentar formas nuevas de hacer las cosas. Las capacidades que ayudan a reducir los costos de producción o a mejorar el valor percibido y a apoyar precios superiores para el producto no son monopolio del centro corporativo.

Para los gerentes de una compañía multinacional, este fenómeno da lugar a importantes retos nuevos. En primer lugar, deben reconocer que el centro corporativo no tiene el monopolio de la creación de capacidades valiosas y tener la humildad de reconocer que estas pueden presentarse en cualquier lugar dentro de la red global de la compañía. En segundo lugar, deben establecer un sistema de incentivos que alienten a los empleados locales a participar en el negocio de adquirir nuevas habilidades. En tercer lugar, deben tener procesos listos para identificar cuándo han surgido nuevas capacidades en una subsidiaria y, finalmente, deben actuar como facilitadores, ayudando transferir las capacidades valiosas dentro de la compañía.

Selección de la estrategia global

Las presiones para obtener respuestas a nivel local implican que quizá no sea posible que una empresa obtengan los beneficios completos que pueden derivar de la curva de la experiencia y de las economías por ubicación. Por ejemplo, quizá no sea posible atender al mercado global desde una sola ubicación de costos bajos, producir un producto estandarizado globalmente, y comercializarlo nivel mundial para lograr economías de costo que se deriven de la curva de la experiencia. En la práctica, la necesidad de adaptar la oferta de productos a la



situación local puede operar en contra de la implantación de una estrategia así. Por ejemplo, las empresas automotrices han descubierto que los consumidores japoneses, estadounidenses y europeos demandan distintos tipos de automóviles, y esto requiere fabricar productos que se adapten a los mercados locales. Con respuesta, empresas tales como Honda, Ford y Toyota están siguiendo la estrategia de establecer un diseño de arriba abajo e instalaciones de producción en cada una de estas regiones para que puedan atender mejor las demandas locales. Si bien tal adaptación trae consigo beneficios, también limita la capacidad de una empresa para obtener importantes economías de costos a partir de la curva de la experiencia y economías derivadas de la ubicación.

Además, las presiones para dar respuestas a nivel local implican que quizá no sea posible apalancar las habilidades y los productos que se relacionan con las capacidades distintivas de una empresa en la venta al mayoreo de un país a otro. A menudo tienen que hacerse concesiones para adaptarse a las condiciones locales. A pesar de que se le haya representado como “el niño en el nuncio” por la proliferación de productos globales estandarizados, incluso McDonald’s se ha encontrado con que tiene que adaptar su oferta de productos (es decir, su menú) para poder tomar en cuenta las diferencias locales en gusto y en preferencias.

Dada la necesidad de equilibrar los aspectos de costo y de diferenciación (valor) del modelo de negocio de una empresa, ¿cómo se afectan las diferencias en la fuerza de las presiones para la reducción de costos contra las que existen para dar respuestas a nivel local a la elección de la estrategia de una compañía? Las empresas escogen entre cuatro estrategias para ingresar y competir en el mercado global: una estrategia internacional, una en varias naciones, una global y una transnacional. La conveniencia de cada una de ellas depende del grado de presiones existentes para la reducción de costos y para la provisión de respuestas a nivel local.

Estrategia internacional

Las empresas que buscan una estrategia internacional intentan crear valor mediante la transferencia de capacidades y productos valiosos a mercados extranjeros donde los competidores locales carecen de ellos. La mayoría de las empresas internacionales han creado valor a través de la transferencia de ofertas de productos diferenciados que han desarrollado en su país natal a los mercados extranjeros. De acuerdo con esto, tienden a centralizar las funciones de desarrollo de productos (por ejemplo, la investigación y el desarrollo) localmente. Sin embargo, también tienden a establecer funciones de manufactura y comercialización en cada país importante con el cual tienen negocios. Si bien pueden adaptar algo sus productos y su comercialización a las necesidades



locales, esto tiende a tener alcance limitado. En última instancia, en la mayoría de las empresas internacionales, la oficina central conserva un control estrecho sobre la comercialización y la estrategia de productos.

Una estrategia internacional tiene sentido si una empresa cuenta con una capacidad valiosa de la cual carecen los competidores locales en los mercados extranjeros y si se enfrenta a presiones relativamente débiles para dar respuesta a nivel local y para reducir costos. En tales circunstancias, una estrategia internacional puede ser muy provechosa. Sin embargo, cuando las presiones para dar respuestas a nivel local son muy fuertes, las empresas que siguen esta estrategia pierden ante las que dan una mayor importancia adaptar la oferta de productos y la estrategia de comercialización a la situaciones locales.

Estrategia multinacional

Las empresas que buscan una estrategia multinacional desarrollan un modelo de negocios que les permita lograr la máxima respuesta a nivel local. Debido a que las consideraciones de costos a menudo inciden en estos, pocas empresas son capaces de seguir esta estrategia en la situación de intensa competencia de los años posteriores al 2000, y esto es, en su mayor parte, una cosa del pasado.

La característica distintiva clave de las empresas multinacionales es que adaptan ampliamente tanto su oferta de producto como su estrategia de comercialización para igualar las distintas condiciones nacionales. En conformidad con esto, también tienden a establecer un conjunto completo de actividades para la creación de valor, las cuales incluyen producción, comercialización e investigación y desarrollo, en cada mercado nacional con el cual hacen negocios. En consecuencia, en general son incapaces de lograr valor a partir de los efectos de la curva de la experiencia y las economías de ubicación. De acuerdo con esto, muchas empresas multinacionales tienen una estructura de costos elevados. También tienden hacer un mal trabajo con el apalancamiento de las capacidades distintivas dentro de la empresa.

Una estrategia multinacional tiene más sentido cuando existen fuertes presiones para dar respuestas a nivel local y pocas para reducir costos. La estructura de altos costos que se deriva de la duplicación de las instalaciones de producción hace que esta estrategia sea inadecuada en las industrias en las que las presiones de costos son intensas. Otra debilidad de esta estrategia es que muchas empresas multinacionales se han desarrollado en federaciones descentralizadas en la cuales cada subsidiaria nacional funciona en forma bastante autónoma. En consecuencia, después de un tiempo, comienza a perder la capacidad de transferir habilidades y los productos que se derivan de

capacidades distintivas a sus diversas subsidiarias nacionales alrededor del mundo.

Estrategia global

Las empresas que persiguen una estrategia global se centra en aumentar la rentabilidad al aprovechar las reducciones de costos que vienen de los efectos de la curva de la experiencia y las economías de la ubicación; es decir, su modelo de negocios se basa en seguir una estrategia de costos bajos a escala global. Las actividades de producción, comercialización e investigación y desarrollo de las compañías que siguen una estrategia global se centran en unas cuantas ubicaciones favorables. Las empresas que siguen una estrategia global intentan no adaptar su oferta de productos y su estrategia de comercialización a las condiciones locales porque la adaptación, que implica corridas más cortas de producción y la duplicación de funciones, eleva los costos. En vez de eso, prefieren comercializar un producto estandarizado en todo el mundo para que puedan aprovechar los máximos beneficios de las economías de escala que están tras la curva de la experiencia. También utilizan sus ventajas de costos para apoyar la fijación agresiva de precios en los mercados mundiales.

Esta estrategia tiene más sentido cuando existen fuertes presiones por reducir costos y cuando la demanda para dar respuestas locales es mínima. Cada vez más, estas condiciones imperan en muchas industrias de bienes industriales.

Estas condiciones no existen en muchos mercados de bienes de consumo, donde la demandas para dar respuestas locales siguen siendo elevadas, como en los mercados para automóviles y para productos alimentarios procesados. La estrategia resulta inadecuada cuando la demanda de respuestas locales es alta.

Estrategia trasnacional

Las estrategias que se han analizado tienen todas las desventajas. La estrategia multinacional rara vez es redituable en la actualidad. Una estrategia internacional puede aumentar costos y poner a una empresa en peligro si surgen competidores de costos bajos. Una estrategia global le puede dar a una empresa la ventaja de estos últimos, pero la estrategia puede no funcionar si los clientes no aprecian y valoran productos estandarizados globalmente y en vez de ello se vuelven a los productos más adaptados o diferenciados de sus competidores.

Entonces, ¿Qué estrategia puede seguir una compañía para evitar estos problemas? Esta es una de las cuestiones más complejas a las que las empresas globales grandes se enfrentan en la actualidad. Empresas como Ford, Sony e IBM han intentado durante décadas idear la estrategia “perfecta” que les otorgue una



ventaja competitiva en la arena global. Si bien la estrategia perfecta será específica para cada empresa y se debe alinear a su modelo de negocios particular, algunos investigadores ofrecen algunos lineamientos para las empresas que buscan maximizar su rentabilidad en el mercado global.

Dos de estos investigadores, Christopher Bartlett y Sumantra Ghoshal, alegan que en el medio global de hoy, las condiciones competitivas son tan intensas que, para sobrevivir, las compañías deben, en esencia, hacer todo lo que puedan para responder a las presiones para reducir costos y dar respuestas locales. Deben explotar simultáneamente las economías de costo basadas en la experiencia y las economías de ubicación, transferir las capacidades distintivas dentro de la empresa y prestar atención a las presiones para dar respuestas a nivel local. Además, advierten que en la empresa multinacional moderna, las capacidades distintivas no residen solamente en el país local, sino que se pueden desarrollar en cualquiera de las operaciones de la empresa a nivel mundial. De esta manera, sostienen que el flujo de habilidades y ofertas de productos no debe ser en un sentido, de la empresa local a la subsidiaria extranjera, como en el caso de las empresas que siguen una estrategia internacional. En vez de ello, el flujo también debe ser una subsidiaria extranjera al país sede y de subsidiaria extranjera a subsidiaria extranjera, proceso al que Bartlett y Ghoshal denominan aprendizaje global. Utilizan el término estrategias trasnacional para describir la estrategia de buscar la reducción de costos en forma simultánea, de dar respuesta a nivel local y de trasladar capacidades en forma consistente al aprendizaje global.

En esencia, las empresas que siguen una estrategia trasnacional intentan desarrollar un modelo de negocios que al mismo tiempo logre ventajas de costos bajos y de diferenciación.

La modificación del modelo de negocios de un negocio para construir una organización capaz de apoyar una estrategia trasnacional constituye una tarea compleja y retadora. En verdad, algunos afirmarían que es demasiado compleja, porque los problemas de implementar una estrategia en cuanto a la creación de una estructura organizacional viable y sistemas de control para manejar esta estrategia son inmensos. De esta manera, una empresa se encontrara en mejor situación si se centra en ajustar o en adaptar una estrategia internacional o global a sus necesidades particulares al trabajar en su modelo de negocios para obtener ganancias tanto de costos bajos como de la diferenciación. Después de todo, en la actualidad, todos los modelos de negocios requieren que se equilibren las presiones para reducir la estructura de costos de una empresa y las que se derivan de proporcionar a los clientes productos diferenciados valiosos. Estos inconvenientes se reconocen en el resumen que se hace en la tabla 5 de las ventajas y desventajas potenciales de cada una de estas cuatro estrategias.

Tabla 5 Ventajas y desventajas de las diferentes estrategias para competir globalmente.

Estrategia	Ventajas	Desventajas
Internacional	• Transferencia de capacidades distintivas a los mercados extranjeros	• Falta de respuestas locales • Incapacidad para obtener economías por ubicación • Fracaso en la explotación de los efectos de la curva de la experiencia
Multinacional	• Capacidad de adaptar las ofertas de productos y la comercialización de acuerdo con las respuestas locales	• Incapacidad para obtener economías por ubicación • Fracaso en la explotación de los efectos de la curva de la experiencia • Fracaso en la transferencia de las capacidades distintivas a los mercados extranjeros
Global	• Capacidad para explotar los efectos de la curva de la experiencia • Capacidad para explotar las economías de ubicación	• Falta de respuestas locales
Trasnacional	• Capacidad para explotar los efectos de la curva de la experiencia • Capacidad para explotar las economías de ubicación • Capacidad para adaptar las ofertas de productos y de comercialización de acuerdo con las respuestas locales • Aprovechamiento de los beneficios del aprendizaje global	• Dificultades de implementación debido a problemas de organización

Outsourcing estratégico (Jones, 2005)

La contratación estratégica de proveedores externos (Outsourcing estratégico) implica separar algunas actividades de creación de valor de una empresa dentro de un negocio y dejar que las lleve a cabo un especialista en esa actividad (el especialista se centra solamente en esta actividad). En otras palabras, el Outsourcing estratégico se preocupa más de reducir los límites de la compañía y de centrarse en menos funciones de creación de valor. La actividad que se va a contratar por fuera puede comprender a toda una función, como manufactura, o una actividad dentro de ella. Por ejemplo, muchas compañías contratan proveedores externos para la administración de su sistema de pensiones, mientras que dejan otras actividades de la función de recursos humanos dentro de la compañía.

Se ha dado un movimiento claro entre varias empresas para contratar proveedores externos para actividades no centrales o no estratégicas. Muchas empresas de alta tecnología, contratan por fuera gran parte, si no toda, su actividad de manufactura a contratistas que se especializan en ella. Palm no hace realmente las computadoras de mano que vende con su marca; la fábrica en México Soletron. No son solamente las empresas de alta tecnología las que contratan manufactura por fuera. Nike no fabrica realmente zapatos para correr y The Gap no elabora pantalones de mezclilla; se hacen bajo contrato en ubicaciones donde los costos para ellos son bajos (por otro lado, Levi's sigue fabricando pantalones de mezclilla, lo que quizá sea una desventaja competitiva).

Tampoco el Outsourcing estratégico se limita a la manufactura; pasa lo mismo con muchas otras actividades. Hace mucho tiempo que Microsoft contrato por fuera toda su operación de apoyo técnico a clientes a una empresa independiente, lo mismo que Dell Computer.

Las empresas emprenden un Outsourcing estratégico porque consideran que pueden ejecutar mejor su modelo de negocios al hacerlo y así incrementan su rentabilidad. Lo común es que el proceso de Outsourcing estratégico se inicie con la identificación, por parte de la empresa, de las actividades de creación de valor que integran el fundamento de su ventaja competitivo (sus capacidades distintivas). La idea es seguir desempeñando esas actividades dentro de la compañía. Luego se analiza el resto de las actividades para ver si alguna empresa independiente especializada en ellas puede desempeñarlas con más eficiencia, esto es, si las pueden desempeñar a costos menores o en forma tal que se obtengan una diferenciación mejor. En caso afirmativo, se canaliza con tales especialistas. Un posible resultado se ilustra en la figuras 5, en donde se muestran las principales actividades de creación de valor y los límites de una empresa antes

y después de la contratación de Outsourcing. En este ejemplo, la compañía decidió contratar por fuera sus funciones de producción y de servicio al cliente, y dejar dentro de la empresa solamente a investigación y desarrollo, así como a mercadotecnia.

Una vez que se ha llevado a cabo el outsourcing, las relaciones entre la empresa y los especialistas a menudo se estructuran como relaciones contractuales a largo plazo en las que ambas comparten una gran cantidad de información. Se ha acuñado el término de corporación virtual para describir a las empresas que han buscado ampliamente el outsourcing estratégico.

Figura 5 Outsourcing estratégico de las funciones primarias de creación de valor.



Beneficios de los proveedores externos

La tendencia hacia el outsourcing estratégico tiene como aliciente la posibilidad de reducir la estructura de costos de una empresa y de ayudar a diferenciar mejor su oferta de productos en el mercado, con lo cual refuerza su modelo de negocios e impulsa rentabilidad. Además, el outsourcing estratégico para la realización de actividades no centrales le ayuda a la empresa a centrar la atención de la administración en las actividades más importantes para su posición competitiva a largo plazo: sus capacidades distintivas.

Reducción de costos a través del outsourcing estratégico

Esta última es una actividad que reducirá costos cuando el precio que se deba pagar a una empresa especialista en el desempeño de esa actividad sea menor a lo que le costaría a una compañía desempeñar esa actividad internamente. Los especialistas pueden ser capaces de desempeñar una actividad a menor costo porque pueden lograr economías de escala y otras eficiencias que la empresa no puede obtener. Por ejemplo, el desempeño de actividades personales básicas, como la administración de los sistemas de pagos y beneficios, requiere inversiones cuantiosas en infraestructura de tecnología de información.

Además de las ganancias que derivan de las economías de escala, la mayor aceleración en el volumen acumulativo que manejan los especialistas significa que son capaces de obtener los ahorros de costos que se relacionan con los defectos del aprendizaje con mucha mayor rapidez que la empresa que realiza una actividad solamente para ella misma.

Diferenciación a través del Outsourcing

Una empresa también puede diferenciar su oferta de productos finales si contrata proveedores externos especialistas para determinadas actividades no centrales. Para que esto suceda, la calidad de la actividad que desempeñan los especialistas debe ser mayor que si la empresa llevara a cabo la misma actividad. En la dimensión de confiabilidad de la calidad, por ejemplo, un especialista debe poder lograr una menor tasa de errores en el desempeño de una actividad, precisamente porque se centra en ella y porque ha acumulado capacidades acumuladas en la administración de la calidad total de dicha actividad.

Enfoques a través del Outsourcing

Una ventaja final es que elimina las distracciones y le permite a la administración de la empresa centrar su atención y los recursos de la empresa en el desempeño de las actividades que son más importantes para la creación de valor y para la obtención de una ventaja competitiva. Si todo lo demás permanece igual, este enfoque le permite a las empresas mejorar sus capacidades en áreas escogidas.

Referencia bibliográfica

Francés, A. (2006). Estrategia y Planes para la empresa con el cuadro de mando integral. México: Pearson Educación de México S.A de C.V .

Harold Koontz, H. W. (2008). Administración de una perspectiva global y empresarial. Mc. Graw Hill.

Jones, C. W. (2005). Administración estratégica. Un enfoque integrado. México D.F: Mc. Graw Hill.

Kluyver. (2001). Pensamiento Estratégico. Argentina: Prentice Hall.

Steiner, G. A. (2004). Planeación Estrategica. Lo que todo director debe saber. México: Continental.