

"Nunca puedes planear el futuro en función del pasado."
Edmund Burke

"Los únicos errores que cometemos en la vida
son las cosas que no hacemos".
Emma Thompson

1. ESTRATEGIA, ORGANIZACIÓN Y NEGOCIOS

El proceso de Planeación Estratégica consiste en la elaboración de una estrategia para la organización, en el marco de sus particulares características y necesidades. A continuación se determinará cuál es el verdadero significado de la estrategia y cómo es que debe llegar a formar parte esencial de toda iniciativa empresarial.

Posteriormente, desde la perspectiva de un área de negocios corporativa, se mostrarán las decisiones que deben ser promovidas, entre las que se encuentran: la política de inversión y la ventaja competitiva. Por último, en este capítulo se mostrarán los factores que una organización puede emplear para ganar la preciada ventaja.

1.1 *Estrategia*

No hay una definición universalmente aceptada, sin embargo si se indaga acerca del origen de la palabra "strategos", vocablo con que los antiguos griegos designaban la persona que debía conducir sus fuerzas militares¹. El estratega, ante la presencia de un conflicto, creaba y desarrollaba las estrategias adecuadas, para enfrentar a sus eventuales oponentes. Así, se puede decir que inicialmente se refería al nombramiento del General en Jefe del Ejército. En la época de Pericles

¹ <http://www.ser2000.org.ar/articulos-revista-ser/revista-7/freytes.htm>

(450 A.C.) vino a definir habilidades administrativas (administración, liderazgo, oratoria, poder), luego, en tiempos de Alejandro de Macedonia (330 A.C.) el término hacía referencia a a habilidad para aplicar la fuerza, vencer al enemigo y crear un sistema de gobierno global.

En el campo de la administración, una estrategia es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y a la vez establece las acciones coherentes a realizar. Según esta definición, una estrategia debe ser racionalmente planificada, esto determina metas y objetivos a largo plazo, distribución adecuada de recursos, y un plan de acción que ponga en práctica todo lo anterior.

Un nuevo enfoque para el concepto de estrategia fue propuesto por Henry Mintzberg de McGill University [MINT, 1993], él plantea que aun cuando acepta la existencia de estrategias que nacen bajo planificación, muchas veces las estrategias pueden provenir del interior de la organización en ausencia de un plan formal, como respuesta a circunstancias no previstas, razón por la cual más que denominarla **planeación estratégica** se hablará de **pensamiento estratégico**.

En la práctica, las estrategias de la mayoría de las compañías son una mezcla entre lo planificado acuciosamente, y lo emergente. Ejemplo: la empresa CATERPILLAR se encargaba de fabricar indumentaria apropiada para el trabajo pesado de un segmento determinado del mercado, aquellos compradores de maquinaria pesada. Como la finalidad de la ropa y bototos era el trabajo de obra gruesa, el aspecto importante de ella era su resistencia y durabilidad, por lo cual poco se preocupaban de que resultara agradable a la vista. Sin embargo, se percataron que pronto sus prendas de vestir eran vendidas por los mismos trabajadores en mercados y tiendas, donde además percibían gran aceptación, llegando a ser usados por la gente joven como símbolo de rudeza y virilidad. Pronto la empresa cambió su esquema de trabajo, dando paso a una estrategia emergente, que los llevó a ampliar su cartera de productos e incluso terminaron produciendo prendas femeninas, donde ha llegado a ser más conocida que en su rubro inicial.

1.1.1 Los Contenidos de la Estrategia

Entonces, la estrategia puede ser entendida como una visión de futuro que establece cuál es la posición que se desea para la empresa, y se constituye además, de la determinación de los medios capaces de conseguirlo. Bueno, para poder llevar a cabo lo anterior, la estrategia deberá estar constituida de la siguiente información:

- ✂ **Alcance:** corresponde al dominio de la organización, indica los negocios en que la empresa quiere participar.

- ✂ **Asignación de Recursos:** cómo distribuir los recursos entre las distintas áreas que conforman la empresa.

- ✂ **Ventajas Competitivas:** factor que le permita destacarse como empresa o sus productos, dado el alcance propuesto y la asignación de recursos planeada. Una ventaja competitiva es cualquier característica de la empresa que la diferencia de la competencia directa dentro de su sector. Toda empresa que obtiene beneficios de un modo sostenido tiene "algo" que sus competidores no pueden igualar, aunque en muchos casos lo imiten, no sólo tiene una ventaja competitiva sino que esta es "sostenible" al mediano o largo plazo.

1.1.2 Etapas de una Estrategia

El proceso de creación de la estrategia no es simple ni está carente de estudios y análisis que deben de llevarse a cabo siempre, si se desea minimizar los riesgos de un fracaso organizacional.

A continuación se revisarán brevemente cada una de las etapas que componen las actividades de una formulación estratégica general, para posteriormente en las siguientes secciones, analizarlas en detalle (ver Figura 1).

El proceso se inicia con la selección de la misión y de las principales metas corporativas.

A continuación se realiza el análisis del ambiente competitivo externo de la organización, que identifica las oportunidades y amenazas que comprometen a la empresa. El cual, unido al análisis operativo interno de ella, que permite determinar sus fortalezas y debilidades, constituyen la fuente de información para la selección de las estrategias.

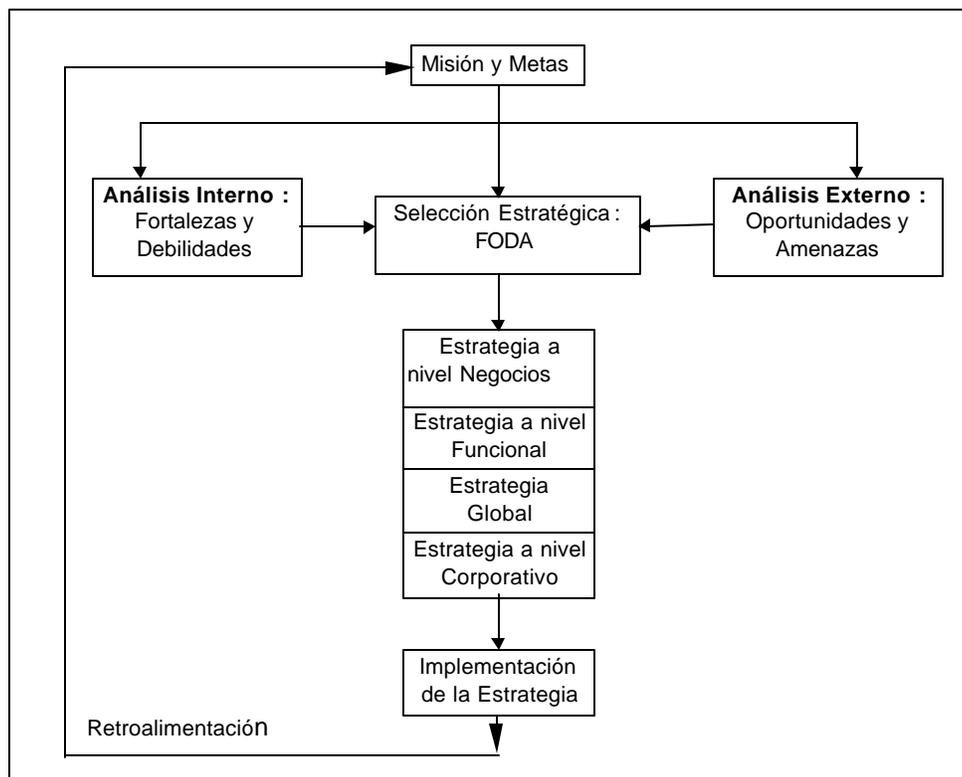


Figura 1. Componentes del proceso de Administración Estratégica.

Fuente: "[HILL. 1996]

La estrategia seleccionada debe aprovechar las fortalezas de la organización y corregir sus debilidades, con el fin de tomar ventaja de las oportunidades externas y, contrarrestar las amenazas del ambiente exterior.

Finalmente, la estrategia debe ser implementada, tarea que involucra el diseño de estructuras organizacionales apropiadas y sistemas de control, a fin de poner en acción las estrategias escogidas por y para la organización.

1.1.2.1 Etapa1: Formular la Misión

El propósito de la definición de la misión corporativa, consiste en establecer la dirección y el enfoque, bajo el cual se tomarán las decisiones estratégicas.

Por lo general, una misión bien definida consta del establecimiento del rubro (negocio) de la organización, su visión, metas a grandes rasgos, y enuncia los principales valores filosóficos que respaldan su actuar (ver Figura 2).

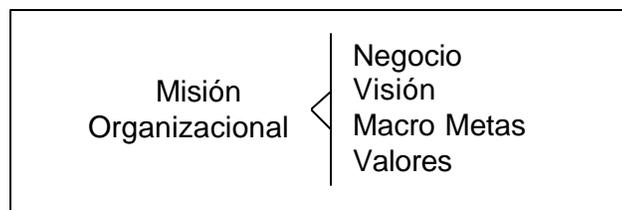


Figura 2. Contenidos de la Misión

1. **Definición del Negocio.** Según Derek F. Abell en [HILL, 1996], una compañía debe definir su negocio en términos de 3 dimensiones; las cuales se encuentran cubiertas al dar respuesta a las siguientes preguntas:

¿Cuáles son sus clientes?

¿Qué necesidades satisface del cliente?

¿Qué habilidades distintivas satisfacen las necesidades del cliente?

De esta forma, se establece una definición del negocio basada en el cliente, que es finalmente quien decide el éxito o fracaso de la compañía.

2. **Definición de la Visión.** Es el segundo componente en la declaración de la misión corporativa, llamado también **intento estratégico**, consiste en una manifestación formal de lo que la empresa trata de lograr. Ejemplo: “ser la mejor empresa de productos alimenticios del mundo”.

3. **Definición de las Macro Metas.** Estas especifican **cómo** una compañía intenta emprender el logro de su visión o intento estratégico. Ejemplo: “...aplicación de la Calidad Total, búsqueda de la satisfacción del cliente,

otorgamiento de poder al personal, maximizar la productividad...". Todo esto da forma a la selección estratégica, entonces cuando sea necesario elegir entre estrategias a implementar deberá ser favorecida aquella que más se acerque a todos estos preceptos. Cabe destacar, que en esta parte de la definición de la misión, el uso de la TI puede quedar explícitamente establecido, de esta forma, toda acción llevada a cabo por la empresa, debe ser coherente a este enfoque.

4. **Definición de Valores.** El cuarto componente, es una síntesis de la filosofía corporativa, constituida por los principios, valores, aspiraciones y prioridades filosóficas fundamentales, ideales con los cuales se comprometen quienes toman las decisiones estratégicas que orientan la administración de la compañía. Plantean la forma como la empresa intenta desarrollar sus negocios y, a menudo, refleja el reconocimiento de su responsabilidad social y ética por parte de la firma. Ejemplo: para efectos de una empresa química, su cultura se asocia a dos ideas sustantivas: una mejor vida, mediante mejores productos, a través de la química; y el respeto absoluto al medio ambiente.

1.1.2.2 Etapa 2: Análisis del Entorno

Una vez claro el objetivo que la organización desea alcanzar, viene una siguiente etapa de análisis tanto interno a la empresa (para determinar las fortalezas y debilidades), como externo (para hallar las amenazas y oportunidades del medio), que son las etapas que se verán en breve.

El éxito del análisis del entorno dependerá si bien es cierto del grado de análisis del equipo, también de la información que han sido capaces de recopilar al respecto. Sólo una gerencia bien informada es capaz de tomar decisiones acertadas.

Para obtener información relevante y oportuna, es necesario recolectar datos del entorno, la siguiente clasificación de la información que aparece en la Tabla 1, permite identificar los tipos de datos relevantes.

Tipos de Información	Ejemplos
De Mercado	mercado potencial, precios, clientes...
Técnica	avances tecnológicos, patentes, licencias...
General	legislación vigente, necesidades sociales, perspectivas económicas...
Adquisiciones	posibles compras, uniones con otras organizaciones...
Internacional	competencia en mercados extranjeros...
Miscelánea	disponibilidad de recursos, comportamiento de proveedores.

Tabla 1. Tipo de Información

A su vez, con respecto a las fuentes de información relacionadas, se tienen fuentes externas e internas, de las cuales habla el esquema de la Figura 3. Dentro de las fuentes internas y externas a la empresa se pueden encontrar medios personales como impersonales.

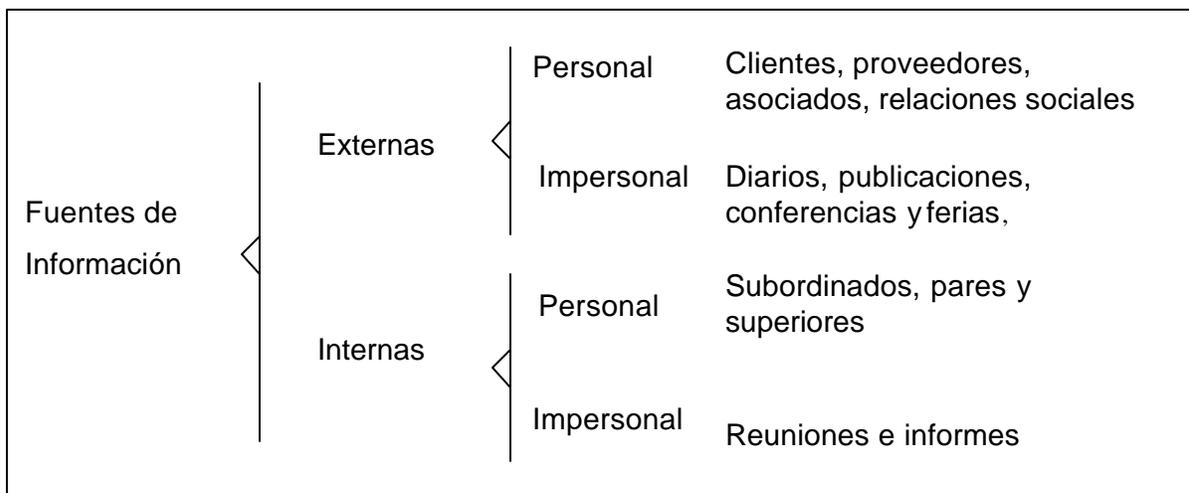


Figura 3 . Fuentes de Información requeridas para efectos del análisis del entorno.

Enseguida se presentará los contenidos que debe comprender el análisis emprendido.

1.1.2.2.1 Análisis Externo

En cuanto al **Análisis Externo**, se busca entender el mundo que rodea a la organización. Se examina el exterior identificando las oportunidades y las amenazas que se presentan.

Una **oportunidad** es algo que la favorece. Ejemplo: un aumento en la demanda, o la salida de un competidor del mercado, o una nueva legislación que obliga a las empresas a consumir el tipo de servicios que se ofrecen actualmente (ISO 14000, por ejemplo).

Una **amenaza** por lo contrario son cambios en el entorno que pueden afectar negativamente. Ejemplo: Un fuerte incremento en el precio de insumos importantes, nuevos competidores, disminución a largo plazo de la demanda o que la competencia se halla equiparado a la empresa en el uso de tecnología.

Un modelo conceptual cualitativo, que se ha mostrado útil, para realizar este análisis, es el esquema de Porter de las cinco fuerzas: Competidores del sector industrial, Proveedores, Compradores (Clientes), Nuevos ingresos (Competidores Potenciales) y Productos Sustitutos (ver Figura 4).

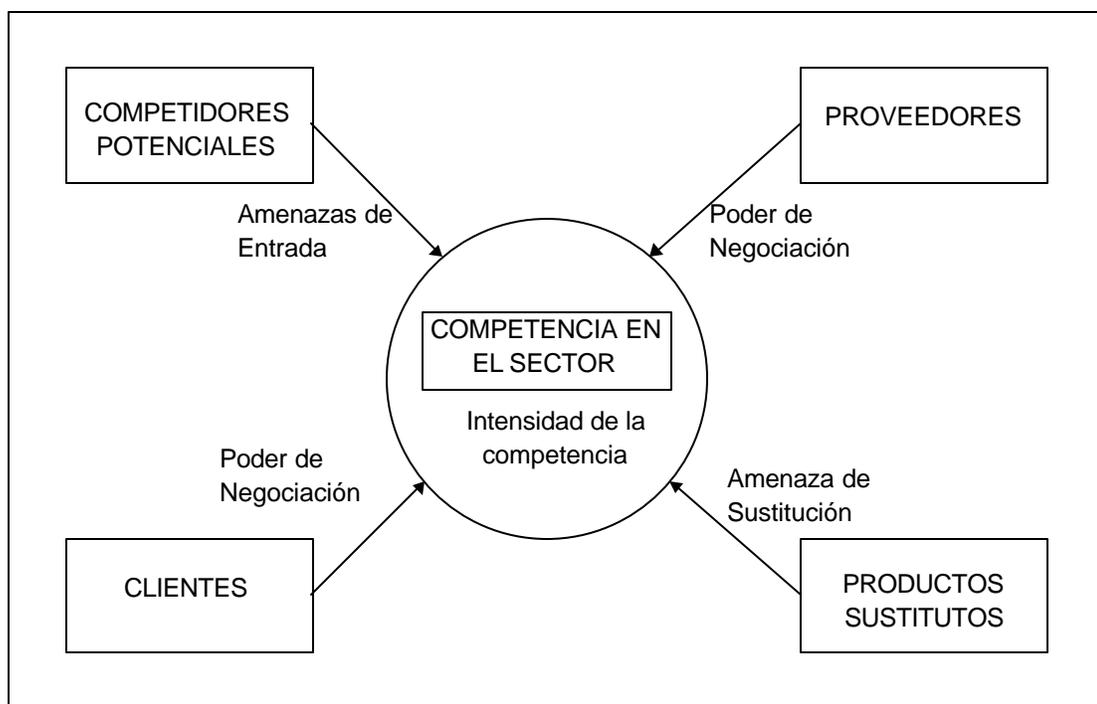


Figura 4. Las 5 Fuerzas de Porter.

Tal como indica Arturo Palma Le-Blanc [PALM, 1993]:

- ✧ **Las Amenazas de Competidores Potenciales:** se refiere al grado de dificultad para el ingreso de nuevos competidores al mercado o a un segmento de él. No se necesita mucho capital para instalar una fuente de soda, no así cuando se habla de una fábrica de automóviles.

- ✧ **La Rivalidad entre los competidores existentes:** describe las relaciones competitivas entre las organizaciones que conforman la industria. Así en la industria de bebidas se encuentra intensas guerras de precios y de publicidad comparativa, lo cual no ocurre en la industria de licores.

- ✧ **La Amenaza de productos sustitutos:** indica el grado con el cual los productos alternativos pueden suplantar o disminuir la necesidad de productos existentes. La calculadora electrónica eliminó la necesidad de reglas de cálculo.

- ✧ **El Poder negociador de los Clientes:** es el grado con el cual los clientes de un producto tienen la habilidad de influenciar en los oferentes. Así, grandes aviones de pasajeros, como el Boeing 747, pueden ser comprados sólo por las grandes aerolíneas, que pueden influir en el precio del avión.

- ✧ **El Poder negociador de los Proveedores:** es la intensidad con la cual los proveedores influyen a los compradores. Las distribuidoras de energía eléctrica en una localidad geográfica dada es la única fuente de esa energía y, por lo tanto, influirá sobre una organización ubicada en esa zona.

El ambiente donde se desarrolla una empresa, es el patrón de todas las decisiones e influencias del medio ambiente, que afectan su desarrollo. Las influencias importantes para la decisión estratégica, operan en el sector donde se desarrolla la empresa, en la comunidad empresarial, el país y el mundo. Estas influencias pueden ser: económicas, tecnológicas, sociales, políticas, etc. En todas

estas influencias el cambio puede tener diferentes grados de impacto, siendo el principal el de índole tecnológico, debido a su rápido avance y las repercusiones que tiene al momento de crear necesidades y brindar valor agregado al producto.

1.1.2.2.2 Análisis Interno

Por otro lado también debe dirigirse la reflexión hacia el interior de la organización, en el llamado **Análisis Interno**, donde se identifican las fortalezas y las debilidades que tiene la compañía.

Una **fortaleza** es algo que se posee o que se hace que, en comparación con la competencia, da una superioridad. Por ejemplo, una capacidad de innovación tecnológica, mejor atención, procesos eficientes, ...

Una **debilidad** es una carencia que causa problemas y que impide crear valor. Algunos ejemplos son: altos costos de producción, desconocimiento del mercado, personal no motivado, medios de distribución ineficientes, y obsolescencia tecnológica.

Dentro de los métodos para analizar internamente a la empresa, se cita la Cadena de Valor de Michael Porter en su libro "Ventaja Competitiva", [PORT, 1985].

Las empresas deben comprender sus Cadenas de Valor, así como también la de sus clientes y proveedores, con el objetivo de descubrir áreas de potenciales nuevos servicios. Por esto se dice que el análisis relativamente periódico de la Cadena de Valor de una empresa es un medio efectivo para encontrar aplicaciones ventajosas de la TI.

La Cadena de Valor muestra como se genera el valor en la empresa (en su totalidad) y para ello, como señalan Hergert y Morris [HERG, 1989], "descompone su actividad general en actividades estratégicamente relevantes para entender el comportamiento del costo y las bases actuales o potenciales de diferenciación".

Cada empresa es un conjunto de actividades que se desarrollan para diseñar, producir, llevar al mercado, entregar y apoyar sus productos, esta cadena de actividades puede ser representada usando una Cadena de Valor.

En términos competitivos, el **valor** es la cantidad que los compradores están dispuestos a pagar por lo que una empresa le proporciona. Así, el valor se mide por el ingreso total. Una empresa es lucrativa, si el valor que impone excede a los costos implicados para crear el producto.

Cada actividad de valor emplea una amplia variedad de recursos, que puede ir desde el consumo de materia prima o empleo de recursos humanos, hasta la aplicación de algún tipo de tecnología para desempeñar su función, y a la vez crea un valor que aporta a la Cadena de Valor total. La diferencia entre el costo de los insumos empleados en cada actividad y el valor creado, es el margen de utilidad correspondiente a tal actividad.

La Cadena de Valor permite el análisis del costo de ejecución de las actividades clasificadas según criterios basados en la importancia del costo, de su crecimiento o su relevancia estratégica. No se basa en los criterios contables convencionales. Las actividades de valor pueden dividirse en dos grandes grupos: actividades primarias y actividades de apoyo, y para ello se hace uso de un clásico dibujo, como el que se presenta en la Figura 5.

Las **actividades primarias** son las implicadas en la creación física del producto, su venta y transferencia al comprador. Existen cinco categorías genéricas de actividades primarias relacionadas con la competencia en cualquier industria:

✂ **Logística Interna o de Entrada.** Actividades asociadas con recepción, almacenaje, y entrega de insumos del producto, como manejo de materiales, almacenamiento, control de inventarios, etc.

✂ **Núcleo de Operaciones.** Actividades asociadas con la transformación de insumos en la forma final del producto, incluyendo empaque, mantenimiento u operaciones de instalación.

- ✘ **Logística Externa o de Salida.** Actividades asociadas con la recepción, almacenamiento y distribución física del producto a los compradores.
- ✘ **Marketing y Ventas.** Actividades asociadas a la venta y su inducción, como publicidad, promoción, fuerza de ventas, etc.
- ✘ **Servicio.** Actividades asociadas con la prestación de servicios para realzar o mantener el valor del producto.

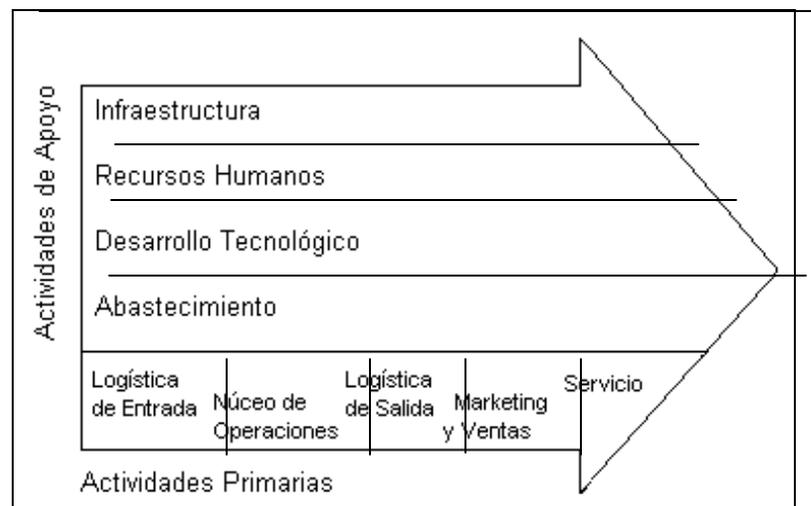


Figura 5. Cadena de Valor de Porter.

Aquellas otras que proporcionan los factores productivos (materiales, tecnología y fuerza del trabajo) y la infraestructura necesaria para el normal funcionamiento de las primarias se denominan **actividades de apoyo**, se encuentran implicadas en cualquier sector industrial y pueden dividirse en cuatro categorías genéricas:

- ✘ **Infraestructura de la Empresa.** Incluye actividades como las de: administración general, planeamiento, finanzas, contabilidad, que apoya la cadena completa y no a actividades individuales.

- ✧ **Recursos Humanos.** Consiste en las actividades de búsqueda, contratación, entrenamiento, desarrollo y compensaciones de todo el personal.

- ✧ **Desarrollo Tecnológico.** Cada actividad de valor representa tecnología, sean conocimientos (know how), procedimientos o la tecnología dentro del equipo del proceso. El desarrollo de la tecnología consiste en un rango de actividades que pueden ser agrupadas de manera general en esfuerzos por mejorar el producto y el proceso.

- ✧ **Abastecimiento.** Se refiere a la función de comprar los insumos requeridos por la empresa.

De esta forma, todo lo que hace la empresa debería quedar capturado dentro de una actividad primaria o de apoyo.

El Análisis del Valor es un enfoque que permitirá en esta etapa, de Análisis Interno, identificar las actividades que proporcionan valor al producto o servicio (fortalezas) y en forma análoga, determinar las correspondientes debilidades. En este proceso de Análisis del Valor se pueden distinguir tres etapas: Primero, deben ser preparados organigramas que reflejen la ocupación de cada persona, la cuantificación de la función, el desempeño de la función y la contribución de la función. Esto produce un diagrama de flujo de información y uno de circulación del trabajo. Segundo, deben ser comparados datos relativos de los costos de cada función con los criterios del "valor" - precio, grado de deseabilidad y la utilidad. Y Tercero, extraer recomendaciones respecto a lo analizado.

Finalmente, se puede decir que el Análisis de la Cadena de Valor pone en evidencia el rol que cumple o podría cumplir la TI en la transformación del insumo en el producto final. De esta manera, la empresa puede comenzar a comprender cuánto depende de la tecnología y cuál es el desafío que se le impone a la estrategia para mejorar la situación actual o tan solo mantener la posición estratégica alcanzada hasta entonces.

1.1.2.3 Etapa 3: Análisis de FODA

Una vez realizado el Análisis Interno y Externo, corresponde la generación de alternativas estratégicas. Dadas las **F**ortalezas y **D**ebilidades internas de la compañía, junto con sus **O**portunidades y **A**menazas externas, lo cual se denomina Análisis de FODA. Es decir, complementar los resultados de los dos análisis anteriores, puesto que las fortalezas y debilidades de la organización y las oportunidades y amenazas del entorno están interrelacionados. Por ejemplo, una organización puede tener excedentes de caja (una fortaleza) porque no gasta en I&D (una debilidad). En forma similar, un mercado en crecimiento para el producto de la organización - una oportunidad- tiene la potencialidad de atraer nuevas organizaciones al mercado - una amenaza.

Ahora se procederá a describir, en términos generales, cómo se integran en una organización los distintos niveles y dimensiones de la estrategia.

1.1.3 Formulación de la Estrategia

Si la estrategia es un concepto que se utiliza para describir la manera particular en que una organización intenta alcanzar sus objetivos, tal como existen distintos niveles organizacionales, también existen distintas dimensiones para la estrategia. Es así como están las Estrategias Organizacionales, de Negocios, y Funcionales.

Estrategia Organizacional: Concibe a la organización como un todo, determina en qué negocios la organización quiere participar. Con relación a los elementos de la estrategia vistos en la sección 1.1.1 (alcance, asignación de recursos y ventaja competitiva), se puede decir que este tipo de estrategia, se enfoca al alcance y la asignación de recursos principalmente, puesto que proviene del más alto nivel de la organización, donde compete la visión más global de ella.

Estrategia de Negocios: Establece cómo competir en un mercado y negocio en particular (Unidad Estratégica de Negocio), enfatiza en lo relativo a ventaja competitiva y la asignación de recursos en ella.

Estrategia Funcional: Desarrollada para un área funcional en particular, como son, entre otras, marketing o finanzas.

Estas estrategias no deben ser vistas por separado pues corresponden a un mismo proceso de selección estratégica. Este proceso puede llevarse a cabo de dos maneras diferentes. Una de ellas, indica que primero se formulan las estrategias a Nivel Organizacional, para después de ellas desprender las Estrategias de Negocios y finalmente llegar a las Estrategias Funcionales de la empresa. O bien, se puede iniciar enunciando las Estrategias Funcionales para terminar el proceso de formulación estratégica en el nivel más global de la empresa. Tal como señala Arturo Palma Le-Blanc [PALM, 1993]‘... si una organización compite en diferentes industrias, su planificación estratégica se realizará de “arriba hacia abajo”, esto es, primero se desarrolla la estrategia organizacional y posteriormente, la de negocios. Si, por otra parte, la organización tiene pocos productos y compite en pocos mercados, se usa frecuentemente el proceso de “abajo hacia arriba”...’

En conclusión, a Nivel Organizacional, se analiza el entorno y se formula la misión, objetivos y visión de la empresa, con una perspectiva a largo plazo, se elabora una Estrategia Organizacional. A Nivel de Negocio, también es necesario analizar el entorno, pero su frontera se reduce a aquella relacionada a Unidad Estratégica del Negocio (**UEN**), la cual afectará a todas las áreas funcionales de la organización, pero corresponde a una división menor de la empresa. Luego, la actividad de cada área funcional se abordará con una Estrategia Funcional, que actuará sobre la particular función que el área desempeña.

A continuación se presentará un esquema que pretende identificar los pasos a seguir para la definición de las estrategias empresariales, cuyo orden como ya se dijo no exige secuencia y serán desarrollados en detalle más adelante a lo largo de este capítulo:

1. Definir las UEN de la organización.
2. Ubicar a cada una de estas UEN en la **Matriz De Posicionamiento**, de acuerdo a los criterios de atractividad y competitividad (sección 1.2.1).
3. Definir para cada UEN las **Estrategias De Inversión** en función de su posición en la matriz (sección 1.2.1.2, existen cinco alternativas).
4. Definir para cada UEN cómo se va a lograr una ventaja competitiva sostenible, (sección 1.2.3, tres posibilidades)
5. Definir la forma cómo las distintas funciones de la empresa apoyarán el logro de la Estrategia de Negocio para cada UEN.
6. Una vez hecho lo anterior para cada una de las UEN de la organización, se procede a definir la forma cómo el Nivel Corporativo contribuirá a la creación de valor para cada negocio, definiéndose así la **Estrategia Corporativa** o total de la compañía.

Cada organización deberá estudiar sus necesidades, emplear el método que más le acomode.

Con relación a la Formulación Estratégica, el esquema que se muestra a continuación en la Figura 6, presenta los tres niveles organizacionales con los tipos de decisiones estratégicas que tienen asociados, además se agrega una cuarta categoría, Global, en la que se encuentran aquellas estrategias aplicables en el caso de ingreso a mercados internacionales, razón por la cual se señala con una línea discontinua.

Las Estrategias Corporativas son aquellas que involucran el actuar de toda la organización, por lo cual deben ser implementadas por el Nivel más alto de la organización, el Nivel Estratégico. En un siguiente nivel se encuentran las Estrategias De Negocios, donde se presentan los dos componentes que es necesario definir (cuánto invertir y cómo atacar el mercado). Finalmente, para el Nivel Funcional se presentan las funciones en las que es necesario establecer estrategias de apoyo para cada negocio.

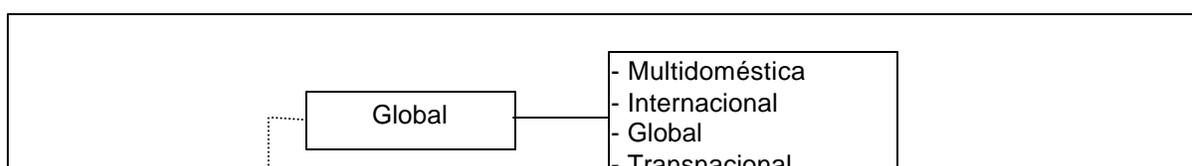


Figura 6. Esquema de los distintos tipos de estrategia según el nivel organizacional.

A continuación se comenzará revisando aquellas estrategias que abarcan todo el contexto de la empresa y que se formulan cuando la empresa decide expandirse más allá de su país de origen, es decir, las Estrategias Globales y Corporativas.

1.1.4 Estrategias Corporativas

Las Estrategias Corporativas son aquellas que abarcan el actuar de la empresa íntegramente, que en específico pretenden indicar en qué áreas de negocios debería participar la compañía de manera que maximice su utilidad a largo plazo y de qué manera ingresar y salir de aquellas áreas de negocios, para lo cual una compañía tiene varias opciones, entre las que se destacan: la Integración Vertical, la Diversificación y las Alianzas Estratégicas

Las Estrategias a Nivel Corporativo para darle éxito a la empresa deben permitir que los negocios que la componen agreguen valor, esto es, se

desempeñen a un costo menor o se obtenga diferenciación a un precio superior. Por tanto, la Estrategia Corporativa de una compañía debe ayudar en el proceso de establecer una habilidad distintiva y una ventaja competitiva a Nivel de Negocios.

1. **Integración Vertical.**

Las compañías que siguen una estrategia de Integración Vertical producen sus propios insumos o disponen de su propia producción. Para una compañía dedicada a la etapa de ensamblaje, la **integración hacia atrás** involucra desplazarse hacia la fabricación intermedia y la producción de materias primas. La **integración hacia adelante** involucra el desplazamiento hacia la distribución.

La Integración Vertical permite que la compañía construya barreras de entrada, facilita la especialización, protege la calidad del producto, genera una programación mejorada. Las principales desventajas que presenta, son su elevado costo, los estragos que causaría un vuelco en la demanda o si la tecnología cambia en forma rápida.

Dentro de los costos a los que se hizo alusión anteriormente, están los **costos burocráticos**, los cuales se asocian al volumen de la cartera de negocios de una compañía y el grado de coordinación requerido. Cuanto mayor sea la cantidad de negocios, más difícil será para la gerencia mantenerse informada acerca de las complejidades de cada uno de ellos. Simplemente no posee el tiempo para procesar toda la información necesaria con el fin de evaluar el plan estratégico de cada unidad en forma objetiva.

2. **Alianzas Estratégicas.**

Las compañías que adoptan una Alianza Estratégica, establecen relaciones de cooperación a largo plazo con sus socios comerciales. Gracias a lo cual, pueden obtener las ganancias vinculadas a la Integración Vertical, sin tener que afrontar sus costos burocráticos.

Usualmente en estos acuerdos, una compañía se compromete a proveer a la otra parte, y la organización a su vez se obliga a continuar comprándole a ese proveedor; ambos convienen buscar en conjunto formas de reducir los costos o incrementar la calidad de insumos.

3. **Diversificación.**

Las compañías que siguen una Estrategia de Diversificación tienen dos alternativas: que sea relacionada o no relacionada. La **diversificación relacionada** se realiza en una nueva operación de negocios vinculada a la actividad de una compañía, normalmente, fabricación marketing o tecnológicas. Por ejemplo la diversificación de Phillip Morris en la industria de la cerveza señala cómo se lleva a cabo la diversificación relacionada a través de las relaciones de marketing (negocios de tabaco y alcohol, donde el éxito competitivo depende de las capacidades de posicionamiento de las marcas). En la **diversificación no relacionada**, se presenta una nueva área de negocios que no posee una conexión evidente con ninguna de las áreas existentes de la compañía.

La diversificación relacionada da resultado cuando: las capacidades principales de la compañía se aplican a una amplia variedad de situaciones industriales y comerciales, los costos burocráticos de implementación no exceden el valor que puede crearse al compartir recursos o transferir habilidades.

La diversificación no relacionada da resultado cuando las capacidades de la compañía son altamente especializadas y tienen pocas aplicaciones fuera de su negocio principal, se está capacitado para la adquisición y dar un vuelco total a los negocios de desempeño deficiente, y finalmente, los costos burocráticos de implementación no exceden el valor que se puede crear al seguir una estrategia de reestructuración.

A continuación será revisado el caso de aquellas compañías que se aventuran a ingresar en los mercados extranjeros, para competir en el mercado mundial, cuya propuesta para enfrentarse a la competencia deberá diferir de la planteada anteriormente.

1.1.4.1 **Nivel Global**

Es importante reconocer que las compañías que transfieren actividades distintivas a otros países tratan de obtener mayores ganancias de su ventaja

competitiva fundamentada en el bajo costo o la diferenciación. Existen 4 categorías básicas de estrategias que las compañías utilizan con el fin de ingresar y competir en el ambiente cosmopolita: Internacional, Multidoméstica, Global y Transnacional.

Cada una tiene sus ventajas y desventajas. Lo apropiado de cada una varía con el grado de presiones para lograr reducciones en costos y capacidad de aceptación local, de la siguiente manera, como ilustra la Figura 7.

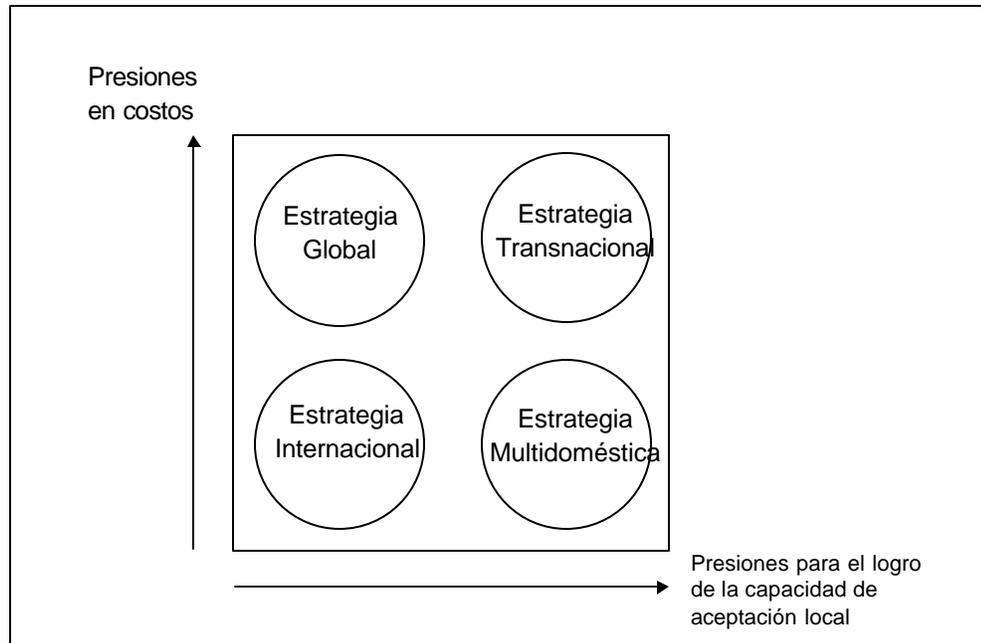


Figura 7. Cuatro estrategias básicas del Nivel Global

1. **Estrategia Internacional.**

Las compañías que siguen una Estrategia Internacional tratan de crear valor al transferir productos y habilidades valiosas a mercados extranjeros donde los competidores nativos carecen de aquellas habilidades y productos. Ejemplo: Toys R Us, McDonald's, IBM, Procter & Gamble.

Una Estrategia Internacional tiene sentido si una compañía posee una habilidad distintiva valiosa que no tiene los competidores nativos en mercados extranjeros y si la empresa enfrenta presiones relativamente débiles para lograr capacidad de aceptación local y reducciones en costos.

2. **Estrategia Multidoméstica.**

Las compañías que siguen una Estrategia Multidoméstica tienden a establecer un conjunto completo de actividades de creación de valor, que incluyen Producción, Marketing e Investigación y Desarrollo (**I&D**), en cualquier mercado nacional importante donde realicen sus negocios.

Una Estrategia Multidoméstica tiene mayor sentido cuando existen altas presiones para el logro de capacidad de aceptación local y bajas presiones para alcanzar reducciones en costos. El alto costo asociado a la duplicación de instalaciones de producción hace inapropiada esta estrategia para industrias donde las presiones en costos son intensas.

3. **Estrategia Global.**

Las compañías que siguen una Estrategia Global se concentran en el incremento de la rentabilidad al obtener las reducciones en costos que provienen de los efectos de la Curva de Experiencia y de las Economías de Localización. Como se verá más adelante, la **Curva de Experiencia** se refiere a la disminución sistemática en los costos de producción incurridos durante la vida de un producto. Por otro lado, las **Economías de Localización** son aquellas que surgen del desarrollo de una actividad de creación de valor en el sitio óptimo para esa actividad, en cualquier parte del mundo que se pueda realizar, debido a una disminución de los costos (transporte, barreras comerciales) o porque se diferencie su oferta de productos.

Esta estrategia tiene más sentido en aquellos casos en que existen fuertes presiones para el logro de reducciones en costos y donde las exigencias de capacidad de aceptación local son mínimas. Ejemplo: Motorola, Intel, Texas Instruments.

4. **Estrategia Transnacional.**

Las compañías que siguen una Estrategia Transnacional sostienen que el flujo de habilidades y de ofertas de productos no debe encontrarse en una sola vía, desde la compañía local hasta la subsidiaria extranjera, como en el caso de las empresas que siguen una estrategia internacional. Por el contrario, el flujo también debe ser a partir de la subsidiaria en el exterior al país local, y de una subsidiaria extranjera a otra. Estas compañías tratan de lograr en forma simultánea ventajas de bajo costo y de diferenciación, lo cual no es fácil debido a que un nivel de capacidad de aceptación local incrementa los costos.

1.2 **Negocio**

Para las estrategias del Nivel de Negocios se presentan dos aspectos que es necesario definir: cuánto invertir y cómo ganar la partida a la competencia. Lo que se traduce en la determinación de un Nivel de Inversión y el Logro de una Ventaja Competitiva Sostenible. Pero, las organizaciones generalmente no utilizan una misma estrategia para enfrentar a los competidores de cada uno de los productos que tienen en el mercado, será preciso entonces, parcelar de alguna manera la organización para estudiar cada caso por separado y tomar de esta manera una decisión más acertada.

1.2.1 **Unidades Estratégicas del Negocio**

Se entiende por UEN a una división operativa de la organización, que puede servir a un segmento de mercado, a un conjunto bien definido de clientes, o a un área geográfica. Cada una puede tener su propia estrategia, enmarcada en la estrategia de la organización.

Hay empresas que enfrentan el mercado con productos donde su marca es el nombre de la empresa y no hay importancia en diferenciar el modelo. Tal es el caso de los autos Mercedes Benz, donde la empresa emplea una estrategia principal para atacar el mercado (con ciertos énfasis según sea el producto) puesto que, a “grosso modo”, todos los productos son como uno solo, ya que el consumidor comprende que provienen de una misma empresa. En el caso del ejemplo, la Ventaja Competitiva que intenta lograr la empresa es la de **diferenciación**, la Estrategia que emplee puede insistir en niveles superiores de calidad, o eficiencia para ciertos modelos en cuestión, siempre busca crear lealtad de marca.

Por otro lado se encuentran aquellas empresas como LEVER CHILE, ampliamente diversificadas, que participan en muchos segmentos de mercado,

donde lo que es realmente importante es que el consumidor identifique el producto, sin importar su procedencia. LEVER CHILE fabrica productos desde lavalozas y detergentes (QUIX, OMO, RINSO, SKIP, etc.) hasta productos de tocador (SIGNAL, AXE, BRUT, DOVE, VASENOL, etc.) y alimenticios (BONELLA, DORINA, CHEF, LIPTON, etc.), donde para cada uno de ellos emplea diferentes estrategias, pues pertenecen a distintos segmentos de mercado, y sus clientes objetivo son completamente dispares. Entonces, la empresa tendrá numerosas UEN, debido a su gran diversificación y segmentos en los que participa.

Para decidir respecto de una Estrategia de Inversión, una empresa debe evaluar los rendimientos potenciales frente al costo de desarrollar una estrategia. De esta manera, puede determinar si es rentable seguirla y cómo cambiaría la rentabilidad cuando cambie la competencia industrial. Existen dos factores cruciales que examinar al elegir una estrategia de inversión: la fortaleza de la posición de una firma en una industria con relación a sus competidores y la etapa del ciclo de vida de la industria donde compite la empresa, para lo cual se propondrá el uso de las matrices de posicionamiento: “Matriz Cartera de Negocios” y la “Matriz de Atracción de la Industria - Fortaleza del Negocio”, respectivamente, las que se describen a continuación.

1.2.1.1 Matriz Cartera de Negocios

La Matriz Cartera de Negocio, creada por la General Electric, se enfoca en el estudio de la posición competitiva de la empresa, para lo cual categoriza las UEN en términos de la tasa de crecimiento del mercado y sus participaciones en él, lo cual permite posicionarlas. Ambos parámetros, tienen dos niveles alto o bajo, por lo tanto se forman 4 categorías sobre la base de las cuales efectuar la clasificación (Ver Figura 8).

✂ **Las Estrellas:** tienen una alta participación relativa y una alta tasa de crecimiento del mercado. Generalmente, requieren grandes cantidades de capital a corto plazo para financiar su rápido crecimiento. Un ejemplo de

estrellas fueron los juegos electrónicos a comienzo de los años 80, como los Atari, cuyo mercado crecía a una tasa del 100% anual.

- ✂ **Las Vacas Lecheras:** a medida que el mercado madura, las estrellas se convierten en vacas lecheras para la organización; es decir, en UEN que tienen una alta participación en un mercado que crece lentamente. Requieren poco capital para crecer o expandirse, generando así utilidades que la organización puede utilizar en otras áreas.
- ✂ **Las Interrogantes:** son UEN con una pequeña participación de mercado, en un mercado que tiene una alta tasa de crecimiento. Los directivos deben decidir si comprometen los recursos necesarios para convertirse en una estrella o no.
- ✂ **Los Perros:** difíciles de identificar, son UEN con una pequeña participación en un mercado que tiene una baja tasa de crecimiento; no permanecen en una organización por mucho tiempo. El negocio de las reglas de cálculo es un ejemplo de estas unidades.

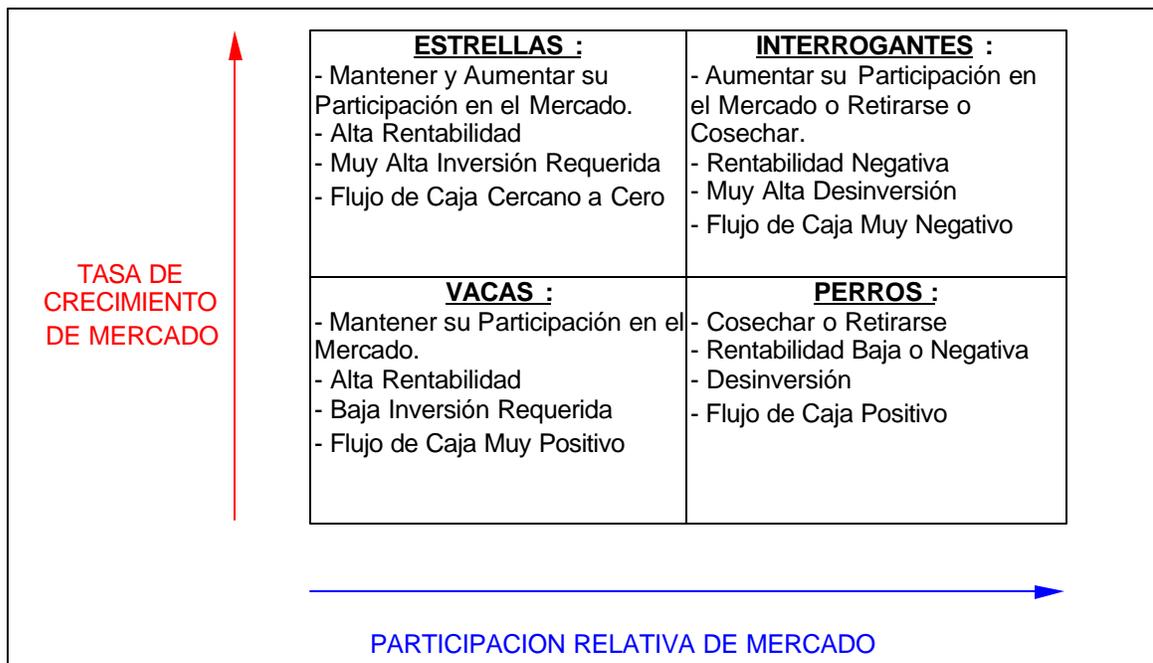


Figura 8. Matriz Cartera de Negocios con sus características principales

A través del tiempo, una organización puede ir pasando de una categoría a otra para una misma UEN, entonces puede ir cambiando de cuadrante, para lo cual existen caminos ideales y otros simplemente fatales para la empresa. Ejemplo: un camino fatal sería comenzar en Estrella, pasar a Interrogante para terminar en Perros.

1.2.1.2 Matriz de Atracción de la Industria - Fortaleza del Negocio

Esta otra matriz de posicionamiento, se enfoca en la etapa del ciclo de vida de la industria donde compite la empresa. Para identificar la estrategia de inversión más idónea de cada una de las UEN de la compañía, se propone complementarse con el análisis matricial anterior para tener una perspectiva más amplia.

Cada etapa del ciclo de vida esta acompañada por un ambiente particular de la industria, marcado por distintas oportunidades, amenazas y riesgo asociado, lo que lleva a que se utilice un tratamiento especial en cada caso, donde para cada etapa se determine una acción a seguir:

✘ **Crecimiento.** Incrementar la participación en el mercado.

✘ **Reconversión.** Mejorar la competitividad de la UEN.

✘ **Mantenimiento.** Estabilizar el negocio en su posición actual.

✘ **Diversificación.** Buscar nuevos negocios.

✘ **Desinversión.** Abandonar esa UEN.

Para comprender la metodología de posicionamiento se hará uso del siguiente ejemplo.

Ejemplo:

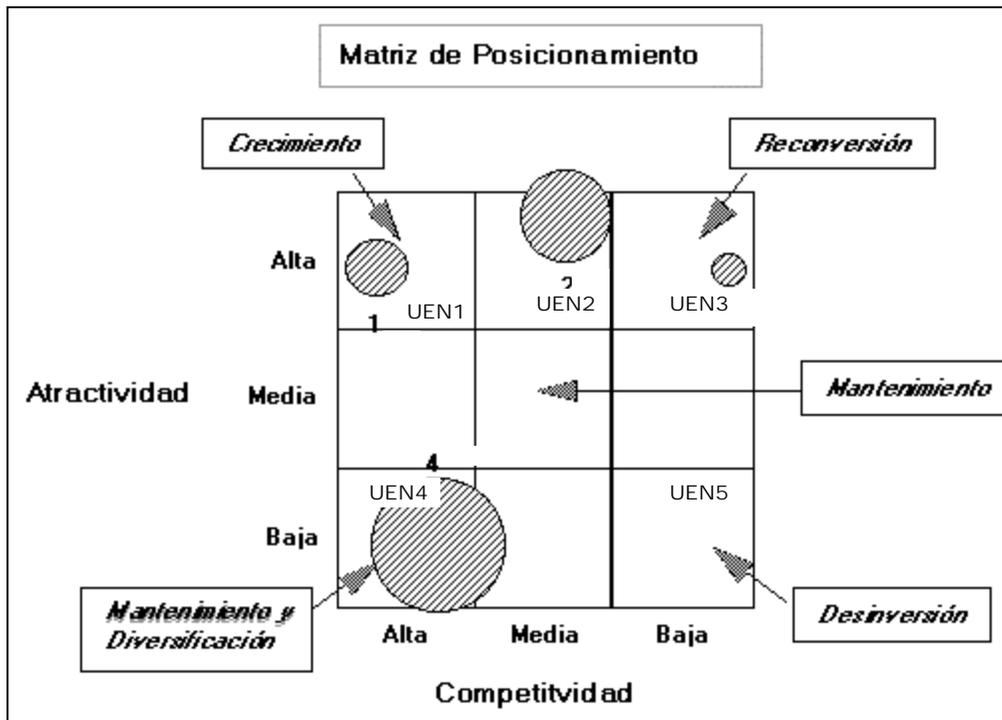


Figura 9. Matriz de Posicionamiento Atracción de la Industria - Fortaleza del Negocio

En la matriz de la Figura 9, se ubican (como ejemplo) cuatro UEN, tres con alta atractividad y competitividad: alta (UEN 1), media (UEN 2) y baja (UEN 3) respectivamente.

La UEN 4, presenta una baja atractividad y una alta competitividad.

Como se puede observar, las estrategias para cada UEN varían. Para el caso de la UEN 3 y UEN 2 se debe buscar invertir para lograr un mejoramiento sustantivo de su competitividad, especialmente para el caso de la UEN 3, lo que se traduce en la aplicación de Estrategias de Reversión.

Para la UEN 1, se plantea una Estrategia de Inversión agresiva a fin de incrementar ventas y la participación de mercado (Estrategia de Crecimiento).

Finalmente, la UEN 4 se debe mantener invirtiendo en forma prudente, buscando nuevas oportunidades de negocio, esto es, una diversificación – crear una nueva UEN (UEN 5) (Estrategia de Diversificación).

En la matriz además se indican las distintas estrategias que cada posición en la matriz tiene asociada. Ahora bien, como ya se explicó, la estrategia a utilizar se desprende de la ubicación de la UEN en la matriz de posicionamiento. Los criterios para posicionar a cada área son una serie de factores críticos que influyen en la atraktividad de la industria y la competencia, algunos de los cuales son tabulados a continuación:

Atractividad:	Competitividad:
Tamaño del mercado (¿Hay clientes?)	Calidad del producto o servicio (¿Podemos satisfacer los requerimientos de nuestros clientes?)
Crecimiento futuro (3 a 5 años)	Costo total (¿Podemos operar con buenos márgenes de utilidad?)
Rentabilidad esperada (¿Deja dinero?)	Recursos Humanos: (¿Tenemos suficiente gente capaz, y motivada?)
Grado de competencia (¿Contra quiénes nos enfrentamos?)	I&D (tecnología, ¿Nivel tecnológico?)
Disponibilidad, calidad y precio de los insumos clave.	Capacidad financiera. (¿Podemos invertir en este negocio?)

Tabla 2. Ejemplos de la atraktividad del mercado y competitividad de la empresa

Quizás bastaría con enumerar los factores y contabilizar aquellos que están presentes en la empresa en el momento actual, para saber posicionar adecuadamente a la UEN en cuestión. El problema es que no se sabe con certeza la ponderación de influencia de cada factor, por lo tanto se requiere un estudio mayor al respecto.

1.2.2 Estrategias de Inversión

En conclusión, en la selección estratégica están involucrados dos factores: la posición de una firma con respecto a sus competidores y, la etapa del ciclo de vida de la industria donde compite la empresa, para lo cual se puede hacer uso de los análisis matriciales recién mencionados.

La **posición competitiva** de una empresa se puede determinar observando que: mientras más amplia sea su participación en el mercado, más fuerte será su

posición y mayor el rendimiento potencial de la inversión futura. Por otro lado, mientras más sólida sea la fortaleza de sus habilidades distintivas y su exclusividad, mejor será su posición con respecto a la competencia.

El otro factor que influye en la inversión, es la ***etapa del ciclo de vida de la industria***, la cual como todo ser vivo: crece, se desarrolla, madura para finalmente morir. Cada etapa presenta diferentes implicancias para la inversión de recursos, durante el crecimiento es imprescindible altos índices de inversión para dar a conocer el producto, educar al consumidor y probar distintos tipos de tecnología en ese ámbito, mientras que en la etapa de madurez se debe poner mayor énfasis en el desarrollo de nuevas tecnologías que aplicar al producto, para que se mantenga en el mercado. En breve, se mostrará las distintas estrategias existentes para cada una de las etapas del ciclo de vida de la industria.

1.2.2.1 Estrategias de Crecimiento

En la etapa embrionaria del ciclo de vida de la industria, todas las empresas (de posición competitiva fuerte o débil), enfatizan en el desarrollo de una habilidad distintiva entonces las necesidades de inversión son mayores. El propósito de esta estrategia es generar participación en el mercado al desarrollar una ventaja competitiva estable y exclusiva que capte clientela, en ella recaerá el éxito o fracaso de la gestión. El problema es cómo llevar a cabo el crecimiento, para lo cual puede ser de utilidad el uso de la ***Matriz de Crecimiento de Ansoff***.

Según la Matriz de Crecimiento de Ansoff, si la organización desea crecer, debe decidir cuál debe ser la mezcla de productos - mercados sobre los que quiere trabajar. Existen, como muestra la Figura 10, cuatro posibilidades, que son:

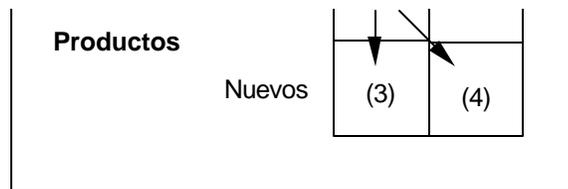


Figura 10. Matriz de Crecimiento de Ansoff

1. **Crece con los productos actuales y en los mercados actuales:** aumentando el volumen de venta a sus actuales clientes o encontrando en el mismo segmento, nuevos clientes para sus productos.
2. **Crece en los mercados nuevos con productos actuales:** se requiere una gran habilidad de área de Marketing.
3. **Crece con productos nuevos en los mercados actuales:** requiere habilidades de área de I&D.
4. **Crece con productos nuevos hacia mercados nuevos:** ocurre a organizaciones que no visualizan oportunidades en sus mercados.

Así se genera un análisis acerca de cuáles productos y mercados conviene abordar según la particular situación de la empresa.

1.2.2.2 Estrategias de Reconversión

En esta segunda etapa del ciclo de vida de la industria, la etapa de Crecimiento, la empresa debe consolidar su posición y proveer la base suficiente para sobrellevar imprevistos.

Las firmas que se encuentran en una posición competitiva débil, buscan especializarse de alguna manera y adoptan una estrategia de concentración, para reducir sus necesidades de inversión. En cambio, si su posición competitiva es fuerte, debe dedicar sus esfuerzos a crecer.

1.2.2.3 Estrategias de Mantenimiento

Si se tiene una posición competitiva fuerte, y se está en la siguiente etapa del ciclo de vida, la etapa de Recesión, la estrategia a aplicar debe ser el Incremento de Participación. En cambio, si se está en una etapa de madurez, debe aplicarse las estrategias de Sostener y Mantener o Generar Utilidades, estrategias que serán enunciadas a continuación:

✧ ***Estrategia de Incremento de Participación.***

Se aplica para las empresas con fuerte posición y tiene como finalidad captar los clientes que salen de compañías que han salido del mercado.

✧ ***Estrategia de Sostener.***

Para las empresas con fuerte posición competitiva, consiste en invertir recursos para desarrollar su habilidad distintiva de tal manera que siga liderando el mercado.

✧ ***Estrategia de Generar Utilidades.***

También se aplica para una fuerte posición competitiva, intenta maximizar los rendimientos actuales a partir de inversiones anteriores. Por lo general, reinvierte proporcionalmente menos en su negocio y aumenta los rendimientos para sus accionistas. Funciona cuando la competencia se mantiene relativamente constante.

1.2.2.4 Estrategias de Diversificación

Si se está en las mismas etapas del ciclo de vida de la industria, que en el caso anterior, pero se posee una posición competitiva débil, se propone considerar la estrategia de diversificación, la cual ya fue analizada como una estrategia corporativa. La diversificación puede estar o no relacionada el negocio principal, un ejemplo de esto es la venta de distintos productos usando el mismo medio de ventas, como AVON, que trabaja con cosméticos además de otro tipo de accesorios como ropa, zapatos, etc.

1.2.2.5 Estrategias de Desinversión

Cuando la industria se encuentra en una etapa de Decadencia, la demanda por el producto de la industria comienza a caer abruptamente. Si presenta una fuerte posición en el mercado, debe aplicar estrategias de concentración en el mercado. En cambio, si su posición competitiva es débil, deberá imponer estrategias de liquidación.

Objetivo del gasto en sistemas de información	Sector en Crecimiento y Reconversión, y Diversificación	Sector en Mantenimiento relativamente estable	Sector en Desinversión
Rehabilitar y mantener el sistema	1	1	1
Experimentar con nuevas tecnologías	2	3	3
Alcanzar ventaja competitiva	2	2	3
Mantener/recuperar ventaja competitiva	2	3	4
Rentabilidad de la inversión dada.	3	3	4

Nota : Los números indican el atractivo o importancia relativa de la inversión, significando el 1 la máxima prioridad

Figura 11. Determinación de prioridades en la asignación de recursos por unidad empresarial estratégica

Para concluir con la determinación de la estrategia de inversión correspondiente a cada UEN, se ofrece una tabla a modo de ejemplo, donde se identifican prioridades para la asignación de los recursos financieros y de personal relacionados al gasto en SI (Ver Figura 11). El objetivo, es la asignación de recursos a aquellas áreas con mayores posibilidades de crecimiento. Los directivos necesitan darse cuenta de que deben dedicar el mayor esfuerzo a la reparación de sistemas deteriorados y a mantenerlos en situación de hacer frente a las

condiciones del negocio. También existe la importante necesidad de que las actividades de I&D se mantenga al día en tecnología y asegure que la empresa conoce toda la gama de posibilidades en las etapas iniciales.

A Nivel de Negocios, las empresas aparte de identificar una política de inversión que se ajuste a sus necesidades, deben determinar una ventaja competitiva que le permita superar el desempeño de los rivales y obtener rendimientos superiores al promedio. Puede escoger entre tres enfoques genéricos competitivos, los cuales se tratarán en la siguiente sección.

1.2.3 Estrategias Genéricas de Porter

Según Porter [PORT, 1985], la competencia que se relaciona a una industria puede establecerse sobre la base de 5 fuerzas presentes en el medio en que se desenvuelve la empresa. Del análisis de esos elementos se desprenden numerosos resultados altamente importantes, como el concepto de ventaja competitiva, respecto a la cual se agrega que las clásicas son poseer productos diferentes a sus competidores, o por tener productos a un costo inferior a ellos. Al combinar estas dos posibles ventajas competitivas con objetivos organizacionales tales como: enfrentar el mercado como un todo, o sólo un segmento en particular; se obtienen las tres estrategias genéricas de competencia de Porter.

A continuación, se señalan las llamadas *Estrategias Genéricas*, porque toda compañía abocada al negocio que sea, puede seguirla, sin importar si son manufactureras, de servicios o sin ánimos de lucro. Estas son: Liderazgo en Costos, Diferenciación y, Enfocada en un nicho particular del mercado. A modo de introducción se podría decir que difieren entre sí en el alcance y en el tipo de ventaja competitiva que pretenden alcanzar, todo lo cual queda perfectamente claro al observar la Figura 12.

La Figura 12 muestra una caracterización de las diferentes estrategias. Mientras la estrategia de liderazgo en costos y diferenciación persiguen abarcar una amplia cuota de mercado, las estrategias de especialización tienen por

objetivo la ventaja en costos o la diferenciación en un segmento más restringido de mercado.

		Ventaja Competitiva	
		Costo más bajo	Diferenciación
Alcance Competitivo	Objetivo Amplio	Liderazgo en costos	Diferenciación
	Objetivo Estrecho	Concentración de esfuerzos en costos	Concentración de esfuerzos en diferenciación

Figura 12. Tres estrategias genéricas en relación con la ventaja y el alcance competitivos.

1.2.3.1 Liderazgo en Costos

Llevada al extremo, esta estrategia significa tener los costos más bajos del sector, ser líder en costos. Una empresa es líder si posee costos inferiores a los de sus competidores de un producto semejante. Una vez que la empresa ha adquirido la posición de liderazgo, ésta puede ser sostenible en el tiempo, el líder puede reinvertir parte de sus utilidades en incrementar aún más su ventaja competitiva.

Entonces, el objetivo principal de la compañía debe ser, superar la eficiencia de los competidores, al generar bienes o servicios a un costo inferior al de ellos. Como el proceso de generar el producto acarrea menor valor, el líder en costos puede permitirse cobrar un precio inferior al de sus competidores, ganando el mismo porcentaje de utilidades que ellos.

Si aumenta la rivalidad, y las compañías empiezan a competir en precios, el líder en costos podrá resistir mejor la competitividad gracias a sus costos menores.

Ejemplo: el caso de los fabricantes asiáticos que ofrecen muy buenos productos con precios agresivos basados en sus bajos costos, las lapiceras BIC y las tiendas de “todo a mil”.

Esta estrategia se caracteriza por:

- ✂ El producto se diferencia del resto sólo por su precio. Debido a que la diferenciación (exclusividad) del producto es costosa, adquiere características adicionales sólo cuando es obvio que el consumidor así lo desea, no antes.
- ✂ El mercado al que esta dirigido, es el cliente promedio.
- ✂ Debe desarrollar habilidades que le permitan aumentar su eficiencia y disminuir costos comparados con los de sus rivales, tales como los de fabricación y administración de materiales.

Ventajas:

- ✂ Se protege de los rivales mediante sus reducidos costos.
- ✂ Si hay proveedores poderosos que aumentan el precio de los insumos, no se verá tan afectado como sus competidores, lo mismo si hay compradores poderosos.
- ✂ Si salen al mercado productos sustitutos, el líder en costos puede bajar el precio de sus productos para mantenerse en el mercado.
- ✂ El costo corresponde a una barrera de entrada para las empresas que deseen entrar en la industria.

Desventajas:

- ✂ Siempre está presente el riesgo de que la competencia adquiera la habilidad de producir a menor costo, venciendo al líder en costos.

1.2.3.2 Diferenciación

En esta estrategia, la ventaja competitiva consiste en lograr un producto o servicio percibido por los clientes como esencialmente exclusivo. Los clientes son capaces de pagar un precio mucho mayor que al del líder en costos, porque creen que las cualidades que diferencian al producto del resto, valen la pena. Sin embargo, un diferenciador no desea aumentar costos sin necesidad, y trata de mantenerlos cerca de los del líder en costos, de manera tal que el precio de producto no exceda lo que el cliente está dispuesto a pagar.

Ejemplo: se está en presencia de una estrategia de diferenciación (de éxito), cuando se piensa en los automóviles BMW (por calidad), jeans Calvin Klein (unicidad del diseño), y por ejemplo muchos productos europeos de prestigio de muy alta calidad, a precios superiores: alimentos, ropa, maquinaria, automóviles.

Esta estrategia se caracteriza por:

- ✂ El producto es altamente diferenciado del resto, lo cual puede lograrse a través de la calidad, innovación, eficiencia y capacidad de servir al cliente. Cuanto menos se asemeje a sus rivales, más se protegerá de la competencia y mayor será su atracción en el mercado.
- ✂ En general, su mercado se encuentra altamente segmentado en muchos nichos, es decir, confecciona productos para cada nicho, imprimiendo su elemento diferenciador en cada uno. Como también es posible que una compañía desee atender sólo aquellos nichos del mercado donde posee una ventaja específica de diferenciación.
- ✂ La habilidad distintiva se concentra en la función organizacional que suministra las fuentes de su ventaja de diferenciación. Si la diferenciación proviene de la capacidad de innovación, la función de I&D debe ser quien desarrolle aquella habilidad. Si corresponde a servicio al cliente, depende de la función de Ventas y Mantenimiento, etc.

Ventajas:

- ✧ Los clientes desarrollan lealtad a la marca.

- ✧ Los proveedores que aumentan sus precios, no perjudican demasiado al consistir en una estrategia que depende más del precio que cobra que del costo de producción. Los diferenciadores pueden traspasar el aumento en el precio a los consumidores ya que estos están dispuestos a pagar un precio superior.

- ✧ Un comprador poderoso si puede ser riesgoso, debido a que los diferenciadores ofrecen productos exclusivos.

- ✧ La diferenciación y la lealtad a la marca crean una barrera de entrada a otras empresas que quieren ingresar al negocio.

Desventajas:

- ✧ Es muy difícil mantener en los clientes la percepción de que el producto es exclusivo, a lo largo del tiempo.

- ✧ La creciente oferta de productos de imitación y copias de originales diferenciados.

- ✧ Dificultad de ofrecer un precio superior.

1.2.3.3 Concentración

Se diferencia de las otras dos estrategias porque atiende a un grupo o segmento limitado de clientes, en cierta manera, se especializa. Una compañía bajo este perfil, se dirige a atender un segmento del mercado en particular, el cual puede definirse:

✘ **Geográficamente.** Ejemplo: productos que se distribuyen en la VII Región.

✘ **Por tipo de cliente.** Ejemplo: la cuenta corriente Cuenta Joven.

✘ **Por segmento de la línea de productos.** Ejemplo: sólo comida vegetariana, autos muy veloces o confección de alta costura.

Una vez seleccionado el segmento de mercado al cual va a dirigirse, una compañía puede utilizar una estrategia de concentración mediante un enfoque de Diferenciación o de Líder en Costos.

Las empresas *concentradas* probablemente desarrollen exitosas cualidades diferenciadoras e innovaciones en el producto, debido a que se especializan en unos pocos segmentos del mercado. Sin embargo, no debe atender todos los segmentos ya que al hacerlo entraría en competencia directa con el diferenciador. Primero debe intentar triunfar en el segmento al que se dedicó y luego, comenzar a extender su atención a otros segmentos, hasta acabar con la ventaja competitiva del diferenciador. Es el caso de un fabricante de motores de aplicación específica que intenta competir contra un gigante como General Electric.

Ejemplo: líneas de cosméticos para las mujeres de raza negra, o la ropa masculina Versace.

Esta estrategia se caracteriza por:

✘ La diferenciación del producto puede ser alta o baja según el enfoque de diferenciación o liderazgo en costos, respectivamente, que la compañía este dispuesta a seguir.

✘ El mercado al que se dirige es de unos pocos segmentos.

✘ La habilidad distintiva que desarrolla puede ser de cualquier tipo.

Ventajas:

- ✂ Su protección frente a los rivales yace en satisfacer al cliente proporcionando un producto que el resto no puede entregar, gracias a la habilidad distintiva que presenta. Lo anterior implica un cierto poder sobre los consumidores, ya que no pueden obtener lo mismo con otro producto.
- ✂ Al satisfacer a una fracción reducida del mercado, cuenta con la flexibilidad y el dinamismo para cambiar ante sus nuevas necesidades.

Desventajas:

- ✂ Al producir en pequeños volúmenes sus costos pueden ser superiores al de una compañía de bajo costo.
- ✂ El segmento de mercado puede desaparecer abruptamente debido al avance tecnológico o los cambios de gustos de los consumidores.
- ✂ No cuentan con la flexibilidad para cambiar de segmentos de mercado.

Finalmente en la Tabla 3 se resumen las características (habilidades y requisitos) que debe presentar la organización para poder implementar cada una de las estrategias recién mencionadas.

Estrategia Genérica	Habilidades y Recursos Necesarios	Requisitos Organizacionales Comunes
Liderazgo en Costos	Inversión constante de capital y acceso a capital. Habilidad en la ingeniería del proceso. Supervisión de mano de obra. Sistemas de distribución de bajo costo. Productos diseñados para facilitar su fabricación.	Control de costos. Incentivos sobre la base de objetivos cuantitativos. Organización y responsabilidad estructurada.
Diferenciación	Habilidad en comercialización. Reputación organizacional de liderazgo tecnológico y de calidad. Cooperación de canales de distribución	Coordinación entre las funciones de I&D y desarrollo, desarrollo del producto y comercialización. Incentivos subjetivos.

		Motivación de trabajadores.
Enfoque	Combinaciones de las capacidades anteriores dirigidas al mercado objetivo particular.	Combinaciones de las políticas anteriores dirigidas al mercado objetivo particular

Tabla 3. Habilidades, Recursos y Requisitos Organizacionales Requeridas por las Estrategias Genéricas.

Cabe destacar la importancia de la figura anterior, donde se rescatan ciertas habilidades que debe presentar la organización, las cuales según el escenario tecnológico actual, como mejor podrían ser implementadas, es a través de las TI. Es el caso de sistemas de distribución de bajo costo, y eficiencia en la producción requeridos en una estrategia de Liderazgo en Costos. Por otro lado, se puede cooperar en la consecución de diferenciación del producto y servicio proporcionados, gracias al uso de más sofisticada tecnología.

1.3 Organización

Dentro de un determinado ámbito, algunas empresas son más rentables que otras aun cuando estén en conocimiento y práctica de todo lo anterior, debido a que sustentan su ventaja competitiva sobre una base más firme y sólida. Para conseguir bajos costos, no basta con proponerse como empresa derrochar menos o comprar materia prima más barata. Adoptar cierta ventaja competitiva de ese tipo, significa disminuir costos mediante la alta eficiencia, la distribución de productos de alta calidad, y de acuerdo a las necesidades del cliente, todo gracias a un enfoque estratégico innovador, los cuales corresponden a los llamados Factores Genéricos de Formación de la Ventaja Competitiva.

1.3.1 Factores Genéricos

La principal meta de una compañía es desarrollar ventajas competitivas que le permitan ganar mercado, habilidades de la organización para sobrepasar el rendimiento de sus rivales. Para lograr la preciada ventaja competitiva existen una

serie de factores que propician su adquisición: la eficiencia, calidad, innovación y capacidad de satisfacer al cliente, pueden considerarse como las cuatro dimensiones principales de formación de ventaja competitiva. Las firmas que la han logrado, típicamente superan por lo menos una de estas cuatro. A su vez, estos factores son el producto de las habilidades, recursos y capacidades de una organización, corresponden a metas que abarcan toda la organización y que por ende comprometen a cada actividad. Para concretar dichas metas (eficiencia, calidad, innovación, capacidad de satisfacer al cliente) la organización debe abordar estrategias que abracen las distintas funciones corporativas. (Figura 13).

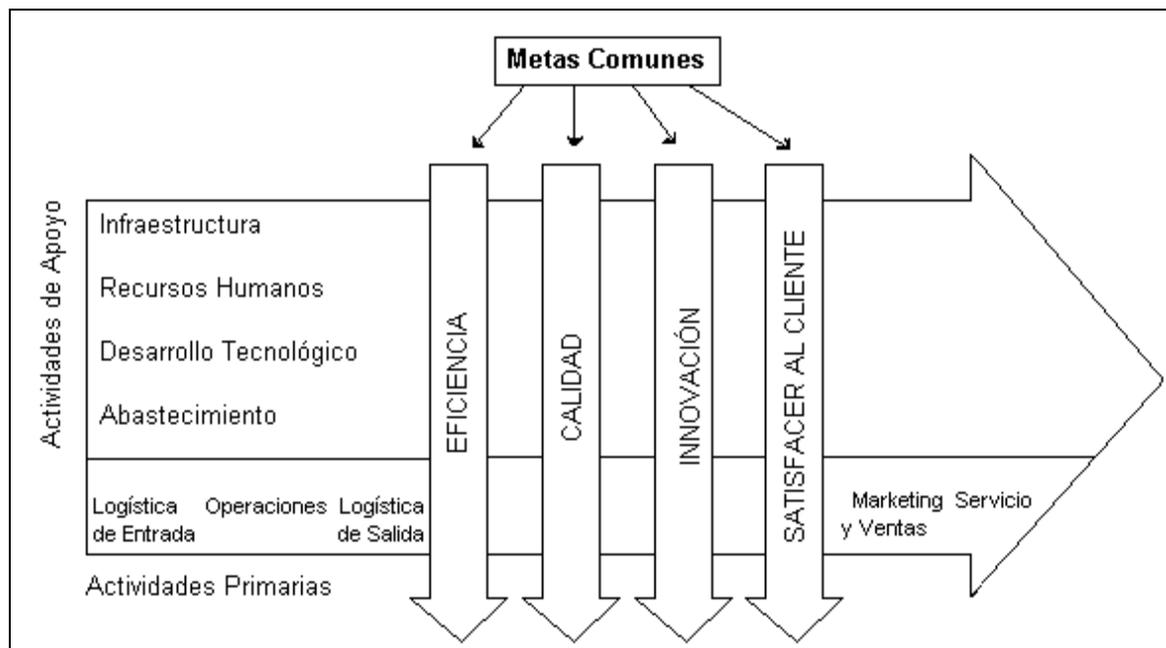


Figura 13. Factores Genéricos en la Cadena de Valor.

Entonces, estos cuatro factores, que cualquier compañía puede adoptar representan las dimensiones genéricas de formación de la ventaja competitiva. Estos factores son genéricos en el sentido que representan cuatro formas básicas de reducción de costos y de logro de diferenciación que cualquier compañía puede adoptar, independientemente de su industria o de los productos o servicios que ofrezca. Aunque estos factores se analizan en forma separada en breve, se debe tener en cuenta que todos se encuentran interrelacionados. Así, por ejemplo, la calidad superior puede llevar a una eficiencia superior, mientras la innovación puede aumentar la eficiencia, calidad y capacidad de satisfacción al cliente. (Ver Figura 14).

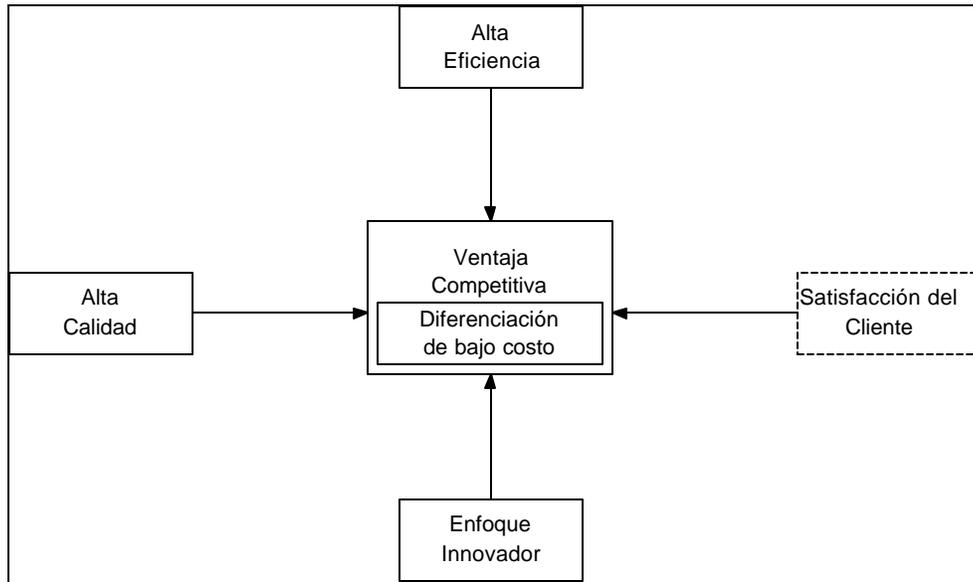


Figura 14. Factores Genéricos de formación de la ventaja competitiva

1.3.1.1 Eficiencia

La eficiencia se mide por el costo de los insumos necesarios para generar productos. Una organización eficiente, cuenta con los menores costos de insumos para elaborar un producto. En otras palabras, una empresa eficiente, posee mayor productividad que sus rivales, y por tanto, menores costos.

Ahora bien, para lograr eficiencia en el proceso productivo, la clave es la productividad del trabajador, la cual puede ser medida en horas/unidad, por ejemplo. Entonces, la empresa que presenta la mayor productividad por trabajador, usualmente, tendrá los menores costos de producción y una ventaja competitiva basada en sus costos.

A continuación se revisarán algunas estrategias que aplicadas en distintas áreas de la organización, buscan la eficiencia en el proceso productivo y general de la empresa.

1. Una forma de lograr eficiencia consiste en obtener **Economías de Escala** y **Efectos de Aprendizaje**, porque ambos sirven de fundamento a un fenómeno denominado la **Curva de la Experiencia**. Para comprender qué rol juegan en el desarrollo de la eficiencia, a continuación se analizará cada uno de ellos.

Economías de Escala: Constituyen las reducciones en los costos unitarios asociadas a una gran producción. Fuentes de economías de escala son por ejemplo:

- ✂ La distribución de costos fijos entre un gran volumen de producción, entendiéndose por costo fijo a aquel asociado a la fabricación de un producto independientemente de la cantidad que se haga de él y son, por ejemplo: costo de compra de maquinaria, costos de publicidad, costos de I&D, etc.

- ✂ Producir grandes volúmenes para generar mayor división y especialización de la mano de obra, lo que se traduce en mejoras en la productividad. Sin embargo, no se puede indefinidamente disminuir el costo unitario del producto, hay un límite, y esta dado por la llamada, escala mínima eficiente de producción.

Efectos del Aprendizaje: Constituyen ahorros en los costos que surgen del repetir muchas veces una misma tarea, lo cual se explica por el hecho de que con el tiempo, se adquiere habilidad, principalmente en aquellas tareas de manufactura, y por ende se es más productivo. Pero, por lo general, los efectos del aprendizaje se extinguen después de un tiempo limitado.

Curva de la Experiencia: Dice que los costos unitarios de fabricación de un producto disminuyen en cierta cantidad X cada vez que se duplica la *producción acumulada* del producto. En otras palabras, a medida que la empresa con el paso del tiempo, aumenta el volumen acumulado de su producción, puede obtener economías de escala (a medida que incrementa el volumen) y efectos de aprendizaje. En consecuencia, los costos unitarios caen con los aumentos de la producción acumulada, y la disminución de los costos es sinónima de eficiencia. (Ver Figura 15).



Figura 15. Curva de Experiencia típica

2. **Just in Time o Justo a Tiempo (JAT):** La filosofía básica consiste en economizar en costos de mantenimiento de inventarios al hacer que los materiales lleguen a la planta de fabricación justo a tiempo para ingresar al proceso de producción, y no antes. Se disminuyen entonces los costos tales como de almacenamiento, y bodegaje. La desventaja que presenta, es que la empresa queda sin reservas de inventario, lo cual puede resultar riesgoso.

3. **Fabricación Flexible o Producción Reducida:** Esta estrategia indica que la mejor forma para alcanzar eficiencia, y bajos costos unitarios, es mediante la fabricación en serie de un producto estandarizado. Cuando se produce una amplia gama de productos no se puede tener economías de escala, por lo tanto se dificulta la reducción de los precios. La clave según esta filosofía esta en limitar la diversidad de productos, y fabricar un bien estandarizado en grandes volúmenes.

1.3.1.2 Innovación

Por innovación se entiende a la forma novedosa en que una empresa opera, o los productos nuevos que ésta genera. Incluye adelantos en los tipos de productos, procesos de producción, sistemas administrativos, estructuras organizacionales y estrategias desarrolladas por una organización.

La innovación es la fuente más importante de ventaja competitiva, porque aunque no todas las novedades tienen éxito, imprime exclusividad al producto, y permite que una compañía se diferencie de sus rivales. Además, gracias a que es el único proveedor de un nuevo producto puede cobrar un precio superior.

En la organización, la tarea de innovar por lo general esta en manos de la función de I&D, sin embargo el éxito de la gestión esta íntimamente ligada a su cooperación con las funciones de Marketing y Núcleo de Operaciones.

1.3.1.3 Satisfacción del Cliente

La satisfacción del cliente se logra cuando la compañía le brinda exactamente lo que desea en el momento justo. Este es un factor de vital importancia, por lo cual las firmas deben dedicarse ampliamente al estudio de las necesidades del mercado al que se dirigen.

Para lograr la capacidad de aceptación por parte del cliente, se debe alcanzar como un todo, la eficiencia, calidad e innovación en el producto y servicios ofrecidos. Por otro lado, un factor importante es personalizar los bienes y servicios de acuerdo con las demandas individuales, que corresponde a confeccionar un producto a medida, o bien, un producto que se adecue a los gustos de cada consumidor.

Como la meta es agradar al cliente, no debe descuidarse el tiempo de respuesta, es decir, el lapso que se tarda en la entrega del bien, cuya excesiva prolongación da ventaja a los competidores. Otras fuentes de satisfacción del cliente son por ejemplo, un buen servicio y apoyo postventa.

Conseguir la satisfacción del cliente otorga una ventaja competitiva muy añorada, puesto que, si el producto y/o servicio ofrecido agrada al cliente, la firma está en posición de establecer un precio superior y es probable que se genere en el cliente una lealtad de marca, que diferencie a la compañía de sus competidores que no tienen tanta aceptación.

1.3.1.4 Calidad

Un producto se dice que es de calidad cuando cumple el objetivo para el cual está diseñado y lo hace bien de acuerdo a las especificaciones entregadas. La alta calidad del producto beneficia doblemente en la obtención de una ventaja competitiva. Por un lado, concebir productos de calidad crea una reputación para la marca, por lo tanto la compañía puede incrementar su precio, lo cual le reportará mayores utilidades.

Por otro lado, la mayor calidad del producto significa que el proceso se encuentra más libre de fallas y que se generan menos productos defectuosos, por tanto, el costo de fabricación es menor, lo que se traduce en menor costo por unidad de producto y mayores utilidades, al mantenerse el precio. En consecuencia, la alta calidad del producto no sólo permite que una compañía establezca mayores precios, también disminuye los costos.

Así una empresa puede intentar desarrollar uno o varios de estos factores para dar lugar a sus ventajas competitivas, las cuales unidas a políticas de inversión, perfilan cómo competir en un negocio y el rol que la organización como conglomerado pretende desempeñar.

Pero no basta que las estrategias se formulen para que se implementen tal como fueron concebidas y sean exitosas, eso se logra sólo a través del control, cuya mejor herramienta se encuentra constituida por las TI, lo cual es tema del siguiente capítulo.