

## ***UNIDAD TEMÁTICA 4***













### ***ESTRATEGIA Y***

### ***PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA***

*Documento elaborado por el Prof. Cr. Jorge Xavier, Profesor Titular del Departamento de Administración - Facultad de Ciencias Económicas y de Administración (UDELAR) en 2007, con aportes del Prof. Adjunto Cr. José I. Alfaya, con exclusivos fines docentes, para uso como parte de la bibliografía recomendada para el estudio del tema. Para su elaboración se han utilizado las fuentes identificadas en el mismo así como material recopilado a través de las investigaciones de campo realizadas por estudiantes bajo su coordinación.*

*Versión revisada y ajustada por la Prof. Adj. Cra. Lic. Adriana Abraham en julio/2018*

## Contenido

-  **INTRODUCCIÓN**
-  **NIVELES DE ESTRATEGIA**
-  **FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE NIVEL CORPORATIVO**
-  **LA ESTRATEGIA DIRECCIONAL**
-  **ANÁLISIS DE PORTAFOLIO O CARTERA DE INVERSIONES**
-  **EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y SUS COMPONENTES**
-  **DISEÑO DE OPCIONES ESTRATÉGICAS: EL NIVEL DE UNIDAD DE NEGOCIOS.  
LA ESTRATEGIA COMPETITIVA**
-  **PROPUESTAS ESTRATÉGICAS MÁS RECIENTES**
-  **DISEÑO DE OPCIONES ESTRATÉGICAS. EL NIVEL FUNCIONAL**
-  **ESTRATEGIA EN EL SECTOR PÚBLICO**
-  **IMPLANTACIÓN**
-  **CONTROL**

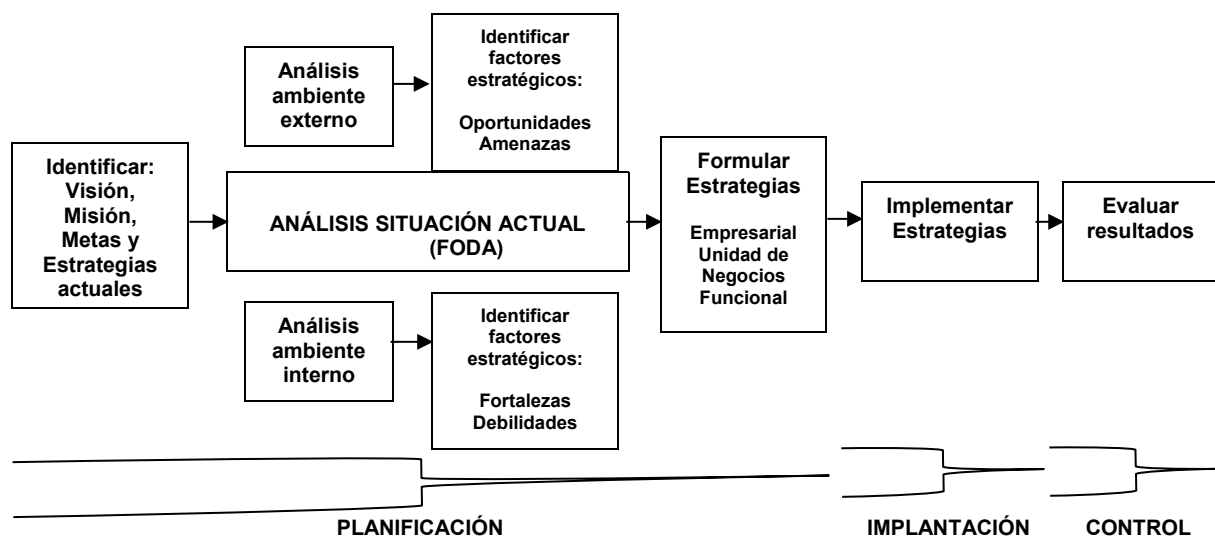
# ESTRATEGIA Y PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

*“Todas las mañanas en África se levanta una gacela; sabe que debe correr más rápido que el león más veloz si no quiere ser su víctima. Todas las mañanas se levanta un león; sabe que debe correr más veloz que la gacela más lenta si no quiere morir de hambre. Cuando el sol salga, es mejor que usted tenga claro si es león o gacela, y que –obviamente- esté corriendo.”*

## 1. INTRODUCCIÓN

### 1.1 – Administración estratégica

La **administración estratégica** es el conjunto de decisiones y acciones administrativas que determinan el desempeño a largo plazo de la organización<sup>1</sup>. El **proceso de administración estratégica** abarca la planeación, la implementación y la evaluación estratégicas, y puede ser representado en la siguiente figura:



Veamos antes algunos conceptos. La palabra “estrategia” proviene del griego “strategos”, y significa algo así como “el arte de los generales”. Su origen está ligado entonces al terreno militar, ya que el mundo empresarial se parece bastante al campo de batalla, donde las empresas son ejércitos que luchan por superar a otros buscando conquistar a los clientes.

La estrategia militar aportó enfoques al campo empresarial. Entre estos enfoques, se encuentra la distinción entre estrategia y táctica. En tanto la “estrategia” se relaciona con la creación de un plan global para establecer una posición favorable mediante el despliegue de una serie de recursos, la táctica es un plan concreto para llevar a cabo una acción específica. Una buena táctica permite ganar batallas, una buena estrategia facilita ganar la guerra<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> T.L. Wheelen y J.D. Hunger, Strategic Management and Business Policy, 7ª. Ed. Prentice Hall, 2000

<sup>2</sup> Carrión Maroto, Juan – Estrategia. De la visión a la acción. ESIC, Madrid, 2007.

## 1.2 - Algunas definiciones

Hax<sup>3</sup> define a la estrategia como la dirección intencionada al cambio para conseguir ventajas competitivas sostenibles a largo plazo sobre sus competidores en los diferentes negocios en que participa. Relaciona a la estrategia con el cambio y con la creación de ventajas competitivas.

Andrews<sup>4</sup> afirma que la estrategia es el patrón de los principales objetivos, propósitos o metas, y las políticas y planes esenciales para lograrlos, establecidos de forma que definan en qué clase de negocio está la empresa o quiere estar, y qué clase de empresa es o quiere ser.

Chandler<sup>5</sup>, uno de los autores pioneros en planificación estrategia, señala que la estrategia se relaciona con el planteamiento de objetivos a largo plazo y la asignación de los recursos disponibles para el logro eficiente de esos objetivos. Largo plazo, asignación de recursos, eficiencia.

De Kluyver<sup>6</sup> define a la estrategia como el posicionamiento de una organización para alcanzar una ventaja competitiva sostenible. Implica decidir cuáles son las industrias en las que se quiere participar, cuáles son los productos y servicios que se quiere ofrecer, y cómo asignar los recursos corporativos para lograr una ventaja competitiva. Su objetivo principal es crear valor al accionista y demás partes interesadas, ofreciendo valor para los clientes.

Finalmente, Michael Porter<sup>7</sup> señala que la definición de una estrategia competitiva consiste en desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos. La estrategia competitiva es una combinación de los fines (metas) por los cuales se está esforzando la empresa, y los medios (políticas) con los cuales está buscando llegar a ellos. La estrategia no radica en ser mejor en lo que se hace, sino en ser diferente en lo que se hace.

## 2. NIVELES DE ESTRATEGIA

Es habitual dividir en tres niveles la estrategia: estrategia corporativa o empresarial, estrategia de negocios o competitiva, y estrategia funcional.

La **estrategia corporativa** considera a la empresa en relación con su entorno. Su objetivo es determinar en qué actividades concretas pretende competir la organización, y se relaciona con empresas diversificadas que compiten en diferentes tipos de negocios y sectores de actividad. Las definiciones que se adoptan a este nivel, tienen que ver con el campo de actividad –en qué negocios participa la empresa- y las sinergias entre actividades. ¿Cuál es la combinación de negocios adecuada para la corporación?

La **estrategia a nivel de unidad de negocios** se refiere a las decisiones que se toman en un negocio concreto. Su objetivo es cómo llegar a tener una posición competitiva superior a la de los competidores, intentando generar capacidades distintivas con la finalidad de alcanzar ventajas competitivas sostenibles. ¿Cómo vamos a competir en cada negocio?

La **estrategia funcional** persigue la optimización de recursos y capacidades dentro de cada área funcional, buscando la creación de capacidades distintivas y sinergias entre las áreas. ¿Cómo utilizamos los recursos de manera óptima?

---

<sup>3</sup> Hax, Arnoldo – Estrategia Empresarial – El Ateneo, Buenos Aires, 1992.

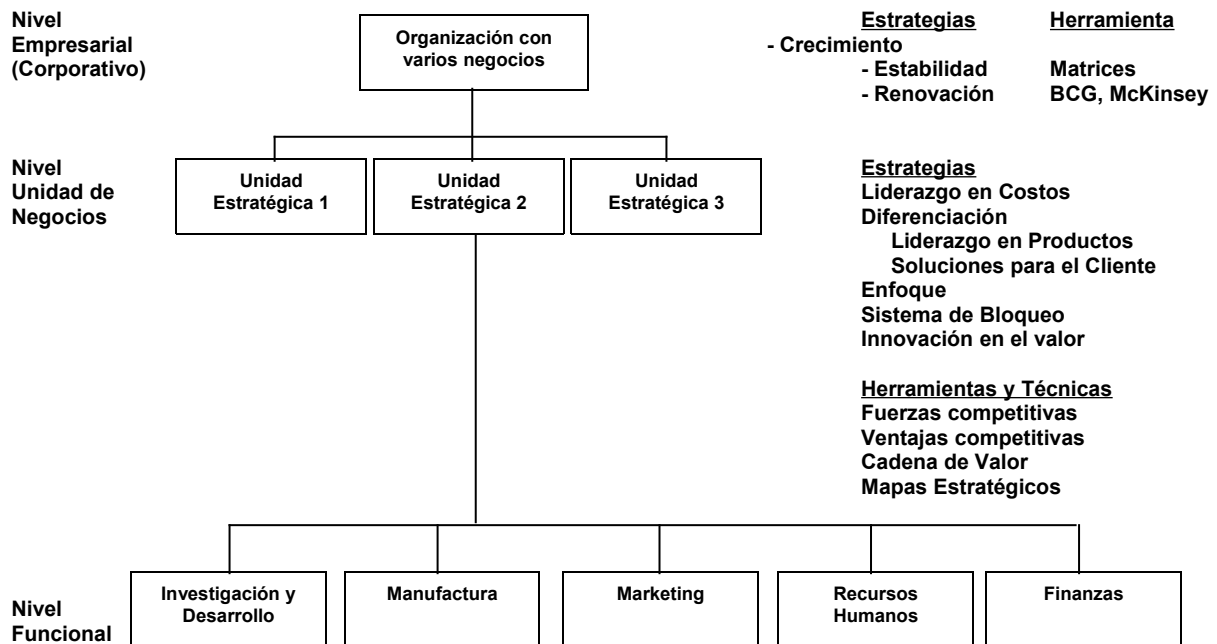
<sup>4</sup> Andrews, K. – El concepto de estrategia de la empresa. EUNSA, Pamplona, 1977.

<sup>5</sup> Chandler, Alfred – Strategy and Structure. MIT, Cambridge, 1962

<sup>6</sup> De Kluyver, C. A. – Pensamiento estratégico. Pearson, Buenos Aires, 2001.

<sup>7</sup> Porter, Michael – Estrategia Competitiva – CECSA, México, 1982.

## Niveles de estrategia



### 3. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE NIVEL CORPORATIVO

La estrategia de nivel corporativo refiere a la elección de la orientación de una empresa como un todo y la administración de su portafolio de productos. En este sentido, comprende tres aspectos claves:

- La estrategia direccional, esto es, su orientación hacia el crecimiento, la estabilidad o la reducción de sus operaciones.
- El análisis del portafolio de inversiones, es decir, los sectores industriales o los mercados en los que la empresa compite o pretende competir.
- El “parenting” o sombrilla corporativa, esto es, la forma en que se coordinan las actividades y la transferencia de recursos, compartiendo y generando capacidades entre las líneas de producto y las unidades de negocio.

### 4. LA ESTRATEGIA DIRECCIONAL

Como su nombre lo indica, refiere a la orientación hacia el crecimiento. Al respecto, Wheelen y Hunge<sup>8</sup> plantean las siguientes interrogantes:

- ¿Debemos ampliar, reducir o continuar nuestras operaciones sin cambios?
- ¿Debemos concentrar nuestras actividades dentro del sector industrial actual o diversificar hacia otras industrias?
- Si queremos crecer y expandirnos nacional o globalmente, ¿debemos hacerlo a través de desarrollo interno o mediante adquisiciones, fusiones o alianzas estratégicas externas?

<sup>8</sup> Thomas L. Wheelen y J. D. Hunger – Administración estratégica y política de negocios – 13ª edición, 2013 – Pearson.

CRECIMIENTO	ESTABILIDAD	REDUCCIÓN
<b>CONCENTRACIÓN</b> Penetración en el mercado Integración vertical Integración horizontal  <b>DIVERSIFICACIÓN</b> Concéntrica De conglomerado	Pausa, proceder con precaución  Sin cambios  Rentabilidad	De cambio  De empresa cautiva  De venta/desinversión  De quiebra/liquidación

La estrategia direccional – denominada por varios autores como las “grandes estrategias”- supone alguna de las siguientes orientaciones: crecimiento (ampliar actividades de la empresa), estabilidad (sin cambios en las actividades) o reducción (disminuir el nivel de las actividades). Una vez definida la dirección, pueden seleccionarse diferentes opciones para la aplicación de la “gran estrategia”.

#### 4.1 - ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO

Son las más ampliamente utilizadas ya que suponen una evolución casi “natural” de los negocios, apuntando al crecimiento de las ventas, utilidades, activos o una combinación. En los sectores en expansión, la evolución natural es el crecimiento. Las empresas incrementan las ventas y generan ventajas por el aumento de la eficiencia y la curva de experiencia, impactando sobre la disminución de los costos unitarios y el aumento de las utilidades. Quienes no alcanzan esos niveles, están condenados a sufrir fuertes presiones competitivas, que posiblemente los dejen fuera del mercado.

Las dos estrategias básicas de crecimiento son: **Concentración** en la actual línea de productos, y la **Diversificación** hacia otras líneas de productos en otros sectores de actividad.

##### 4.1.1 CONCENTRACIÓN

Las formas básicas de concentración son: la **penetración en el mercado**, el **crecimiento vertical** y el **crecimiento horizontal**.

###### 4.1.1.1 Penetración en el mercado

Cuando el crecimiento se verifica simplemente mediante una mayor **penetración en el mercado**, la empresa busca incrementar su nivel de operaciones con los productos actuales en los mercados existentes, mediante mayores fuerzas de marketing. Las pautas que permiten desarrollar esta estrategia son:

- Cuando los mercados actuales no se encuentran saturados con su producto o servicio particular.
- Cuando la tasa de uso de los actuales cliente se puedan aumentar de forma significativa.
- Cuando la participación en el mercado por parte de los competidores más importantes disminuye, mientras que las ventas totales de la industria están aumentando.
- Cuando la correlación entre las ventas y gastos de marketing ha sido históricamente alta.
- Cuando las economías de escala aumentadas dan ventaja competitiva importante.

###### 4.1.1.2 Crecimiento vertical

El **crecimiento vertical** se puede alcanzar cuando se asume una función, antes desempeñada por alguno de los eslabones en la cadena, ubicados antes (un proveedor) o después (un distribuidor) de la empresa. Las razones pueden ser la reducción de costos, el control sobre un recurso escaso,

garantizar la calidad de algún insumo importante, u obtener acceso directo a clientes potenciales. El crecimiento vertical lleva a la integración vertical, es decir, operar en varios eslabones de la cadena de valor desde la extracción de las materias primas, pasando por la fabricación y hasta la venta minorista. Puede hablarse por tanto de **integración hacia atrás** como de **integración hacia adelante**.

**4.1.1.2.1 Estrategia de integración hacia adelante**, supone ganar la propiedad o un mayor control sobre distribuidores. Este tipo de estrategias es conveniente aplicarla en las siguientes situaciones:

- Cuando los distribuidores actuales de una organización son especialmente costosos, poco confiables o incapaces de cumplir con las necesidades de distribución de la empresa.
- Cuando la disponibilidad de distribuidores de calidad es tan limitada que esto ofrece una venta competitiva a las empresas que se integran hacia adelante.
- Cuando una empresa compite en una industria creciente y se espera que continúe creciendo aceleradamente; este factor se debe a que la integración hacia adelante reduce la habilidad de una organización para diversificarse en caso de que su industria básica falle.
- Cuando una organización posee tanto recurso humano como de capital necesario para administrar el nuevo negocio de distribuir sus propios productos.
- Cuando las ventajas de la producción estable son especialmente buenas; esta consideración se debe a que una organización puede aumentar la predictibilidad de la demanda para sus productos mediante la integración hacia adelante.
- Cuando los distribuidores actuales o minoristas tienen grandes márgenes de rentabilidad; esta situación sugiere que una empresa podría de forma rentable distribuir sus propios productos y fijarles precios de forma más competitiva mediante la integración hacia adelante.

**4.1.1.2.2 En la estrategia de integración hacia atrás**, se busca la propiedad o un mayor control sobre proveedores (insumos, materias primas), dando por tanto un paso atrás en la cadena de producción del producto o servicio, en el sentido de que se busca abarcar etapas previas a la que desarrollamos. Esta estrategia se debe aplicar en las siguientes situaciones:

- Cuando los proveedores actuales de una organización son especialmente costosos o poco confiables o incapaces de suplir las necesidades de la empresa en cuanto a partes, componentes, conjuntos o materias primas.
- Cuando el número de proveedores es reducido y el número de competidores grande.
- Cuando una organización compite en una industria que crece rápidamente; este factor se debe a que las estrategias de tipo integrativo (hacia adelante, hacia atrás y horizontal) reduce la habilidad de una empresa para diversificarse en una industria decreciente.
- Cuando una organización posee tantos los recursos humanos como de capital necesarios para administrar el nuevo negocio de suministrar sus propias materias primas.
- Cuando las ventajas de precios estables son especialmente importantes; este factor se debe a que una organización puede estabilizar el costo de sus materias primas y el precio asociado de sus productos mediante la integración hacia atrás.
- Cuando los proveedores actuales tienen altos márgenes de rentabilidad como hecho que sugiere que el negocio de suministrar productos y servicios en una industria dada es una actividad productiva.
- Cuando una organización necesita adquirir un recurso necesario de forma rápida.

#### **4.1.1.3 Crecimiento horizontal**

El crecimiento horizontal puede alcanzarse mediante:

**4.1.1.3.1** La **estrategia de desarrollo del mercado**, que supone la introducción de los productos actuales a nuevas áreas geográficas (por ejemplo). Su aplicación se hará cuando se presenten las siguientes situaciones:

- Cuando se encuentran disponibles nuevos canales de distribución que son confiables, de bajo costo y buena calidad.
- Cuando una organización tiene mucho éxito en sus actividades.
- Cuando existen nuevos mercados no saturados o sin explotar.
- Cuando una empresa posee tanto los recursos humanos como de capital necesario para administrar operaciones ampliadas.
- Cuando una organización tiene capacidad excesiva de producción.
- Cuando la industria básica de una organización se está volviendo rápidamente a escala mundial.

**4.1.1.3.2** También es posible identificar como estrategia de crecimiento horizontal, el **desarrollo del producto**. Busca mayores ventas mejorando o modificando (desarrollando) el producto actual. Las pautas para su aplicación serán:

- Cuando una organización tiene productos exitosos que se encuentran en la etapa de madurez; en este caso la idea es atraer clientes satisfechos para que prueben los nuevos productos (mejorados), con base a su experiencia positiva con los productos o servicios actuales de la organización.
- Cuando una organización compite en una industria que se caracteriza por rápidos desarrollos tecnológicos.
- Cuando los competidores importantes ofrecen productos de mejor calidad a precios comprables.
- Cuando una organización compite en una industria con mucho crecimiento.
- Cuando una organización tiene capacidad de investigación y desarrollo especialmente fuertes.

Como vimos, el crecimiento horizontal puede lograrse mediante la ampliación hacia otros lugares geográficos o ampliando la línea de productos o servicios ofrecidos a los actuales mercados. El crecimiento horizontal se puede alcanzar a través del desarrollo interno o externamente mediante adquisiciones y alianzas estratégicas con otras empresas del mismo sector. Pero también el crecimiento horizontal se utiliza para la expansión internacional, ya sea mediante exportaciones, licencias, franquicias, empresa conjunta o *joint venture*, adquisiciones (comprar una empresa que ya opera en el mercado objetivo), desarrollo de nuevos proyectos, producción compartida, operaciones llave en mano, o contratos de administración.

#### **4.1.2 DIVERSIFICACIÓN**

Normalmente, las empresas se vuelcan a la diferenciación cuando su mercado se estanca y las oportunidades de crecimiento se agotan. En este tipo de escenarios, las únicas opciones de crecimiento son la **diversificación relacionada (concéntrica)** y la **diversificación no relacionada (de conglomerado)**.

##### **4.1.2.1 Diversión relacionada**

La diversificación relacionada es una estrategia muy utilizada por empresas con una posición competitiva fuerte en sectores con poco atractivo. De esta manera, la empresa que ocupa una posición de liderazgo, puede utilizar sus fortalezas para pasarse a un negocio relacionado, utilizando



su capacidad de producción, su conocimiento de los productos, y del mercado y capacidades de comercialización, generando sinergias.

#### 4.1.2.2 Diversión no relacionada

La diversificación no relacionada resulta particularmente indicada cuando la industria actual no es atractiva y la empresa no posee habilidades que puedan ser utilizadas en otros sectores relacionados. Hace énfasis en la solidez de la inversión y la orientación basada en los valores, más que en la búsqueda de sinergias vinculadas con el producto-mercado.

### 4.2 - ESTRATEGIAS DE ESTABILIDAD

Es el caso en que no se persigue ningún cambio significativo en las orientaciones estratégicas, aplicable especialmente en los casos de empresas que ocupan una posición sólida, exitosa, en un mercado que no presenta desafíos significativos, operando en un mercado razonablemente predecible.

La denominada **estrategia de pausa/continuar con precaución**, implica una decisión temporal, que se utiliza en un ambiente amigable o cuando las empresas buscan consolidar sus capacidades después de un período de crecimiento más o menos prolongado, como forma de enfrentar los “dolores de crecimiento”.

La **estrategia sin cambio** supone continuar con las políticas y operaciones actuales, enfrentando un futuro con relativa estabilidad que no presenta desafíos importantes. Finalmente, la **estrategia de rentabilidad** implica no hacer nada nuevo en una situación de deterioro, buscando generar utilidades en un contexto de caída en las ventas, por ejemplo mediante una reducción de algunos gastos discrecionales de corto plazo.

### 4.3 - ESTRATEGIA DE REDUCCIÓN

Es aplicada por empresas que poseen una débil posición competitiva en algunas de sus líneas de productos, lo que se refleja en caída de ventas y generación de pérdidas.

La **estrategia de cambio** busca la mejora de la eficiencia operativa a través, por ejemplo, de la reducción de costos y gastos o la venta de activos, pero puede ser aplicada cuando se enfrentan problemas generalizados pero no críticos.

La **estrategia de empresa cautiva** resulta adecuada cuando la empresa posee una débil posición competitiva y no es capaz de desarrollar una estrategia de cambio. Es aplicable en sectores industriales que no resultan atractivos, donde la búsqueda de algún cliente importante que opere como “protector” mediante un contrato de largo plazo, puede permitir su subsistencia al asegurar un determinado nivel de ventas y eliminar gastos de comercialización, aunque no se generen utilidades atractivas.

La **estrategia de venta total y desinversión** resulta aplicable en aquellos casos de empresas con una débil posición competitiva, sin posibilidades de encontrar alguna otra salida. Tiene sentido si el precio obtenido por la empresa y las condiciones de la venta aseguran el mantenimiento de puestos de trabajo. Si se trata de la venta de una línea de negocios, estamos hablando de una **estrategia de desinversión**.

Finalmente, la **estrategia de quiebra y liquidación** supone la peor de las hipótesis, ya que la empresa se encuentra en una mala posición competitiva en un sector de actividad con escaso o nulo atractivo, donde las opciones son todas negativas.

### 4.4 – MATRIZ DE ANSOFF: una herramienta útil para el diseño de opciones estratégicas

En el enfoque clásico resulta algo sencillo diseñar opciones estratégicas a nivel corporativo. La racionalidad y la capacidad de análisis de las diferentes variables involucradas, son las claves para determinar los negocios en los cuales invertir. Obviamente, el mundo empresarial es bastante más complejo. Esta forma de análisis olvida las incertidumbres de los mercados actuales, los cambios radicales en los diferentes sectores y las cambiantes condiciones de la competencia.



Decidir la dirección del desarrollo, implica elegir entre seguir haciendo lo mismo que se ha hecho hasta ahora, o cambiar el rumbo y dedicarse a nuevas actividades. La “Matriz de Ansoff”<sup>9</sup> plantea las diferentes opciones:

### ESTRATEGIAS DE EXPANSIÓN

		PRODUCTOS	
		ACTUALES	NUEVOS
M E R C A D O S	ACTUALES	PENETRACIÓN DE MERCADOS	DESARROLLO DE PRODUCTOS
	NUEVOS	DESARROLLO DE MERCADOS	DIVERSIFICACIÓN

### 5. ANÁLISIS DE PORTAFOLIO O CARTERA DE INVERSIONES

Refiere a los casos de empresas con múltiples líneas de productos o unidades de negocio, donde la selección de las mejores opciones resulta clave para el rendimiento en conjunto. Busca responder a las siguientes preguntas<sup>10</sup>:

-  ¿Cuánto tiempo y dinero asignar a los mejores productos y unidades de negocio para asegurar que sigan siendo exitosos?
-  ¿Cuánto tiempo y dinero invertir en el desarrollo de nuevos productos costosos, la mayoría de los cuales nunca serán exitosos?

Como puede apreciarse, la clave radica en la elección de las mejores opciones, identificando la composición de la cartera de negocios buscando optimizar las inversiones y el flujo de efectivo. Por tanto, las herramientas más aplicadas consisten en la construcción de matrices para el análisis de portafolios, utilizando diferentes factores. Fueron particularmente aplicadas en la década del 70 y del 80, en períodos donde el crecimiento económico a nivel mundial era relativamente sostenido.

El análisis de carteras de negocios permite combinar variables provenientes del análisis externo e interno, y a la vez brinda interesantes conclusiones en relación con la selección de opciones estratégicas. Resulta particularmente útil por tanto en el análisis a nivel corporativo, para la selección de sectores de actividad en los cuales invertir (o desinvertir). Fueron desarrolladas a partir de la década del 60, y tienen como enorme ventaja la sencillez de su construcción, siendo bastante intuitivas... pero a la vez peligrosas, como veremos más adelante.

En su construcción, normalmente usan dos dimensiones: la posición competitiva de la empresa (resultado del análisis interno) y el atractivo de la industria o sector de actividad (análisis externo). Como principales limitaciones:

- Las recomendaciones que surgen, son orientativas y no deben tomarse como determinantes de las acciones a seguir.
- Establecer conclusiones simplistas, a partir de una visión parcial basada en pocas dimensiones.
- Tienen un carácter estático, ya que reflejan la situación en un determinado momento.

<sup>9</sup> Ansoff, Igor – La estrategia de la empresa. Universidad de Navarra, 1976.

<sup>10</sup> Wheelen y Hunger, obra citada.

## **5.1 - Matriz BCG (Boston Consulting Group)**

Esta herramienta -creada por la consultora Boston Consulting Group- se utiliza para analizar las operaciones de una organización con varios negocios y verla como un portafolio de inversiones, identificando los que generan recursos y los que los absorben. Es en estos casos donde comienza a tener sentido el concepto de Unidad Estratégica de Negocios (U.E.N.) o Unidad de Negocios (U.N.).

Para que estemos ante una U.N. se debe cumplir que:

1. Es un solo negocio de la empresa, o un conjunto de sus negocios relacionados entre sí, al que la empresa puede hacerle planes de forma separada del resto.
2. Tiene sus propios competidores.
3. Está a cargo de un gerente, responsable de su funcionamiento y de sus resultados económicos, a quien se le asignan objetivos y recursos específicos.

### **5.1.1 Características**

El eje vertical identifica la tasa de crecimiento del mercado, asumiéndose que aquellos mercados con alto crecimiento son los más atractivos para ingresar a ellos, o mantenerse en caso de ya estar en ellos. En resumen, el crecimiento de mercado sirve de indicador del grado de atracción que presenta una industria.

La tasa de crecimiento puede ser “alta” o “baja”. ¿Qué tomamos en cuenta para hacer esta distinción? Hay que analizar la información con la que se cuenta respecto al mercado particular que se esté analizando. Así, puede haber información que produzcan organismos estatales (en el Uruguay por ejemplo el Instituto Nacional de Estadísticas, o el Banco Central del Uruguay, el Ministerio de Economía y Finanzas, o la Oficina de Planeamiento y Presupuesto, el Instituto de Economía de la Facultad de Ciencias Económicas y Administración) a nivel de “sectores de actividad”. También puede haber estudios sectoriales privados como por ejemplo cámaras empresariales (en el Uruguay la Cámara de Industrias del Uruguay). Todos ellos nos brindan información sobre el crecimiento del mercado específico que estamos analizando.

El eje horizontal indica la participación relativa (es decir en relación a mis competidores) en el mercado de cada Unidad de Negocios. Se calcula como el ratio o índice de participación de la Unidad de Negocios, respecto a la participación del mayor competidor. Si este indicador es menor que 1, significa que la participación de mi Unidad de Negocios es “baja” y si es mayor a 1 significa que es “alta”.

La participación en el mercado es un medidor de la fortaleza o debilidad competitiva de mi Unidad de Negocios, obviamente respecto a mis competidores. Esto es así porque una Unidad de Negocios que tenga una alta participación en el mercado, seguramente tenga una ventaja de costos sobre sus competidores debido a las economías de escala y estar en un lugar avanzado de la curva de aprendizaje. Por otro lado brinda un reconocimiento de “marca” (por algo es el líder del mercado) que le da una mayor poder de compra sobre los clientes y como consecuencia una mayor generación de márgenes de ganancia.

En resumen, la Matriz B.C.G. utiliza la tasa de crecimiento del mercado como una medición del atractivo del mercado y la participación relativa en el mercado como una medición de la fortaleza competitiva de la Unidad de Negocios.

La matriz está dividida en cuatro cuadrantes, cada uno de los cuales implica un posicionamiento estratégico de esas Unidades de Negocios con determinadas características (que surgen de la combinación de los ejes horizontal y vertical), pero que además nos indican los requerimientos o la generación de fondos de cada una. Se ubican las distintas Unidades de Negocio en la matriz, representadas por círculos de tamaño proporcional a la importancia que tienen en el total de inversiones de la corporación.

### **5.1.2 Análisis estático**

Llamaremos de esta forma a la ubicación de cada Unidad de Negocios en la Matriz B.C.G. dando sus características principales a partir de la identificación de tipos de negocios.

Vaca

Compite en un mercado con poco crecimiento, pero en el cual posee una alta participación. En consecuencia la rentabilidad debe ser buena y los requerimientos adicionales de fondos bajos o nulos. Por el contrario las Vacas Lecheras son generadoras de fondos, los cuales se podrán usar para otras Unidades de Negocios.

Estrella

Es líder en el mercado que compite y a su vez dicho mercado posee un alto índice de crecimiento. Por esa razón la rentabilidad debe ser buena, pero a costa de requerir fondos para mantener dicha rentabilidad y básicamente dicha participación del mercado. Es lugar donde todos los competidores quisieran estar y para mantenerse hay que invertir permanentemente. La Estrella debería ser la prioridad en la asignación de recursos.

Interrogante

Son Unidades de Negocios con baja participación en el mercado pero actúan en mercados atractivos debido a su importante crecimiento. Estas Unidades de Negocios son requeridoras de fondos debido a su débil posición competitiva. La organización se encuentra ante la duda (interrogante) sobre si invertir en dicha Unidad de Negocios para que pueda convertirse en estrellas (la inversión está destinada a aumentar la participación en el mercado y principalmente en ganarle esa participación al líder actual del mismo) o si abandonar el negocio, lo cual implica deshacerse de él (venderlo o cerrarlo directamente). Puede ser generadora de fondos en la medida que la vendamos.

Perros

Son Unidades de Negocios con baja participación en el mercado, y a su vez éstos tienen un crecimiento bajo. Normalmente ocasionan pérdidas y por lo tanto una estrategia es deshacerse de ellos (venderlos o cerrarlos directamente). Es requeridora de fondos si es que la queremos mantener, o generadora de fondos si la vendemos.



La primera etapa del uso de la Matriz B.C.G. es la ubicación de las Unidades de Negocios en cada una de los cuadrantes, con las consecuencias que eso lleva. El análisis de las Unidades de Negocios no debe hacerse solamente en forma estática (aunque es imprescindible ubicar las Unidades de Negocios en sus respectivos cuadrantes). El análisis debe ser dinámico para ver donde están HOY las Unidades de Negocios y donde prevemos que se van a ubicar en el FUTURO. Por su supuesto que la mayoría de las Unidades de Negocios no se mueven solas de un cuadrante a otro. Hay que tomar decisiones y acciones estratégicas para moverlas. Muchas veces lo lograremos y otras veces nuestros competidores serán más astutos y neutralizarán nuestros movimientos

Ahora bien, ¿qué hacemos a continuación estratégicamente hablando? En la Matriz B.C.G. hay obviamente implicaciones estratégicas que nos dan una idea de qué hacer con cada Unidad de Negocios según en qué cuadrante se encuentren.

Los gerentes deben tratar de obtener el máximo efectivo posible de las vacas lecheras (ordeñar) y limitar las inversiones en ellas. Tomar las sumas de efectivo generadas para invertir en las estrellas y en aquellos signos de interrogación que tengan mayor potencial de crecimiento de su participación en el mercado, de forma de convertirlos en estrellas. A su vez las estrellas, con el paso del tiempo se convertirán en vacas lecheras debido a que es muy poco probable que un mercado tenga de forma permanente una tasa de crecimiento alta. Al convertirse en vaca se hará lo dicho para las mismas. La decisión más difícil para los gerentes son los interrogantes. Algunos como ya vimos se convertirán en estrellas (si se aplican fondos para su crecimiento), otros se venderán, con los cual se generan fondos para estrellas u otras interrogantes. Por último en el caso de los perros se aconseja su venta lo cual también genera fondos para estrellas u otras interrogantes.

También la Matriz B.C.G. suele estar asociada a un “ciclo de vida” de las Unidades de Negocios. Comienzan siendo interrogantes, pasan a estrella, se convierten en vacas lecheras y terminan como perros. Este ciclo generalmente se cumple y es importante tenerlo en cuenta al tomar las decisiones de inversión vistas precedentemente.

La matriz asume como supuesto básico que un incremento en la participación relativa en el mercado, resultará en un incremento del flujo de efectivo. Esto en general es así debido a que nos movemos en la curva de experiencia, logrando economías de escala y ventajas de costos. Además se supone que el crecimiento en el mercado requiere de inversiones en activos para aumentar la capacidad de producción y de marketing para aumentar la capacidad de venta, por lo tanto se consume efectivo. Las unidades maduras le van a dar efectivo a aquellas que están creciendo rápidamente y por lo tanto lo necesitan. Si invertimos en un mercado en crecimiento y nos convertimos rápidamente en el líder del mismo, nos movemos en la curva de experiencia y obtendremos ventajas en costos.

## **5.2 - Matriz de McKinsey (o de General Electric)**

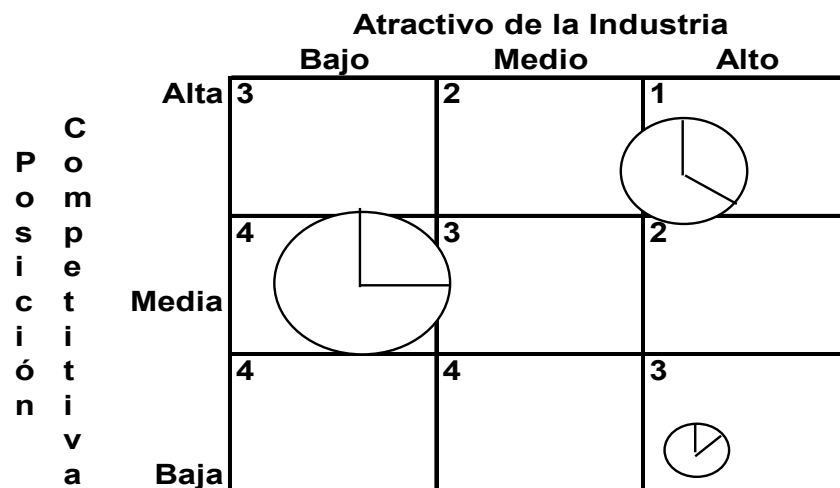
Desarrollada por la consultora McKinsey para General Electric, también se la denomina Matriz “Posición Competitiva – Atractivo de la Industria”, ya que usa estas dimensiones para su construcción. La “posición competitiva” estará en función de variables fundamentalmente internas (cuantitativas y cualitativas), cada una de ellas con diferente peso dependiendo de la situación concreta bajo análisis, en tanto la “atracción del sector” –variables externas- estará en función de variables vinculadas con la industria en cuestión. Entre las variables que pueden integrar la posición competitiva se encuentran: participación de mercado, posición tecnológica, rentabilidad y tamaño entre otras mientras que la atracción del sector se puede describir por las siguientes variables: tamaño, grado de competencia, madurez, barreras de entrada, concentración, existencia de regulaciones, rentabilidad, prácticas de fijación de precios, etc..

Al igual que en la matriz BCG, cada Unidad de Negocios se representa con un círculo de tamaño proporcional a su importancia para la empresa o corporación, en la cartera de inversiones. Asimismo, la participación de mercado que tiene la empresa en cada negocio, se representa mediante un área sombreada, de mayor o menor tamaño.

A diferencia de la versión tradicional de la Matriz BCG, en este caso se identifican tres posiciones para cada una de las variables, definiendo así nueve cuadrantes. Esos cuadrantes permiten identificar

cuatro “posiciones estratégicas”: Muy Fuerte, Atractiva, Ligeramente Favorable o Ventajosa, Débil o Poco Atractiva<sup>11</sup>, que determinan las estrategias a seguir en cada negocio.

- Posición Muy Fuerte: Destinar inversiones a los negocios ubicados en esas posiciones.
- Posición Atractiva: Invertir, pero con carácter selectivo.
- Posición Ligeramente Favorable o Ventajosa: Se puede mantener la actividad, pero mejorándola con acciones específicas de desarrollo.
- Posición Débil o Poco Atractiva: Estrategias de abandono a mediano plazo, o de cosecha (desinvertir) a corto plazo.






## 6. EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y SUS COMPONENTES

Siguiendo un enfoque fundamentalmente prescriptivo y considerando a la estrategia como “proceso”, veamos ahora cada una de sus etapas:

### 6.1 - Visión: ¿Qué aspiramos a ser?<sup>12</sup>

Es una imagen de lo que los miembros de la empresa quieren que ésta sea o llegue a ser, un “cuadro mental” de la empresa. Comprende:

-  Un concepto enfocado, una premisa de creación de valor que las personas puedan realmente describir como existente.
-  Una sensación de propósito noble, algo que realmente valga la pena hacer, algo que pueda crear valor, realizar un aporte, convertir de algún modo al mundo en un lugar mejor, y conseguir el compromiso de la gente.
-  Una probabilidad verosímil de éxito, algo que la gente pueda creer con realismo que es posible y que, aunque no se alcance a la perfección, justifique que se luche por ello.

<sup>11</sup> Carrión Maroto, Juan. Estrategia. De la visión a la acción. ESIC, Madrid, 2007.

<sup>12</sup> K. Albretch, La misión de la empresa.

### **VISIÓN – CONAPROLE 2010**

- *El exportador de ingredientes y quesos de menor costo de América Latina*
- *Una de las empresas más competitivas de la región en los negocios de consumo directo*
- *El mejor lugar para trabajar en Uruguay*
- *La empresa insignia en el país.*

### **6.2 - Misión: ¿Cómo tenemos que hacer negocios?<sup>13</sup>**

Nos dice cómo vamos a hacer negocios para satisfacer la visión. En tanto la visión es el lugar al que queremos llegar, la misión es el medio que nos lleva. Una declaración de misión completa comprende<sup>14</sup>:

- Clientes: ¿Quiénes son los clientes de la organización?
- Productos o servicios: ¿Cuáles son los principales productos y servicios de la organización?
- Mercados: ¿En qué región o zona geográfica compete?
- Tecnología: ¿La organización está al día en tecnología?
- Preocupación por la supervivencia, crecimiento y rentabilidad: ¿La organización está dedicada al crecimiento y la estabilidad económica?
- Filosofía: ¿Cuáles son las ideas, valores, aspiraciones y prioridades éticas básicas de la organización?
- Concepto propio: ¿Cuál es la principal ventaja competitiva de la organización y cuáles son sus capacidades centrales?
- Preocupación por la imagen pública: ¿Es sensible la organización a las inquietudes sociales y ecológicas?
- Interés en los empleados: ¿La organización considera activos valiosos a los empleados?

Un enunciado de la misión efectivo debe ser:

1. Definitorio. Define al cliente y su premisa de necesidad, la premisa de entrega de valor que hay que ofrecer y los medios para vincularlas; describe el modo de hacer negocios.
2. Identificadorio. Está claro a qué empresa se refiere, o por lo menos limita su alcance a un tipo de empresa bien definido.
3. Conciso. Dice lo que quiere decir en un párrafo simple; la excepción sería un enunciado que también incluya un sentido de la visión, la misión y los valores, como es el caso de la declaración “completa”.
4. Accionable. Le da a quien lo lee alguna idea de su aspecto en la práctica, y de los tipos de acciones involucrados en su entrega.
5. Memorable.

<sup>13</sup> F. David, Strategic Management 8ª. Ed. Prentice Hall 2001, y K. Albrecht, La Misión de la Empresa

<sup>14</sup> S. Robbins & D. Coulter, Administración, 8a. Edición.

## CONAPROLE – MISIÓN

### **Maximizar sostenidamente los ingresos de nuestros productores**

La misión de Conaprole consiste en recoger, procesar y comercializar toda la leche producida por nuestros socios cooperarios con los máximos niveles de eficiencia de forma de mejorar sostenidamente sus ingresos y su calidad de vida.

Para ello nos comprometemos a:

- Entregar valor a nuestros **clientes** a través de productos de excelente calidad.
- Generar un ambiente de trabajo que permita el **desarrollo de nuestra gente**.
- Llevar adelante con nuestros socios estratégicos –**distribuidores y proveedores**- un relacionamiento basado en la cooperación y en la búsqueda de oportunidades de beneficio mutuo.
- Aportar valor a la **comunidad** a través de una política de excelencia en responsabilidad social y una cuidadosa gestión del medio ambiente.

### **Valores que definen la cultura de Conaprole**

<b>Integridad y transparencia</b>	<b>Como depositarios y gestiones de recursos generados por nuestros socios, la dirección, la gerencia y cada integrante de la organización informará de forma clara y sistemática los resultados de su trabajo, haciéndose responsable por los mismos.</b>
<b>Respeto</b>	<b>Haremos siempre hincapié en la igualdad de oportunidades y en el respeto a la diversidad</b>
<b>Trabajo en equipo</b>	<b>Creemos que aprender de nuestros compañeros y compartir nuestras habilidades es la mejor forma de servir a nuestros clientes y a los productores, lo que también redundará en nuestro propio crecimiento.</b>
<b>Dinamismo y foco en la innovación</b>	<b>Nuestras actividades –que comienzan con el productor- se caracterizarán por una actitud proactiva como elemento clave del éxito de la organización y la innovación como característica de su gestión en el mercado.</b>
<b>Orientación al mercado</b>	<b>El conocimiento actualizado del mercado, la búsqueda de la satisfacción de nuestros clientes y la permanente atención y respuesta a los cambios que se produzcan en el mercado constituyen el centro de todas las actividades de Conaprole.</b>
<b>Profesionalismo</b>	<b>Estamos comprometidos con la excelencia y cada uno de nosotros procurará alcanzar siempre el máximo nivel de profesionalismo en su área. Para ello, Conaprole apoyará el crecimiento de su gente, buscando que desarrollen y mejoren sus propias competencias y capacidades.</b>

### **6.3 - Objetivos: ¿Cómo hacemos realidad la visión y la misión?**

En tanto la visión suele ser algo muy amplio que representa el destino que pretende construir una organización, la misión suele ser algo más concreto, que tiene que ver con la razón de ser de la empresa y plantea las bases de la diferenciación respecto a los competidores. Los objetivos estratégicos representan el camino que lleva la visión y la misión al terreno operativo, definiendo la dirección para convertirlas en realidad.



Esos objetivos estratégicos pueden ser tanto financieros como no financieros, y deben ser medidos mediante indicadores, identificando relaciones de causa – efecto entre ellos.

#### **6.4 - Análisis de la situación actual**

Una herramienta muy utilizada para efectuar este análisis estratégico, es la Matriz FODA. Consiste en evaluar los puntos fuertes y débiles de una empresa (situación interna) y las oportunidades y amenazas que enfrenta (situación externa). En este sentido, es una herramienta de fácil uso para obtener una rápida visión general de la situación estratégica de una empresa, comprendiendo incluso una valoración del estado de sus diferentes áreas funcionales.

### **7. DISEÑO DE OPCIONES ESTRATÉGICAS: EL NIVEL DE UNIDAD DE NEGOCIOS. LA ESTRATEGIA COMPETITIVA**

#### **7.1 - Cadena de valor y ventaja competitiva - Michael Porter**

En su trabajo –*“Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior”*<sup>15</sup>-, Porter expresa que una empresa tiene ventaja competitiva cuando cuenta con una mejor posición que sus competidores para asegurarse los clientes y defenderse contra las fuerzas competitivas. Existen muchas fuentes de ventaja competitiva: elaborar el producto con la más alta calidad, proporcionar un servicio superior a los clientes, lograr menores costos que los competidores, tener una mejor ubicación geográfica, diseñar un producto que tenga un mejor rendimiento que los de la competencia, hacer un producto más confiable y duradero, proporcionar a los compradores un mayor valor por su dinero.

La elección de una de las tres estrategias competitivas genéricas (liderazgo total en costos, diferenciación, enfoque o alta segmentación) que se verán más adelante, supone la búsqueda de una ventaja competitiva basada en alguno(s) de los elementos señalados anteriormente.

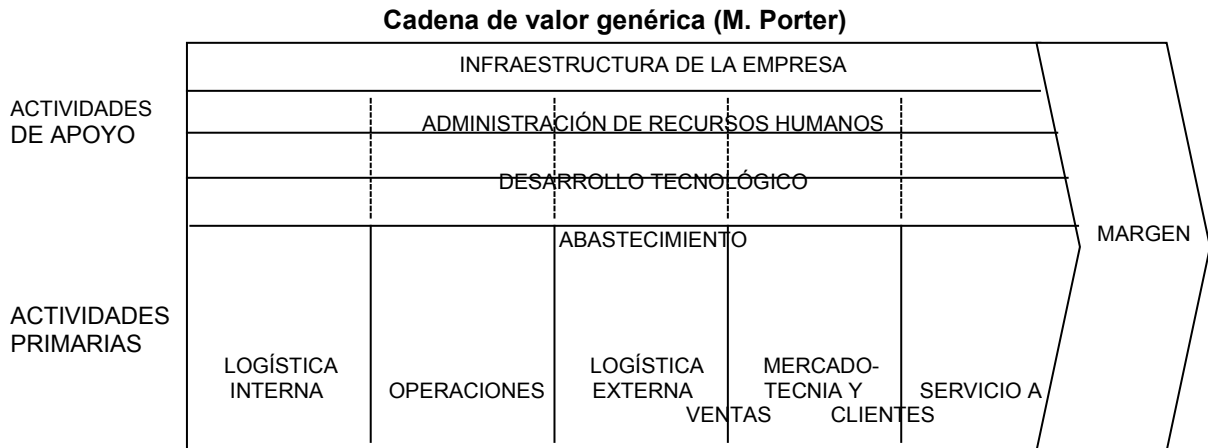
Expresa Porter que la ventaja competitiva no puede ser entendida viendo a la empresa como un todo, sino que se basa en las actividades que desempeña. En ese sentido, la “cadena de valor” resulta una herramienta muy útil para analizar y comprender las fuentes de esa ventaja, ya que separa a la empresa en sus actividades estratégicas más importantes, para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación existentes y potenciales. ¿Cuándo se obtiene una ventaja competitiva? Cuando se desempeñan esas actividades estratégicas con mejor costo (liderazgo total en costos) o mejor (diferenciación) que los competidores.

El “valor” es la cantidad que los compradores están dispuestos a pagar por lo que la empresa les proporciona. Se mide por el ingreso total de la empresa, y es un reflejo del alcance del producto en cuanto al precio y de las unidades que se pueden vender. ¿Cuándo genera utilidades una empresa? Cuando el valor que impone supera a los costos necesarios para crear el producto. Ese valor total puede descomponerse en “actividades de valor” cuyo desempeño genera un costo, y un “margen” que es la diferencia entre el valor total y el costo de las actividades.

---

<sup>15</sup> Michael Porter (Free Press, 1985)

La representación gráfica de estos conceptos puede apreciarse en el siguiente esquema:



Las **actividades primarias** son las implicadas en la creación física del producto y su venta y transferencia al comprador, así como la asistencia posterior a la venta. Las **actividades de apoyo** sustentan a las actividades primarias y se apoya entre sí, proporcionando insumos, tecnología, recursos humanos y varias funciones a toda la empresa.

#### Actividades primarias

- **Logística interna:** comprende las actividades asociadas con recibo, almacenamiento y distribución de insumos del producto, tales como el manejo de materiales, almacenamiento, control de inventarios, programación de vehículos y retorno a los proveedores.
- **Operaciones:** actividades asociadas con la transformación de insumos en la forma final del producto, como maquinado, empaque, ensamblado, mantenimiento del equipo, pruebas, impresión u operaciones de instalación.
- **Logística externa:** actividades asociadas con la recopilación, almacenamiento y distribución física del producto a los compradores, como almacenes de materias terminadas, manejo de materiales, operación de vehículos de entrega, procesamiento de pedidos y programación.
- **Mercadotecnia y Ventas:** actividades asociadas con proporcionar un medio por el cual los compradores puedan comprar el producto e inducirlos a hacerlo, como publicidad, promoción, fuerza de ventas, cuotas, selecciones de canal, relaciones del canal y precio.
- **Servicio:** actividades asociadas con la prestación de servicios para realzar o mantener el valor del producto, como la instalación, reparación, entrenamiento, repuestos y ajuste del producto.

Cada una de estas actividades puede ser determinante para la ventaja competitiva, dependiendo del sector de actividad. Así, en una empresa distribuidora, la logística interna y externa serán fundamentales. En una empresa de servicios, la clave será mercadotecnia y ventas, y servicio a clientes.

#### Actividades de apoyo

- **Abastecimiento:** se refiere a la función de comprar insumos usados en la cadena de valor de la empresa, y no a los insumos comprados en sí. Los insumos comprados incluyen materias primas, provisiones y otros artículos de consumo, así como los activos como maquinaria, equipos de laboratorio, equipos de oficina y edificios. Aunque los insumos comprados se asocian comúnmente con las actividades primarias, están presentes en cada actividad de valor, incluyendo las actividades de apoyo.
- **Desarrollo de tecnología:** cada actividad de valor representa tecnología, sea conocimientos (know how), procedimientos, o la tecnología dentro del equipo de 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.
- **Administración de Recursos Humanos:** consiste en las actividades implicadas en la búsqueda, contratación, entrenamiento, desarrollo y compensaciones de todos los tipos de personal. Respaldan tanto a las actividades primarias como a las de apoyo, y a la cadena de valor completa. Las actividades de administración de recursos humanos ocurren en diferentes partes de una empresa, como sucede con otras actividades de apoyo, y la dispersión de



Cuánto del valor total creado se distribuye entre los participantes de la cadena de valor (proveedores, empresa y clientes), depende de su fuerza relativa y su poder de negociación. Es la dinámica de las “cinco fuerzas competitivas” del modelo desarrollado por M. Porter.

Los eslabones no sólo existen dentro de la cadena de valor de una empresa, sino entre la cadena de una empresa y las cadenas de valor de los proveedores y canales. Estos eslabones –a los que Porter denomina “verticales”- son similares a los eslabones dentro de la cadena de valor, ya que la manera en que las actividades de proveedores o de los canales son desempeñadas, afecta el costo o el desempeño de las actividades de una empresa y viceversa. Por ejemplo, las actividades de abastecimiento y logística interna de una empresa interactúan con el sistema de entradas de pedidos del proveedor. Con frecuencia es posible beneficiar tanto a los proveedores como a la empresa al influir la configuración de las cadenas de valor de los proveedores para que juntos optimicen el desempeño de las actividades, o mejorando la coordinación entre las cadenas de la empresa y de los proveedores.

### Cadena de valor y estructura organizacional

Dado que la cadena de valor es una herramienta básica para diagnosticar la ventaja competitiva y encontrar maneras de crearla y mantenerla, también puede jugar un valioso papel en el diseño de la estructura organizacional. En efecto, proporciona una manera sistemática para dividir a una empresa en sus diferentes actividades, y así puede ser usada para examinar cómo están y cómo deben ser agrupadas las actividades. Asimismo, la necesidad de integración entre las unidades organizacionales es una manifestación de los “eslabones” para coordinarlas u optimizarlas.

Una estructura organizacional que corresponde a la cadena de valor mejorará la capacidad de una empresa para crear y mantener la ventaja competitiva, aspecto particularmente importante en la etapa de implementación de la estrategia.

### 7.2 - El modelo de las 5 fuerzas de Michael Porter – Análisis del sector de actividad

El punto de vista de Porter es que existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. La idea es que la organización debe evaluar sus objetivos y recursos frente a estas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial:



#### Amenaza de entrada de nuevos competidores

El mercado o el segmento no es atractivo dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes, que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción importante del mercado al cual quieren acceder.

Porter identificó seis barreras de entrada que podían usarse para crearle a la organización una ventaja competitiva:

## **1.1 Economías de escala**

Supone al que las posea, debido a que sus altos volúmenes le permiten reducir sus costos, dificultar a un nuevo competidor entrar con precios bajos. Hoy, por ejemplo, la caída de las barreras geográficas y la reducción del ciclo de vida de los productos, nos obliga a evaluar si la búsqueda de economías de escala en mercados locales nos resta flexibilidad y nos hacen más vulnerables frente a otros competidores que son más ágiles y que además operan a escala global con los beneficios correspondientes.

## **1.2 Diferenciación del producto**

Asume que si la corporación diferencia y posiciona fuertemente su producto, la compañía entrante debe hacer cuantiosas inversiones para reposicionar a su rival. Hoy la velocidad de copia con la que reaccionan los competidores o sus mejoras al producto existente buscando crear en el consumidor la percepción de una calidad más alta, lo que conlleva a que se erosione mucho esta barrera.

## **1.3 Inversiones de capital**

Considera que si la corporación tiene fuertes recursos financieros tendrá una mejor posición competitiva frente a competidores más pequeños, le permitirá sobrevivir más tiempo que éstos en una guerra de desgaste, invertir en activos que otras compañías no pueden hacer, tener un alcance global o ampliar el mercado nacional e influir sobre el poder político de los países o regiones donde operan.

## **1.4 Desventaja en costos independientemente de la escala**

Sería el caso cuando compañías establecidas en el mercado tienen ventajas en costos que no pueden ser emuladas por competidores potenciales independientemente de cual sea su tamaño y sus economías de escala. Esas ventajas podían ser las patentes, el control sobre fuentes de materias primas, la localización geográfica, los subsidios del gobierno, su curva de experiencia. Para utilizar ésta barrera la compañía dominante utiliza su ventaja en costos para invertir en campañas promocionales, en el rediseño del producto para evitar el ingreso de sustitutos o en nueva tecnología para evitar que la competencia cree un nicho.

## **1.5 Acceso a los canales de distribución**

En la medida que los canales de distribución para un producto estén bien atendidos por las firmas establecidas, los nuevos competidores deben convencer a los distribuidores que acepten sus productos mediante reducción de precios y aumento de márgenes de utilidad para el canal, compartir costos de promoción del distribuidor, comprometerse en mayores esfuerzos promocionales en el punto de venta, etc, lo que reducirá las utilidades de la compañía entrante. Cuando no es posible penetrar los canales de distribución existentes, la compañía entrante adquiere a su costo su propia estructura de distribución y aún puede crear nuevos sistemas de distribución y apropiarse de parte del mercado.

## **1.6 Política gubernamental**

Las políticas gubernamentales pueden limitar o hasta impedir la entrada de nuevos competidores expidiendo leyes, normas y requisitos. Los gobiernos fijan, por ejemplo, normas sobre el control del medio ambiente o sobre los requisitos de calidad y seguridad de los productos que exigen grandes inversiones de capital o de sofisticación tecnológica y que además alertan a las compañías existentes sobre la llegada o las intenciones de potenciales contrincantes. Hoy la tendencia es a la desregularización, a la eliminación de subsidios y de barreras arancelarias, a concertar con los influyentes grupos de interés político y económico supranacionales y en general a navegar en un mismo océano económico donde los mercados financieros y los productos están cada vez más entrelazados.



### La rivalidad entre los competidores

Para una organización será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones, descuentos por cantidad y la posibilidad de entrada de nuevos productos/servicios.



### Poder de negociación de los proveedores

Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nuestra empresa, no tienen sustitutos o los mismos son pocos y de alto costo.



### Poder de negociación de los compradores

Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace aún más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente integrarse hacia atrás para aumentar su poder negociador.



### Amenaza de ingreso de productos sustitutos

Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la organización y de la industria.

## 7.3 - El enfoque de las “estrategias competitivas” – Michael Porter

Porter describió la estrategia competitiva, como las acciones ofensivas o defensivas de una empresa para crear una posición defendible dentro de una industria, acciones que eran la respuesta a las cinco fuerzas competitivas que el autor indicó como determinantes de la naturaleza y el grado de competencia que rodeaba a una empresa y que como resultado, buscaba obtener un importante rendimiento sobre la inversión.

Aunque cada empresa buscaba por distintos caminos llegar a ese resultado final, la cuestión residía en que para una empresa su mejor estrategia debería reflejar qué tan bien había comprendido y actuado en el escenario de las circunstancias que le correspondieron. Porter identificó tres estrategias genéricas que podían usarse individualmente o en conjunto, para crear en el largo plazo esa posición defendible que superara el desempeño de los competidores en una industria. Esas tres estrategias genéricas fueron:

- El liderazgo en costos
- La diferenciación
- El enfoque

Otra forma de exponerlos es la siguiente:

		<b>VENTAJA ESTRATÉGICA</b>	
		Exclusividad percibida por el cliente	Posición de bajo costo

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO</b>	Todo un sector industrial	<b>DIFERENCIACIÓN</b>	<b>LIDERAZGO EN COSTOS</b>
	Sólo a un segmento en particular	<b>ENFOQUE O ALTA SEGMENTACIÓN</b>	

### 7.3.1 El liderazgo en costos

Esta fue una estrategia muy popular en la década de los 70's, debido al concepto muy arraigado de la curva de experiencia. Mantener el costo más bajo frente a los competidores y lograr un volumen alto de ventas era el tema central de la estrategia. Por lo tanto la calidad, el servicio, la reducción de costos mediante una mayor experiencia, la construcción eficiente de economías de escala, el rígido control de costos y muy particularmente de los costos variables, eran materia de escrutinio férreo y constante. Los clientes de rendimiento marginal se evitaban y se buscaba la minimización de costos en las áreas de investigación y desarrollo, fuerza de ventas, publicidad, personal y en general en cada área de la operación de la empresa.

Si la empresa tenía una posición de costos bajos, se esperaba que esto la condujera a obtener utilidades por encima del promedio de la industria y la protegiera de las cinco fuerzas competitivas. En la medida en que los competidores luchaban mediante rebajas de precio, sus utilidades se erosionaban hasta que aquellos que quedaban en el nivel más próximo al competidor más eficiente eran eliminados. Obviamente, los competidores menos eficientes eran los primeros en sufrir las presiones competitivas.

Lograr una posición de costo total bajo, frecuentemente requería una alta participación relativa de mercado (se refiere a la participación en el mercado de una empresa con relación a su competidor más importante) u otro tipo de ventaja, como podría ser el acceso a las materias primas. Podría exigir también un diseño del producto que facilitara su fabricación, mantener una amplia línea de productos relacionados para distribuir entre ellos el costo, así como servir a los segmentos más grandes de clientes para asegurar volumen de ventas. Como contraprestación, implementar una estrategia de costo bajo podría implicar grandes inversiones de capital en tecnología de punta, precios agresivos y reducir los márgenes de utilidad para comprar una mayor participación en el mercado.

### 7.3.2 La diferenciación

Una segunda estrategia era la de crearle al producto o servicio algo que fuera percibido en toda la industria como único. La diferenciación se consideraba como la barrera protectora contra la competencia debido a la lealtad de marca, la que como resultante debería producir una menor sensibilidad al precio. Diferenciarse significaba sacrificar participación de mercado e involucrarse en actividades costosas como investigación, diseño del producto, materiales de alta calidad o incrementar el servicio al cliente. Sin embargo, esta situación de incompatibilidad con la estrategia de liderazgo de costos bajos no se daba en todas las industrias y había negocios que podían competir con costos bajos y precios comparables a los de la competencia.

Principales formas de diferenciación.

1. Servicio extraordinario
2. Emoción, basada en la marca, o lo que está de moda, o se identifica con un grupo de clientes en particular.
3. Desempeño superior (p/ej. Automóviles Mercedes Benz)
4. Seguridad (p/ej. Automóviles Volvo)
5. Durabilidad (p/ej calefones con tanque de cobre)
6. Características adicionales (p/ej. Windows, que es más que un sistema operativo)
7. Disponibilidad instantánea o rápida (Mc Donald's)

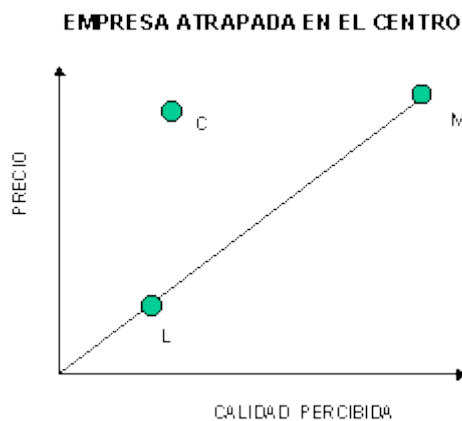
8. Personalización, también llamada “customización”
9. Exclusividad relativa (p/ej. Camisetas deportivas en ediciones limitadas como la del Fútbol Club Barcelona de su aniversario 100).
10. Servicios adicionales (estaciones de servicio que lavan los parabrisas y que tienen autoservice de otros productos).
11. Conveniencia (redes de pagos donde pagar cualquier tipo de factura)
12. Valores inusuales (actualmente los productos o envases no contaminantes)
13. Nuevos canales de distribución (p/ej Agua Sirte y su entrega domiciliaria)
14. Nuevas dimensiones de autoservicio (p/ej cajeros automáticos o gestiones bancarias vía Internet).
15. Empaque (p/ej. el envase tipo “blister” al vacío, que permite ver el producto pero a su vez impide que se dañe por estar protegido por plástico u otro elemento similar)
16. Presentación (p/ej. el diseño de los frascos de perfumes).
17. Trato personalizado.
18. Personal especializado.

### 7.3.3 El Enfoque

La tercera estrategia consiste en concentrarse en un grupo específico de clientes, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico. La estrategia se basa en la premisa de que la empresa estaba en condiciones de servir a un objetivo estratégico más reducido en forma más eficiente que los competidores de amplia cobertura. Como resultado, la empresa se diferenciaba al atender mejor las necesidades de un mercado-meta específico, o reduciendo costos sirviendo a ése mercado, o ambas cosas.

### 7.3.4 Empresa “atrapada en el medio”

Las tres estrategias genéricas de Porter eran alternativas, maneras viables de enfrentar a las fuerzas competitivas. La empresa que fallara en desarrollar su estrategia en por lo menos una de estas directrices, quedaba **atrapada en el medio**, como la empresa **C** de la figura, situada en una posición estratégica extremadamente pobre (una empresa con precio alto para productos percibidos como de baja calidad). Porter describía a este tipo de empresa con fallas en su participación de mercado, en su inversión de capital y con limitada capacidad de maniobra para ejecutar la estrategia del bajo costo, de la diferenciación o del enfoque.



La Empresa L tiene precio y calidad bajas. La Empresa M tiene precio y calidad altas. La Empresa C está atrapada en el centro pues la mayoría de los clientes se preguntarán por qué deben comprarle a C cuando pueden obtener mejor calidad al mismo precio de la Empresa M, u obtener (más o menos) la misma calidad de los productos de C y a menor precio comprándole a L. Como entre L y M el espacio es grande, la situación de C podría complicarse aún más si aparece un nuevo competidor que llegue a ocupar el *espacio vacío*, atacando además a L y M o si uno de los competidores actuales se mueve hacia una estrategia de línea completa.



**7.3.5 ¿QUÉ SE NECESITA PARA PONER EN PRÁCTICA LAS ESTRATEGIAS DE PORTER?**

<b>Estrategia Genérica</b>	<b>Habilidades y requisitos necesarios</b>	<b>Requisitos comunes de las organizaciones</b>
<b>Liderazgo en costos</b>	Capital de inversión y acceso a fuentes de capital. Capacidad de ingeniería de procesos. Supervisión estricta de los trabajadores. Diseño de productos que faciliten su fabricación. Sistemas de distribución con costos reducidos	Rígido control de costos. Información frecuente y detallada. Organizaciones estructuradas rígidamente. Responsabilidades asignadas claramente. Incentivos basados en el cumplimiento estricto de objetivos cuantitativos.
<b>Diferenciación</b>	Sólidas capacidades de marketing. Dotes creativas del personal. Ingeniería de productos. Sólidas capacidades de investigación y desarrollo. Reputación de liderazgo tecnológico o de calidad empresarial. Gran cooperación con los canales de distribución.	Coordinación amplia entre las funciones de investigación y desarrollo con marketing y fabricación de productos. Incentivos basados en el cumplimiento estricto de objetivos cualitativos. Ser empresas atractivas para captar personal calificado, creativo o científico.
<b>Enfoque</b>	Combinación de las habilidades y recursos anteriores, dirigidos al objetivo estratégico (segmento de mercado al que se enfoca la empresa).	Combinación de los requisitos anteriores, dirigidos al objetivo estratégico (segmento de mercado al que se enfoca la empresa).

## 8. PROPUESTAS ESTRATÉGICAS MÁS RECIENTES

Las tres estrategias genéricas antes esbozadas, pertenecen a los modelos estáticos de estrategia que describen a la competencia en un momento específico. Fueron útiles cuando en el mundo los cambios se daban lentamente y cuando el objetivo era **sostener** una ventaja competitiva. La realidad es que las ventajas sólo duran hasta que nuestros competidores las copian o las superan. Copiadas o superadas las ventajas se convierten en un costo. El copiadore o el innovador sólo podrá explotar su ventaja, durante un espacio de tiempo limitado antes que sus competidores reaccionen. Cuando los competidores reaccionan, la ventaja original empieza a debilitarse y se necesita una nueva iniciativa.

Trabajos posteriores a Porter han dado distintas subcategorías de diferenciación. Treacy y Wiersema<sup>16</sup> propusieron tres tipos genéricos de estrategia: Excelencia Operacional (el liderazgo total en costos de Porter), y dos estrategias diferenciadas: Liderazgo en Productos y Soluciones para el Cliente. Hax y Wilde<sup>17</sup> han enunciado una cuarta estrategia genérica, el “Sistema de Bloqueo”, en el que las empresas atraen complementadores, organizaciones con productos y servicios que mejoran la oferta de productos y servicios estándares de la organización. Ejemplos de este sistema son Microsoft, Intel, y Visa, que han “obligado” a muchas empresas a aceptar sus estándares. Finalmente, la “innovación en el valor” introducida por Chan Kim y Mauborgne<sup>18</sup> proporciona otra perspectiva, donde las empresas consiguen un alto desempeño sustentable en un conjunto seleccionado de atributos o características del servicio, de especial preferencia entre los grandes segmentos de clientes, al tiempo que mantienen bajos los precios y los costos de ese desempeño superior dejando de lado aquellas características que no son críticas para la satisfacción del cliente.

Las distintas estrategias –liderazgo en costos, liderazgo en los productos, soluciones para el cliente, sistema de bloqueo, innovación en el valor-, son formas alternativas de estructurar la posición de una empresa en la cadena de valor, de modo que pueda obtener un atractivo margen entre los precios recibidos de sus clientes y el costo de los productos y servicios adquiridos de sus proveedores.

### 8.1 Estrategia de liderazgo en costos

La oferta normalmente incluye precios altamente competitivos combinados con calidad constante, facilidad y rapidez de compra, y una no muy extensa selección de productos. El costo total para un cliente de adquirir y usar un producto o servicio incluye el costo de las fallas y el costo de detectar y corregir los defectos. Las empresas que adoptan una estrategia de bajo costo tienen que brindar una calidad sostenida para minimizar los costos que tienen sus clientes al detectar y corregir defectos. Otro componente del costo del cliente es el tiempo requerido para comprar y recibir el producto o servicio. Las empresas de bajo costo reducen ese tiempo y también el que va desde que se hace el pedido hasta que se recibe el producto o servicio.

### 8.2 Estrategia de liderazgo en los productos

La propuesta de valor de las empresas con liderazgo en los productos destaca las características particulares y la funcionalidad que los clientes valoran y por las que están dispuestos a pagar más, y en consecuencia es asimilable a la estrategia de “diferenciación” definida por Porter. Los objetivos estratégicos de esta propuesta de valor incluyen un desempeño excelente en dimensiones como rapidez, exactitud, tamaño o consumo de energía, que sea superior al ofrecido por los productos de la competencia. Estas empresas quieren ser las primeras en llegar al mercado con sus innovadoras o mejoradas características y funcionalidades. Al llegar primero, puede exigir precios altos a los clientes que más valoran la exclusiva funcionalidad de los productos, o bien, captar una alta participación de mercado en situaciones caracterizadas por un costo alto si se cambia de proveedor o por un sistema de bloqueo que les permiten defender su ventaja inicial sin recortar los precios. Los procesos internos clave están en el conjunto de la innovación, con excelentes procesos de desarrollo de productos, y protección mediante patentes, regulaciones y marcas.

<sup>16</sup> Michael Treacy y Fred Wiersema, *The Discipline of Market Leaders* (Addison-Wesley, 1995).

<sup>17</sup> Arnoldo Hax y Dean Wilde, *The Delta Project, Discovering new sources of profitability in a networked economy* (Palgrave, 2001).

<sup>18</sup> W. Chan Kim y Renée Mauborgne, *Value innovation: The strategic logic of high growth*, Harvard Business Review, Enero 1997

### **8.3 Estrategia de soluciones completas para los clientes**

Esta propuesta de valor se centra en la construcción de relaciones duraderas con los clientes, quienes sienten que la empresa entiende sus problemas de negocios o personales y confían en que desarrollará soluciones hechas a su medida. Las empresas que ofrecen este tipo de soluciones para el cliente, destacan los objetivos relacionados con la naturaleza integral de la solución (venta de múltiples productos y servicios todos unidos), el servicio excepcional y la calidad de la relación. Adquirir nuevos clientes a menudo resulta costoso y se logra a través de un único producto de ingreso. Después de la costosa adquisición de un cliente nuevo, las empresas deben retenerlo, profundizar la relación y ampliarla para incluir la venta de múltiples productos y servicios relacionados. Un ejemplo de esta estrategia es el caso de los bancos que ofrecen cuentas con todos los servicios financieros asociados mediante el uso de tarjetas (cuentas corrientes, cajas de ahorro, débitos automáticos, tarjetas de crédito con acumulación de premios, millas o puntos por consumos, servicios y actividades de esparcimiento sin costo o bonificados, contratación de seguros, etc.).

### **8.4 Estrategia de bloqueo**

Las empresas generan valor sustentable de larga duración creando altos costos a los clientes si decidieran cambiar de proveedor, costos que pueden surgir de diferentes maneras. Un buen ejemplo es el de los clientes que usan computadoras compatibles con Windows de Microsoft, y si deciden cambiar pierden el acceso a muchos de los programas de aplicaciones más populares que sólo funcionan con ese sistema operativo. Otro ejemplo es el de las tarjetas de crédito Visa o MasterCard –de amplísima difusión–, ya que si sus titulares deciden cambiar de tarjeta corren el riesgo de no poder cargar sus compras en muchos lugares del mundo.

El sistema de bloqueo requiere que la competencia no pueda imitar el producto principal por impedimento legal o por el secreto de su compleja construcción y continuas actualizaciones. El valor creado con este sistema a través del desarrollo de un estándar propio aumenta de forma no lineal a medida que aumenta la participación de clientes. Un rol fundamental en el éxito del bloqueo, es el de los “complementadores”. No son proveedores ni clientes de la empresa, pero crean mucho valor mediante la venta de servicios compatibles y valiosos a los clientes, o mediante la compra de servicios adicionales a los actuales proveedores de la empresa. Un ejemplo es el de los millones de programadores que hacen programas de aplicaciones compatibles con los sistemas operativos de Microsoft. Otra forma de bloqueo se da cuando una empresa proporciona un lugar dominante para las transacciones entre compradores y vendedores, transformándose en una especie de única cámara de compensación para la transferencia de información, dinero y bienes físicos.

Un factor clave para convertirse en un lugar dominante es explotar las ventajas del que se mueve primero, comprometiendo una masa crítica de compradores y vendedores con mayor rapidez que la competencia. Para mantener esas ventajas y alejar a la competencia, quien proporciona el lugar de intercambio debe esforzarse continuamente por mejorar la facilidad y el valor del uso, de modo que los costos de optar por otro lugar sean cada vez más altos.

### **8.5 Estrategia de “innovación en el valor” (océano azul)<sup>19</sup>**

Desarrollada por W. Chan Kim y R. Mauborgne, más que competir con los rivales consiste en hacer que sean irrelevantes. Señalan que las empresas competidoras, al enfrascarse en una lucha por superarse unas a otras, batallan en el denominado “océano rojo”, es decir, una estéril competencia sangrienta. Por el contrario, buscar un “océano azul” implica plantearse una meta, denominada “innovación en el valor”, que persigue al mismo tiempo la diferenciación y el bajo costo. Esta novedosa forma de encarar la estrategia consiste en desarrollar propuestas de valor nuevas y atractivas, capaces de transformar los espacios de mercado existentes y de crear otros nuevos.

Para la construcción de su propuesta, se basaron en las conclusiones de un estudio sobre 108 empresas que habían lanzado nuevos negocios:

---

<sup>19</sup> W. Chan Kim y Renée Mauborgne, “Blue Ocean Strategy: How to create uncontested market space and make the competition irrelevant”, Harvard Business School Press, 2005.

- Ningún sector y ninguna empresa puede aspirar a la excelencia permanente (al contrario de lo que en cierta forma sustenta el enfoque de “estrategias competitivas” de Porter).
- La iniciativa estratégica es lo que le permite a la empresa encarar una curva de crecimiento rentable.
- Los océanos azules nacen a instancia de actores históricos y de nuevos entrantes.
- La mayoría de los océanos azules nace de un océano rojo.
- La creación de un océano azul genera un poderoso efecto positivo en la imagen de marca de la empresa.
- Lo que define a un océano azul no es la innovación tecnológica sino la innovación en el valor; es decir, la oferta de un nuevo beneficio para el comprador.

La teoría tradicional dice que cuando una industria deja de ser competitiva, se derrama sangre y debemos abandonarla. Pero Chan Kim señala que es posible pasar del océano rojo a uno azul. Cita el caso de las orquestas de música clásica, cuyo auditorio se está reduciendo año a año en las generaciones más jóvenes, la estructura de costos se ha ido incrementando porque los teatros buscan a superestrellas para atraer a un público mayor, y se invierte demasiado en marketing para impulsar un nombre. De este modo, aumentan los costos y se reducen las utilidades. Sin embargo, un director de orquesta (André Rier) logró una marcada reducción de costos y un dramático incremento de público y los beneficios al sacar la música clásica de los teatros y llevarla a los grandes estadios, convirtiéndola en un espectáculo entretenido y apuntando a un público no tradicional: personas de menores ingresos, que se mueven y bailan al son del concierto. La innovación radica en que se apunta a un sector más amplio (las masas, y no las élites), a partir de un enfoque de diferenciación (no se parece a ningún otro espectáculo) y lo hace a un costo menor. El músico y su orquesta “salen” del sector tradicional y cruzan las fronteras de dos sectores, la música clásica y la de los espectáculos populares.

El océano rojo se queda en su casillero, mientras que el océano azul cruza sectores. La orquesta del ejemplo ya no compite con la música sinfónica, sino que son otro espectáculo. Y por ello generan su propia audiencia. Algo similar puede decirse del “Cirque du Soleil”, que no es simplemente un circo ni totalmente teatro, sino que combina a ambos.

Para diseñar una nueva propuesta de valor en función del comprador, Kim y Mauborgne desarrollaron la herramienta denominada “de las cuatro acciones”: eliminar, reducir, aumentar y crear. En definitiva, como se trata de romper con el esquema “diferenciación y bajo costo”, hay que plantearse las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles de los factores que la industria da por sentados, deben **eliminarse**?
- ¿Qué factores deberían **reducirse** respecto del estándar del sector industrial?
- ¿Qué factores deberían **aumentarse** respecto del estándar del sector?
- ¿Qué factores no ofrecidos por la industria deberían **crearse**?

Las respuestas a las dos primeras, aportan ideas sobre cómo lograr que la estructura de costos sea menor que las de los competidores, en tanto las dos restantes ofrecen pistas sobre cómo aumentar el valor para el comprador y crear nueva demanda, permitiendo así la innovación en el valor y rompiendo con la dicotomía “bajo costo – diferenciación”.

- ¿Cómo puede formularse y ejecutarse una estrategia océano azul?

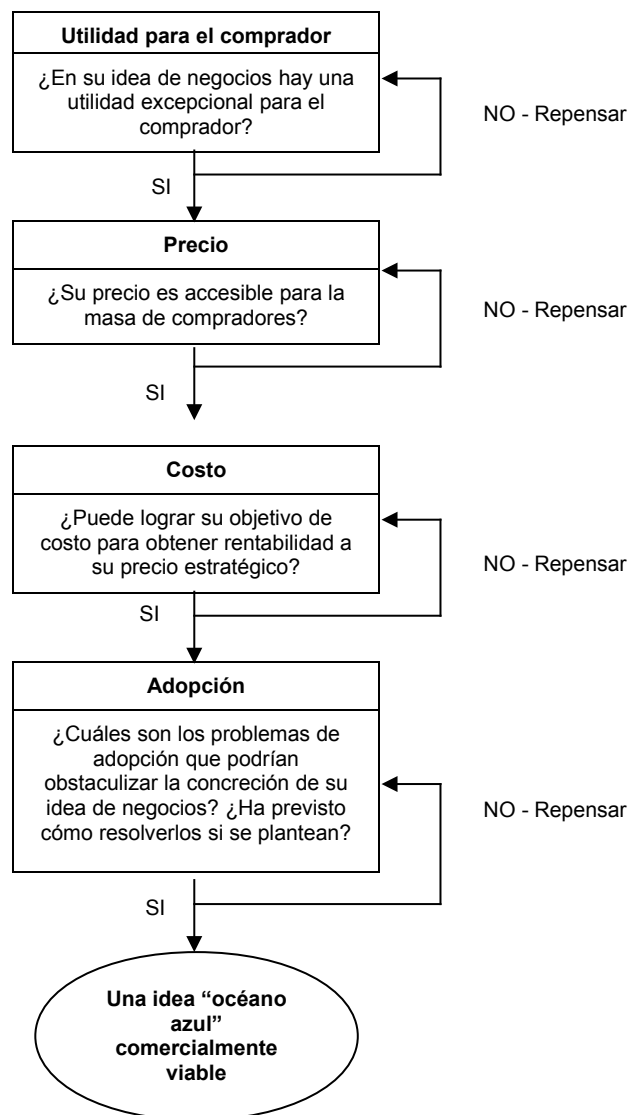
Al respecto, los autores señalan una serie de principios:

<b>Formulación de una estrategia de innovación en el valor</b>
<p><i>Principio 1. Replantear las fronteras del mercado</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><i>Sendero 1. Explorar industrias alternativas</i></li> <li><i>Sendero 2. Explorar grupos estratégicos dentro de la industria</i></li> <li><i>Sendero 3. Examinar la cadena de compradores</i></li> <li><i>Sendero 4. Explorar la oferta de productos y servicios complementarios</i></li> <li><i>Sendero 5. Explorar el atractivo funcional o emocional para los compradores</i></li> <li><i>Sendero 6. Explorar el futuro a través de las grandes tendencias</i></li> </ul>
<p><i>Principio 2. Poner el foco en el “gran mapa”, no en los detalles</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><i>Revelar el perfil estratégico de la industria mediante la descripción de los factores que afectan a la competencia</i></li> <li><i>Mostrar el perfil estratégico de los actores, actuales o potenciales, e indicar en qué factores invierten</i></li> <li><i>Poner en evidencia el perfil estratégico –o curva de valor- de la empresa, identificando sus criterios de Inversión y las posibilidades de modificarlos en el futuro.</i></li> </ul>
<p><i>Principio 3. Apuntar más allá de la demanda existente</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><i>Apuntar a los no clientes</i></li> <li><i>Apoyarse en los elementos comunes que tienen valor para los compradores</i></li> </ul>
<p><i>Principio 4. Lograr la secuencia estratégica correcta (ver Gráfico)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><i>Construir un modelo de negocios sólido, que asegure la rentabilidad, a partir de la utilidad para el comprador</i></li> </ul>
<b>Ejecución de la estrategia de innovación en el valor</b>
<p><i>Principio 5. Superar los obstáculos internos:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><i>Desconocimiento. Tomar conciencia de la necesidad del cambio estratégico</i></li> <li><i>Recursos limitados.</i></li> <li><i>Falta de motivación. Incentivar a su gente a fin de que rompa el statu quo y actúe con tenacidad y decisión</i></li> <li><i>Luchas de poder. Apelar al “liderazgo del momento clave”; pequeños cambios pueden producir grandes efectos</i></li> </ul>
<p><i>Principio 6. Lograr que la ejecución sea parte de la estrategia, a través de un “proceso justo”</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><i>Compromiso: involucrar a todos los individuos en las decisiones que los afectan</i></li> <li><i>Explicación: todos deben entender el por qué de las decisiones estratégicas</i></li> <li><i>Claridad: en las expectativas definiendo las reglas de juego.</i></li> </ul>

Sin embargo, Kim y Mauborgne plantean que la imitación puede convertir a los océanos azules en rojos. Entonces es tiempo de volver al azul. “La creación de un océano azul no es un logro estático sino un proceso dinámico”. Una lección importante es que siempre va a haber productos de océano azul y de océanos rojos, pero hay que mantener un equilibrio. El océano rojo es para hoy, para la generación de flujos de caja. El océano azul es para mañana, ya que creará crecimiento para el futuro. El secreto radica en pensar en el “no cliente” y por qué no consumen el producto. Ello dará muchas lecciones que pueden ser dirigidas a los clientes para sorprenderlos.

La transición de la competencia frontal a la creación del océano azul puede lograrse. Mientras que en la competencia frontal la empresa se concentra en sus rivales, en el océano azul se dedica a analizar sectores industriales alternativos. En forma similar, mientras que en el primer caso la empresa se concentra en la posición competitiva dentro del grupo estratégico, en el segundo analiza los grupos estratégicos dentro de la industria. Respecto de los compradores, el ambiente de competencia frontal se concentra en atenderlos mejor, mientras que en la estrategia de océano azul lo redefine.

## Secuencia de la estrategia de innovación en el valor (Océano Azul) - (Principio 4)



## 9. DISEÑO DE OPCIONES ESTRATÉGICAS. EL NIVEL FUNCIONAL

Las estrategias a nivel funcional crean el marco de referencia para la administración de las funciones que se desarrollan en cada unidad de negocios: finanzas, investigación y desarrollo, mercadotecnia, recursos humanos, operaciones. Son más detalladas que las estrategias a nivel de unidad de negocios, y sus horizontes de tiempo son más cortos.

Su propósito presenta tres aspectos:

1. La comunicación de objetivos de corto plazo.
2. La descripción de las acciones necesarias para el logro de esos objetivos.
3. La creación de un ambiente que favorezca su logro.

Las estrategias funcionales tienen que coordinarse entre sí con el fin de reducir al mínimo los conflictos que sean inevitables, así como para mejorar las posibilidades de realización de las metas organizacionales.

### 9.1 Marketing

Armonizan los productos y los servicios con las necesidades de los clientes, especifican cuándo y dónde se habrán de vender los productos y fijan los precios. Una herramienta muy utilizada es la

denominada “matriz de producto – mercado” (Matriz de Ansoff), ya vista antes, enfocadas ahora en los aspectos específicos de comercialización.

Como puede apreciarse, estas estrategias funcionales de marketing son las vistas en la Matriz FODA referidas a “estrategias de crecimiento” y “estrategias de diversificación”, enfocadas ahora en los aspectos específicos de Marketing.

## **9.2 Finanzas**

A las estrategias de finanzas les interesa la adquisición de capital, así como la asignación del capital de trabajo y sus dividendos. Incluyen también las diferentes formas de financiamiento (crecimiento interno por reinversión de utilidades, endeudamiento), el crecimiento por uso u otorgamiento de franquicias o licencias, la incorporación de nuevos socios, el crecimiento por adquisiciones o fusiones. A diferencia de otras estrategias funcionales, las estrategias de finanzas deben incluir elementos a corto y a largo plazo.

## **9.3 Producción y operaciones**

Esta área funcional se encarga de la transformación de materias primas, de lo que se invierte en los productos y servicios en términos de trabajo y capital. Las decisiones estratégicas incluyen el tamaño y la ubicación de la planta, la selección de equipo, el tamaño y control de los inventarios, y el diseño y la ingeniería de productos.

Ejemplos de las opciones en esta materia son: integración industrial (mejor control de abastecimientos y menores costos de producción), emplazamientos más económicos (menores costos de materia prima y mano de obra), inversiones en maquinaria de alta productividad, centros múltiples de producción.

## **9.4 Investigación y desarrollo**

Las organizaciones emprenden actividades de investigación y desarrollo para asegurarse de que sus productos, servicios y métodos de producción no se vuelvan obsoletos. Pueden decidir realizar investigación básica con el fin de aumentar sus conocimientos técnicos, investigación aplicada con el objeto de generar una aplicación comercial, o investigación de desarrollo para elaborar un producto o proceso nuevo o mejorado. La investigación puede hacerla la misma empresa o contratar a un tercero; puede tratarse de un programa a largo o a corto plazo.

## **9.5 Recursos Humanos y Personal**

La administración de recursos humanos incluye las actividades de reclutamiento, capacitación y asesoría de los empleados, la determinación de sueldos y bonos, y conservar canales de comunicación tanto con sindicatos como con el gobierno. Su objetivo es el de atraer, motivar y retener a los empleados que necesita la organización. Dependiendo de si la estrategia de la organización busca el crecimiento o la reducción, la estrategia de recursos humanos se dirigirá a aumentar o disminuir el número de empleados.

## **10. ESTRATEGIA EN EL SECTOR PÚBLICO**

Mark Moore<sup>20</sup> (1998) realiza un análisis muy interesante de la estrategia en el sector público comenzando con las diferencias entre la gestión privada y la gestión pública desde tres dimensiones:

---

<sup>20</sup> Moore, Mark H. (1998) *Gestión estratégica y creación de valor en el sector público*. Editorial Paidós.

	Gerencia Privada	Gerencia Pública
Proceso de creación y definición de valor	Definición en términos financieros, determinación por transacciones del mercado	Definición en términos sustantivos, determinado por el proceso político, por el valor que le dan los ciudadanos
Fuente de ingresos	Venta de productos y servicios	Principalmente impuestos y cobro de servicios
Foco de atención	Atender los requerimientos del cliente	Atender los mandatos de los ciudadanos y sus representantes

El concepto de estrategia organizacional adaptado al sector público considera a la estrategia organizacional como un concepto que simultáneamente:

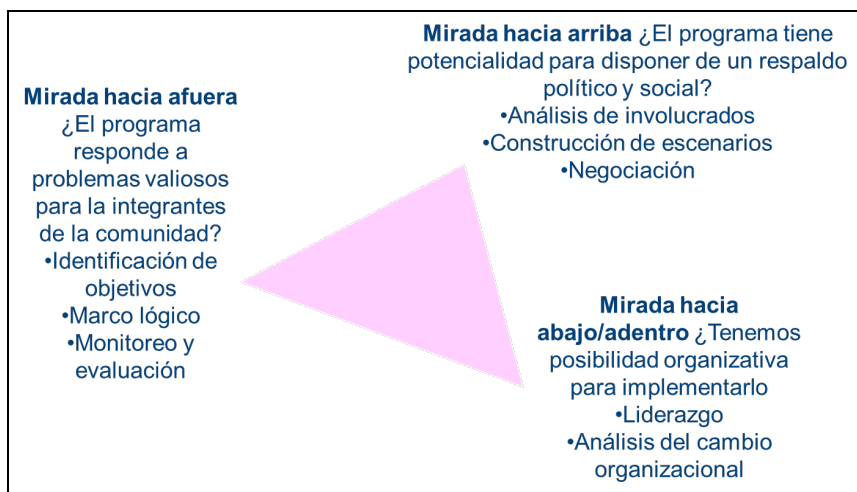
- a) Declara la misión o propósito general de la organización (construido en base a valores públicos importantes);
- b) Explica las fuentes de apoyo y legitimidad que se utilizaron para satisfacer el compromiso de la sociedad en dicha tarea;
- c) Explica cómo la tarea se organizará y gestionará para conseguir los objetivos.

Para desarrollar una estrategia en una organización pública, un directivo, debe alinear de manera coherente dichos elementos satisfaciendo 3 pruebas:

1. La estrategia debe ser valiosa en términos sustantivos, es decir, que la organización genera valor para los supervisores, clientes, beneficiarios a un costo bajo en términos monetarios y de autoridad.
2. La estrategia debe ser legítima y políticamente sostenible. O sea, la tarea debe ser capaz de atraer continuamente tanto autoridad como dinero del entorno político autorizados al cual el director debe rendir cuentas en último término.
3. Debe ser operativa y administrativamente viable, es decir, que las actividades autorizadas pueden realizarse a través de la organización existente con la ayuda de otras que pueden ser inducidas a contribuir al objetivo organizacional.

Gráficamente Moore lo plantea como sigue:





El triángulo estratégico de creación de valor en el sector público.

## 11. IMPLANTACIÓN

Es muy importante tener claro que con la formulación de la estrategia el proceso no está culminado y que la etapa siguiente, la de puesta en práctica, si no es adecuadamente ejecutada lleva al fracaso. Es en la implantación de la estrategia donde se presentan los principales desafíos. La última etapa, el control estratégico nos permite asegurarnos que estamos en el camino definido y si no es así analizar las causas de los desvíos y realizar los ajustes necesarios, sea en la puesta en práctica, en la orientación futura de la empresa o en la estrategia seleccionada.

## 12. CONTROL

Es el proceso de vigilar actividades, que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa. Un sistema de control efectivo es aquel que asegura que las actividades se terminen de manera que conduzcan a la consecución de las metas de la organización

### Tipos de control según nivel jerárquico

#### Control operativo

El nivel gerencial inferior, controla basado fundamentalmente en el contacto personal y según el carácter del supervisor, en canales informales. El supervisor tipo distribuye las tareas entre sus subordinados de acuerdo a patrones de costumbre, ya sea por asignación preliminar o distribución diaria de labores. Controla normalmente, en el caso del administrativo, el trabajo realizado en su totalidad y a su vez efectúa la comparación del rendimiento por cantidad de operaciones procesadas y porcentaje de errores localizados.

#### Control táctico

El nivel gerencial medio, debe ajustar su comportamiento a los parámetros fijados por la Dirección. Para ello recibe información por vía jerárquica y actúa como un censor de operaciones. Utiliza el margen de discrecionalidad que se le ha otorgado para tratar de ajustar el nivel de actividad al estándar fijado.

En tal sentido revisa personalmente los problemas que salen del estándar y resuelve en consonancia. Su intervención en el proceso no responde a una continuidad de revisión como el nivel inferior, sino que solo lo hace por excepción ante casos determinados o por intervenciones sorpresivas destinadas a calibrar el grado de cumplimiento de las normas impartidas a sus subordinados inmediatos.

Debe atender las excepciones que hacen al flujo de la actividad y que en su conjunto normalmente comportan la diferencia entre el estándar deseado y el que se podría lograr. El contacto personal y la vía informal está más cerrada al nivel medio que al nivel inferior; sin embargo, una adecuada relación entre el nivel bajo y el medio puede facilitar el acceso a la segunda de las vías.

### Control estratégico

El control de la Alta Dirección tiene como característica básica de actuación el hecho de que para la misma no existen normas prefijadas, por ser la que fija los objetivos, políticas y normas de la organización.

La información que a este sector le llega, en consecuencia, se referirá al conjunto de hechos que se desarrollaron dentro del marco de los lineamientos trazados. Es fundamentalmente una información global y agrupada de todos los hechos anteriores por categoría (producción, ventas, marketing, situación económico financiera, situación presupuestal, etc.).

Original: Febrero - marzo de 2007.

Revisión: Febrero – marzo de 2011.

Actualización: julio 2015.

Revisión y ajuste: julio 2018.

## **Bibliografía de Referencia**

Andrews, K. (1977) "El concepto de estrategia de la empresa". EUNSA. Pamplona.

Ansoff, I. (1976) "La estrategia de la empresa". Universidad de Navarra.

Arnoldo H. y Dean W. (2001) "The Delta Project. Discovering new sources of profitability in a networked economy". Palgrave.

Wheelen, T.H. y Hunger, J.D. (2000) "Strategic Management and Business Policy". Prentice Hall 7ª Edición.

Carrión Maroto, J. (2007) "Estrategia. De la visión a la acción". ESIC. Madrid.

Chandler, A. (1962) "Strategy and Structure". MIT, Cambridge.

De Kluyver, C. A. (2001) "Pensamiento estratégico". Pearson. Buenos Aires

David, F. (2001) "Strategic Management". Prentice Hall 8ª. Edición.

Hax, A. (1992) "Estrategia Empresarial". El Ateneo. Buenos Aires.

Albretch, K. (1996) "La Misión de la Empresa". Editorial Paidós.

Treacy, M. y Wiersema, F. (1995) "The Discipline of Market Leaders". Addison-Wesley.

Moore, M. H. (1998) "Gestión estratégica y creación de valor en el sector público". Editorial Paidos.

Porter, M. (1982) "Estrategia Competitiva". CECOSA. México.

Porter, M. (1985) "Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior". Free Press.

Robbins, S. y Coulter, D. (2005) "Administración". Prentice Hall 8ª. Edición.

Chan Kim, W. y Mauborgne, R. (2005) "Blue Ocean Strategy: How to create uncontested market space and make the competition irrelevant". Harvard Business School Press.

Chan Kim, W. y Mauborgne, R. (1997) "Value innovation: The strategic logic of high growth". Harvard Business Review.