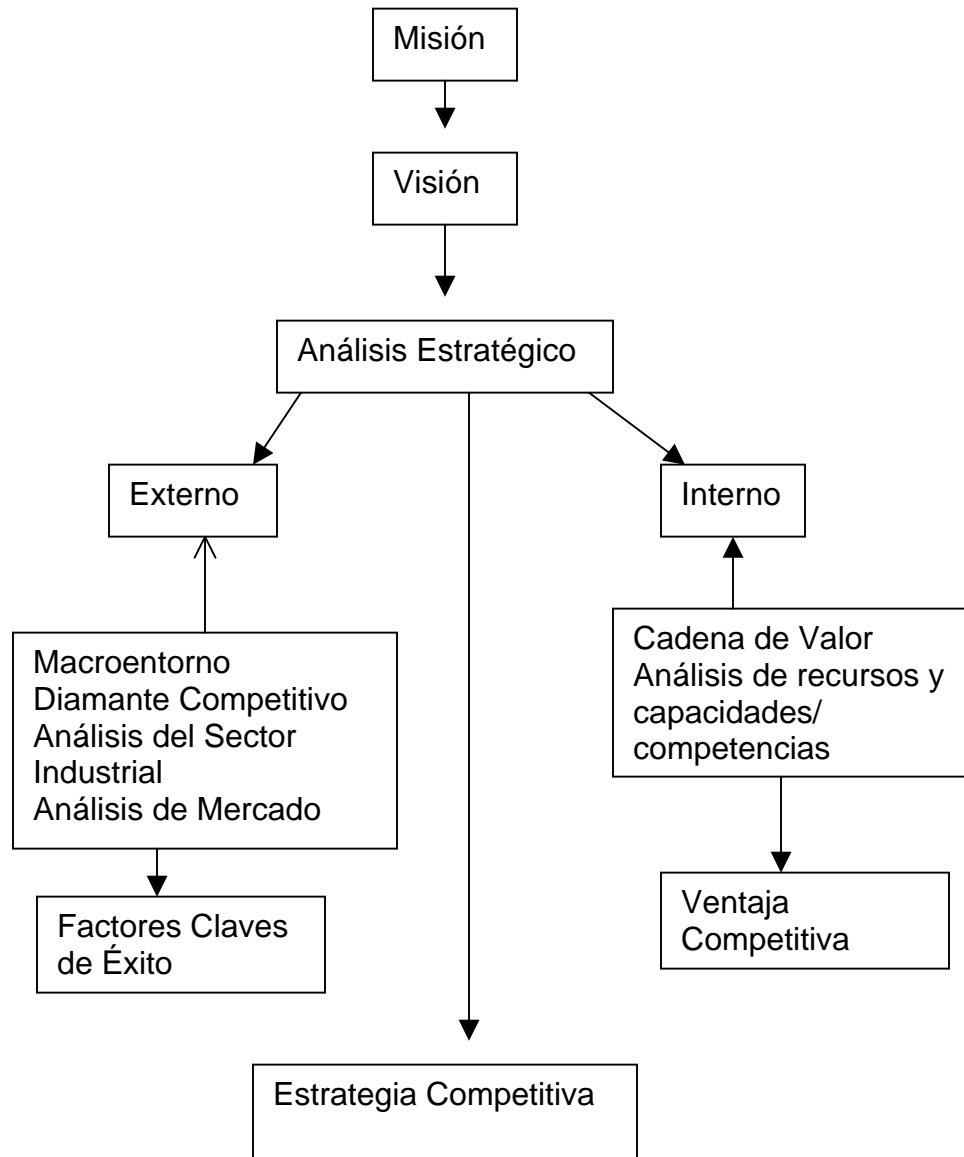


Capítulo 5 ESTRATEGIA DE NEGOCIO

La estrategia de negocio se expondrá siguiendo la lógica siguiente:



Los objetivos del capítulo son:

1. Comprender las diferencias entre la estrategia corporativa y de negocio
2. Identificar los elementos que componen la estrategia de negocio

3. Caracterizar la estrategia de negocio como centro de la batalla competitiva

5.1 Consideraciones sobre la estrategia de negocio

La estrategia a nivel de negocios tiene propósitos y formas de actuación que difieren de la estrategia corporativa antes referida. Es bueno aclarar que a esta estrategia también se le denomina estrategia de unidades comerciales, estrategia de unidades de negocio estratégico y estrategias competitivas.

La competencia de los negocios fue de algún modo tratada por la teoría económica clásica, cuando Adam Smith en su libro La Riqueza de la Naciones proclama el principio de la mano invisible, bajo los supuesto de competencia perfecta y enfatiza en que las motivaciones para la interacción en los mercados se debe a los incentivos egoístas de los individuos de buscar su propio bienestar. De hecho la economía clásica no considera el enfoque estratégico de los agentes económicos, toda vez que para ellos las elecciones a que se enfrentan los negocios tiene un valor de corto plazo

La competencia perfecta no existe, sino agentes económicos (empresas, firmas, compañías, etc) que interactúan en los mercados mediante sus productos o servicios, los cuales se producen y comercializan en las diferentes unidades de negocio o los negocios de las empresas.

Los negocios de una empresa se introducen en la arena competitiva mediante estrategias específicas en función de los propósitos que persiguen, de las características del sector industrial a que pertenezcan y de los recursos y capacidades con que cuente.

Las características del sector industrial ofrece las oportunidades y amenazas para el desarrollo del negocio, sin embargo el propósito, los recursos y capacidades con que cuente o las potencialidades que posea para crearlas, representan una fuerza motriz muy significativa en el proceso estratégico, lo cual se explicara más adelante.

Existen autores que consideran que la batalla final en el mercado se gana o se pierde a nivel de negocio, por lo que la necesidad de desarrollar una estrategia es tan valida como para el nivel corporativo.

La estrategia de negocio se ha plasmado en la literatura con diversos enfoques, así el enfoque tradicional¹ de la estrategia competitiva a nivel de negocio se plantea como la combinación de fines y medios. En el centro de la estrategia están la definición de cómo competir y su relación con las políticas de operación mediante las cuales las empresas buscan el logro de los objetivos como se muestra en la figura siguiente:

Por otra parte la propuesta de la existencia de 4 factores claves a tener en cuenta en la formulación de estrategia competitiva tales como: Fuerzas y debilidades de la empresa, oportunidades y riesgos del sector industrial, expectativas sociales y valores personales de los ejecutivos clave, no se aleja del mismo enfoque tradicional.

Según Meguzzatto (1996:) *"se trata de determinar cómo desarrollar lo mejor posible la actividad o las actividades correspondiente a la unidad estratégica, o sea en un entorno competitivo, cómo competir mejor en tal o cual negocio"*², Stoner en su libro sobre Administración plantea *"esta estrategia se ocupa de la administración de los intereses y operaciones de un negocio en particular... intenta determinar el enfoque que debe aplicarse a su mercado y cómo debe conducirse un negocio, teniendo presente los recursos y las condiciones del mercado"*³

Se puede constatar que tales criterios están marcadamente referidos a la escuela de diseño, al relacionar la estrategia con el ajuste, a nivel de negocio, de la situación del entorno y las condiciones internas del negocio, no se pronuncian en relación a poseer una ventaja tal y como lo hacen los autores que se citan a continuación:

Así Henderson (1991) señala que *"la estrategia es una búsqueda deliberada para un plan de acción que desarrolle la ventaja competitiva del negocio"*⁴, Hill y Jones enfatizan en que *"las empresas siguen una estrategia a nivel de negocios para lograr una ventaja competitiva que les permita superar el desempeño de los rivales y obtener rendimientos superiores al promedio"*⁵ Hax y Majluf plantean

¹ El enfoque tradicional esta relacionado con las propuestas de los autores como K. Andrews, Chistensen y la Escuela de Negocios de Harvard, en su libro Business Policy: Text and Cases (1965)

² M. Menguzzatto La dirección estratégica de empresa. Un enfoque innovador. 1996 p 88

³ R. Stoner Administración Edición quinta p 209

⁴ B. Henderson The oringen of strategy En Strategy seeking and securing competitive advantage. Editado por Cynthia A. Montgomery y Michale. E. Porter Harvard Business Review Book Boston 1991, p 5

⁵ C. Hill y G. Jones Administración Estratégica Mc Graw Hill Bogota 1996 p 172

*que "tiende a obtener un desempeño financiero superior a través de un posicionamiento competitivo que permite conseguir una ventaja sostenible respecto a los competidores de la empresa"*⁶

Así mismo Porter señala que *" la estrategia de una unidad de negocios es la ruta hacia la ventaja competitiva que determinará su desempeño"* y critica las categorizaciones de *construir, mantener y cosechar* como descripciones de las estrategias de negocio. En otra parte el mismo autor plantea que *"la estrategia genérica específica el enfoque fundamental para la ventaja competitiva que persigue una empresa"*.⁷

El enfoque de los últimos autores expuestos, es claro y preciso, el centro de la estrategia de negocio es la ventaja competitiva.

En general se considera que la estrategia de negocio es el cómo introducirse, mantenerse y crecer en el mercado, mediante una ventaja competitiva frente a los competidores. Por lo que si no se posee la ventaja habrá que crearla, para poder competir. ¿Por qué hablar de ventaja competitiva?

La ventaja competitiva surge porque las condiciones de competencia han cambiado, los supuestos de la ventaja comparativa, si bien nunca fueron totalmente confirmados, eran más persuasivos en tiempos en que la mayoría de los sectores estaban fragmentados, la producción era más intensiva en la explotación de los factores, más que en la especialización de los mismos y por tanto los costos eran la forma fundamental mediante la cual se comparaban los productos y la competencia se realizaba vía precios. Sin embargo en una situación donde los sectores son cada vez más globales, donde el desarrollo tecnológico ha producido cambios en sectores completos, el costo deja de ser prácticamente la única forma de competencia y se abre la perspectiva de la competitividad estructural que según Alonso (1992)⁸ se basa en tres consideraciones:

- Captar la mayor complejidad que revelan los mecanismos a través de los cuales se ejerce la competencia en los mercados, como son las estrategias empresariales que recurren cada vez más a resortes

⁶ A. Hax y N. Majluf Estrategia para el liderazgo competitivo Ed. Granica Buenos Aires 1997. p 72

⁷ M. Porter Ventaja competitiva Creación y sostenimiento de un desempeño superior. Ed Diana 1985 p 43

⁸ Alonso J.: "Ventajas comerciales y competitividad: aspectos conceptuales y empíricos" Rev. Información Comercial Española Mayo 1992. No 705.

como la calidad del producto y su nivel de adecuación a la demanda, los servicios posventa, y en general todas las prácticas de diferenciación comercial y técnica.

- El concepto de competitividad estructural trata de responder al protagonismo adquirido en la competencia por los procesos de creación, difusión y adaptación tecnológica en cualquiera de los eslabones de la cadena de valor.
- Incorpora la importancia que tienen los factores de tipo organizativos e institucional, ligado a la configuración del aparato productivo nacional, o las interconexiones entre sectores y actividades económicas, a la calidad de las relaciones entre los agentes y a la infraestructura física y tecnológica con la que operan.

Como una consecuencia de lo expuesto es que surge el concepto de ventaja competitiva, como una forma de denominar la ventaja (que no es ni absoluta, ni relativa, ni comparativa) que los negocios desarrollan para competir en las nuevas condiciones.

La ventaja competitiva según Porter (1985) *"resulta principalmente del valor que una empresa es capaz de crear para sus compradores"* y más adelante afirma *"...hay dos tipos básicos de ventajas competitivas que puede poseer una empresa: costo bajos o diferenciación. La importancia de cualquier fortaleza o debilidad que posee una empresa es, en su esencia, una función de su impacto sobre el costo relativo o la diferenciación"*⁹.

Por su parte Gluck (1980) señala que la ventaja competitiva son *" las características que diferencian favorablemente la empresa de la competencia actual y potencial"*¹⁰, algunos autores relacionan la ventaja competitiva con la posesión de recursos, habilidades o competencias distintivas que le permite a la compañía realizar actividades mejor y más baratas que los competidores¹¹, Hill y Jones en la obra citada plantean *" se dice que una compañía posee una ventaja competitiva cuando su índice de utilidad es mayor que el promedio de su industria"* y más adelante afirman *"...para que una organización alcance una ventaja competitiva debe tener costos*

⁹ Porter, M: Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior. Ed. Diana, México. Pág.29

¹⁰ Gluck, F y S.P. Kaufman A.S. Wallech Strategic Management for Competitive Advantage. Harvard Business Review July-Aug p 154-161, 1980 p3

¹¹ Ver Pankaj Ghemawat Sustainable advantage en Strategy Seeking and Securing Competitive Advantage. Harvard Business Review Book. Boston 1991; David Collis y Cynthia A. Montgomery Competing on Resources: Strategy in the 1990s Harvard Business Review. July-Aug 1995; Robert M. Grant The resource Based Theory of Competitive advantage: Implications for Strategic formulation. California Management Review Spring 1991 114-135

menores que sus competidores o diferenciar su producto de tal manera que pueda cobrar un precio mayor que el de sus rivales”¹²

Al profundizar en los conceptos de ventaja competitiva se puede observar que no existen contradicciones en que la creación de un valor para el consumidor se constata en el mercado frente a otros competidores. Si se crea valor para el cliente, significa que satisface la necesidad mejor que otro y por tanto sería elegido en el mercado frente a los restantes que puedan existir. Se puede afirmar que el concepto sobre ventaja competitiva más difundido es el de M. Porter, aunque en la mayoría de las ocasiones se confunde la forma que reviste o la vía por la que se logra (por costos más bajos que los competidores o por la diferenciación de los productos) con el concepto mismo expuesto anteriormente.

Por ejemplo, si existen dos mensajerías que ofrecen el mismo servicio, una más barato y la otra más rápido, indudablemente habrá clientes para cada una, si lo más barato y lo más rápido son atributos buscados por los clientes, es decir, es valor percibido que satisface sus necesidades, ya sea económica o de tiempo. Ambas poseen ventaja competitiva.

También podría suceder que existieran dos mensajerías que ofrecen el mismo servicio con el mismo atributo de rapidez, entonces ya la ventaja no estaría en ese atributo, sino que el valor tendría que venir de otra fuente de ventaja competitiva, como podría ser la seguridad, las facilidades para ordenar el servicio, etc. Por tanto poseer ventaja significa crear un valor para el cliente que haga que éste lo elija frente a la competencia en el mercado.

A continuación se exponen los elementos que integran una estrategia de negocios tal y como se muestra en la lógica planteada al inicio del capítulo

5.2 Misión, visión y objetivos estratégicos

La misión es un concepto que en sus orígenes estuvo concebido para corporaciones con varios negocios, la mayoría de los autores, analizados en el capítulo 3, enfatizan en que la misión debe incluir los negocios en los cuales se encuentra la organización, por lo que direcciona la categoría a lo corporativo, sin embargo eso no excluye

¹² C. Hill y G. Jones Obra citada p 106

que a nivel de negocio no pueda existir una misión, mucho más concreta y que se ajuste a las características del mismo.

Igualmente los negocios tienen su personalidad propia y razón de existencia y requieren de un rumbo estratégico. Es importante la definición clara y precisa del negocio en que se encuentra, que necesidad genérica satisface, así como considerar sus mercados y clientes. Sin lugar a dudas exponer la ventaja competitiva y sus principales fuentes, otorgan a la organización la dirección estratégica del negocio.

Tal y como se analizó en lo corporativo, la misión no debería incluir la visión, y pudiera tomar en cuenta los aspectos filosóficos sobre valores, por las mismas razones ya expuestas.

En cualquier caso la misión de los negocios deben ser compatibles y corresponderse con la misión de la corporación a la cual pertenecen.

Respecto a la visión y los objetivos estratégicos, no hay mucho más que añadir a lo ya analizado en el capítulo 3.

Recordemos que cuando se habla de los negocios de una corporación, como ya se apuntó anteriormente, los mismos se administran mediante la unidad estratégica de negocio (que pueden incluir uno o más negocios), las cuales pueden asumir la forma de empresa, divisiones o la conjunción de varias unidades básicas dentro de una organización (este último puede ser el caso de un Hotel, donde negocios como alojamiento, incluyen unidades básicas como recepción, ama de llaves, etc.)

En general cuando se esta analizando los negocios bajo la forma de empresas, divisiones, etc., es válido hablar de misión y visión, sin embargo cuando se habla, como el ejemplo del Hotel, puede que no tenga mucho sentido elaborar una misión por unidades de negocio y en vez de visión quizás sería más prudente hablar de objetivos estratégicos. Este puede ser un aspecto de debate.

5.3 Análisis externo

El análisis estratégico es una condición en la determinación de las estrategias, no importa si estas son de negocio o corporativas, pues las alternativas estratégicas surgen precisamente de la confrontación del negocio con el entorno, por lo que es indispensable contar con un

exhaustivo análisis del entorno, así como con un diagnóstico del negocio.

El análisis, como se expuso en el capítulo 3, es una condición de la estrategia, ya sean estas implícitas o explícitas, es decir se siga un proceso racional-formal o por el contrario la estrategia este implícita en los cursos de acción que se asumen, alentados y dirigidos por el líder. Aunque la estrategia no este formalizada, sino que el líder sigue, lo que en ocasiones se le denomina como “olfato” (lo cual es muy típico de los pequeños negocios característicos de los países subdesarrollados), no obstante, en tales ocasiones de todas formas ese “olfato” se forma de la experiencia del líder y de su conocimiento del mercado, los clientes, etc, por tanto del análisis.

Hasta para esos pequeños negocios hoy en día, es indispensable, encontrarse actualizado e informado de lo que sucede, debido a la celeridad de los cambios.

Tal y como se analizó para la estrategia corporativa, el análisis estratégico consta del análisis externo e interno.

El análisis externo del negocio también necesita de conocer las tendencias del macro entorno, el cual fue explicado en el capítulo 3 y que es igualmente válido para este nivel.

Sin embargo a este nivel es además conveniente realizar otros tipos de estudio y utilizar otras herramientas. Entre ellas el análisis de los determinantes de la competitividad nacional, el Análisis Estructural del sector Industrial, ambas propuestas por M. Porter, así como la evolución de los sectores y el análisis del mercado. Todo ello permite contar con la información necesaria para determinar los Factores Clave de Éxito.

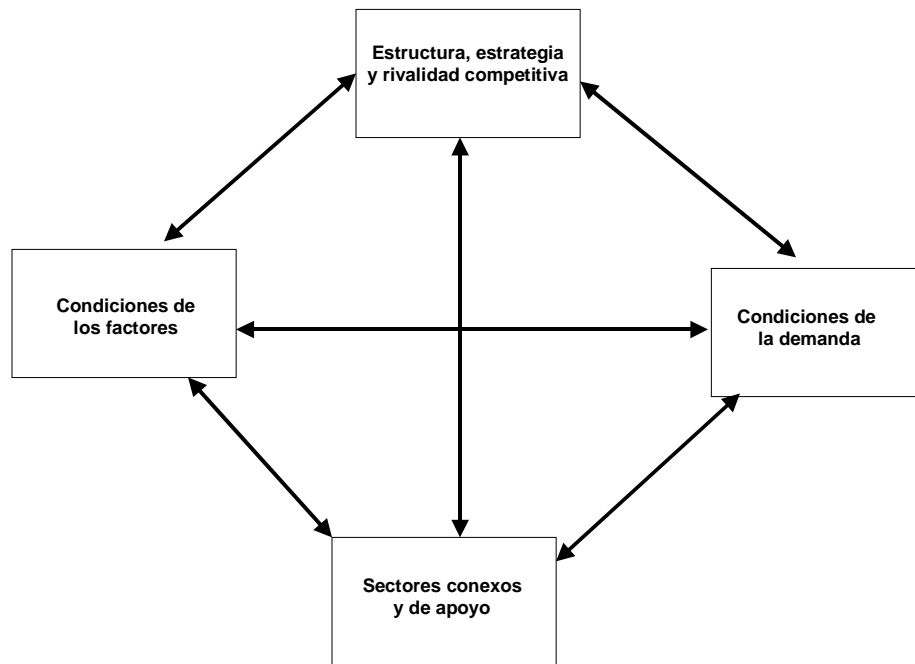
Determinantes de la competitividad nacional

Los determinantes de la Competitividad Nacional (conocido como el diamante de M. E. Porter): condiciones de los factores, condiciones de la demanda, sectores conexos y de apoyo y estrategia, estructura y rivalidad, los cuales son los expuestos en la figura 5.1, facilitan las condiciones para los incrementos de productividad y por tanto de la competitividad de los sectores y empresas de un país.

Condiciones de los factores: Las condiciones de los factores considera aspectos tales como: recursos físicos, humanos, de

conocimiento, de capital, infraestructura, etc.; que posee una nación y que le ponen en condiciones ventajosas en relación con otros países. Estos no tienen el mismo nivel de importancia a los efectos de la competitividad, por lo que es necesario hablar de Jerarquía de los Factores: básicos, avanzados y especializados.

Figura 5.1: Los determinantes de la Ventaja Competitiva Nacional



Fuente: Michael Porter La ventaja competitiva de las naciones. Ed. Plaza & Janes. España, 1991. Pág. 111

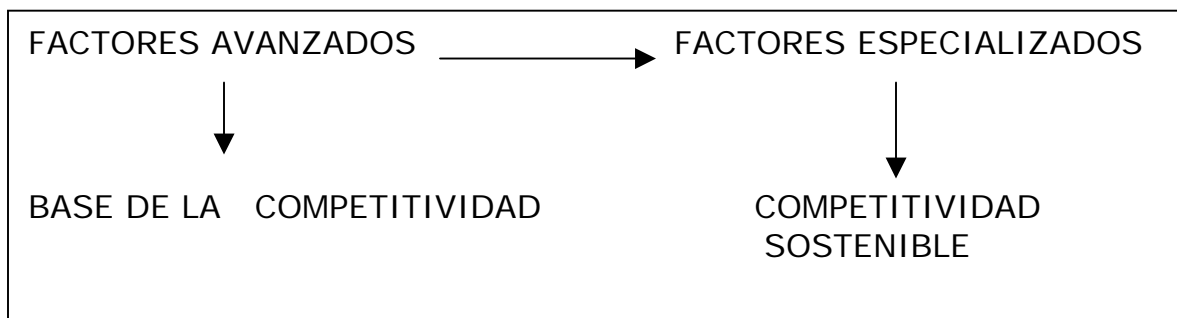
Los factores básicos (recursos naturales, el clima, la situación geográfica, mano de obra no especializada, recursos ajenos a largo plazo, etc.), son factores HEREDADOS, pasivamente o con poca inversión y constituyen de hecho la base de la ventaja comparativa.

Sin embargo cada día tales factores pierden importancia para lograr la competitividad, ya que su "ventaja relativa" de acceso o disponibilidad es superada por la actividad empresarial a nivel internacional, manteniendo sólo su importancia en la industria extractiva, la agricultura y en aquellos sectores no intensivos en tecnología.

Los factores avanzados son más importantes para la competitividad (moderna infraestructura de comunicación, personal altamente calificado, existencia de infraestructura científica, etc.), los que se crean sobre la base de los factores básicos, pero requieren de inversiones cuantiosas. Son más difíciles de conseguir por la competencia en el mercado mundial, ya que están vinculados a la estrategia de las empresas. En resumen son factores CREADOS.

Sin embargo para el logro de una competitividad sostenible (ver figura 5.2), no solo bastan los factores avanzados, ya que existe la posibilidad de reducir la ventaja de poseerlos (por ejemplo la fuerza de trabajo altamente calificada puede ser creada u obtenida por los países que carecen de ella); de ahí que sean indispensables otros tipos de factores: los llamados factores especializados.

Figura 5.2: Relación de los factores con la competitividad



Si un sector tiene como propósito ser competitivo deberá conjugar los factores avanzados y los especializados, entendiéndose por éstos al personal con formación muy específica, infraestructura con propiedades peculiares, bases de conocimiento en unos campos en particular, etc. En el recuadro ilustrativo 5.1 se muestra un ejemplo para el turismo en Cuba.

Recuadro ilustrativo 5.1 Análisis de los factores para el turismo

Cuba posee condiciones naturales para el desarrollo del turismo. Existe curiosidad por conocer a Cuba, sus ciudades cargadas de historia, su naturaleza y su pueblo, especialmente éste último cuya hospitalidad, capacidad de comunicación y forma de ser lo convierten en uno de los mayores incentivos de retorno de los turistas.

No posee recursos de capital, los cuales ha tenido que obtener, en lo fundamental, mediante la inversión extranjera, con ayuda de lo cual y con recursos del país se han creado más de x mil habitaciones, que unido a la infraestructura de carretera y aeropuertos, ayuda al desarrollo del sector.

Los recursos humanos, poseen una alta calificación, que ha ido dirigiéndose hacia la especialización en las diversas actividades que intervienen en el turismo.

La infraestructura científica relacionada con el turismo se han ido desarrollando en los últimos tiempos, pero no puede decirse que exista un conocimiento acumulado.

Las industrias que se basan en condiciones naturales, poseen una ventaja comparativa, los kilómetros de playas y el clima, es decir factores heredados, los cuales son muy vulnerables si no se combinan con otros factores especializados (creados), que le permitan a las cadenas u organizaciones turísticas ofrecer un "producto" diferente al de todos aquellos competidores que también poseen esas mismas o similares condiciones naturales. Por ello en el caso del turismo en Cuba se deberá trabajar en la creación de esos factores especializados y en aprovechar otras alternativas menos tradicionales de venta del "producto turístico".

Condiciones de la demanda: este determinante se analizar mediante tres elementos fundamentales:

- la composición de la demanda
- la magnitud y pautas del crecimiento de la demanda interior
- la internacionalización de la demanda

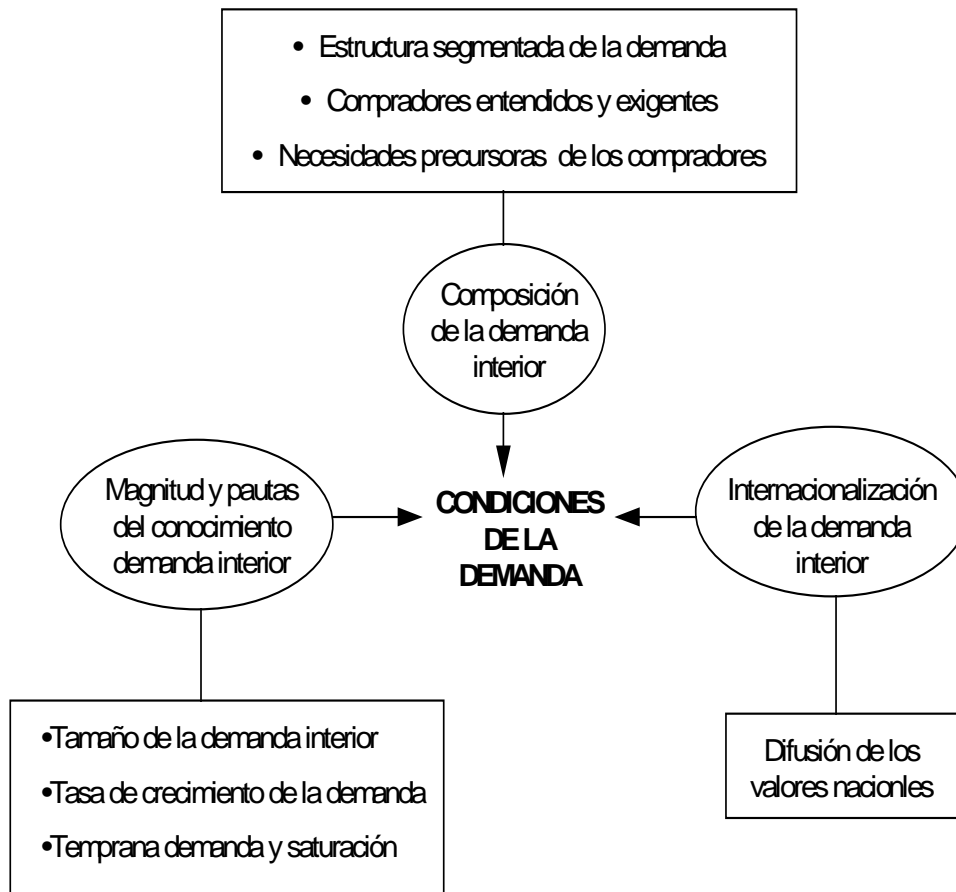
La figura 5.3 resume los elementos a tener en cuenta en el análisis de las condiciones de la demanda, como un determinante de la competitividad de las naciones y sectores.

Composición de la demanda: aborda mediante el análisis de la estructura segmentada de la demanda, la existencia de compradores entendidos y exigentes y la existencia de necesidades precursoras de los compradores.

Las diferentes organizaciones pueden desarrollar, y de hecho lo hacen, segmentos de mercados nacionales, en muchas ocasiones debido a condiciones muy específicas, donde se especializan con productos y/o servicios de altas prestaciones que, con el tiempo, son demandados también a nivel mundial, lo que significa la transformación del segmento de mercado nacional en mundial.

La existencia de compradores entendidos y exigentes representa un reto permanente para las organizaciones en el propósito de satisfacer tales necesidades, lo cual les impone la realización de innovaciones que permitan el desarrollo de nuevos productos y servicios y/o la modificación de los existentes de forma sistemática de modo que ponen a prueba y consolidan sus ofertas en los mercados nacionales antes de su entrada en los mercados internacionales.

Figura 5.3: Las condiciones de la demanda



Fuente: elaboración propia

La existencia en el país de necesidades precursoras dadas, ente otras, por condiciones muy específicas, permite el desarrollo de productos y servicios muy particulares que en ocasiones por determinadas razones alcanzan éxito a nivel mundial, como fue el caso de los televisores japoneses.

Magnitud y pautas del crecimiento de la demanda interior: comprende los aspectos relacionados con: tamaño de la demanda interior, tasa de crecimiento de esta demanda, temprana demanda interior y saturación.

El tamaño de la demanda interior esta relacionado sobre todo con aquellos sectores que requieran para ser eficientes de economías de

escala, grandes inversiones de Investigación y desarrollo, etc.; pero solo se convertirá en una ventaja si esas producciones además gozan de demanda en otros países (por ejemplo la industria automovilística), es decir, que no se elaboren únicamente en función de las características propias del mercado de origen.

La tasa de crecimiento de la demanda interior estimula la inversión y por tanto las organizaciones son más proclives a innovar, ya que el crecimiento del mercado reduce el nivel de riesgo. Por tanto un país en crecimiento proporciona condiciones favorables a sus empresas para introducir cambios y mejoras a sus productos o servicios, que le permitan estar a la altura de la competitividad mundial.

La temprana demanda y saturación de la misma están muy relacionadas, entre otros factores, con la existencia de compradores entendidos y exigentes y con las necesidades precursoras comentadas anteriormente, ya que la demanda es la manifestación de la necesidad, el deseo de satisfacerla y la posibilidad, en términos de poder adquisitivo, de realizarla. Por tanto una demanda temprana significa una demanda que se adelanta en el tiempo en relación con otros mercados y la saturación de la misma puede venir dada por la exigencia de los compradores en satisfacer sus necesidades de un modo más "sofisticado". Todo ello le otorga condiciones favorables a las empresas de esos sectores para introducir constantemente nuevas generaciones de productos en el mercado mundial, cuya demanda está más "retardada" en el tiempo.

Por supuesto pueden existir otros factores, como modificaciones en las variables macroeconómicas durante un período de tiempo, que provoquen una temprana demanda y saturación, incluso pudieran manifestarse otros de carácter meramente coyuntural, pero tales casos no interesan a los efectos de este análisis, debido a que no son permanentes, es decir, no representan una característica en sí de la demanda.

Internacionalización de la demanda interior: es una condición favorable a las empresas del sector, cuando se difunden los valores nacionales mediante los productos y los medios de comunicación como sucedió, por ejemplo con las comidas rápidas americanas.

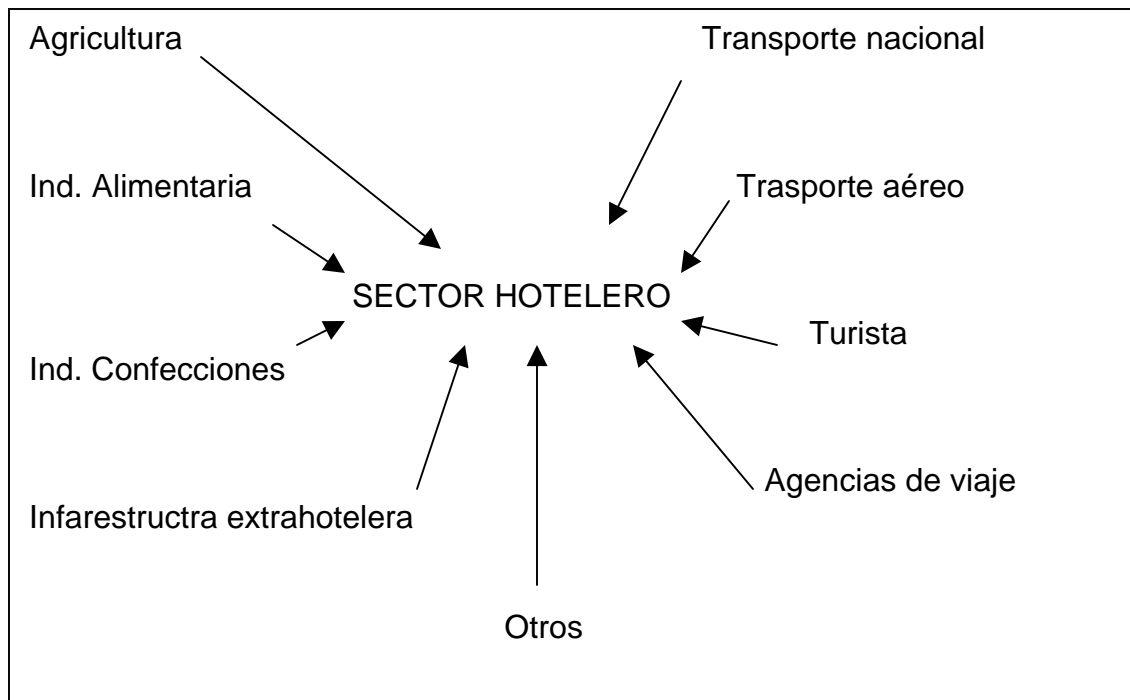
Como puede comprenderse de lo anterior todos los aspectos analizados, relativos a las condiciones de la demanda, parten de la demanda en el mercado del país de origen, cuyas características estimulen a los sectores a satisfacerla, para lo cual deberán desarrollar

sus capacidades internas en pos de nuevos productos o servicios, que hagan competitivos sus negocios y salgan al mercado externo en condiciones altamente favorables.

Sectores conexos y de apoyo: estimulan la competitividad en la medida en que se posean proveedores de elevado nivel de competencia que imponga exigencias y por tanto rete las capacidades interna de las organizaciones en la búsqueda de la eficacia de sus producciones y servicios y los haga competitivos.

También existen un conjunto de sectores que sin ser proveedores, apoyan y contribuyen a la competitividad. Son sectores que se complementan y de esta forma tributan a la competitividad del sector, por ejemplo la transportación por aviones para el turismo (un ejemplo de sectores afines y de apoyo para el turismo se muestra en la figura 5.4).

Figura 5.4: Sectores conexos y de apoyo del Turismo



Fuente: elaboración propia

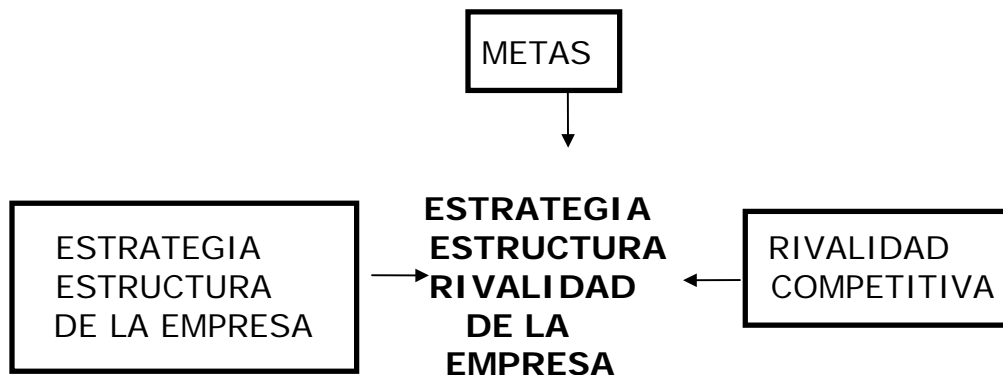
Este determinante es muy importante porque el mismo representa la existencia de un tejido industrial propio en el país que permita las

necesarias complementaciones y relaciones reciprocas para que un sector pueda gozar de condiciones para ser competitivo.

Se ha observado en estudios realizados, que en realidad las organizaciones competitivas están insertadas en agrupamientos industriales, incluso en zonas geográficas específicas en el país, dando lugar a los llamados “cluster” y de ello a hablar de competitividad regional (regiones de un país), más que nacional o empresarial

Estrategia, estructura y rivalidad: el último determinante de la competitividad nacional es estrategia, estructura y rivalidad de la empresa que incluye los aspectos expuestos en la figura 5.5

Figura 5.5: La estrategia, estructura y rivalidad competitiva



Fuente: Elaboración propia

La estrategia y estructura de las empresas se refiere a la forma de organización y gestión de las empresas en dicho sector. No existe una forma única y universal de dirigir las empresas, ya que la misma esta influida por el sistema educativo, la historia social y religiosa, las estructuras familiares, la relación estado-empresa, etc. Sin embargo la estrategia y estructura de las empresas favorecen o no la competitividad en tanto en cuanto estén orientadas hacia el exterior, sean proclives a la innovación y coadyuven a compartir metas y objetivos entre todos los trabajadores de la organización.

Las metas se refieren a los propósitos de los empleados y las organizaciones que deben estar en línea con las posibles fuentes de

ventaja competitiva, es decir, que las metas de los propietarios y de los empleados (incluyendo al directivo) estén dirigidas hacia las necesidades del sector, que puedan garantizar una competitividad sostenida.

Influye también en las metas el prestigio o prioridad nacional sobre el sector en cuestión, ya que atrae recursos humanos de calidad y eleva la motivación de los empleados y propietarios. *"Las naciones tienden a ser competitivas en actividades que se admiran o de las que se depende; esto es, de donde proceden los héroes"*¹³.

La rivalidad competitiva se refiere a la competencia entre las empresas dentro del mismo sector, en el país de origen. La competencia entre empresas conduce a un reto permanente entre ellas en función de no quedarse fuera o rezagadas o, por el contrario, de ser líderes. Esta rivalidad provoca que las empresas constantemente se estén superando a sí mismas e innovando en el campo tecnológico y no simplemente discutiendo un pedazo de mercado sobre la base de competir en precios, lo cual puede conllevar a un desgaste de las organizaciones y a una competitividad efímera.

Las organizaciones que se fogueen internamente en la competencia, en sus países de origen, estarán mejor preparadas para enfrentarla en el exterior. Las características de determinados sectores, como por ejemplo el aeroespacial, no hace tan factible la competencia interna, por lo que la competencia es obligatoriamente a nivel mundial.

Los cuatro determinantes de la ventaja competitiva de las naciones no existen cada uno *per se*, sino que ellos entre sí se auto refuerzan, como lo indican las flechas de la figura 5.1, es decir que las organizaciones de un sector de una Nación poseerán mejores condiciones para crear una ventaja competitiva sostenible en la misma medida en que posean ventajas en cada uno de los determinantes. *"Los determinantes del "diamante" y las interrelaciones entre ellos crean las fuerzas que moldean la probabilidad, orientación y velocidad de mejora e innovación de las empresas de una nación integradas en un sector"*¹⁴.

Por ejemplo, fuertes sectores afines y de apoyo influirán en el desarrollo de una demanda exigente y hasta precursora, al mismo

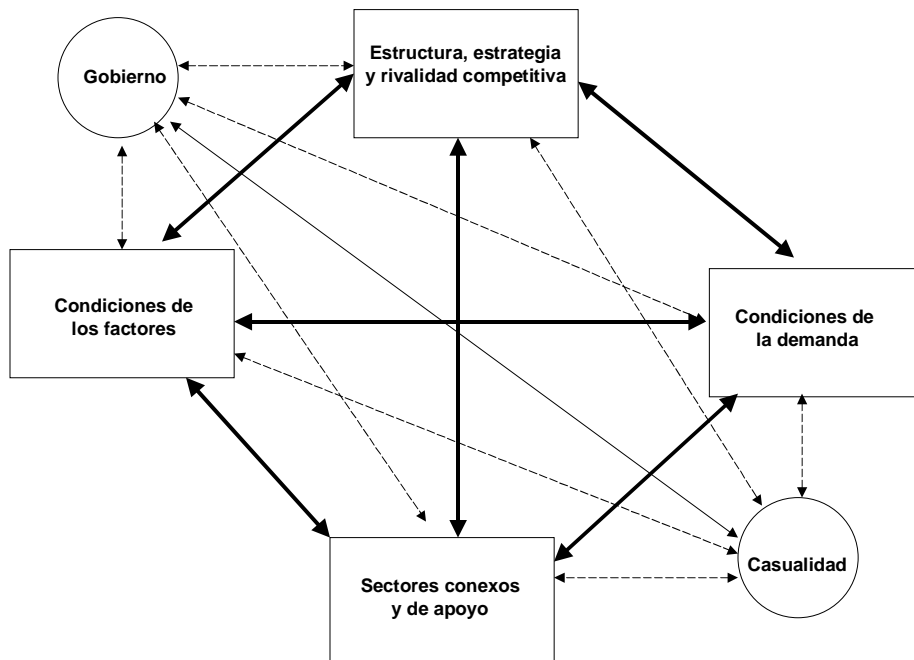
¹³ Porter, Michael: La ventaja competitiva de las naciones Ed. Plaza & Janes. España, 1991. Pág. 167.

¹⁴ Porter, M.: La ventaja competitiva de las naciones Ed. Plaza & Janes. España, 1991. Pág. 238

tiempo ambos elementos coadyuvaran a la creación de factores especializados que permitan satisfacer las necesidades de los clientes y todo ello a su vez provocará estrategias y metas en las organizaciones que proporcionen rentabilidad, lo cual a su vez promoverá la competencia y ésta el reto sistemático a la innovación, base de la competitividad.

Sin embargo el estudio de los factores que influyen en la competitividad a nivel de nación estaría incompleto si no se analizan dos elementos también importantes: el gobierno y la casualidad tal y como se presenta en la figura 5.6

Figura 5.6: El sistema completo



Fuente: Michael Porter Obra citada en la figura 5.1 p 182

La casualidad como categoría filosófica existe y no se puede dejar de tener en cuenta para el análisis, ya que en muchos sectores ha sido factor decisivo de la competitividad, pues crea discontinuidades y fisuras en la estructura de los sectores que pueden modificar la posición competitiva de las organizaciones, tanto a favor como en contra.

Algunos ejemplos de casualidad pueden ser: actos de pura invención, crisis de materia primas (por ejemplo la crisis del petróleo), surgimiento de nuevas tecnologías que revolucionan el sector (por ejemplo la biotecnología, la microelectrónica, etc.), guerras, decisiones políticas de otros gobiernos, etc. Por ejemplo la decisión del gobierno cubano al triunfo de la Revolución de no promover el turismo extranjero, específicamente en Varadero, representó una oportunidad que supo aprovechar México para desarrollar Cancún.

El gobierno en cualquier país, con detractores y defensores, juega un papel nada despreciable en la creación de condiciones que influyen en la competitividad de los sectores. El gobierno debe ser un catalizador y estimulador de la competitividad en las empresas, *"no puede crear sectores competitivos: sólo pueden hacerlo las empresas"*¹⁵, pero sí promover con sus acciones y decisiones la competitividad de los sectores para los cuales el país presenta una situación favorable, ya sea partir de factores heredados y sobre dicha base crear otros necesarios o bien a partir de factores totalmente creados.

Los gobiernos pueden actuar decisivamente en el desarrollo de la educación, de las ciencias básicas, de las inversiones de infraestructura, así como en la definición de políticas que favorezcan el desenvolvimiento de las organizaciones.

El análisis del Diamante permite identificar las condiciones que otorga el país al desarrollo competitivo de un sector, por lo que su aplicación debe verse desde la perspectiva del sector y no de la empresa en particular. No obstante después de efectuado el análisis completo de todos los determinantes y llegar a conclusiones para el sector en su conjunto se deberán precisar las oportunidades y amenazas específicas para la empresa en cuestión.

Concluido el análisis del Diamante es necesario pasar al análisis de fuerzas más cercanas a la empresa y que de hecho conforman el micro entorno de la misma, realizado mediante el análisis del sector industrial

Análisis del sector industrial

En el capítulo 3 se expuso qué se entiende por sector, visto como todas aquellas empresas que satisfacen la misma necesidad o como

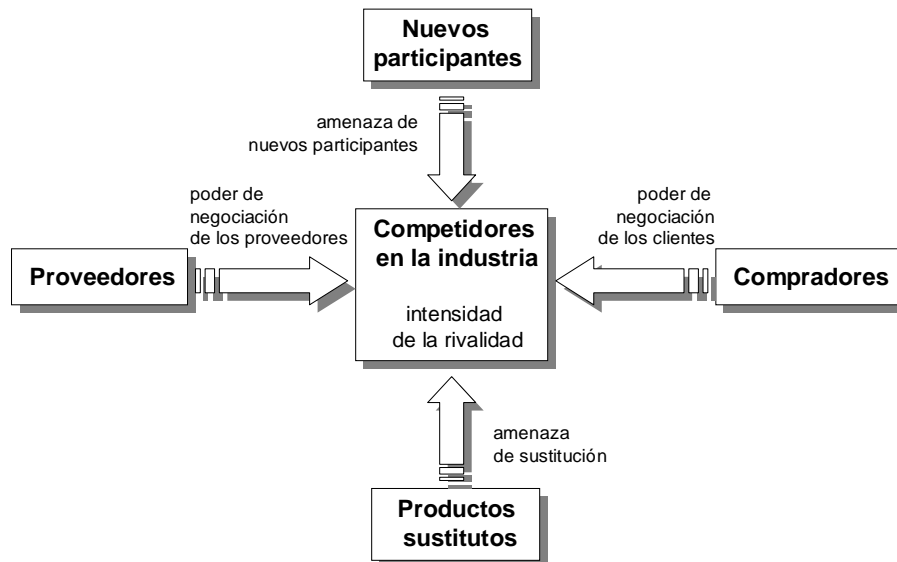
¹⁵ Porter, Michael: "¿Dónde radica la ventaja competitiva de las naciones?" Harvard-Deusto Business Review, 4to trimestre, 1990. p. 18

dice Porter sus productos son sustitutos cercanos entre sí, por lo que cualquier variación en los determinantes del sector, pudiera favorecer o por el contrario “sacar del juego” a un negocio.

Según Porter la estructura de un sector viene dada por 5 fuerzas: la intensidad de la rivalidad, el poder negociador de suministradores y clientes, la amenaza de productos sustitutos y de nuevos competidores. Aunque algunos autores lo han desarrollado con diez fuerzas y otros lo cuestionan, aún no ha sido superado en la teoría y sigue siendo bastante utilizado en la practica.

Las cinco fuerzas que están presente en el juego competitivo del sector se ilustra en la figura No 5.7 :

Figura 5.7: Elementos de la estructura de la industria



Fuente: M. Porter Estrategia Competitiva Técnicas para el análisis de los sectores industriales y la competencia Ed. Continental México 1997 p24

La importancia de analizar el sector de competencia es que en el mismo subyace *"una estructura o conjunto de características económicas y técnicas fundamentales, que dan origen a estas fuerzas competitivas"*¹⁶, las cuales colectivamente determinan las utilidades del sector. De lo que se trata es de identificar la estructura existente, sus fuerzas decisivas y sus puntos vulnerables, para evaluar las fortalezas y debilidades de la organización en dicha industria, que le permitan *"lidiar con las cinco fuerzas mejor que sus rivales"*¹⁷ y por tanto lograr una posición competitiva (sobre la base de la ventaja competitiva), que le genere el mayor rendimiento.

La intensidad de la rivalidad: estudia a los competidores actuales para lo cual toma en cuenta un conjunto de factores:

- Cantidad y fortaleza de los competidores
- Diferenciación de los productos
- La capacidad instalada superior al crecimiento del mercado o al tamaño
- Existencia de altas barreras de salida
- Bajos costos de transacción
- Bajo crecimiento del mercado

La alta rivalidad reduce la rentabilidad del sector, ya que, o bien se disputaran el valor que crean para los clientes mediante los precios o aumenta el costo de la competencia, pues cada nuevo peso de utilidades a obtener representa una inversión mayor en lograr mantener o mejorar la posición de los productos entre los clientes.

La amenaza de nuevos competidores: Los competidores potenciales serán todas aquellas organizaciones que hoy no compiten en ese sector, pero que tienen posibilidades de hacerlo.

Un aspecto de mucha importancia para la entrada de nuevos competidores es el análisis de las barreras de entrada, que esta relacionado con:

- Economías de escala

¹⁶ Porter, M.E: "Towards a dynamic theory of strategy". Strategic Management Journal, Vol. 12, 1991. Pág: 99

¹⁷ Porter, M.E: Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior. Ed. Diana. México, 1987. Pág: 29.

- Acceso a los canales de distribución
- Requerimientos de capital
- Regulaciones gubernamentales
- Reacción esperada de los competidores actuales
- Identidad de marca
- Costos de transacción
- Diferenciación

Por supuesto si la industria es proclive a la entrada de nuevos competidores, es decir, que las barreras de entrada son bajas, eso significa que la rivalidad se agudizaría aún más con las consecuencias ya descritas, si además, las barreras de salida del sector son altas, es decir, es fácil entrar y difícil salir del sector, la tasa de retorno se reduce. En general se pudieran presentar las situaciones que se describen en la tabla No 5.1 :

Tabla No 5.1 Relación entre barreras de salida e ingreso

		BARRERAS DE SALIDA	
		BAJAS	ALTAS
BARRERAS DE INGRESO	BAJAS	Rendimientos baja, estables	Rendimientos bajos, riesgosos
	ALTAS	Rendimientos elevados, estables	Rendimientos elevados, riesgosos

Fuente: M. Porter Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores de la competencia. Ed. Continental. México 1997, p42

Poder de Negociación de los Suministradores: los proveedores participan en el juego competitivo del sector aunque ellos no sean competidores, pero en dependencia del poder de negociación que posean, influirán en la rentabilidad media del sector. Por ejemplo los proveedores poderosos pueden aumentar los precios de sus productos y si la industria no tiene capacidad para recuperar tales costos en sus propios precios, el proveedor estará extrayendo rentabilidad al sector.

El poder de negociación de los proveedores dependerá de:

- Los insumos son diferenciados o no
- Los costos de transacción
- Presencia de insumos sustitutos
- Concentración de proveedores
- Impacto de los insumos en el costo o en la diferenciación
- Riesgo de integración vertical hacia delante

Poder Negociador del Cliente: el cliente es una pieza importante en la estructura competitiva del sector, ya que los negocios crean valor para ellos, por lo que sus exigencias y requerimientos pudieran representar extracción de rentabilidad.

El poder de negociación del cliente depende de:

- El volumen de compra
- Riesgos de integración vertical hacia atrás
- Presencia de productos sustitutivos
- La diferenciación de los productos
- El comprador no se concentra o no en un solo proveedor
- Impacto del producto en la calidad y/o desempeño
- El peso que representa en las utilidades del comprador

Amenazas de productos sustitutos: los riesgos de productos sustitutivos se refieren a la posibilidad de modificar las condiciones de precios en la industria y/o la propensión del comprador en favor del sustituto, todo lo cual presiona al sector a una mayor diferenciación, a una mejor prestación, etc.; en definitiva a más inversión y, por tanto, a menos utilidades.

Cada empresa poseerá sus fortalezas y debilidades respecto a la estructura del sector e identificará oportunidades y amenazas, todo lo cual puede variar en el tiempo. Un error muy frecuente es analizar la estructura del sector desde la perspectiva de la empresa y también el considerar que todos los integrantes del sector son competidores directos, cuando en realidad las empresas compiten con aquellas que siguen una estrategia igual o similar, a esos grupos de competidores se les denomina grupos estratégicos.

Las organizaciones para competir en el sector industrial pueden adoptar una amplia diversidad de formas, a las que Porter denomina dimensiones y que marcan la diferencia entre las opciones estratégicas, algunas de estas dimensiones son las siguientes:

- Especialización
- Identificación de marca
- Selección de canal
- Calidad del producto
- Liderazgo tecnológico
- Integración vertical
- Posición de costos
- Servicio

- Política de precios
- Apalancamiento
- Relaciones con la casa matriz
- Relaciones con los gobiernos

Por supuesto que pueden existir otras dimensiones no propuestas por el autor, lo importante es tener claro que la dimensión es la base o variable clave de la estrategia

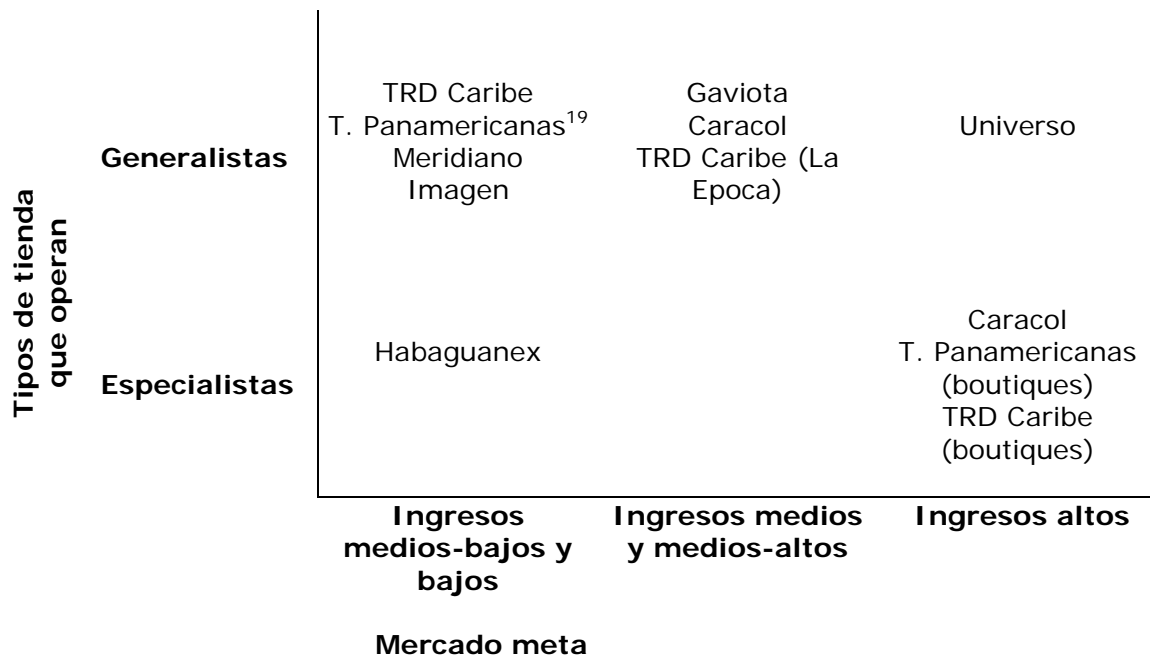
Porter define los grupos estratégicos como *"el conjunto de empresas en un sector industrial que siguen una misma o similar estrategia a lo largo de las dimensiones estratégicas"*¹⁸

Un mapa de grupo estratégico brinda a la organización un instrumento para el análisis de sus competidores reales, sobre los cuales deberá obtener la mayor información posible, mediante el espionaje u otras formas de información. Una muestra de esta información se presenta en el apéndice 1

En la figura No 5.8 se muestra un ejemplo de grupos estratégicos para las cadenas de tiendas en Cuba.

¹⁸ M. Porter Estrategia Competitiva Técnicas para el análisis de los sectores industriales y la competencia Ed. Continental México 1997 p148

Figura No 5.8 Grupos Estratégicos Cadenas de Tiendas en Cuba



Fuente: Tesis de Doctorado Estrategia de Marketing del Comercio Minorista de Bienes en Cuba autor Luis A. Barreiro 2002

Definidos los grupos estratégicos dentro de ellos es posible analizar las especificidades en el comportamiento de las 5 fuerzas antes expuestas.

Se debe tener presente que cada sector es único, con una estructura única y la importancia de las diferentes fuerzas dependerá del sector en particular. La estructura de los sectores industriales cambian con frecuencia y la evolución de los mismos es de suma importancia para la definición de la estrategia.

Evolución de los sectores industriales

Los sectores industriales pasan por diferentes fases o etapas como parte de un proceso evolutivo. Los sectores poseen una estructura inicial que pocas veces será la que mantendrá en su desarrollo, ya que los mismos transitarán hacia una estructura potencial, raras veces

¹⁹ Se debe aclarar que la ubicación de una cadena en más de una posición, responde al desarrollo de más de un negocio particular bajo una misma denominación de marca, tal es el caso de las boutiques pertenecientes a TRD y a Panamericanas o los Minisuper de Caracol.

conocida por completo, pero como afirma Porter *"incrustados en la tecnología fundamental, en las características del producto y en la naturaleza de los compradores presentes y potenciales, existe una gama de estructuras que posiblemente podría alcanzar el sector industrial dependiendo de la dirección y del éxito de la investigación y desarrollo, de las innovaciones en la comercialización y de factores similares"*²⁰

Según Porter existen más de 10 procesos dinámicos predecibles que se presentan en todo sector industrial, solo que la dirección y rapidez de los mismos varia de sector a sector. Estos procesos son los siguientes:

- Cambios en el crecimiento a largo plazo
- Cambios en los sectores del mercado atendido
- Aprendizaje de los compradores
- Reducción de la incertidumbre
- Difusión del conocimiento patentado
- Acumulación de experiencia
- Expansión (o contracción) en la escala
- Cambios en los costos de insumo y de paridad cambiaria
- Innovación del producto
- Innovación en la comercialización
- Innovación en el proceso
- Cambio estructural en los sectores industriales adyacentes
- Cambios en la política gubernamental
- Ingresos y salidas

Porter plantea 4 tipos de sectores industriales: fragmentados, nacientes, madurez y declive. En realidad los tres últimos son los que están relacionados con las etapas de los procesos de evolución o cambio, ya que los fragmentados son un tipo específico de sector que transita en su evolución por las etapas propuestas. Se caracterizarán solo los sectores según su etapa evolutiva.

²⁰ Estrategia Competitiva 1997 p180

Sectores Industriales Nacientes: los sectores industriales nacientes generalmente surgen por un conjunto de cambios que pueden operarse desde la innovación tecnológica hasta cambios en las necesidades de los clientes o cambios del macro entorno. En la tabla No 5.2 se presenta de forma resumida las características de estos sectores:

Tabla No 5.2 Características de los sectores nacientes

Entorno Estructural	Características estructurales comunes	Incertidumbre tecnológica Incertidumbre estratégica Costos iniciales elevados Empresas embrionarias y segregadas Compradores de primera vez Horizonte de tiempo corto Subsidio
	Tempranas barreras de movilidad	Tecnología propia Acceso a canales de distribución Acceso a materias primas y otros insumos Ventajas de costo por experiencia Riesgo que eleva el costo de capital
Problemas para el desarrollo	Incapacidad para obtener materias primas y componentes Periodo de incremento de precios de las materias primas Ausencia de infraestructura Ausencia de estandarización de la tecnología o producto Obsolescencia percibida Confusión de los clientes Calidad errática de los productos Problemas de imagen con la comunidad financiera Demoras en la aprobación oficial Costos altos Respuesta de las entidades amenazadas	
Características del mercado	Naturaleza del beneficio esperado por el cliente Posibilidades de obtención	

	de beneficios sofisticados en clientes organizacionales Costo del fracaso del producto en la adopción Costos de introducción o sustitución del nuevo producto por el existente Servicios de apoyo Costo de obsolescencia Acción gubernamental en el sector Recursos de los compradores para el cambio Percepción del cambio tecnológico Riesgo personal en la toma de decisiones	
--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

Elaboración propia a partir de M. E. Porter Estrategia Competitiva capítulo 10

La forma en cómo la organización asuma el reto, mediante sus elecciones estratégicas, para enfrentar tanto el entorno estructural como los mercados, le permitirá evadir, reducir o eliminar alguno de los problemas mencionados para su desarrollo.

Como se puede observar las características estructurales comunes están en el orden de los riesgos e incertidumbre de todo lo naciente, en este caso los sectores, al mismo tiempo que la conformación de barreras tempranas, menos vinculadas a las escalas y a la posesión de recursos tangibles o intangibles, van constituyendo el sector. En lo relativo a los mercados, sobre todo con énfasis marcado en los mercados organizacionales, es donde se decide la aceptación y éxito de los productos o servicios que se oferten por el nuevo sector y por tanto la base de su desarrollo posterior, si el sector es capaz de saber aprovecharlo.

Sectores maduros: los sectores nacentes si logran el éxito pasan por periodos de crecimiento, éste podrá ser más o menos largo en dependencia de las características del sector, de las posibles innovaciones y otros eventos, pero como regla los sectores llegan a etapas de madurez, que significa crecimiento, pero más lento. En la Tabla No 5.3 se muestran algunas de las particularidades de los sectores en esta etapa:

Tabla No 5.3 Característica de los sectores maduros

Cambios del sector durante la transición	La disminución del crecimiento significa más competencia por la participación Las empresas cada vez venden más a clientes repetitivos y experimentados La competencia suele cambiar hacia un énfasis mayor en el costo y servicios Agudo problema para agregar capacidad y personal a la industria Los métodos de fabricación, comercialización, distribución, venta e investigación y desarrollo cambian con frecuencia Es difícil conseguir nuevos productos y aplicaciones Aumenta la competencia internacional Las utilidades disminuyen Las utilidades de los distribuidores caen pero su poder aumenta
------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Idem tabla anterior capítulo 11

El reto que se enfrenta es el de cierta saturación del sector y el mercado. La competencia es fuerte y los beneficios deben ser repartidos entre todos, por lo que se reducen para cada organización. Se supone que es una etapa donde se han explotado al máximo las posibilidades tecnológicas de base, por lo que se hace difícil conseguir nuevos productos y aplicaciones y de ahí que la competencia se traslade hacia los servicios, como una forma de agregarle valor al producto principal para el cliente, que al mismo tiempo es ya un conocedor de los productos, pero también de las organizaciones, lo que hace más difícil su satisfacción.

Sectores en declive: al hablar de sectores industriales en declive se esta relacionando con la etapa en que se experimenta una reducción absoluta en ventas durante un largo período, no a situaciones coyunturales producida por crisis económicas o acontecimientos disruptivos como guerras o catástrofes naturales. Las características más típicas son las que se muestran en la Tabla 5.4:

Tabla No 5.4 Características de los sectores en declive

Condiciones de la demanda	Incertidumbre Tasa y patrón de declinación Estructura de la demanda restante
Barreras de salida	Activos fijos de larga vida o especializados Costos fijos de salida Barreras estratégicas de salida Barreras de información Barreras emocionales Acción gubernamental y barreras sociales
Volatilidad de la rivalidad	

Idem tabla anterior capítulo 12

Las condiciones de la demanda se convierten en el aspecto central, pues las acciones futuras e incluso la existencia misma del sector dependerá de la demanda, en términos de su contracción y la rapidez o no de la misma, la existencia de posibilidades de incentivar la demanda, etc. La demanda de una industria declina por diversos factores entre otros Porter señala: la sustitución tecnológica, aspectos demográficos y cambios en las necesidades que provocan dejar de consumir el producto.

De lo anterior se desprenderá el análisis de las barreras de salida, lo cual es una valoración ante la imposibilidad de mantener el sector en crecimiento. Cualquier estrategia a tomar esta etapa (que se analizarán más adelante) conlleva a un análisis de costos en dinero y de también de costos psíquicos.

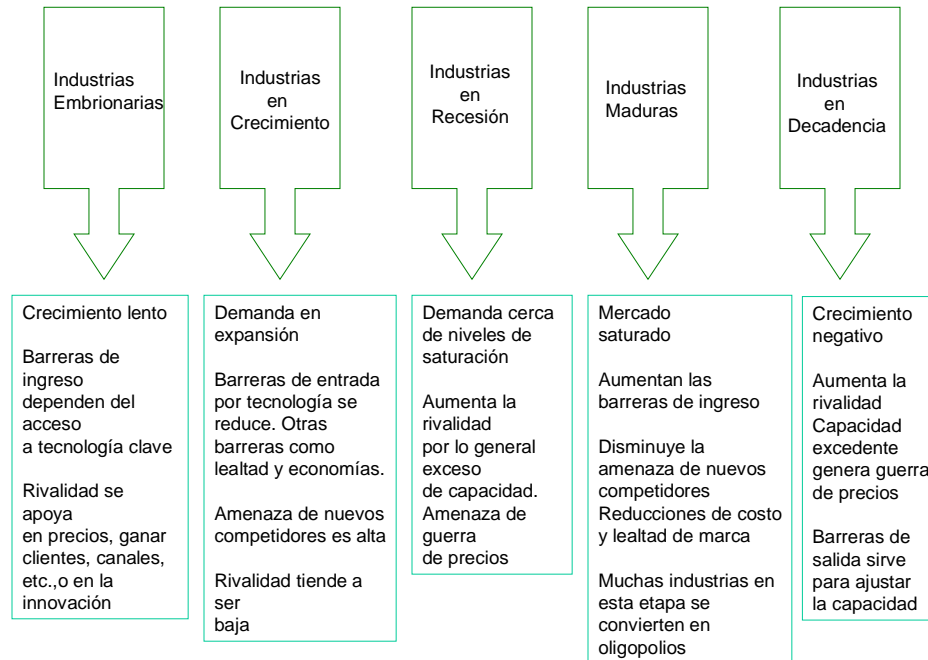
En ocasiones la volatilidad de la rivalidad es la respuesta de los integrantes del sector por tratar de alcanzar el máximo posible de beneficios, generalmente mediante una guerra de precios. Esta guerra será intensa por cuanto:

- El producto se percibe como un commodity
- Los costos fijos son altos
- Las barreras de salida son altas y pueden bloquear a algunas empresas
- Las empresas pueden considerar estratégico mantenerse en el sector
- Los puntos fuertes de las empresas están mas o menos equilibradas
- Las empresas tiene incertidumbre de su propia capacidad competitiva

Hasta aquí se ha comentado el enfoque de Porter sobre las características de los sectores según su etapa evolutiva, sin embargo

Hill y Jones (1996) proponen otra clasificación de los sectores en: embrionarias, en crecimiento, en recesión, maduras y en decadencia. En la figura No 5.9 se muestra de forma resumida las especificidades de estos sectores:

Figura No 5.9: Clasificación de los sectores por Hill y Jones



Fuente: Elaborado a partir de Hill y Jones Administración Estratégica 1996

Análisis del mercado

Si un análisis no puede faltar desde el punto de vista externo es el mercado, ya que en el mismo se gana o se pierde la batalla competitiva.

Un elemento de análisis del mercado es el tamaño del mismo, medido por la demanda, cuyos métodos de cálculo se analizarán en el capítulo 6 de Plan de Negocio. El tamaño de un mercado influye en las decisiones estratégicas a considerar en cuanto a volumen, rivalidad, etc. Sin embargo no basta con el tamaño es importante determinar su evolución, léase en qué fase del ciclo del mercado se encuentra, lo cual se expone a continuación:

La primera fase de cristalización es cuando las organizaciones identifican una necesidad, manifiesta o latente y evalúan sus

condiciones tecnológicas, comerciales y financieras para poder producir un producto o prestar un servicio (lo cual pudiera significar un expansión o diversificación de productos o servicios que se analizará más adelante). Si la organización posee las condiciones y es factible satisfacer la necesidad identificada, entonces lanzaría el producto o servicio, que de ser exitoso, conllevaría al crecimiento de la demanda y por tanto del mercado, es decir se entraría en la fase de expansión.

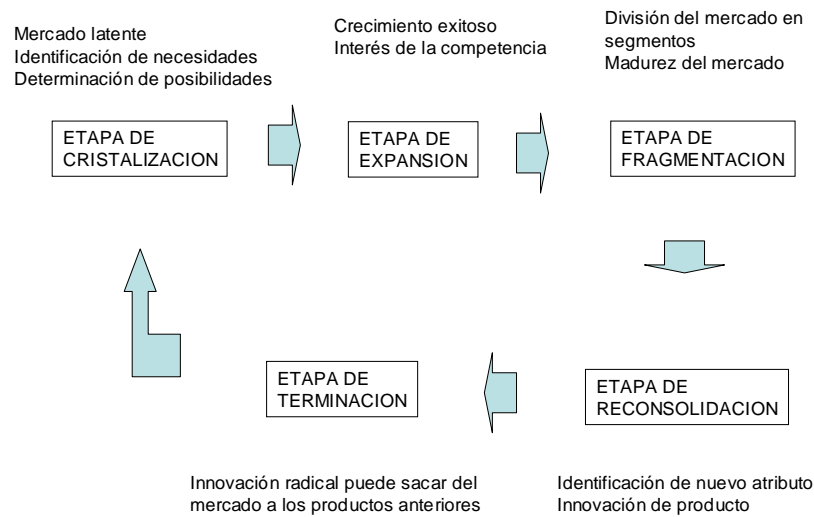
La fase de expansión significa que la empresa goza del crecimiento de la demanda gracias a que su producto o servicio crea valor para el cliente, que éste percibe y le satisface, por tanto la organización poseerá una ventaja competitiva que le permite recibir la rentabilidad media o superior a la media del sector. Ese ritmo de ese crecimiento es necesario determinarlo.

La competencia al observar el éxito de la empresa tratara de segmentar el mercado, es decir, de encontrar insatisfacciones con el producto o servicio actual, de manera de hacer vulnerable la ventaja de la empresa establecida, pero al mismo tiempo de encontrar un mercado para productos o servicios que satisfagan necesidades más específicas, por lo general mediante modificaciones del producto inicial o de los procesos que permitan venderlo más barato, es decir como regla, mediante innovaciones incrementales. Todo esto provoca la fragmentación del mercado y habrá que valorar como repercute en la demanda.

La rivalidad cada vez mayor, la segmentación cada vez más fina del mercado puede conllevar a rendimientos cada vez menores de las organizaciones del sector en ese mercado y empujan a las organizaciones hacia la búsqueda de nuevas ventajas, mediante innovaciones, que al realizarse provocan la reconfiguración del mercado, dando inicio a la primera fase antes expuesta o pasándose previamente por la fase de terminación, que es cuando la innovación es radical y saca del mercado a los productos precedentes.

En la figura 5.10 se muestra un esquema de este proceso evolutivo, descrito por Kotler:

Figura No 5.10 Ciclo del mercado



Fuente: Elaboración propia

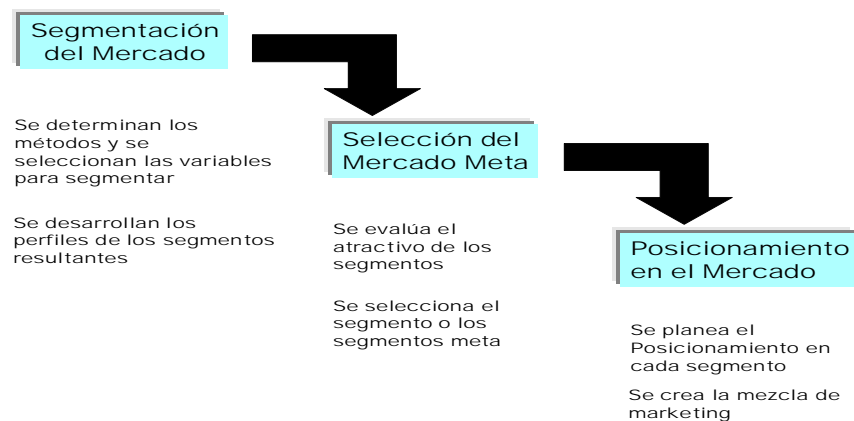
Cada una de estas fases implica volúmenes de demanda, rendimientos y márgenes, ritmos de crecimiento del mercado diferentes y es necesario conocerlos por parte de la empresa de forma sistemática. Además el proceso descrito puede verse afectado por efectos del entorno: guerras, descubrimientos científicos, crisis económicas, etc.

El análisis de la demanda, de su ritmo de crecimiento y sus especificidades va precedido de la elección del mercado, no solo geográfico, sino la selección del cliente. Esta es la decisión primaria y básica, a quién se desea o se puede servir, a quienes se desea satisfacer sus necesidades, pues de otra manera es imposible construir una ventaja. Se produce o se brinda un servicio para un mercado determinado, que esta compuesto por clientes con determinadas características que se expresan en sus demandas, esta es la variable estratégica más importante, más que la competencia.

Es por tal razón que en la batalla por el mercado y por una posición dominante en el mercado, se debe ejecutar la segmentación del mismo. La segmentación es la identificación de grupos de consumidores con necesidades y preferencias heterogéneas, es decir, en un mercado pudieran existir varios grupos de consumidores con necesidades homogéneas hacia lo interno de cada grupo y heterogéneas entre los diferentes grupos.

La segmentación del mercado es un proceso con tres etapas fundamentales, según los distintos autores de marketing, las cuales son: la segmentación, selección del mercado meta y el posicionamiento como se muestra en la figura No 5.11

Figura No 5.11 Etapas de la Segmentación del Mercado



Fuente: P. Kotler Dirección de Mercadotecnia

La primera etapa, es la segmentación propiamente, ya que se definen las variables a utilizar y los métodos y se desarrollan los perfiles. La determinación de las variables dependerá del tipo de producto o servicio, del tipo de necesidad a satisfacer y se clasifican en: demográficas, geográficas, conductuales y psicográficas.

Los métodos son generalmente estadísticos y multivariantes, ya que la segmentación implica la utilización de más de una variable a la población a estudiar. La resultante de la aplicación de método y variables brinda un conjunto de segmentos, los cuales deben ser caracterizados y es lo que se denomina perfiles de los segmentos.

La segunda etapa se enfoca a determinar el mercado meta y para ello se hace indispensable evaluar el atractivo de los diferentes segmentos resultantes. Esta evaluación se realiza analizando variables de tamaño, ritmo de crecimiento esperado, etc., pero también muchos autores proponen el estudio de las 5 fuerzas en cada segmento. Por supuesto que segmentos bajos en rentabilidad, no medibles, poco accesibles o

con dificultades evidentes para accionar un programa de marketing, deben ser desechados.

A partir del atractivo y de las posibilidades reales de la organización, en términos de sus competencias, tecnología y otras variables internas, es que se determina el mercado meta, ya sea como un solo segmento, varios segmentos o definitivamente el mercado en su conjunto, sin segmentar.

La última etapa es una de las más importantes, pues se trata de definir el posicionamiento de marketing, es decir como ganarse la mente del cliente. Este es un proceso del marketing estratégico, por lo cual no se profundizará en el mismo, solo enfatizar en algunos aspectos:

- Ganarse la mente del cliente significa ofrecerle un valor, que satisfaga sus necesidades y expectativas, percibido por él.
- Para ganar la mente del cliente se hace necesario crear una categoría que signifique algo para el cliente en su búsqueda de satisfacción.
- El logro de un posicionamiento implica ingresos y cuota de mercado para la organización
- El posicionamiento es la batalla por la mente del cliente frente a otros competidores, por lo de identificar los vacíos en el mercado, ayuda a la decisión estratégica
- La ventaja competitiva es la base de un posicionamiento, llegándose al cliente mediante una mezcla comunicacional.

El posicionamiento no es arbitrario, depende de las necesidades no satisfechas o no totalmente satisfechas, de poseer una ventaja que permita satisfacer las mismas, de definir correctamente una categoría en base a esa ventaja y de organizar todas las acciones para lograr, finalmente, posicionarse en la mente del cliente.

Factores Clave de Éxito

El análisis externo a nivel de sector permite identificar los factores clave de éxito, ya en el capítulo 3 se realizó una primera aproximación al estudio de los mismos, sin embargo aquí se profundizará.

Al referirse a factores clave de éxito, se esta hablando de recursos o habilidades esenciales o claves, que deben poseer los negocios que compiten en un determinado sector para tener éxito en el mercado.

Es decir que para satisfacer las necesidades y exigencias de los clientes sobre los productos o servicios de un determinado sector, los negocios de ese sector deberán poseer y dominar ciertos recursos o habilidades, que son los factores clave de éxito. Un ejemplo se muestra en la Tabla No 5.5

Tabla No 5.5 Ejemplo en la telefonía residencial

Factores Clave de Éxito	Atributos del cliente
la tecnología	Conexión limpia y segura
costos	Tarifas baratas
servicio al cliente	Comodidad

Fuente: elaboración propia

Dominar los factores implica tener éxito, debido a que las organizaciones desempeñarán los mismos sobre la base de alguna ventaja competitiva, es decir, cada organización en el sector identificará las fuentes de ventaja competitiva que les permita un posicionamiento estratégico, respecto a las 5 fuerzas y un posicionamiento de marketing, respecto a la mente del cliente.

Los factores clave de éxito son diferentes para los distintos sectores y varían en el tiempo para un mismo sector en la medida que cambian las condiciones de la competencia, es decir, si existen cambios en la estructura del sector, ya sea por cambios tecnológicos, cambios en los gustos o hábitos de los clientes u otros.

Por lo general son más de un factor clave de éxito en cada sector y lo esencial seria que los negocios poseyeran o dominaran todos los factores y no solo unos cuantos, eso le otorga más solidez para crear la ventaja.

5.4 Escenarios

La combinación de las tendencias futuras, teniendo en cuenta el dinamismo y discontinuidad con que se producen los cambios del entorno en estos tiempos, dá lugar a la conformación de los escenarios posibles, probables y deseables en los cuales la organización deberá desarrollar su actividad, permitiendo la elaboración de alternativas estratégicas adaptadas a cada caso, de las

que se deberá elegir las que la organización considere prioritarias para aprovechar los cambios esperados y minimizar el riesgo ante las incertidumbres presentes.

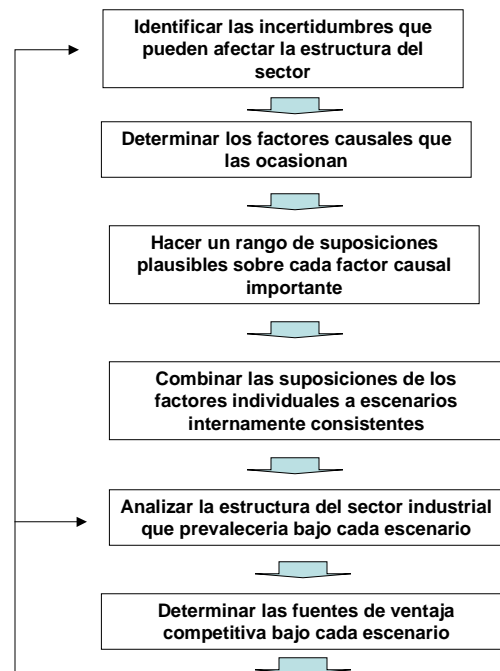
El método de elaboración de escenarios alcanza su mayor popularidad a finales de la década de los sesenta a partir de la publicación en 1967 del libro "El año 2000" escrito por Kahn y Wiener, basándose en las técnicas de prospectiva. Su necesidad aparece debido a la ruptura de las tendencias pasadas y por tanto la imposibilidad de planificar las acciones estratégicas en base al resultado de la extrapolación de estas, utilizando las conocidas técnicas de proyección que proporcionan estimados sobre un solo punto en el futuro.

El periodo de tiempo que abarcan los escenarios debe *"reflejar el horizonte de tiempo de las decisiones de inversión más importantes"*²¹ y por consiguiente varia de un sector a otro.

La definición de escenarios ya se abordó en el capítulo 3 y se analizó la lógica de su construcción según las técnicas prospectivas propuestas por M. Godet, sin embargo ahora se analizarán los escenarios industriales, como denomina Porter a los escenarios cuyo marco de análisis es el sector industrial y donde toma en cuenta con mucha fuerza las incertidumbres competitivas. El proceso de construcción de escenarios se ilustra en la figura No 5.12

²¹ Porter, M. : Ventaja Competitivas. Crecimiento y sostenimiento de un desempeño superior. Ed. Diana , México 1985. Pag 460

Figura No 5.12 Proceso de construcción de escenarios en sectores industriales



Fuente: M. Porter Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior p 461

A continuación se explican cada una de las etapas expuestas en la figura 5.12

Identificar las incertidumbres que puedan afectar al sector Se debe examinar cada elemento de la estructura del sector industrial y debe colocarse en una de tres categorías: constante (aspectos de la estructura que difícilmente cambiarán), predeterminada (áreas donde la estructura cambiara, pero se puede predecir) e incierta.

Listar todas las tendencias y cualquier cambio importante posible y valorar el impacto sobre la estructura del sector.

Los factores que afectan la evolución del sector listados anteriormente son fuerzas que pueden afectar la estructura del sector.

Los cambios más difíciles de predecir son aquellos que se originan fuera de la estructura del sector, que provienen del macro entorno, estudiados en el capítulo 3.

Los elementos estructurales inciertos deben dividirse en incertidumbres independientes y dependientes. Las primeras son aquellos elementos de la estructura del sector cuya incertidumbre es independiente de otros elementos de la estructura y las fuentes

pueden estar dentro o fuera del sector. Las dependientes son aquellos elementos de la estructura del sector que serán determinados en gran parte o totalmente por las incertidumbres independientes. Los escenarios se construyen sobre la base de las incertidumbres independientes, llamadas variables de escenarios (ejemplos: comportamiento de los competidores, precios del petróleo, evolución de la demanda, etc.)

Determinación de los factores causales. Definidas las incertidumbres más importantes se deberá determinar los factores que la causan, dividiéndoles en externas al sector e internas del sector. Entre las primeras pueden estar todos aquellos aspectos del entorno más macro como tendencias sociales, condiciones económicas, hábitos de compra del consumidor, etc. En las internas del sector pueden estar aspectos relacionados con la competencia, los suministradores, etc

Suposiciones plausibles. Las suposiciones sobre una variable de escenario deben estar en el rango de los valores factibles que podría tomar la variable, exponiendo las diferencias importantes en una estructura posible del sector (por ejemplo si la variable de escenario es la demanda futura del turismo de Estados Unidos, las suposiciones estarían relacionadas con el levantamiento total del bloqueo, autorización de viajes a norteamericanos o la situación actual de bloqueo). Un escenario debe ser consistente de lo que podría ser la estructura del sector futura, por lo que es indispensable la consistencia de las suposiciones. La elección de suposiciones estará gobernada por cuatro factores: la necesidad de poner límites a la incertidumbre, la regularidad en el impacto sobre la estructura, las creencias de los gerentes y lo práctico.

Construcción del escenario. Lo cual implica la combinación de suposiciones de cada variable de escenario (o factor individual) valorando su consistencia e impactos entre ellas y de ahí determinar la estructura futura del sector bajo ese escenario, desarrollar las implicaciones del escenario para el atractivo de la estructura e identificar las implicaciones del escenario para las fuentes de ventaja competitiva.

Determinado los escenarios y las fuentes de ventaja competitiva, se deberá analizar las posibles alternativas estratégicas

En la aplicación del método en sus diferentes fases se utilizan variadas técnicas para el trabajo en grupo y el trabajo con expertos, tales

como : entrevistas, sesiones de trabajo en grupo, matriz de análisis estructural, método de impactos cruzados, método Delphi, etc.

Independientemente de la metodología en que se base la construcción de escenarios, los mismos constituyen " *herramientas para mejorar la creatividad en la planeación estratégica*"²², ya que por una parte amplían la visión sobre el futuro de los gerentes a la luz del análisis de diferentes incertidumbres, expandiendo las variantes de decisión a considerar y por otra posibilitan que la decisión estratégica que se tome sea consciente de los riesgos que se corren al apostar sobre una u otra postura estratégica.

Lo más importante en la construcción de escenarios , y al contrario de lo que muchos piensan, no es saber lo que va a pasar en el futuro con certeza, sino conocer que se va hacer ante los posibles escenarios y como van afectar a la organización, para poder estar preparados ante cualquier cambio en las condiciones del entorno.

No obstante, no siempre es aconsejable su uso, señalándose como condiciones mínimas la existencia de una buena base de conocimientos, habilidades en las técnicas de planificación e importantes incertidumbres.

5.5 Análisis interno

A nivel de negocio puede realizarse un análisis funcional tal y como se apuntó en el capítulo 3 y por supuesto que también es válido una auditoria de recursos que permita identificar los recursos y habilidades distintivas que se posea. Claro esta que a nivel de negocio el análisis de recursos y capacidades no tiene la connotación que a nivel corporativo cuyo alcance pudiera ser la estrategia misma. Sin embargo a nivel de negocio se hace el escrutinio más preciso de los recursos, habilidades y capacidades que se domina y que constituirán la base de la ventaja competitiva. El análisis interno en los negocios persigue identificar las fuentes existentes o a crear para poseer una ventaja competitiva.

Análisis de valor: cadena de valor

Según Porter²³(102) "*las organizaciones son una colección de discretas, pero interrelacionadas actividades...la estrategia de las*

²² Porter, M. : Obra Citada Pag 492

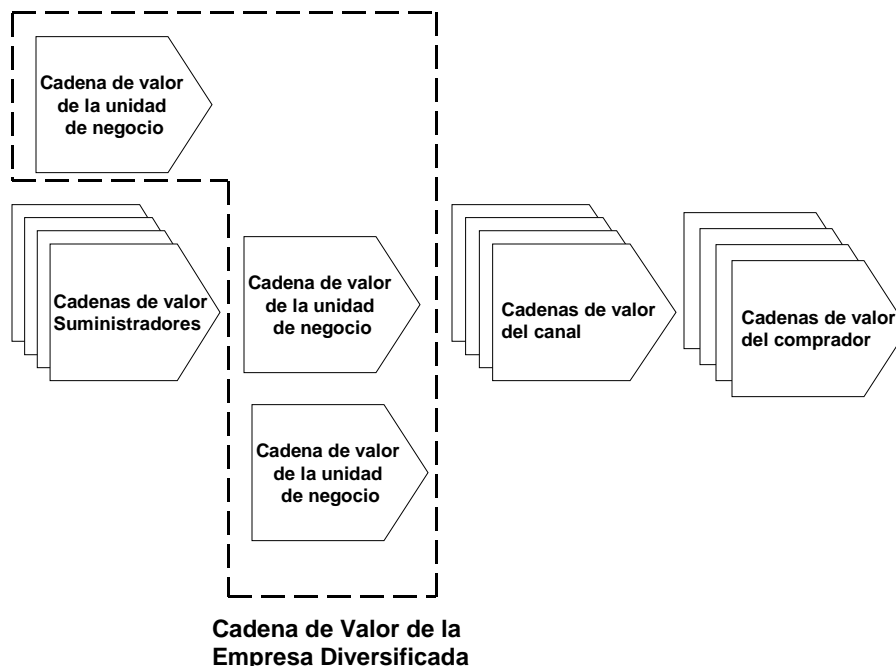
²³ M. Porter. Towards a dynamics theory of strategy Strategic management Journal Vol. 12 (Winter 1991) p102

organizaciones se define como la configuración de sus actividades y sus interrelaciones" y de ahí que el autor enfatice que la empresa obtiene ventajas "*desempeñando actividades estratégicamente importantes más barato o mejor que sus competidores*"²⁴, es decir, que se podrá obtener ventaja en costo (más barato) o por diferenciación (mejor que los competidores).

Cuando se habla de ventaja en costo se habla de poseer los costos mas bajos del sector, que permita a la organización competir mediante precios, pero ello no significa que no tenga en cuenta otros atributos de valor que el cliente exija. Al hablar de diferenciación se indica que la organización es capaz de ofrecerle al cliente algo único por lo cual el cliente este dispuesto a pagar más, sin embargo eso no significa que los costos puedan tomar cualquier valor. Porter propone la cadena de valor como instrumento para el análisis de las fuentes de la ventaja competitiva a nivel de negocios, que se pasará analizar.

La cadena de valor se basa en que los negocios forman parte de un sistema de valor tal y como se muestra en la figura 5.13

Figura No 5.13: Sistema de Valor



²⁴ M. Porter. Ventaja Competitiva Creación y sostenimiento de un desempeño superior. Ed. Diana México 1985 p 51

Fuente: M. Porter. Ventaja Competitiva Creación y sostenimiento de un desempeño superior.
Ed. Diana México 1985 p 53

La figura 5.13 nos plantea varias cuestiones de interés:

- Nos muestra una empresa diversificada, ya que como se observa hay varias unidades de negocios y las mismas se encuentran en varios sectores industriales, que pueden o no tener relaciones con el negocio principal (en esta figura asumiendo que el negocio del centro es el principal todo pareciera indicar que existen sinergias entre ellos).
- El sistema esta compuesto por todos aquellos actores que participan en la creación de valor incluido el cliente mismo.
- El valor que percibe el cliente final es la expresión de un sistema de valor que mientras mas ínter vinculado se encuentre mejores condiciones para lograr una ventaja competitiva. La interrelación entre las cadenas de valor se realiza mediante las actividades de valor en las cuales se descomponen los negocios.

Según Porter y los seguidores de la escuela de posicionamiento, la empresa es un conjunto de actividades primarias y secundarias, las cuales deben ser desagregadas en las actividades de valor individual (según la empresa y el sector donde actúe), para analizar el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación existentes y potenciales, según este enfoque la base de la ventaja esta en la forma en que la empresa desempeña esas actividades y las relaciones entre ellas. La figura 5.14 muestra la cadena de valor genérica.

Figura No 5.14: La cadena de valor



Fuente: M. Porter. Ventaja Competitiva Creación y sostenimiento de un desempeño superior. Ed. Diana México 1985 p 54

Las actividades primarias representa gastos de la organización en la creación de valor para el cliente, por lo que si se persigue una ventaja en costos se deberán valorar cada una en función de su reducción al mismo tiempo que crea o aumenta el valor percibido por el cliente, si por el contrario la ventaja que se persigue es de diferenciación, entonces se analizará como cada una aporta a la creación de valor ya que la diferenciación puede venir dada por cualquiera de las actividades que sea capaz de entregar al cliente algo diferente, exclusivo, respecto al competidor y satisfaga todas sus expectativas.

En la tabla No 5.6 se explican las actividades primarias y secundarias según los criterios de Porter

Tabla no 5.6 Actividades de una cadena de valor genérica

Actividades Primarias	Contenido
Logística Interna	Actividades asociadas con el recibo, almacenamiento, manejo de materiales, control de inventarios, etc.
Operaciones	Actividades asociadas con la transformación de insumos para obtener

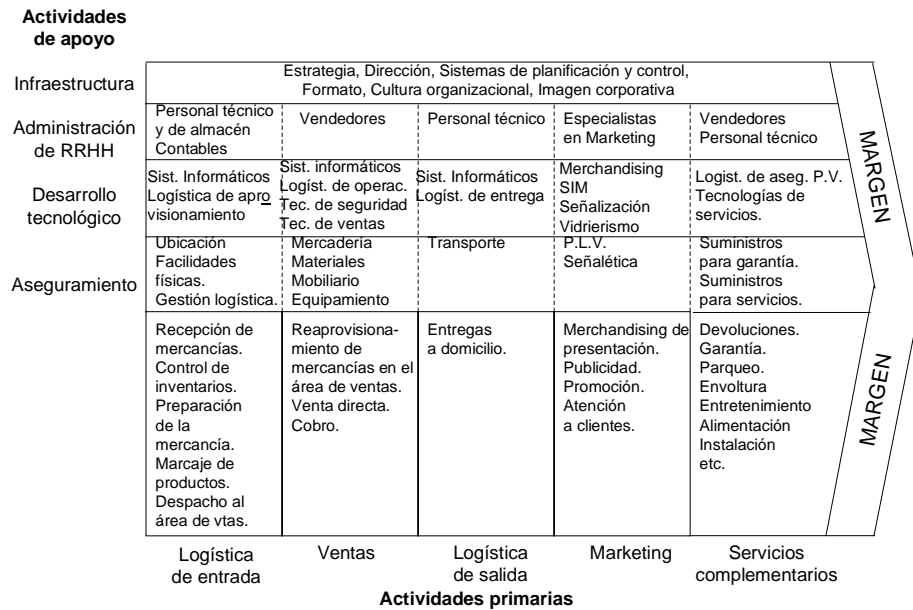
	el producto final (como maquinado, empaque, mantenimiento, etc.) o con la prestación de un servicio
Logística Externa	Actividades asociadas con la recopilación, almacenamiento y distribución física del producto final (como almacenamiento, operación de entrega y pedidos, etc.)
Marketing y Ventas	Actividades asociadas con proporcionar un medio por el cual los clientes puedan comprar el producto e inducirlo a hacerlo (como publicidad, fuerza de ventas, selección del canal, precio, etc.)
Servicio	Actividades asociadas con la prestación del servicio para mantener o realzar el valor del producto (como instalación, reparación, entrenamiento, repuestos, etc.)
Actividades Secundarias	Contenido
Infraestructura	Incluye actividades como la administración general, planeamiento, finanzas, contabilidad, asuntos legales y calidad
Desarrollo Tecnológico ²⁵	Incluye tanto el conocimiento (know how), procedimiento, como la tecnología dentro de los equipos. Agrupa todo tipo de actividades que ayuden a mejorar el producto o el proceso (como diseño de producto, equipos, procedimientos de servicios, etc.)
Recursos Humanos	Incluye las actividades vinculadas con la búsqueda, contratación, entrenamiento, desarrollo y compensaciones de todo tipo de personal
Aprovisionamiento	Asociado a la función de compra de los insumos y equipos (negociación con proveedores, licitaciones, etc.)

Fuente: M. E. Porter Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior. 1985

En la figura No 5.15 se muestra una cadena de valor genérica para un establecimiento del Comercio minorista de bienes, elaborado en Cuba

²⁵ Es mas amplio que los departamentos de I+D, pues las diferentes actividades primarias utilizan un amplio rango de tecnologías, muchas veces no consideradas en el estrecho concepto de investigación y desarrollo

Figura No 5.15 Cadena de Valor Genérica



Fuente: L. Barreiro Estrategia de Marketing en el comercio minorista de bienes en Cuba. Tesis de Doctorado La Habana 2002

En la Tabla 5.7 se muestra un ejemplo genérico sobre la posibilidad que ofrece cada actividad en función de la ventaja que se desea obtener:

Tabla no 5.7 Contribución a la obtención de la Ventaja Competitiva

Actividades	Costo	Diferenciación
Compras	Descuentos por volumen	Calidad materias primas
Operaciones	Métodos propios	Maestría
Distribución	Cercanía al cliente	Rapidez
Marketing	Volumen de publicidad	Imagen de marca
Servicio	Calidad del producto	Gran atención al cliente
I + D	Nuevos procesos	Productos únicos
Personal	Motivación	Formación

Fuente: José Carlos Jarillo "Dirección Estratégica". McGraw-Hill, Madrid, 1989.

Como puede observarse en la tabla 5.7, cada una de las actividades puede contribuir de una forma diferente a la creación de un tipo u otro de ventaja y, por ende, de valor para los clientes. Según Porter *"el principio básico es que las actividades deberían estar aisladas y separadas cuando (1) tengan economías diferentes, (2) tengan un alto potencial de impacto de diferenciación, o (3) representen una parte importante o creciente del costo"*²⁶, es decir, ante todo se debe tener muy definido las necesidades y atributos que exige el cliente y los factores clave de éxito, de ahí determinar los flujos de proceso que influyen en los mismos, para entonces aislar o separar las actividades según las tres condiciones antes planteadas.

Realizado lo anterior la organización deberá analizar donde posee fortalezas reales o potenciales para crear o mantener una ventaja competitiva. Tales fortalezas, en las diferentes actividades están relacionadas con recursos o habilidades. Sobre este aspecto se volverá mas adelante.

También es posible que la organización rediseñe su cadena de valor, planteándose hacer las cosas de un modo completamente diferente a como las venia haciendo y a como hasta el momento lo hace la competencia, es decir, ser lo suficientemente creativo como para no amarrarse a formas preestablecidas de antemano (el ejemplo de Benetton en su momento). Esta vía de crear una ventaja es de hecho la mejor y pudiera modificar la estructura del sector.

Al realizar el análisis de la cadena de valor para determinar la ventaja competitiva se deberá tener en cuenta las directrices de costo y diferenciación, que permiten valorar a cuenta de que factor o factores en cada actividad (o en las actividades seleccionadas) se reducirán los costos o se alcanzará la diferenciación. En la tabla 5.8 se listan la directrices para costo y diferenciación.

²⁶ M. E. Porter Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior. 1985 p 65

Tabla No 5.8 Directrices de costo y diferenciación

DIRECTRICES DE COSTO

- Economía de Escala
- Aprendizaje
- Patrón de utilización de capacidad
- Eslabones
- Interrelaciones
- Integración
- Tiempo
- Políticas Discrecionales
- Ubicación
- Factores Institucionales

DIRECTRICES DE DIFERENCIACION

- Políticas Discrecionales
- Eslabones
- Tiempo
- Ubicación
- Interrelaciones
- Aprendizaje
- Integración
- Economía de Escala
- Factores Institucionales

Como puede observarse las directrices son las mismas para un tipo u otro de ventaja (con excepción del patrón de utilización de capacidades), sin embargo cada una de ellas tributa con un peso diferente en dependencia de si se buscan ventajas en costo o diferenciación, es decir, por ejemplo, si bien las economías de escala inciden con fuerza en las reducciones de costo, no tiene igual preponderancia en el logro de la diferenciación.

Economías de Escala: La escala creciente de producción permite reducir los gastos fijos por unidad de producto y por tanto reducir los costos, mientras que prestar un servicio que cubra un amplio mercado geográfico, para determinadas actividades puede significar una diferenciación (por ejemplo en la renta de autos, agencias de reparación, etc.). Es posiblemente la fuente mas importante para la ventaja en costo.

Aprendizaje: mientras mayores destrezas adquieran los empleados en las líneas de producción conlleva a incrementos de productividad y por tanto reducciones de costo. Al mismo tiempo la maestría que se puede llegar a adquirir en la elaboración de un producto o prestación de un servicio, puede ser un rasgo significativo de diferenciación que perciba el cliente (por ejemplo en la producción de Habanos a mano).

Patrón de utilización de capacidades: Sobre todo en sectores con un alto nivel de costos fijos, serán muy sensibles a la capacidad y el uso de la misma es un factor de reducción de costos. Este patrón de uso estará afectado por la competencia, las condiciones del entorno, y por supuesto por la empresa y sus elecciones de política.

Eslabones: podrá observarse que los eslabones o vínculos tienen una influencia decisiva tanto para costos como para la diferenciación, ya que expresa el impacto entre las actividades en la creación de valor. Los eslabones son una fuente exitosa de ventaja, ya que es muy difícil de imitar y además existen muchas reservas de explotación de las múltiples alternativas de eslabones posibles. Los eslabones pueden ser de dos tipos:

- a) Eslabones dentro de la cadena de valor
- b) Eslabones verticales

- a) Eslabones dentro de la cadena de valor:

El vínculo entre actividades primarias puede proporcionar reducciones de costo ya que la realización de una actividad, puede impactar significativamente en otra conduciendo a una mayor eficiencia, por ejemplo una adecuada programación de mantenimiento debe reducir las paradas en las líneas de producción o vehículos. Así mismo también puede lograrse exclusividad o diferenciación por esta vía, por ejemplo un sistema de check-in en la habitación reduce el tiempo de espera a la llegada al hotel, de igual forma, la adecuada coordinación entre recepción, ama de llaves y mantenimiento reduce las molestias del huésped.

También pueden existir eslabones entre las actividades primarias y secundarias La reducción de costos mediante una certera coordinación entre el desarrollo tecnológico y operaciones (ya sea por diseño de producto o de procedimientos de producción) puede conllevar a incrementos de productividad o reducciones del costo de materia prima o energía. También las prácticas de abastecimiento puede aportar calidad en los insumos que se revierta en la diferenciación, o por ejemplo un diseño funcional del producto puede hacer la diferencia en la elección del cliente.

- b) Eslabones verticales

La coordinación con la cadena de valor de los suministradores relacionadas con las características de los insumos, empaque, procedimientos de entrega, etc. tienen su influencia en los costos de materias primas u operaciones, así por ejemplo las entregas frecuentes de suministro, puede impactar en la reducción de inventarios (la base de inventario cero del sistema "justo a tiempo").

Las especificidades en insumos, la reducción de los tiempos en la producción de nuevos componentes, puede redundar en diferenciación.

De igual forma la relación con los canales de distribución referidas a la tecnologías de manejo de materiales, las actividades de ventas o promoción de los canales, etc. pueden influir en la reducción de los costos. Las relaciones con los canales pueden brindar fuentes de ventaja por diferenciación, entre las aportadas por Porter están: entrenamiento en los canales para la venta u otras practicas del negocio, esfuerzos conjuntos de venta con los canales y subsidios de las inversiones del canal en persona, instalaciones y desempeño de actividades adicionales.

Interrelaciones: en el capitulo precedente se expuso ampliamente sobre diversas formas de interrelaciones entre negocios al compartir actividades o habilidades. Igualmente sucede hacia dentro de un negocio en específico, ya que se pueden compartir canales de distribución, publicidad, fuerza de ventas, etc. Las interrelaciones reducen costos al utilizar los mismos activos o recursos para actividades diferentes, pero también pueden otorgar diferenciación si la interrelación permite ofrecer algo "exclusivo", como pudo ser en su momento, la figura del oficial de crédito en los Bancos, que le permitió al cliente atender todas sus necesidades de créditos, seguros, cuentas e inversiones con un solo especialista, lo que represento un valor para el cliente y una diferenciación para el banco que lo ofreció.

Integración: En el capitulo precedente también se estudio la integración vertical hacia detrás y hacia delante, como una estrategia corporativa. En definitiva la estrategia corporativa de integración se materializa para uno o varios negocios en particular, siempre y cuando garanticen la creación de valor para el cliente y accionista. Precisamente de lo que se trata aquí es de valorar si la integración vertical es o no una fuente de ventaja competitiva y por tanto si debe sugerirse a la corporación una estrategia en tal sentido. Poner ejemplo.

Tiempo: El tiempo se relaciona con los costos de oportunidad y por tanto la conveniencia de realizar una actividad en tal momento que reduce sus costos.

Por otro lado, si un producto o servicio es el primero de su tipo en salir al mercado y ser adoptado y poseer una imagen ante el cliente puede conferirle a la organización una ventaja única que lo distinga hasta el

punto de convertirse en una alta barrera de entrada para otros competidores.

Ubicación: La ubicación de la planta de producción, de los insumos, de los recursos humanos, etc. todo ello influye en los costos, en términos de salario, logística, etc.

El acceso al producto o servicio por una ubicación mas adecuada al cliente puede conducir a la diferenciación.

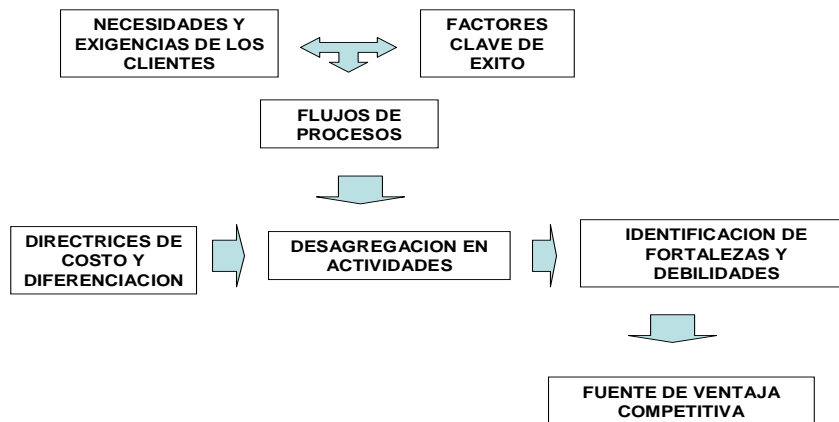
Políticas: Si bien las políticas no es la directriz mas importante para la reducción de costos, cierto es también que las organizaciones todo el tiempo están haciendo elecciones de políticas, las cuales pueden afectar a los costos, como por ejemplo: la configuración del producto, la mezcla y variedad de los mismos, el nivel de servicios, los gastos de mercadotecnia, los tiempos de entrega, las tecnologías elegidas, etc.

Las políticas representa la guía principal de diferenciación, es decir, de ella emane las mas diversas fuentes de ventaja, ya que las organizaciones deben tomar decisiones sobre qué actividades desempeñar y cómo desempeñarlas. Algunas de esas elecciones son por ejemplo en: servicios proporcionados, tecnología empleada, calidad de los insumos, procedimientos , habilidades y experiencias

Factores Institucionales: Las relaciones con el Gobierno, y grupos de presión pueden conllevar a poseer una ventaja, digamos que si el Gobierno otorga una concesión de explotación en condiciones muy favorables de recursos naturales o como cliente de un tipo de producto o servicio, ello puede redundar en ventajas de costo o diferenciación.

En la figura No 5.16 se muestra la lógica de análisis de la cadena de valor como instrumento para identificar las fuentes de ventaja.

Figura No 5.16: Lógica de análisis de la Cadena de valor



Fuente: Elaboración propia

Auditoria de recursos y capacidades

En el capítulo 3 se analizó lo relativo a la auditoria de recursos y habilidades a nivel corporativo con la intención de identificar las competencias esenciales y determinar aquellas otras necesarias a crear o adquirir como complemento de las existentes, como base de la estrategia corporativa que combinara las competencias, resultando una diversidad de productos finales.

Sin embargo tales competencias, habilidades y recursos se encuentran, en definitiva, en los diferentes negocios que conforman la corporación, por lo que a este nivel también se hace necesario identificar el “saber hacer”, lo que domina y sabe hacer mejor que los competidores.

De hecho este enfoque, basado en la teoría de los recursos, parte de que las organizaciones siguen en su crecimiento un patrón de desarrollo tecnológico, es decir, que siguen la trayectoria de desarrollo tecnológico, que de alguna manera les dicta la tendencia futura de los productos o servicios y de algún modo la evolución de hábitos, gustos, expectativas y necesidades de los clientes, amoldadas por las posibilidades del desarrollo tecnológico. Por ejemplo según consta en estudio de casos de la SONY, la walk man fue el resultado de seguir una trayectoria tecnológica basada en competencias de “miniaturización”, sin tener un estudio previo, ni conocer realmente las

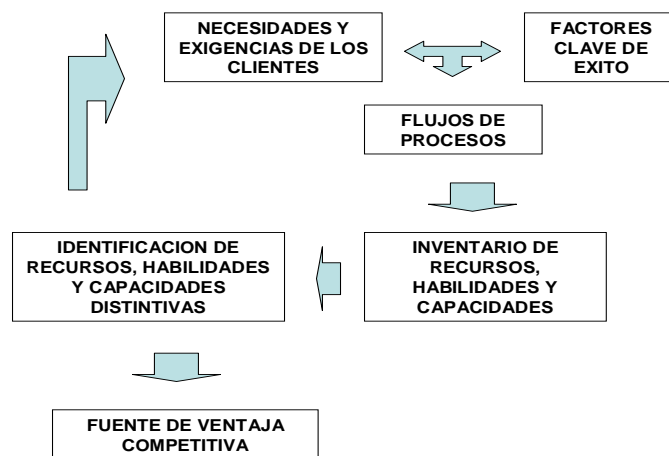
necesidades del cliente, entonces ¿se creó la necesidad o esta existía de forma latente?, esto forma parte de un gran debate en medios académicos y sociales.

Sin embargo cierto es que existen organizaciones que siguiendo un patrón tecnológico, lo hacen guiándose de alguna forma por necesidades, aunque sean latentes, en el mercado, como puede ser el desarrollo de la telefonía celular, en la cual se sigue profundizando como base del desarrollo del sector de las telecomunicaciones con infinitas posibilidades a futuro de satisfacer necesidades que hoy no son completamente imaginadas.

Por tanto partiendo que de alguna manera el mercado emite señales, se considera que a partir de ellas, las organizaciones deberán determinar los procesos clave a partir de los cuales identificar los recursos y habilidades que se poseen y cómo las mismas tributan o aportan en la satisfacción de las necesidades y exigencias de los clientes y se relacionan con los factores clave de éxito, de ahí elegir aquellas sobre cuyas bases se pueda crear una ventaja en costo o diferenciación.

A continuación se muestra en la figura No 5.17 la lógica de análisis de las fuentes de ventaja según la auditoría de recursos.

Figura No 5.17: Lógica de análisis de las fuentes de ventaja



Fuente: elaboración propia

Los autores de la teoría basada en los recursos hacen énfasis marcado en que la ventaja depende de poseer recursos, habilidades o competencias únicas, sin embargo no niegan que las mismas tributan a los costos y la diferenciación. Ellos plantean que la ventaja competitiva se obtiene de poseer una habilidad o capacidad distintiva o competencia básica, algo que la empresa realiza mejor que los competidores, que le permita coordinar los recursos para un uso productivo.

Por su parte Porter y los seguidores de su enfoque se centran en las actividades de creación de valor como se explicó anteriormente y cabría preguntarse hasta qué punto ambas corrientes son tan diferentes en cuanto a la fuente de la ventaja competitiva.

Ante todo la forma en que se desempeñen las actividades estratégicamente relevantes esta relacionado con el cómo se realizan o ejecutan las actividades y sus relaciones, ese cómo se vincula con la habilidad o capacidad que posea o logre crear la empresa para gestionar las actividades. La desagregación en actividades es un instrumento de análisis que en definitiva busca identificar las fuentes de ventaja en la manera de ejecutar esas actividades creando valor para el cliente mejor que la competencia, mediante una habilidad o capacidad existente o creada por la empresa. Porter plantea *"la ventaja competitiva resulta de la habilidad de las organizaciones en ejecutar las actividades requeridas a un menor costos que los rivales o ejecutar algunas actividades de una forma única que cree valor para el cliente y permita a la empresa un precio premio"*²⁷

No obstante Porter se concentra fundamentalmente en hablar de actividades y solo menciona explícitamente los recursos o habilidades cuando se refiere a las estrategias competitivas, lo cual se enlaza con las habilidades o capacidades implícitas en las actividades desagregadas como se puede observar en los ejemplos presentados por el autor las paginas 131 y 140 de su obra Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior (al estudiar las directrices de costo y diferenciación).

Por otra parte es necesario detenerse en las directrices de costos y guías de diferenciación, que Porter considera *"...como causas estructurales del costo.."*²⁸ o Porter *"...las razones fundamentales de*

²⁷ M.E. Porter: "Towards a dynamic theory of strategy". Strategic Management Journal, Vol. 12, 1991. p102

²⁸ M. E. Porter Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior. 1985 p 85

por qué una actividad es única..."²⁹. Estas se concentran en los 9 aspectos antes explicados. El que las mismas se conviertan en fuentes de ventaja competitiva reside en las rutinas organizacionales, es decir la forma en que una organización toma decisiones y maneja sus procesos internos para el logro de objetivos y éstas son la base de las capacidades o competencias básicas de las organizaciones.

Si se analizan las figuras No 5.16 y 5.17 se podrá observar que no existen diferencias sustanciales, más allá de que Porter no es explícito en señalar los recursos y habilidades, pero de hecho esta presente en análisis hacia el interior de cada actividad, así mismo los autores de la auditoria de recursos obvian la desagregación en actividades.

Por tanto desde el punto de vista de la fuente de la ventaja competitiva el enfoque de ambas escuelas (posicionamiento y aprendizaje) de hecho coincide, aunque lo denominen de forma diferente. El enfoque estratégico de ambas escuelas es diferente, ya que para el posicionamiento la ventaja es la manera que organización tiene de lidiar con las 5 fuerzas y lograr la adaptación al entorno, en tanto que la teoría basada en los recursos, parte de que lo principal es las fortalezas y potencialidades con que cuenta la organización que le permitirá alcanzar sus propósitos de largo alcance.

Otros modelos sobre la ventaja competitiva.

Otro enfoque sobre la ventaja competitiva lo hacen los autores Hill y Jones (1996), al señalar que los factores que constituyen la ventaja competitiva son la eficiencia superior, la calidad superior, la superior capacidad de satisfacer al cliente y la innovación. Sin embargo entre tales factores existe superposición, ya que en la calidad superior puede estar subsumido la capacidad de satisfacer al cliente y de lo que si no existen dudas es que la innovación es una fuente de lograr eficiencia y calidad superior, por lo que este marco analítico no nos parece el más adecuado. No obstante estos autores señalan que la base de esos 4 factores y por tanto de la ventaja competitiva son los recursos y habilidades distintivas.

Aaker parte de la desagregación en actividades y de ellas seleccionar aquellas clave en la creación de valor para el cliente, en función del análisis de sus necesidades y a partir de ahí identificar los activos o recursos y habilidades. En tanto que Grant propone partir de las necesidades del cliente e identificar los recursos y capacidades (

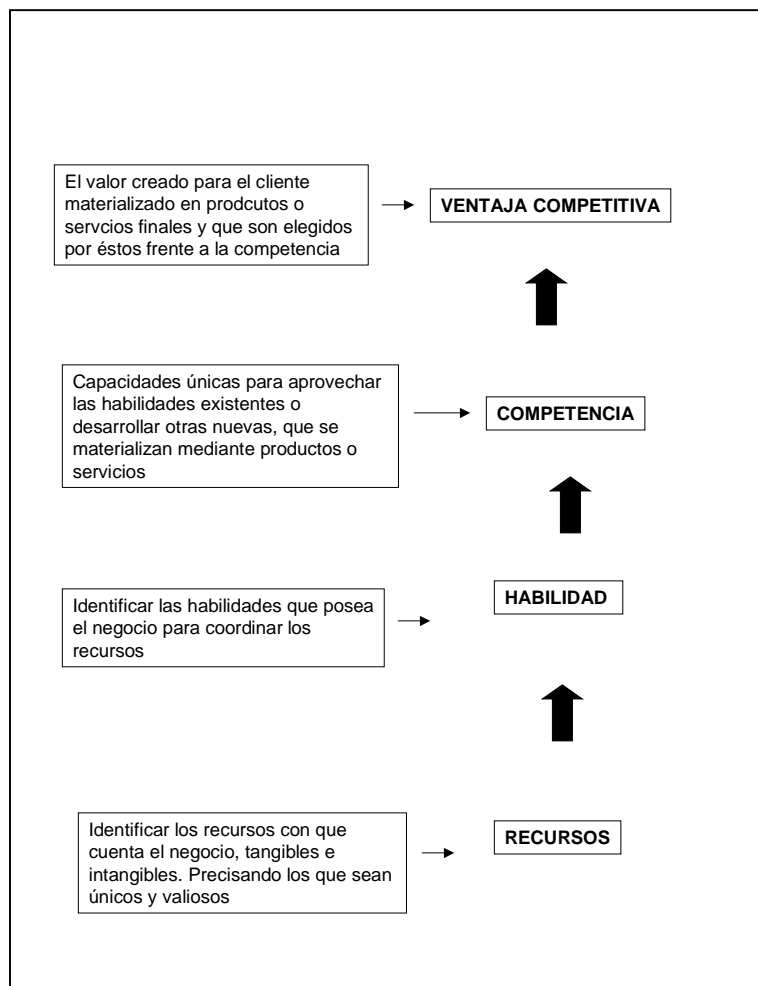
²⁹ Idem anterior p141

habilidades), éstas últimas en relación a la competencia, para determinar la renta potencial generada por recursos y capacidades que permitan elegirla como fuente de ventaja.

En síntesis se coincide con Porter en que *"la ventaja competitiva resulta principalmente del valor que una empresa es capaz de crear para sus compradores. Puede tomar la forma de precios menores que los de los competidores para beneficios equivalentes o la provisión de beneficios exclusivos que sobrepasan más de un costo extra"*.³⁰

El marco analítico que se propone sería el que se muestra en la figura 5.18³¹:

Figura No 5.18: Concepción adoptada de la fuentes de la ventaja competitiva



³⁰ M. E. Porter Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior. 1985 Prefacio

³¹ La base de esta lógica se tomó de R. Grant obra citada en el bibliografía

Por supuesto que el punto de partida de ese análisis esta en las necesidades manifiestas y latentes de los clientes, tal y como se expresó en el capítulo 1 y el desarrollo tecnológico, que permita satisfacer tales necesidades. De otro modo no es posible discernir cuales de los recursos y habilidades actuales o potenciales son claves para el negocio.

La identificación de recursos y de habilidades es algo que cada negocio debe realizar para poder definir su estrategia. Estos recursos y habilidades se manifiestan en determinadas actividades (según el esquema de Porter). Seguidamente determinará sus competencias actuales y potenciales, las cuales combinadas o no, con competencias de otros negocios (lo cual se define en la estrategia corporativa) pueden generar productos básicos a partir de los cuales se pueden generar diversos productos finales (a producirse en uno o entre varios negocios), donde estará materializada la ventaja competitiva. Para efectuar esta lógica se puede aprovechar las bondades de la cadena de valor como instrumento de análisis.

La ventaja no es eterna en el tiempo, la misma varia en función de la situación competitiva, de los gustos y preferencias de los clientes, del propio desarrollo tecnológico. Sin embargo sin ventaja las organizaciones no podrán tener éxito en el mercado, alcanzar la rentabilidad media del sector y desarrollarse en el tiempo, por tanto la sostenibilidad y la no imitabilidad son dos aspectos básicos a lograr en una ventaja.

Ambos aspectos están relacionados con la solidez, tipo y cantidad de fuentes de la ventaja, en la medida en que la ventaja se base más en aspectos culturales, en rutinas organizacionales más difícil de imitar y más sostenible en el tiempo, pero ello esta en razón directa al aprendizaje organizacional y en definitiva a la innovación.

En última instancia la capacidad más importante a crear en los negocios es la de innovar, la innovación tecnológica es un proceso que provoca ruptura de las reglas u orden establecido y que concluye con la aceptación por el mercado. Si se tiene en cuenta que la tecnología es según Winner (1979), *"por un lado, los aparatos con los cuales la gente comúnmente identifica a la tecnología -herramientas, dispositivos, instrumentos, máquinas, artefactos, armas- y que sirven para una gran variedad de funciones; en segunda instancia, "tecnología" agruparía también todo el cuerpo de actividades técnicas -*

*habilidades, métodos, procedimientos, rutinas- empleadas por la gente para la realización de tareas y a lo que se puede llamar "técnica" en términos generales; además, "tecnología" se refiere también a algunas de las variedades de la organización social, aquellas que tienen que ver con los dispositivos sociales técnicos, que involucran la esfera racional-productiva"*³², entonces toda la organización, sus procesos, procedimientos, habilidades, etc, son susceptibles de innovación.

La innovación es la base de la ventaja competitiva, la identificación de la fuente de ventaja no es mas que el punto de partida de la innovación y solo la innovación sistemática, como parte de la cultura de la organización, permitirá que la organización goce de ventaja sostenible en el tiempo. Según Hamel *"Alentar la innovación para hacer realidad " lo que podría ser", las organizaciones necesitan nuevas ideas, pasión y compromiso a través de la organización. Nosotros debemos movernos de la innovación por excepciones, moverse más allá de la innovación como rol específico o estructura, más allá de la innovación como un proyecto se debe pensar la innovación como una profunda capacidad"*³³.

Cartera de Productos

En el capítulo 3 se estudiaron las carteras de negocios más difundidas, como una herramienta de análisis sobre la estructura de negocios, su aportación al valor de la organización y al valor creado para el cliente y como consecuencia la asignación de recursos entre los negocios.

Igualmente y por razones semejantes pueden utilizarse tales matrices para el análisis de la cartera de productos o servicios que componen los negocios, aunque en realidad de las tres la que mejor capta y refleja la problemática de los productos es la BCG y será a la que se le preste atención en este epígrafe.

El análisis de la matriz para los productos es la misma que para los negocios, solo que la cuota de mercado y la tasa de crecimiento del mercado serian referidas a los productos que conformen la cartera.

Los productos interrogantes serán cuando posean una baja cuota de mercado situados en un mercado con una alta tasa de crecimiento, por lo que producen beneficios reducidos, al mismo tiempo que

³² L. Winner Tecnología autónoma, Barcelona Ed. Gustavo Gili S.A. 1979 p 34

³³ Gary Hamel: Innovation as a Deep Capability Leader to Leader, No. 27 Winter 2003. www.leader

necesitan mucha inversión para aumentar su cuota en mercado en expansión.

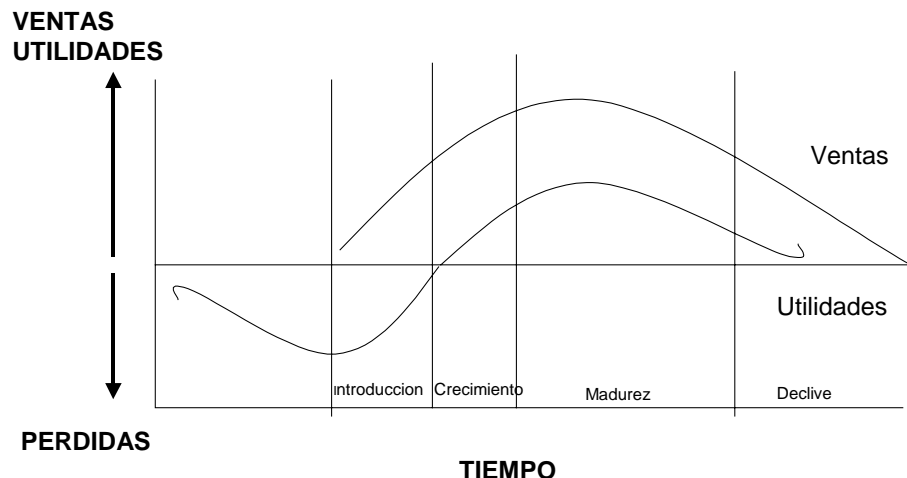
Las estrellas son productos de alta cuota de mercado en mercados de alta tasa de crecimiento. Producen beneficios, pero también necesitan de fuertes inversiones para mantener o aumentar la cuota en mercado en expansión. Como regla su cash-flow es equilibrado.

Los productos vacas poseen una alta cuota, pero en mercados de baja tasa de crecimiento. Son generadores de liquidez y al no necesitar grandes inversiones, son financiadores de otros productos.

Los perros son productos de baja cuota en mercados de baja tasa de crecimiento, por lo que ni generan, ni necesitan liquidez. Como norma la organización deberá ir pensando como eliminarlos de su cartera.

De esta matriz se pueden realizar un análisis dinámico a partir del ciclo de vida del producto, el cual parte de que los productos nacen, crecen y mueren, lo cual viene definido por el grado de satisfacción de las necesidades que genera el producto que se manifiesta en las ventas en el tiempo. Se plantean 4 etapas, introducción, crecimiento, madurez y declive, que se muestra en la figura 5.19

Figura No 5.19 Ciclo de Vida del producto



La introducción es cuando se lanza el producto al mercado y por tanto las ventas son reducidas y su crecimiento lento, aunque la tasa de crecimiento del mercado puede ser alta, es decir, hay un buen mercado, pero lo importante es lograr que los clientes compren el producto y eso estará en dependencia de si el producto crea valor percibido por el cliente y la oferta (explicada en el capítulo 1) es capaz de hacerlo llegar al cliente. De hecho los productos interrogantes antes expuestos, se encontrarían en esta etapa del ciclo de vida, cuando el mercado se esta cristalizando.

Crecimiento es cuando la demanda se acelera, en esta etapa el producto ha sido aceptado y las ventas aumentan. El mercado esta en expansión y para mantener y aumentar la cuota se requiere de grandes inversiones, como se puede observar los productos en esta etapa se identifican con los estrellas.

Madurez cuando las ventas en términos absolutos aún crecen, pero la tasa de crecimiento comienza a presentar síntomas de lentitud e incluso de estancamiento. Esto se debe a que el mercado comienza a fragmentarse por la entrada de competidores y la segmentación del mercado. Se supone que el producto posee fidelidad por parte de sus clientes y requiere de menos inversiones para mantener su alta cuota de mercado, lo que es típico de los productos "vacas". Esta es una etapa en la cual se pueden realizar múltiples estrategias para mantener el producto, pero lo más importante es apuntar hacia innovaciones radicales que garanticen un nuevo producto sobre la base de una nueva ventaja competitiva.

Declive, es cuando las ventas decrecen en términos absolutos, estamos hablando de productos "perros", en un mercado a reconfigurarse o a término, por una nueva ventaja incremental o radical

Como han podido apreciar tanto el ciclo del mercado, como el ciclo de vida del producto y la tipología de producto de la BCG, se interrelacionan entre ellos en una dinámica de movimiento que no es otra cosa que la batalla competitiva.

En la Tabla No 5.9 se muestra una síntesis de la relación antes descrita y algunos indicadores por productos necesarios a tener en cuenta en las diferentes etapas.

Tabla No 5.9 Interrelaciones del ciclo del mercado, el ciclo de vida del producto y la tipología de productos de la BCG

Etapas ciclo del mercado	Cristalización	Expansión	Fragmentación-Reconsolidación	Terminación
Etapas ciclo de vida del producto	Introducción	Crecimiento	Madurez	Declive
Clasificación BCG de productos	Interrogantes	Estrellas	Vacas	Perros o muertos
Indicadores a tener en cuenta	Crecimiento del mercado Ventas por producto Beneficios por producto Cash-flow por producto Cuota de mercado por producto Margen de contribución por productos Costos de Producción e I+D por productos Rentabilidad de los activos			

Fuente: Elaboración propia

Concluido el análisis externo e interno e igual que se procede para la estrategia corporativa, se deben identificar las amenazas y oportunidades que brinda el entorno y las fortalezas y debilidades en lo interno, siempre teniendo presente que los negocios debe crear valor para el cliente sobre la base de una ventaja competitiva. Este es un punto importante de posible iteración, es decir, de revalorar la misión, visión y objetivos estratégicos planteados, de manera de corregir cualquier incongruencia o propósitos demasiado soñadores o por el contrario constreñidos.

La ventaja competitiva que se posee o que debe ser creada, según el análisis realizado, direccionará la estrategia competitiva en costo o diferenciación (que se explican en el próximo epígrafe), no obstante para la generación de alternativas estratégicas, puede ser utilizada la matriz DAFO ya explicada en el capítulo 4.

5.6 Decisiones estratégicas de negocio.

La estrategia es elección, la elección dentro de una variedad de alternativas, sin embargo a lo largo de los estudios de estrategia se analizan diversos tipos o tipologías de estrategias que son el resultado de las modificaciones o transformaciones de las posturas estratégicas de las organizaciones en el tiempo, según Galbraith y Shendeldefinen

los tipos de estrategia como " *un patrón consistente o la combinación de componentes de decisión representados por el alcance, los recursos y la ventaja competitiva, y la dirección en la cual esos componente se transforman en el tiempo, lo cual caracteriza la tendencia de los negocios en la competencia*"³⁴.

De tal forma estos autores exponen un conjunto de tipologías estudiadas que se presentan en la Tabla No 5. 10:

Tabla no 5.10 Tipologías de estrategias de negocio

Autor y su propuesta de tipología	Contenido de la estrategia
Buzzel (1975) Construcción Mantenimiento Cosecha	Altas inversiones para incrementar la cuota de mercado Inversiones para mantener la cuota Pocas inversiones decreciendo la cuota, costos controlados para generar liquidez
Utterback y Abernathy (1975) Maximización del desempeño Maximización de ventas Minimización de costos	Énfasis en el desempeño del producto o servicio, tecnología e I+D Énfasis en marketing para incrementar las ventas y la cuota de mercado Énfasis en los procesos tecnológicos e I+D
Hofer y Shendel (1978) Incremento de la cuota Crecimiento Ganancia Concentración del mercado y reducción de activos Tuoraround Liquidación	Altas inversiones para incrementar la cuota Mantener la posición en mercados en expansión, inversiones según la norma de la industria Inversiones según la norma de la industria. Control de costos Realineación de los recursos para enfocarlos a segmentos más pequeños Mejorar la postura estratégica. Puede requerir inversiones Generar cash
Vesper (1979) Multiplicación Monopolización Especialización Liquidación	Expansión de la cuota multiplicando la estructura actual Eliminar la competencia. Establecer las barreras de entrada y control de recursos Especializarse en productos o en procesos de producción Entregar el negocio y la posición del mercado
Wissema (1980) Explosión Expansión	Mejorar la posición competitiva en corto plazo Mejorar la posición competitiva en el largo plazo

³⁴ An empirical analysis on strategic types. Strategic management Journal Vol 4.No 2 (Abril-Junio 1983) p 153-173

Crecimiento continuo Deslizarse, zafarse Consolidación Contracción	Mantener la posición en mercados en expansión. Puede requerir inversiones Entregar cuota para generar liquidez en mercado en crecimiento Entregar cuota para generar liquidez en mercado estables Liquidar activos
Porter (1980) Líder en Costo Diferenciación Enfoque	Eficiencia, políticas de curva de experiencia, reducciones de costo Creación de un producto o servicio único Enfocarse en un grupo específico de clientes o mercado
Miles (1982) Dominio de la defensiva Dominio de la ofensiva	Preservación del tradicional producto /mercado Estrategias de ataque basado en: <ul style="list-style-type: none"> • Innovación de producto • Segmentación del mercado

Fuente: C. Galbraith y D. Shendel An empirical analysis of strategy types. Strategic Management Journal Vol. 4 no 2

Estas no son las únicas tipologías que existen, es solo una muestra, ya que en realidad cada autor, como regla propone las suyas.

En general las tipologías de estrategias han sido muy atacadas por algunos autores, debido a que encasillan las decisiones estratégicas a ciertas recetas excesivamente prescriptivas. De todas las tipologías expuestas la más difundida han sido las de Porter, que se exponen a continuación

Estrategias genéricas

La estrategia genérica también denominada competitiva, esta directamente relacionada con la ventaja competitiva que se posea o se desee poseer, *"la esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente"...."con el objetivo de encontrar una posición en dicho sector en el cual pueda defenderse mejor la empresa contra las fuerzas competitivas del sector"*³⁵. Se denomina genérico porque define el modo o manera esencial de competir el negocio: Liderazgo en costo si la ventaja es en costo, Diferenciación si la ventaja es tal y Enfoque, que no es más que el liderazgo en costo o la diferenciación pero para un segmento del mercado.

³⁵ Estrategia Competitiva p 23 y 24

Líder en costo

La primera estrategia consiste en lograr el liderazgo total en costos en un sector mediante un conjunto de políticas orientadas hacia ese objetivo básico. Esto requiere de la construcción agresiva de instalaciones capaces de producir grandes volúmenes en forma eficiente, de vigoroso empeño en la reducción de costos basados en la experiencia, de rígidos controles de costo y de los gastos indirectos, evitar las cuentas marginales y la minimización de los costos en algunas áreas. El bajo costo con relación a los competidores es el tema que recorre toda la estrategia aunque la calidad, el servicio y otras áreas no pueden ser ignoradas.

Si se tiene en cuenta que esta estrategia significa que la empresa posee los costos mas bajos del sector eso implica que le permite lidiar con las diferentes fuerzas del sector, por ejemplo:

- a) Rivalidad con los competidores: su posición de bajos costos implica que aún puede obtener rendimientos mayores que los restantes.
- b) Compradores: la empresa no se verá afectada por posible presiones de los compradores a reducciones de precios, ya que poseerá los mejores niveles de eficiencia en el mercado.
- c) Proveedores: le otorga más cobertura a la empresa frente a subidas de precios de los proveedores
- d) Amenaza de nuevos competidores: como regla las condiciones para logra bajos costos proporciona al mismo tiempo barreras de entradas no fáciles de penetrar

El liderazgo en costo le permite a la organización competir en base a precios apropiándose de la rentabilidad media, pero sin desconocer la calidad y exigencias de los clientes.

Esta estrategia pudiera cambiar las bases de la estructura del sector, sobre todo si la competidores no están preparados para enfrentar la minimización de costos

Diferenciación

La segunda estrategia genérica consiste en la diferenciación del producto o servicio que ofrece la empresa, creando algo que sea percibido en el mercado como único. Los métodos para la diferenciación pueden tomar muchas formas: diseño o imagen de

marca, en tecnología, en servicio al cliente, en cadena de distribuidores o en otras dimensiones.

Al igual que la estrategia de costos, la diferenciación le otorga a la empresa condiciones para enfrentar las cinco fuerzas del sector y por lo general obtener rendimientos mayores a la media del sector. Así tenemos que:

- a) Rivalidad competitiva: la empresa se defiende de la competencia gracias a la lealtad de marca de los clientes.
- b) Amenazas de nuevos competidores: Tanto la lealtad a la marca por los clientes y la necesidad de mantener en carácter único son barreras de entrada.
- c) Proveedores: Los márgenes logrados por la diferenciación colocan a la empresa en mejores condiciones para lidiar con los proveedores.
- d) Compradores: el poder de los compradores se reduce debido a que la empresa le esta brindando algo único

La estrategia de diferenciación no permite que la empresa ignore los costos, sino estos no son el objetivo estratégico primordial. Como norma una estrategia en diferenciación implica elevación de los costos, pero manteniéndolo dentro de los márgenes de aceptación por el mercado al que va dirigido.

Enfoque

La última estrategia genérica consiste en enfocarse sobre un grupo de compradores en particular, en un segmento de la línea del producto o en un mercado geográfico. Esta se basa en la premisa de que la empresa puede así servir a su estrecho objetivo estratégico con más efectividad o eficacia que los competidores que compiten en forma más general, como resultado, se logra ya sea la diferenciación por satisfacer las necesidades de un objetivo en particular, o costos inferiores al servir a este.

El hecho de que en este caso se esta hablando tanto de costo como de diferenciación, solo que en un mercado mas concreto y especifico, se poseerán las mismas posibilidades para lidiar con las cinco fuerzas del sector como se explicó en los casos anteriores.

Porter plantea que tales estrategias exigen de ciertas habilidades y recursos, así como de requisitos organizacionales como se muestran en la tabla 5.11, a modo de ejemplo, a continuación:

Tabla No 5.11 Habilidades y requisitos organizacionales de la estrategia

ESTRATEGIA GENERICA	HABILIDADES Y RECURSOS NECESARIOS	REQUISITOS ORGANIZACIONALES COMUNES
Liderazgo total en costos	Inversión constante de capital y acceso al capital. Habilidad en la ingeniería del proceso. Supervisión intensa de la mano de obra. Productos diseñados para facilitar su fabricación. Sistemas de distribución de bajo costo.	Rígido control de costo. Reportes de control frecuentes y detallados. Organización y responsabilidades estructuradas. Incentivos basados en alcanzar objetivos estrictamente cuantitativos.
Diferenciación	Fuerte habilidad en comercialización. Ingeniería del producto. Instinto creativo Fuerte capacidad en la investigación básica. Reputación empresarial de liderazgo tecnológico y de calidad. Larga tradición en el sector o una combinación de habilidades únicas derivadas de otros negocios. Fuerte cooperación de los canales de distribución.	Fuerte coordinación en las funciones de IyD, desarrollo del producto y comercialización. Mediciones e incentivos subjetivos en vez de medidas cuantitativas. Fuerte motivación para seleccionar trabajadores altamente capaces, científicos o gente creativa.
Enfoque	Combinación de las capacidades anteriores dirigidas al objetivo estratégico particular.	Combinación de las políticas anteriores dirigidas al objetivo estratégico particular.

Fuente: M. E. Porter Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. Ed. Continental. México 1997 p61

Tales planteamientos de Porter enfatizan una vez más la necesidad de tener presente las habilidades y recursos de la organización y demuestra como no existe un divorcio entre esta propuesta y la teoría de los recursos en cuanto a la importancia de tales aspectos.

Estrategias de Crecimiento

Un momento importante en la decisión de las estrategias a nivel de negocio es la definición del rumbo estratégico de crecimiento del negocio, que determinan la dirección y métodos para el crecimiento

de las ventas, de la cuota de mercado, del beneficio, de la producción, del tamaño de la empresa etc y que tienen como referencia la estrategia genérica seleccionada a partir de la ventaja competitiva.

La Matriz de Igor Ansoff sirve de marco para desarrollar las acciones de crecimiento estratégico, la que se muestra en la Tabla 5.12.

Tabla No 5.12 Estrategias de crecimiento

		Productos	
		Actuales	Nuevos
Mercados	Actuales	Penetración (expansión) (no hacer nada, retirarse, consolidar, penetrar el mercado)	Desarrollo de nuevos producto (expansión) (Crear Productos nuevos)
	Nuevos	Desarrollo de nuevos mercados (expansión) (buscar nuevos segmentos, nuevos usos, nuevas zonas geográficas)	Diversificación (nuevos productos y nuevos mercados: Relacionada o no relacionada)

Fuente: Phillip Kotler "Dirección de Marketing" Edición del Milenio. TII Pág.84

Cuando se analizaron las estrategias de crecimiento a nivel corporativo, también se abordó la matriz de Ansoff, aunque en realidad su tipología se ajusta más a estudio a nivel de negocio.

Igualmente existen tres tipos de estrategias que son de expansión: penetración, desarrollo de productos y mercados.

Las estrategias de Penetración parten del criterio de aprovechar al máximo el producto y mercado actual, el posicionamiento alcanzado y el conocimiento de los clientes. Dentro de las posibles estrategias a desarrollar están:

La estrategia de desarrollo de producto, se relaciona con modificar el producto actual buscándole nuevas aplicaciones o crear un nuevo producto relacionado con el producto actual, es decir, el campo de actividad o alcance sigue siendo el mismo, se mantiene en el mismo negocio.

Las estrategias de desarrollo de mercado es buscar el crecimiento explotando nuevos mercados o segmentos de mercados con el producto actual. Esta estrategia puede derivar en una estrategia de internacionalización, es decir, cruzar las fronteras geográficas, ya bien sea con una simple exportación o con la creación de filiales. En el capítulo 4 se analizaron diversos tipos de estrategias internacionales a nivel corporativo, pero tales decisiones corporativas pueden provenir de análisis a esos niveles o de propuestas de los negocio, lo cierto es que por lo general la ejecución de tales estrategias se efectúan a nivel de negocios.

La estrategia de diversificación implica creación de nuevos productos en nuevos mercados. Como ya se estudio esta diversificación puede ser relacionada o no con el negocio principal, sin embargo en este punto es necesario detenerse.

Primero no estamos hablando de negocios nuevos, sino productos o servicios nuevos, es decir, que si bien se deben producir sinergias y compartirse actividades como forma de lograr ventaja en costo y diferenciación (recordar los determinantes de costo y diferenciación), éstas son manejadas a nivel de negocio.

Segundo que si los productos o servicios nuevos no se relacionan con el producto actual, significa que se estaría entrando en un nuevo campo de actividad o en un nuevo negocio de un sector diferente y esta si seria un decisión enteramente corporativa.

Estrategias de competencia³⁶

Las estrategias de competencia o la forma de competir frente a los competidores, muchos autores la denominan como estrategia competitiva.

La información sobre la posición y el comportamiento de los competidores siempre será un elemento importante para la toma de decisión de una estrategia de desarrollo, ya que no solo permite identificar los competidores más peligrosos del mercado que trabaja la empresa y conocer su comportamiento sino que permite valorar la importancia de la ventaja competitiva que se posee por la organización y con relación a ello permitiendo dedicar la atención a su ajuste. "Con

³⁶ Para la elaboración de este epígrafe se tomo como base un trabajo presentado sobre esta temática por la MSc Elsa Peña en los talleres de Doctorado

la estrategia competitiva se trata de desarrollar una estrategia en base a evaluaciones realistas de la relación de fuerzas existentes y de definir los medios a poner en funcionamiento para alcanzar el objetivo fijado”³⁷.

a) De la evaluación de esa relación de fuerzas la empresa deberá definir: si el objetivo de la empresa es el de mantenerse:

Con la competencia: Lo que ocurre cuando el desarrollo de productos, precios, canales y actividades de comunicación se realizan en función de lo que hace la competencia

Por delante de la competencia: Cuando se trata de lograr el liderazgo en costos, tecnología, marketing producción, etc. o finalmente

Actuar al margen de la competencia: Desarrollando estrategias que le permitan incursionar en otras áreas de actividades, alejándose de su competencia tradicional.

Una de las herramientas que se utiliza para la consideración explícita del comportamiento estratégico a asumir con respecto a la competencia, es la matriz que se muestra en la Tabla No 5.13

Tabla No 5.13 Matriz de acciones estratégicas respecto a la competencia

O B J E T I V O	MOMENTO / DIRECCION			
		Movimiento delante de la competencia	Movimiento con la competencia	Movimiento al margen d/I competencia
	Protección d/ I participación (matnmt. y defensa)	a) Ajustes en la mezcla. b) Acciones disuasivas	a) imitar b)Compensar	a)Fusión b) Compra c)Acuerdos
	Avance en la participación (crecimiento)	a) Nuevas áreas b) Nuevos segmentos c) Canales adicionales d) Penetración p/ precios	a)Capitalizar b)Salto	a) Nuevas Ofertas b) Acuerdos

Fuente: O´ Shaughnessy, John. “Competitive Marketing”. Allen Unwin, 2da edición. 1988

Esta matriz muestra las opciones de acción estratégicas que tiene la empresa para desarrollar una estrategia competitiva en función de la combinación de dos variables:

³⁷ Lambin J.O. Marketing Estratégico McGraw Hill Pág 279

- **Objetivos de la participación** Planteados en modalidades: mantener las posiciones de mercado alcanzadas (mantenimiento/defensa) o tratar de aumentar la participación de mercado (crecimiento)
- **El momento y la dirección de la acción estratégica**, que se plantea en tres vertientes: si la empresa desea actuar por delante de la competencia, en términos de tecnología, precio, distribución, posicionamiento, etc. Si la empresa desea mantenerse con la competencia, abandonando el mercado actual y orientando sus actividades hacia otras áreas (mercados, zonas geográficas, segmentos, etc).

b) Atendiendo a la cuota de mercado que detentan, P. Kotler distingue 4 tipos de estrategias competitivas:

- Estrategia de líder
- Estrategia de retador
- Estrategia del seguidor
- Estrategia del especialista³⁸

La estrategia del líder: Se plantea por todos los autores consultados que la empresa líder es la que ocupa la posición dominante y es reconocida como tal por sus competidores. Es, además, referencia para empresas competidoras que asumen ante ella diferentes comportamientos según la posición que ocupen dentro del sector, a saber: atacar, imitar o evitar.

En su posición de líder y tratando de ampliar su ventaja con respecto al resto, estas empresas contribuyen al desarrollo del mercado de referencia ampliándolo, o expandiéndolo, desarrollando de esta forma la demanda global, al realizar acciones para buscar nuevos consumidores, usos, nuevos mercados geográficos, o aumentar las ofertas, con lo que beneficia a los rivales.

Cuando la participación del líder es elevada, desarrolla una estrategia defensiva para proteger la cuota de mercado haciendo disminuir la acción de los competidores más cercanos. Adoptan esta estrategia, fundamentalmente, empresas innovadoras, que rápidamente se ven atacadas por los competidores imitadores.

³⁸ Kotler P. OC Pág 260

La innovación y el avance tecnológico son estrategias posibles, con el fin de desanimar la competencia, pero también la consolidación del mercado gracias a una distribución intensiva y una política de gama que procure cubrir todos los segmentos, enfrentamientos directos por medio de la guerra de precios o mediante la lucha publicitaria.

Otra posibilidad estratégica se presenta con la extensión o incremento de la cuota de mercado mediante una estrategia ofensiva, posibilidad ejecutadas sobre todo entre empresas dominantes. El objetivo aquí es beneficiarse al máximo de los efectos de experiencia y de mejorar así la rentabilidad. Se presenta fundamentalmente en las industrias de volumen, allí donde la ventaja competitiva resulta de un liderazgo en costo.

Esta estrategia se apoya en la hipótesis de una relación entre participación en el mercado y rentabilidad. Sin embargo, esta relación no es automática, sino que depende de las acciones estratégicas que se utilicen para desarrollar la estrategia, dándose el caso de empresas con cuota de participación muy altas y con bajos niveles de rentabilidad y viceversa, en dependencia de la relación entre el mercado atendido y la totalidad del mercado al que se dirige.

Una cuarta estrategia es la de reducir su cuota de participación en el mercado para evitar las leyes antimonopolios y eso se consigue con acciones de: desmarketing,³⁹ y la diversificación hacia productos diferentes.

Las estrategias del retador: Estas son empresas que no dominan un mercado, no son líderes, aunque poseen reconocimiento. En el afán de obtener mayor nivel de participación en el mercado su comportamiento puede ser agresivo y elegir atacar al líder, o sea, ser "su retador".

Las estrategias de retadores son pues estrategias ofensivas, cuyo objetivo declarado es ocupar la posición del líder. Los problemas clave que enfrenta el retador para determinar la estrategia general de ataque son, según Kotler: Definir el objetivo estratégico, identificar al oponente, la elección de la estrategia general de ataque y la evaluación de su capacidad de reacción y defensa.

³⁹ NOTA: Desmarketing: Acciones llevadas a cabo por la empresa, con el objetivo de reducir el nivel de la demanda sobre algunos segmentos del mercado, cuando esto le es necesario. Se desarrolla fundamentalmente, por medio del aumento de precios, la disminución de los servicios prestados, o de la disminución de los esfuerzos de promoción y publicidad.

En general el retador deberá elegir el campo de batalla y analizar la capacidad de reacción y defensa.

Elección del campo de batalla:

Aquí se ofrecen dos posibilidades al retador:

- **el ataque frontal:** que consiste en oponerse directamente al líder utilizando las mismas armas que él sin buscar atacarle en sus puntos débiles. Para tener éxito un ataque frontal exige una relación de fuerzas muy superior en el atacante.
- **el ataque lateral o por los flancos** dirigen sus esfuerzos en oponerse al líder en alguna dimensión estratégica en la que el competidor (líder) es débil o esta mal preparado. (hacia una región o una red de distribución, donde la empresa dominante esta mal representada, a un segmento mercado donde su producto este menos adaptado. Una estrategia de retador es atacar al líder por el precio, ofrecer el mismo producto pero a un precio sensiblemente reducido).

La capacidad de reacción y defensa. Una condición imprescindible es la evaluación de la capacidad de reacción y defensa del competidor dominante, indispensable antes de emprender una maniobra ofensiva. Se trata entonces de conocer cuáles son las posibilidades de:

- Vulnerabilidad. Conocer a cuáles acciones, hechos, acciones, acontecimientos, dentro del sector, o fuera de él puede ser vulnerable el competidor.
- Provocación: cuáles acciones o maniobras amenazarían tanto los objetivos del competidor que lo obligaría a replicar quisiera o no.
- Represalia que acciones pudieran emprenderse que no provoquen una respuesta eficaz del competidor aun cuando se esfuerce por contrarrestarla o imitarla.

Lo que se busca con este conocimiento es poder seleccionar acciones estratégicas que dificulten la reacción del competidor a causa de su situación actual o de sus objetivos prioritarios. Hay que tener presente que en mercados saturados y estancados, la lucha competitiva tiene

tendencia a intensificarse, y la acción tiene que estar encaminada fundamentalmente a contrarrestar esta situación.

Realmente, en la explicación teórica de estas tipologías, la relación con las estrategias y el lenguaje militar es tan grande y especializado, que, en nuestra opinión, lejos de facilitar la comprensión de las acciones estratégicas para ser seleccionada por la empresa, la dificultan.

Estas tipologías se vieron reforzadas por los planteamiento de Al Ries y Jack Trout que introdujeron el concepto de la Guerra del Marketing (en su libro del mismo nombre) con un enfoque dirigido abiertamente a las estrategias para burlar a la competencia. "Como en la guerra no existe una única manera de pelear una guerra de marketing. Más bien existen 4: defensiva, ofensiva, de flanqueo, y la guerra de guerrilla. Saber que tipo de contienda pelear es la primera y más importante decisión que usted puede tomar" ⁴⁰

Las estrategias del seguidor. El seguidor es el competidor que, no disponiendo más que una cuota reducida de mercado, adopta un comportamiento adaptativo alineando sus decisiones sobre las decisiones tomadas por la competencia.

No ataca al líder. Por lo general se beneficia de las ventajas de la imitación, y aunque no supere al líder, obtiene altos dividendos al tener la posibilidad de no incurrir en los costos del innovador.

En este sentido Kotler⁴¹ señala 4 tipos de estrategias específicas para los seguidores: Falsificador, Clónico, Imitador y Adaptador

Las diferencias entre ellas son de matices que pueden tener implicaciones de diversos grados, desde las graves para la empresa, como es afectación de su imagen de calidad o credibilidad al salir al mercado productos falsificados con calidades muy inferiores, con las consecuencias financieras que puede tener la corrección de esos aspectos, riesgosas, con la posibilidad de aparición de nuevos retadores en la misma topología de productos con los adaptadores, hasta las menos trascendente pero inevitable, como los imitadores.

⁴⁰ Ries, Al; y Trout, Jack" La Revolución de Marketing. La táctica dicta la estrategia" McGraw-Hill. pág 3

⁴¹ Ph Kotler. OC pág 276

Los seguidores pueden también perseguir un objetivo de “coexistencia pacífica” y de reparto consciente del mercado, alineando su actitud a la del líder reconocido del mercado.

Esto sucede cuando hay pocas posibilidades de diferenciación o la elasticidad cruzada de la demanda con respecto al precio es elevada, de tal forma que ningún competidor tiene interés en iniciar una lucha competitiva que pueda ser desfavorable para el conjunto de las empresas existentes.

Las características fundamentales en las estrategias implantadas por este tipo de seguidores son:

- **Segmentar el mercado** de manera creativa. Para compensar la desventaja de tamaño. .
- **Utilizar eficazmente la I+D** orientándose principalmente hacia la mejora de los procesos que ayudan a reducir los costos.
- **Pensar en pequeño:** ponen el acento en el beneficio, más que en el crecimiento de las ventas o de la cuota de mercado, en la especialización más que en la diversificación.
- **La fuerza del dirigente:** La influencia del líder llega hasta una implicación real en la actividad diaria y concreta de la empresa.

Las estrategias del especialista. La empresa que se especializa se o interesa por uno o varios segmentos y no por todo el mercado. El objetivo perseguido es ser líder en su segmento. Es concentrarse y especializarse en un nicho. Para ser rentable y duradero un nicho debe poseer las siguientes características.

- Representar un potencial de beneficio suficiente
- Tener un potencial de crecimiento
- Ser poco atractivo para la competencia
- Corresponder a las capacidades distintivas de la empresa.
- Poseer una barrera de entrada defendible.

El problema al cual esta confrontada la empresa que busca especializarse es descubrir la característica o el criterio a partir del cual construir la especialización. Este criterio puede referirse a una característica técnica del producto, a una cualidad distintiva concreta o a cualquier elemento del esfuerzo de marketing.

A través de estas estrategias competitivas presentadas, los autores consultados plantean que las empresas podrán ejercer una influencia

en la estructura del sector, realizaran acciones para mantener la posición deseada dentro de él y podrá competir de una manera determinada, o sea, determinara como competir manteniendo su ventaja competitiva dentro de esa estructura del sector.

Sin embargo, algunos de ellos, en la búsqueda de los lineamientos que pueden llevar a las empresas por el camino del éxito sobre la competencia adelantan enfoques más futurista y, sin negar totalmente la esencia de lo aquí planteado, enfocan más sus teorías a la necesidad de determinar tácticas y no las estrategias. *"Las batallas se ganan con tácticas. Encontrar la táctica adecuada, ese el problema... la táctica no debe estar orientada hacia la empresa, no debe estar orientada al consumidor, sino que la táctica debe estar orientada a la competencia"*⁴²

Si bien la afirmación sobre las tácticas anterior tiene validez, lo cierto es que lo único que no puede perderse de vista y que constituye la pieza estratégica más importante son las necesidades del cliente.

Por último cualquiera de las estrategias genéricas, de crecimiento y de competencia pueden desarrollarse mediante sinergias con los negocios de la propia corporación, pero también pueden abordarse por acuerdos de cooperación con negocios de otras organizaciones o conllevar a la compra o fusión de empresas que aumenten las capacidades de producción o de operaciones del producto actual y también para su complementación.

5.7 Evaluación de la estrategia

La literatura no es amplia en este tema, como regla se mencionan algunos aspectos financieros a tener en cuenta, o de valoración de expertos, como se explicó en el capítulo 4.

En general cuando se trata este tema por algún autor, se hace referencia al trabajo de R. Rumlet titulado The evaluation of business strategy de 1980 y será también el que servirá de base para el desarrollo de este epígrafe.

Llegado a este punto, donde se han generado alternativas estratégicas y se hace necesario evaluar las mismas para seleccionar las más convenientes, siempre teniendo en cuenta que las estrategias de

⁴² Ries, Al; y Trout, Jack" La Revolución de Marketing. La táctica dicta la estrategia" McGraw-Hill. pág 77

negocio son únicas, por lo que la evaluación debe ajustarse a las características de ellas.

Rumlet propone cuatro principios en los cuales debe basarse la evaluación de las estrategias de negocio y estos son:

- Consistencia
- Consonancia
- Ventaja
- Factibilidad

Consistencia: la estrategia no debe presentar inconsistencias con los objetivos y políticas, diríamos más con la visión, los valores y con las posibilidades externas e internas de que goza la organización.

Las estrategias, como se explicó en el capítulo 2 pueden ser formuladas mediante un proceso formal o estar implícitas, pero en cualquiera de los casos la misma debe ser consistente, ya que la misma tiene como función proveer a la organización de coherencia para las acciones organizacionales.

Una clara y consistente estrategia permite a las diferentes áreas funcionales actuar de forma coordinada y con el mínimo de conflictos y la mejor eficiencia posible. En general la presencia de conflictos entre las áreas funcionales puede indicar problemas de inconsistencias en la estrategia.

Consonancia: la estrategia debe representar una respuesta adaptativa al ambiente externo y los cambios críticos que ocurran en el mismo.

Según este autor la relación de los negocios con su entorno tiene dos formas:

- los negocios tienen que enfrentar y ser adaptados a su entorno, lo cual esta relacionado con la misión y el alcance del negocio
- los negocios, al mismo tiempo, compiten con otras firmas que están tratando de adaptarse, lo cual estaría relacionado con la posición competitiva

El análisis de la primera situación es comúnmente realizado observando todo el tiempo los cambios en las condiciones económicas

y sociales, léase, en las fuerzas del macro entorno. En tanto que la segunda esta enfocada a las diferencias a través de las firmas.

Por lo general los directivos se concentran en la segunda situación y no ofrecen toda la importancia a las amenazas del entorno general, lo que en ocasiones produce daños irreparables.

Para evaluar la consonancia es importante estudiar los patrones y determinantes que hacen posible en el momento actual la existencia del negocio y solo después que se obtienen las bases económicas de fundación sobre las que se soportan y define el negocio, se estará en condiciones de analizar las consecuencias de cambios y tendencias importantes sobre los negocios.

Ventaja: la estrategia tiene que proveerla creación o el mantenimiento de la ventaja competitiva.

En este caso el análisis no esta en qué puedo hacer bien, sino en qué puedo hacer mejor que la competencia, por tanto la estrategia debe enfocarse a reforzar, a garantizar habilidades y capacidades lo permitan.

Factibilidad: la estrategia no puede crear problemas insolubles, ni tampoco pedir demasiados recursos.

El asunto radica en si la estrategia es factible de ejecutarse con los recursos disponibles, dentro de ellos por supuesto los financieros que representan, en muchas ocasiones limitaciones al desarrollo de algunas estrategias.

En este punto deberá realizarse un análisis de factibilidad financiera de las inversiones y recursos necesarios a la estrategia, tal y como se evalúa cualquier proyecto de inversiones.

Además es indispensable valorar si la organización cuenta con las competencias necesarias para llevar a cabo la estrategia, se supone que este aspecto haya quedado analizado en la auditoria de recursos y habilidades, no obstante no es ocioso reanalizarlo en este instante, ya que la experiencia indica que las organizaciones a veces se proponen estrategia por encima de sus posibilidades o lo que es peor sin tener en cuenta la necesidad de crear esas capacidades para poder acometer empeños mayores.

La evaluación no es una tarea, es un proceso organizacional, ya que como se apuntó en el capítulo 2 la estrategia realizada es la combinación de la estrategia explícita y la emergente y las decisiones en este último caso deben ser evaluadas para que cumplan con los 4 principios planteados.

PREGUNTAS PARA EL ESTUDIO INDEPENDIENTE:

1. Después de analizada la estrategia corporativa y de negocios, mencione y explique las diferencias y semejanzas entre ellas, desde el punto de vista de su concepción y de los elementos que la componen.
2. Tome el sector donde Ud. trabaja o cualquier otro y elabore el "Diamante" de Porter.
3. Determine los grupos estratégicos del sector de la organización donde trabaja y utilice los elementos que se brindan en el apéndice 1 y realice un análisis de sus competidores más cercanos.
4. Del análisis realizado en las preguntas 2 y en lo indicado en la lectura 1, identifique las amenazas y oportunidades.

LECTURAS RECOMENDADAS:

1. Estudie lo referido a las cinco fuerzas en el capítulo No 1 del libro de Michael E. Porter, Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. Ed. Continental. México. 1997. Tome el sector a donde pertenece su empresa y realícele el análisis de la estructura del sector.
2. Estudie los capítulos 10, 11 y 12 del libro Michael E. Porter, Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. Ed. Continental. México. 1997, solo en lo referido a las acciones estratégicas para las diferentes etapas de evolución de los sectores, sintetice las mismas y relacione con las estrategias genéricas, de crecimiento y de competencia.

CASOS:

*La competitividad se fue de paseo*⁴³

Autores⁴⁴: Dra. Ileana Díaz
MSc Luis Barreiro Pousa

ANTECEDENTES

El Hotel Paseo fue construido en los años cincuenta. Es un Hotel pequeño, de dos estrellas, ubicado en una zona muy cercana al centro histórico-cultural de la ciudad.

El Hotel cuenta con 60 habitaciones y siempre poseyó un snack bar, que brindaba servicio de desayuno.

El turista al llegar es recibido directamente en la carpeta del hotel donde se le realiza check-in y se le asigna la habitación. No existe como tal servicio de portería y maletero, pero si alguien necesita éste último se le brinda por algún empleado de limpieza o por la propia carpeta. Para la salida del hotel el huésped deberá esperar a que le revisen la habitación antes de poder realizar el check-out.

El sistema de la carpeta esta computarizado, y la coordinación entre la carpeta, el ama de llaves y mantenimiento, aunque no se puede decir que es la mejor funciona adecuadamente y en general no existen quejas de los turistas.

El hotel siempre tuvo un alto grado de aceptación, presentando una ocupación entre un 85-90%. La calidad del servicio no es que se distinguiera especialmente de otros hoteles de igual categoría en la ciudad, pero su privilegiada ubicación, unido a lo económico, aportaban las condiciones necesarias para el turista que se hospeda en este tipo de hoteles.

Rolando Martínez entró a la gerencia del hotel hace 2 años y provenía de una institución no hotelera. El Hotel en realidad necesitaba mantenimiento constructivo, mejorar las habitaciones, etc.

⁴³ Para la elaboración de este caso se tomó información de la Tesis para optar al título de Master de la Lic. Marisol Guerrero

⁴⁴ Profesores del Centro de Estudios de Técnicas de Dirección. Universidad de La Habana.

El gerente acometió el proceso de reconstrucción y pintura necesarios en aproximadamente 6 meses. Mejoró el confort de las habitaciones y añadió una cafetería que también le presta servicio a la población.

Al concluir el mantenimiento de las 60 habitaciones, todas poseen agua caliente y fría, teléfono y demás comodidades. El 75% tiene aire acondicionado y las restantes ventilador, ya que el presupuesto no alcanzaba para climatizarlas todas y al mismo tiempo que tuvieran televisión a color por cable, que les fue instalado. Las mejoras en las habitaciones se concretan en lo fundamental en la climatización, la televisión por cable y haber abarcado el 100% de las habitaciones con agua fría y caliente (antes solo lo poseían el 50% de las habitaciones y era motivo de quejas por los clientes).

Como resultado de lo anterior se aumentó un poco el precio de las habitaciones con aire acondicionado y se mantuvo el precio anterior a las restantes.

El ambiente que se le brinda al huésped es familiar, tratando de hacerlos sentir como en casa, aspecto éste del que se enorgullecen sus trabajadores. La gerencia, se ha propuesto llegar a brindar un servicio personalizado, tal y como esta expresado en su misión.

MERCADO DEL HOTEL

La entrada de turistas al país se ha mantenido creciendo a un promedio anual del 19% y pasó, en 1997, del noveno lugar entre los receptores de turismo en el Caribe, al quinto, pues la Isla no solo ofrece buenos precios y posee excelentes playas, sino que además suscita la curiosidad e interés de muchas personas, debido a su cultura e historia.

En general el comportamiento de la ocupación en cada una de las Cadenas hoteleras es similar, de aproximadamente un 60% promedio anual, con la estacionalidad característica en este tipo de industria.

Está reconocido por la Organización Mundial del Turismo, que el movimiento de turistas va a crecer, aún y cuando debido a la crisis asiática, el ritmo será más lento que en años anteriores.

Dentro del total de turistas, los individuales, que buscan opciones económicas, también va a crecer, aspecto que se expresa en las cifras de ocupación que presentan los hoteles de dos estrellas, en relación a los restantes.

El mercado de este tipo de hoteles lo conforman precisamente las personas que llegan directamente a la carpeta, es decir, turistas individuales y no de paquete.

Se ha observado que tales clientes no permanecen mucho tiempo en el hotel y en la práctica solo acuden a él en las noches, para dormir. La estancia promedio es de 2 a 3 días, ya que su interés es recorrer varios puntos del país, generalmente de forma no organizada, sino a título individual, buscando las opciones más económicas.

EL HOTEL Y LA COMPETENCIA

La competencia actual se concentra en 7 hoteles, tres de ellos ubicados en áreas cercanas al casco histórico y los restantes en la Zona del Vedado. Todos de dos estrellas y en general pequeños. No se descarta la posibilidad la Cadena Isla Azul y Habaguanex puedan dirigirse a este segmento del mercado en un futuro próximo.

Por otra parte si bien se ha reducido la oferta de alquiler en las casas particulares, las que se mantienen, han logrado un cierto posicionamiento, sobre todo en este mercado que busca opciones económicas, ya que ofrecen un mínimo de comodidades (aire acondicionado o ventilador), baño privado y muchas de ellas sin opción de comida.

Muchos de los hoteles de la competencia acometieron reparaciones para mejorar las condiciones que ofrecen. Dos de ellos, pertenecientes a otra Cadena Hotelera, y ubicados cercanos al casco histórico, decidieron realizar la reconstrucción y mantenimiento con el mínimo de costos.

Los cambios se concentraron en diseñar habitaciones con un mobiliario cómodo, pero simple. No se climatizaron las habitaciones, sino que se les instalaron potentes ventiladores de techo. Las habitaciones tienen servicio de agua fría y caliente, así como se les incluyó una pequeña nevera. Todas las habitaciones disponen de teléfono y televisión con los canales nacionales.

Se les brinda servicio de caja de seguridad y fax, centralizado en la carpeta del hotel y no se oferta ningún alimento, ni servicio de bar. Estos hoteles venden en la Carpeta guías y mapas turísticos de la ciudad.

En general el modo de operar y de gestión y las coordinaciones entre las áreas de éstos hoteles no difieren, en lo fundamental, entre sí. Tampoco destinan recursos a la publicidad.

EL PROBLEMA

El Paseo comenzó a confrontar problemas con el índice de ocupación, el cual siempre había sido del 80% y hasta el 95% como promedio anual, sin embargo en los últimos 6 meses, se venía observando una tendencia a la reducción, aunque bien es cierto que coincide con la temporada de baja turística.

El jefe de carpeta, alertó al gerente general en el Consejo de Dirección, sobre el hecho de que los hoteles de la competencia, por el contrario, según informaciones obtenidas, habían aumentado su ocupación.

Por su parte, la sección de alimentos y bebidas había observado que quienes hacían un mayor uso de la cafetería era la población de cubanos residente en el área donde se encuentra ubicado el hotel y que además los ingresos del snack bar eran muy pobres, ya que los huéspedes apenas hacían uso del mismo.

El gerente general consideró, que no había que preocuparse, que la baja ocupación era el resultado lógico del período previo de reducción de la actividad producto del mantenimiento, unido a la época de baja turística, pero que aún los ingresos se encontraban dentro de los límites permisibles, para el cumplimiento del presupuesto.

INGRESOS POR ALOJAMIENTO			
Presupuesto		Real	
USD	M.N.	USD	M.N.
149 550.00	2 790.00	69 546.55	5 523.55
Total:	152 340.00	Total:	75 070.10

INGRESOS POR GASTRONOMIA			
Presupuesto		Real	
USD	M.N.	USD	M.N.
13 440.00	2 436.00	78 666.09	1 342.00
Total:	15 876.00	Total:	80 008.09

No obstante se acordó elaborar unos plegables con la oferta gastronómica para entregarle a los turistas cuando se inscribieran en

el hotel y valorar posteriormente la necesidad de cambio en el horario de atención.

Al mismo tiempo se fundamentó la necesidad de discutir con la Cadena, destinar algunos recursos para diseñar plegables que promovieran el hotel mediante las Agencias de Viajes en Cuba y en el exterior.

También se analizó que el snack bar, a pesar de la remodelación realizada, no había logrado un ambiente atractivo para los huéspedes, por lo que se acordó poner un televisor con canales de música y películas.

SEIS MESES DESPUES...

El gerente general del Hotel El Paseo, Rolando Martínez, se encontraba sentado en su oficina, ante las cifras de ocupación del hotel que se movían entre un 50 y un 60%.

Rolando solicitó todo tipo de informes relacionados con la capacidad disponible, el confort de las habitaciones, etc. Sin embargo la información que se desprendía de los mismos no permitía aclarar nada.

Solicitó a la Cadena Hotelera información respecto al número de turistas que arribaron al país y que se hospedaron en la Cadena, así como averiguó el comportamiento en los hoteles de la competencia, pero toda esa información le confirmaba que el problema era del hotel, ya que todos los datos indicaban que había aumentado el número de turistas al país, a la Cadena y a la competencia. Esta última, no solo había mantenido sus niveles sino incluso hasta crecido.

Sin embargo ya hacía casi un año que el hotel estaba trabajando con toda su capacidad disponible y desde hacía 6 meses se había tomado las medidas acordadas en el Consejo de Dirección, pero las cifras de ocupación continuaban mostrando una caída sostenida.

Analizada toda la información había una clara conclusión y era que el Hotel había perdido participación en el mercado, a pesar de que éste estaba creciendo. La competencia se estaba apropiando no solo del crecimiento del mercado, sino también de parte de los clientes que antes se hospedaban en el Hotel.

Preguntas:

1. ¿Cuál es el problema que enfrenta el Hotel?
2. ¿Cuáles son los atributos de valor para los clientes de este Hotel?
3. ¿Cuáles son los factores claves de éxito para el sector al que pertenece el Hotel?
4. ¿Cuáles serían las fuentes de ventaja competitiva en el Hotel?. Elabore una Cadena de Valor.
5. ¿Qué estrategia Ud. adoptaría?

BIBLIOGRAFÍA:

Aaker, A: Dirección de activos y habilidades clave de una ventaja competitiva sostenible. En Dirección y Administración Estratégica. Conceptos, Casos y Lecturas. A.J. Thompson y A.A. Strckland Mc Garw Hill. México. 1997. p 891-906

Alonso J.A. : Ventajas comerciales y competitividad: aspectos conceptuales y empíricos" Rev. Información Comercial Española No 705. Mayo 1992.

Collis. D y Cynthia A. Montgomery: Competing on Resources: Strategy in the 1990s Harvard Business Review. July-Aug 1995

Galbraith C. y D. Shendel: An empirical analysis of strategy types. Strategic Management Journal Vol. 4 no 2. 1983. p.153-173

Ghemawat. P: Sustainable advantage en Strategy Seeking and Securing Competitive Advantage. Harvad Business Review Book. Boston 1991

Gluck, F y S.P. Kaufman A.S. Wallech: Strategic Management for Competitive Advantage. Harvard Business Review July-Aug 1980. p 154-161

Grant. R: The resource Based Theory of Competitive advantage: Implications for Strategic fomulation. California Management Review Spring 1991. 114-135

Hamel G.: Innovation as a Deep Capability Leader to Leader, No. 27 Winter 2003 www.leadertoleader.org

Henderson. B: The origen of strategy En Strategy. Seeking and securing competitive advantage. Harvard Business Review Book. Boston 1991 p.3-11

Hax, A y N. Majluf: Estrategias para el Liderazgo Competitivo. De la visión a los resultados. Ed. Granica Buenos Aires 1997

Hill y Jones: Administración estratégica. Mc Graw Hill Bogota. 1996

Jarillo J.C.: "Dirección Estratégica". McGraw-Hill, Madrid, 1989

Kotler P. : Dirección de Marketing Edición del Milenio. TII

Lambin J.J. Marketing Estratégico Mc Graw Hill Barcelona 1995

Menguzzato, M y : Dirección Estratégica de empresa. Un enfoque innovador 1996

O´Shaughnessy, J.: Competitive Marketing. Allen Unwin, 2da edición. 1988

Porter M. E. : La estrategia Competitiva, Editorial Continental. México. 1997

-----: Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior. Ed. Diana, México. Pág.29. 1985

-----: "¿Dónde radica la ventaja competitiva de las naciones?" Harvard-Deusto Business Review, 4to trimestre, 1990.

-----: "Towards a dynamic theory of strategy". Strategic Management Journal, Vol. 12, 1991. Pág: 95-117

-----: La ventaja competitiva de las naciones Ed. Plaza & Janes. España, 1991. Pág. 238

Ries, A. y Trout, Jack.: La Revolución de Marketing. La táctica dicta la estrategia McGraw-Hill.

Rumlet, R.: The evaluation of business strategy. En Strategy. Process, content y context. Bob de Wit y Ron Meyer. Ed. West Publishing Company, 1994. p 186-192

Winner, L.: Tecnología autónoma, Ed. Gustavo Gili, S.A. Barcelona 1979

APÉNDICE No 1

ASPECTOS GENERALES

	1	2	3	4	5
Actitud hacia el riesgo	Muy Baja				Muy Alta
Relaciones con el gobierno	Transaccionales				Muy Buenas
Relaciones con grupos financieros	Transaccionales				Muy Buenas
Relaciones con proveedores	Transaccionales				Muy Buenas
Satisfacción de sus clientes	Muy baja				Muy Alta
Atención al cliente	No adecuada				Muy Buena
Toma de decisiones	Burocrática				Rápida
Cultura	Reactiva				Innovadora
Control	Rígido por reglamentos				Autocontrol
Capacidad de Investigación y Desarrollo	Depende de suministradores				Genera tecnología
Desarrollo de Productos	Ninguna				Más de 2
Capacidad de reacción al entorno	Muy baja				Muy Alta

ANÁLISIS POR PRODUCTO

Productos	Mercado		Negocio		Desempeño	
	Demanda	Cuota de Mercado	Ventas	Costos	Crecimiento anual	Margen s/ventas

	Producto A	Producto B	Producto C
Estrategia			
Costo			
Diferenciación			
Competencia o habilidad distintiva			
Tecnología			
Ventaja competitiva			
Mercado Meta			
Posicionamiento			
Comunicación			
Publicidad			
Promociones			
Auspicios			
Relaciones Públicas			
Marketing Directo			
Fuerza de Ventas			
Precio			
Relación Calidad-Precio			
Puntos de Venta			
Imagen del producto			

ESTRATEGIA

1. ¿Cuál es la Misión y visión de la competencia?
2. ¿Cuál es su estrategia financiera?

3. ¿Cuál es su estrategia de mercado?
4. ¿Cuál es su estrategia tecnológica?
5. ¿Cuál es su capacidad de inversión?

ESTRUCTURA

1. ¿Existe un área independiente dedicada a los aspectos de marketing?
2. ¿Por su ubicación, posee esta área la autoridad y responsabilidad necesarias para influir en las actividades de la empresa que afectan la satisfacción de los clientes?
3. ¿Cómo están estructuradas las actividades de marketing: por funciones, producto, cliente final o territorio? ¿Responde esta estructuración a un criterio adecuado?
4. ¿Existen buenas relaciones de comunicación y colaboración entre el departamento de marketing y el resto de los departamentos de la empresa?
5. ¿Existe comunidad de intereses y hay un lenguaje común entre todos los departamentos en relación con la conducta de la empresa para con su mercado?

LIDERAZGO Y RECURSOS HUMANOS

1. ¿Quiénes son los líderes? ¿De dónde provienen? ¿Cuál es su formación?
2. ¿Grado de consenso en la Alta Dirección sobre el futuro?
3. ¿Cantidad de empleados? ¿Formación de los mismos? ¿Políticas de selección, promoción y capacitación? ¿Retribución e incentivos?

SOLVENCIA FINANCIERA

	Competidor	Industria
Liquidez		
Liquidez inmediata		
Endeudamiento total		
Rentabilidad sobre activos		
Rentabilidad sobre patrimonio		
Margen de Ventas		
Rotación de Inventarios		
% Mora		

Liquidez = $\text{Activos circulantes} / \text{pasivos circulantes}$

Liquidez Inmediata = $\text{Activos Circulantes} - \text{Inventarios} / \text{Pasivos Circulantes}$

Endeudamiento Total = $\text{Pasivos circulantes} + \text{Deuda a largo plazo} / \text{Patrimonio}$

Rentabilidad sobre activos = $\text{Beneficio antes de intereses e impuestos} / \text{ActivosTotales}$

Margen de Ventas = $\text{Beneficio antes de intereses e impuestos} / \text{Ventas}$

Rotación de Inventarios = $\text{Ventas} / \text{Inventario promedio}$