





**LUIS DEL PRADO**

**DIRECCIÓN ESTRATÉGICA**

**FUNDACIÓN OSDE**



**Cursos de Especialización de la FUNDACIÓN OSDE,  
con la supervisión académica y certificación de la UADE**

COORDINADOR ACADÉMICO  
Licenciado OMAR BAGNOLI

© 1998 Fundación OSDE

Este ejemplar es para consulta exclusiva  
del personal de OSDE y carece de valor  
comercial

---

Impreso en la Argentina — Printed in Argentina  
Queda hecho el depósito que marca la ley 11.723  
ISBN: 987-96305-7-2

# ÍNDICE GENERAL

---

---

INTRODUCCIÓN.....	15
-------------------	----

## Módulo I

### RAÍCES Y FUNDAMENTOS DE LA ESTRATEGIA. ELEMENTOS DE LA ESTRATEGIA CORPORATIVA

#### **Unidad 1. Las raíces de la estrategia empresarial**

1. Introducción .....	23
2. Evolución del pensamiento administrativo .....	24
2.1 Los autores clásicos .....	24
2.2 Elton Mayo y los psicólogos y sociólogos organizacionales .	27
2.3 Herbert Simon y los límites de la racionalidad .....	30
2.4 La aparición de la estrategia .....	31
3. Relación con el ámbito militar .....	38
3.1 La guerra competitiva .....	38
3.2 El conductor de la guerra competitiva .....	40
4. Las primeras décadas de aplicación del pensamiento estratégico .....	45
Anexo 1: Matriz de Atractivo/Posición Competitiva .....	48
Anexo 2: Matriz de la Boston Consulting Group .....	50
Glosario .....	52
Autoevaluación .....	53

**Unidad 2. Fundamentos**

1. Introducción al concepto de estrategia.....	55
2. Características de la estrategia .....	59
3. Estrategia y táctica .....	60
4. La visión del futuro .....	63
4.1 Concepto.....	63
4.2 Proceso de formulación de una visión .....	64
4.3 Cómo lograr que la visión sea compartida .....	65
4.3.1 La importancia de las visiones personales .....	67
4.3.2 La visión compartida no puede imponerse en forma descendente.....	68
4.3.3 Difusión de las visiones .....	69
4.3.4 Estrategia para elaborar la visión compartida ...	71
4.4 Visión y misión.....	74
4.5 Visiones positivas y negativas .....	74
4.6 Cómo lograr que una visión perdure.....	75
5. Proceso de formación de la estrategia .....	77
5.1 Grado de difusión.....	77
5.2 Grado de formalización .....	78
5.3 Foco temporal .....	78
5.4 Grado de deliberación.....	79
6. Niveles de aplicación de la estrategia .....	79
Glosario .....	82
Autoevaluación .....	84

**Unidad 3. Estrategia y estructura**

1. Introducción .....	85
2. Mecanismos de coordinación .....	87
2.1 Adaptación .....	87
2.2 Autoridad .....	87
2.3 Normalización de procesos .....	88
2.4 Normalización de resultados.....	88
2.5 Normalización de conocimientos.....	89
3. Elementos de diseño .....	89
3.1 Diseño de puestos .....	90
3.1.1 Especialización .....	90

3.1.2	Formalización .....	91
3.1.3	Capacitación y Adoctrinamiento.....	92
3.2	Diseño de la superestructura .....	92
3.2.1	Agrupamiento de unidades .....	93
3.2.2	Tamaño de la unidad .....	94
3.3	Diseño de vínculos laterales .....	94
3.3.1	Sistemas de planificación y control .....	95
3.3.2	Dispositivos de enlace .....	95
3.4	Diseño del sistema decisor.....	96
4.	Factores de contingencia.....	97
4.1	Edad y tamaño .....	97
4.2	Sistema técnico de producción.....	98
4.3	Entorno .....	99
4.4	Poder.....	102
5.	Formas estructurales.....	103
5.1	Estructura Simple.....	103
5.1.1	Descripción .....	103
5.1.2	Cuestiones específicas .....	104
5.2	Burocracia Tradicional.....	105
5.2.1	Descripción .....	105
5.2.2	Cuestiones específicas .....	106
5.3	Burocracia Profesional.....	108
5.3.1	Descripción .....	108
5.3.2	Cuestiones específicas .....	110
5.4	Forma Divisional .....	112
5.4.1	Descripción .....	112
5.4.2	Cuestiones específicas .....	114
5.5	Forma Matricial .....	114
5.5.1	Descripción .....	114
5.5.2	Cuestiones específicas .....	116
5.6	Tendencias del futuro .....	118
5.6.1	Henry Mintzberg.....	119
5.6.2	Alvin Toffler .....	120
5.6.3	Tom Peters y Robert Waterman.....	121
6.	Relación entre estrategia, estructura y cultura .....	122
6.1	Algunas reflexiones sobre la cultura organizacional ...	122
6.2	Relación entre las tres dimensiones .....	123

Glosario .....	126
Autoevaluación .....	128

#### **Unidad 4. Estrategia corporativa**

1. Introducción .....	129
2. Estrategia Corporativa .....	130
2.1 Tareas estratégicas a nivel corporativo .....	130
2.1.1 La dimensión del liderazgo .....	130
2.1.2 La dimensión económica .....	131
2.1.3 La dimensión gerencial .....	134
2.2 Elementos claves de la estrategia corporativa .....	135
3. Análisis del medio externo a nivel corporativo .....	139
3.1 Concepto y elementos componentes .....	139
3.2 Proceso para efectuar el análisis del medio externo a nivel corporativo .....	140
4. La misión de la empresa .....	142
5. Estrategia horizontal .....	144
6. Integración vertical .....	146
6.1 Variantes de la integración vertical .....	146
6.2 Beneficios estratégicos de la integración vertical .....	148
6.3 Costos estratégicos de la integración .....	150
7. Filosofía corporativa .....	151
8. Asignación de recursos y gestión del portafolio de negocios .....	152
Glosario .....	154
Autoevaluación .....	157

#### **Unidad 5. Competencias esenciales**

1. Introducción .....	159
2. Concepto de competencia esencial .....	163
2.1 Integración de capacidades .....	163
2.2 Características de las competencias esenciales .....	164
2.3 Lo que no es una competencia esencial .....	167
2.4 Los cambios de valor en las competencias .....	169
3. La competencia por las competencias .....	169
3.1 Competencia para adquirir y acceder a las capacidades	



y las tecnologías que constituyen las competencias esenciales .....	170
3.2 Competencia para sintetizar las competencias .....	171
3.3 Competencia para conseguir participación de mercado en productos o servicios esenciales .....	172
3.4 Competencia para conseguir participación de mercado en productos o servicios finales .....	175
3.4.1 Los riesgos de pasar por alto las competencias esenciales .....	175
3.4.2 Tareas claves para establecer la perspectiva de las competencias esenciales .....	177
Glosario .....	187
Autoevaluación .....	188

Módulo II  
ESTRATEGIA DE NEGOCIOS Y FUNCIONAL

<b>Unidad 1. Estrategia de negocios: fundamentos y análisis externo</b>	
1. Introducción .....	191
2. Concepto de Unidad Estratégica de Negocios .....	192
3. Determinación de la misión del negocio .....	194
3.1 Consideraciones preliminares .....	194
3.2 Proceso para definir la misión del negocio .....	195
3.2.1 Definición del marco temporal .....	195
3.2.2 Determinación del alcance y las competencias esenciales del negocio .....	195
3.2.3 Determinación de los segmentos producto-mercado	196
3.2.4 Desafíos resultantes de cambios en la misión ....	196
3.2.5 Declaración de la misión.....	196
4. Análisis estructural del sector .....	197
4.1 Amenaza de ingreso.....	200
4.1.1 Barreras de ingreso .....	200
4.1.2 Reacciones esperadas .....	203
4.2 Rivalidad entre los competidores existentes .....	203
4.3 Bienes sustitutos .....	207
4.4 Poder de negociación de los clientes .....	208

4.5 Poder de negociación de los proveedores.....	209
Glosario .....	212
Autoevaluación .....	214

**Unidad 2. Estrategia de negocios: análisis interno**

1. Introducción .....	215
2. Composición de la Cadena de Valor .....	216
3. La Cadena de Valor en entornos dinámicos .....	219
3.1 Componentes soft de las actividades que componen la Cadena de Valor .....	221
3.2 Componentes hard de las actividades que componen la Cadena de Valor .....	222
3.3 Dos cadenas de valor .....	223
4. La cadena de valor como unidad de medida de las fortalezas y debilidades competitivas de la empresa .....	227
Glosario .....	236
Autoevaluación .....	238

**Unidad 3. Estrategia de negocios: elección de una estrategia**

1. Introducción .....	239
2. Estrategias Genéricas .....	239
2.1 Liderazgo en costos .....	239
2.1.1 Requisitos .....	240
2.1.2 Riesgos .....	241
2.2 Diferenciación .....	241
2.2.1 Requisitos .....	242
2.2.2 Riesgos .....	243
2.3 Alta segmentación .....	243
2.3.1 Requisitos .....	245
2.3.2 Riesgos .....	245
2.4 Posicionamiento en la mitad .....	245
3. Análisis de la competencia .....	247
3.1 Objetivos futuros .....	249
3.2 Supuestos .....	250
3.3 Estrategia actual de la competencia.....	250

3.4 Capacidades de la competencia .....	251
3.5 Perfil de respuesta del consumidor .....	252
3.5.1 Movimientos ofensivos .....	252
3.5.2 Capacidad defensiva .....	252
3.5.3 Elección del campo de batalla .....	253
4. Dimensiones de la estrategia competitiva .....	254
5. Grupos estratégicos .....	255
5.1 Concepto .....	255
5.2 Barreras de movilidad .....	258
5.3 Los grupos estratégicos y el resto de las fuerzas competitivas externas al sector .....	259
5.4 Los grupos estratégicos y la rivalidad entre los competidores actuales .....	260
5.5 Relación entre los grupos estratégicos y la rentabilidad ..	262
6. Implicaciones para la formulación de una estrategia .....	264
6.1 Fortalezas .....	264
6.2 Debilidades .....	264
6.3 Oportunidades .....	265
6.4 Amenazas .....	265
Glosario .....	267
Autoevaluación .....	269

**Unidad 4. Aplicación de conceptos relacionados  
con la estrategia a nivel funcional**

1. Introducción .....	271
2. Conceptos esenciales .....	272
2.1 Benchmarking .....	272
2.1.1 Concepto y tipos .....	272
2.1.2 El proceso de benchmarking .....	275
2.2 Reingeniería .....	279
2.2.1 Concepto .....	279
2.2.2 Metodología .....	281
3. Elementos en la definición de una estrategia funcional ....	282
4. Un ejemplo: desarrollo de una estrategia de aprovisionamiento ...	285
4.1 Primera etapa: clasificación .....	286
4.2 Segunda etapa: análisis del mercado .....	287
4.3 Tercera etapa: posicionamiento estratégico .....	288

4.4 Cuarta etapa: planes de acción .....	289
Glosario .....	291
Autoevaluación .....	292

### **Unidad 5. Alianzas estratégicas**

1. Introducción .....	293
2. Fundamentos .....	295
2.1 Concepto .....	295
2.2 Objetivos y tipología .....	297
3. Proceso de constitución de las alianzas estratégicas .....	302
3.1 Repensar el negocio .....	302
3.2 Diseñar una estrategia de alianzas .....	304
3.3 Estructurar una alianza .....	305
3.4 Evaluar una alianza .....	306
4. Administración de alianzas estratégicas .....	307
4.1 Desafíos y tareas .....	307
4.2 El rol de los gerentes designados para administrar una alianza .....	308
4.3 El rol de la alta dirección .....	309
5. La próxima frontera: de alianzas a redes globales .....	311
5.1 Globalización de las estrategias y capacidad de respuesta de las empresas .....	311
5.2 De alianzas a redes .....	312

Anexo 1: Estructura de alianzas de Appliance Motors Corporation (AMC) .....	316
--------------------------------------------------------------------------------	-----

Anexo 2: Puntos de contacto entre divisiones y alianzas de IBM .....	318
-------------------------------------------------------------------------	-----

Anexo 3: Principales alianzas de General Motors desde 1980 ....	319
-----------------------------------------------------------------	-----

Glosario .....	320
----------------	-----

Autoevaluación .....	322
----------------------	-----

<b>Bibliografía</b> .....	<b>323</b>
---------------------------	------------

## INTRODUCCIÓN

---

---

En un entorno globalizado de competitividad creciente, como el que enfrentamos en el umbral de un nuevo siglo, el éxito de la gestión empresarial requiere una visión integradora que unifique el conjunto de decisiones que impactan sobre el negocio.

En los tiempos que corren, resulta esencial que los directivos se sientan cómodos con los cambios propios de un medio extremadamente dinámico y tengan la capacidad de proveer un sentido de dirección estratégica a fin de poder guiar la organización en forma constructiva hacia el futuro.

Para que esto suceda, es fundamental que los directivos sean capaces de formular una visión de la empresa que entusiasme a todas las personas que participan en la organización y que posean la capacidad de transformar esa visión en una realidad concreta.

Muchas organizaciones se sienten frustradas por los resultados de sus esfuerzos en el desarrollo de su estrategia. Parte de las causas se encuentran en el hecho de que el proceso de planificación ha cobrado vida propia, y que ya no proporciona el entorno ni los mecanismos para que los directivos superiores debatan las alternativas que les permitan lograr una verdadera ventaja competitiva.

Muchos analistas han abandonado acudir al criterio, a la experiencia y al diálogo franco. En los entornos cambiantes e inciertos que deben enfrentar muchas organizaciones, esto puede conducir a la dispersión de los recursos limitados y a un extravío de la organización.

Si el pensamiento estratégico debe reflejarse en las operaciones diarias, los pensadores y los realizadores no pueden ser separados del proceso. Es fundamental hallar mecanismos para aprovechar el criterio, la experiencia y las perspectivas del equipo directivo que controla los recursos de la organización.

Hoy en día, los conocimientos, las herramientas y las técnicas que disponen los gerentes comprometidos en el proceso estratégico son innumerables. No obstante, la proliferación de técnicas no siempre ha producido como resultado un mejor proyecto estratégico. De hecho, los procesos se han tornado tan complejos que el verdadero propósito del desarrollo estratégico se ha vuelto confuso.

La estrategia es un conjunto de *intenciones*, muchas veces expresadas como un plan estratégico, pero también se relaciona en forma directa con la *conducta*. Puede considerarse que se trata de un modelo de decisiones sobre la distribución de recursos. Sin embargo, las intenciones no alcanzan, ya que es necesario abordar cómo estas intenciones se convierten en decisiones sobre la asignación de recursos.

Las organizaciones no se conducen mediante documentos escritos sino por grupos de personas que poseen diferentes perspectivas del mundo. Precisamente, muchos procesos de planificación fracasan por no poder crear mecanismos que consideren los poderosos factores relacionados con la conducta.

Los mejores competidores tienen la capacidad única para reflexionar y comprender rápidamente los errores, transformando lo aprendido en acción. Hoy se considera el fracaso como un ingrediente clave en el proceso de aprendizaje y se reconoce que las fuentes de éxitos pasados suelen ser las semillas de fracasos futuros.

Por lo tanto, la eficacia competitiva requiere que las organizaciones inviertan en el desarrollo de su capacidad para aprender.

Frente a la enorme cantidad de posibilidades de abordaje de la problemática estratégica, hemos estructurado el programa en dos Módulos:

- Módulo I: *Raíces y fundamentos de la estrategia. Elementos de la estrategia corporativa.*
- Módulo II: *Estrategia de negocios y funcional.*

El Módulo I busca lograr los siguientes objetivos:

- Comprender el proceso de evolución que desembocó en la aparición de la estrategia empresarial.
- Visualizar la profunda interrelación que existe entre las tres dimensiones esenciales de una organización: estrategia, estructura y cultura.
- Entender los distintos niveles de aplicación de la estrategia.
- Conocer los fundamentos necesarios para la formación de una estrategia corporativa.

Para conseguir los objetivos enunciados, desarrollamos los siguientes contenidos.

En la Unidad 1 realizamos una síntesis histórica que pretende poner de manifiesto los principales hitos en la evolución del pensamiento administrativo. Posteriormente, nos centramos en la relación con la estrategia militar, como otra de las fuentes esenciales de las que se nutre la estrategia empresarial. Dentro de esta misma Unidad hacemos una reflexión ligada a los problemas que surgieron en el primer período de aplicación de la planificación estratégica, como consecuencia de la brecha que separaba la formulación de la estrategia de su implementación.

En la Unidad 2 profundizamos sobre la esencia de la estrategia, mediante la enunciación de las características que la distinguen, así como la relación con la táctica. Posteriormente desarrollamos cuestiones relativas a la visión del futuro del negocio, para finalizar con el desarrollo de los elementos básicos del proceso estratégico y los distintos niveles de aplicación.

En el desarrollo de la Unidad 3 analizamos los distintos elementos que intervienen en el diseño de las estructuras, y arribamos a una síntesis a través de la cual se unen todos los elementos analizados anteriormente, para configurar los modelos estructurales que muestran las distintas alternativas observables en la

realidad actual. Como conclusión de esta unidad, destacamos la íntima relación que existe entre las tres dimensiones fundamentales de la organización: estrategia, estructura y cultura.

En la Unidad 4 analizamos los conceptos más relevantes de la estrategia a nivel corporativo, incluyendo las principales tareas estratégicas, los elementos que la componen, el análisis del entorno, la definición de la misión y la filosofía corporativa, el concepto de integración vertical y la gestión del portafolio de negocios.

Por último, dentro de la Unidad 5 incluimos temas relacionados con el concepto de competencia esencial y los distintos niveles competitivos, para concluir con una sugerencia acerca de las tareas a seguir para la construcción de las competencias que aseguren la supervivencia y el crecimiento de la organización en el futuro.

El Módulo II busca conseguir los siguientes objetivos:

- Analizar el proceso estratégico a nivel de una estrategia de negocios.
- Conocer los principales elementos que intervienen en el desarrollo de una estrategia funcional.
- Reflexionar acerca de una realidad que está cambiando la configuración de las organizaciones a nivel mundial: las alianzas estratégicas.

Para ello, se desarrollan estos contenidos.

En el transcurso de las primeras tres unidades de este Módulo se trata la problemática ligada a las estrategias de negocios, en este orden: en la Unidad 1 desarrollamos el concepto de unidad estratégica de negocios, para continuar con la determinación de la misión y concluir con el análisis estructural del sector. En la Unidad 2 explicamos las características de la “Cadena de Valor”, su composición y su capacidad para mostrar el desempeño competitivo de la empresa. Y en la Unidad 3 describimos las estrategias genéricas y exploramos algunos de los requisitos y riesgos de cada una de ellas, para luego profundizar en el análisis del competidor y en el concepto de grupos estratégicos.

La Unidad 4 contiene los temas relacionados con la aplica-



ción de conceptos estratégicos a nivel funcional. Comenzamos con el análisis del benchmarking y de la reingeniería de procesos, para estudiar posteriormente los elementos que intervienen en la definición de una estrategia funcional, ejemplificando lo dicho con el desarrollo de una estrategia de aprovisionamiento.

Para finalizar, en la Unidad 5 nos referimos a las alianzas estratégicas, como una de las herramientas que están modificando el mundo de los negocios en la actualidad. Durante su desarrollo tratamos de dar respuesta a algunos interrogantes básicos que surgen respecto de esta cuestión, tales como las causas que las producen, sus elementos componentes, los desafíos que genera para la administración y las tendencias para el futuro.

Por último, quiero manifestarles que tenemos la esperanza de que la lectura de este libro se convierta en el disparador que los impulse a profundizar en las cuestiones relacionadas con la estrategia, para poder así colaborar efectivamente en la transformación de las organizaciones en las que actuamos, para que sean entidades capaces de liberar los talentos y contribuir a una mejor calidad de vida.



**MÓDULO I**

**RAÍCES Y FUNDAMENTOS DE LA ESTRATEGIA.  
ELEMENTOS DE LA ESTRATEGIA  
CORPORATIVA**



## Unidad 1

# LAS RAÍCES DE LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL

---

---

### 1. INTRODUCCIÓN

Como en todas las ramas del conocimiento, la formación del conjunto de conceptos actuales sobre administración se ha ido generando paulatinamente, con el aporte de hombres ilustres y de métodos que surgen desde los tiempos más antiguos.

Si bien existen antecedentes previos en administración, ellos son oscurecidos por los avances logrados a partir de los cambios y desarrollos que comienzan cerca de 1880.

A lo largo de esta Unidad realizaremos una síntesis histórica que pretende poner de manifiesto los principales puntos de inflexión en la evolución del pensamiento administrativo.

Posteriormente nos centraremos en su relación con la estrategia militar, como otra de las fuentes esenciales de las que se nutre la estrategia empresarial.

En la última sección nos referiremos a los primeros años de aplicación del pensamiento estratégico al mundo de los negocios, para observar que se llegó al estado de difusión actual luego de atravesar un período oscuro, en el cual se puso en duda la validez práctica de este cuerpo de conocimientos teóricos.

## 2. EVOLUCIÓN DEL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO

### 2.1 Los autores clásicos

En oposición al concepto predominante en la actualidad, los autores de los primeros sesenta años de este siglo no se preocupaban por el medio ambiente exterior, ni por la competencia, ni por el mercado, ni por ningún elemento perteneciente al entorno de la organización. Tenían un enfoque “cerrado” del mundo, enfoque que hoy parece bastante estrecho y que se limitaba a optimizar los recursos, teniendo en cuenta solamente lo que ocurría dentro de la empresa.

Taylor<sup>1</sup> realizó una serie de experiencias en la empresa *Midvale Steel*, de la cual fue Ingeniero Jefe hasta su retiro en 1901. Se lo considera el fundador del movimiento conocido como organización científica del trabajo. Esta nueva concepción eliminó pérdidas de tiempo, de dinero y de materiales, ya que no se basaba en hombres excepcionales, sino en un método científico.

Afirmaba que el principal objetivo de la administración debía ser “asegurar el máximo de prosperidad, tanto para el trabajador como para el empleador”.<sup>2</sup> La herramienta para alcanzar esta máxima prosperidad era la productividad que, a su vez, dependía del entrenamiento de cada trabajador.

Taylor trató de descubrir el método más eficaz para realizar una tarea, a través de la descomposición de un trabajo en movimientos independientes, los que luego se juntan para obtener la secuencia más eficiente de movimientos.

La obra de Taylor se basa en cuatro grandes principios:

<sup>1</sup> Frederick Winslow Taylor (1856-1915) fue abogado e ingeniero, autor del libro *Principios de la Administración Científica* (1911). Sus obras sientan el punto de partida por el cual se empieza a debatir la posibilidad de otorgarle carácter científico a la Administración. Se lo considera el pionero de la Escuela Clásica de Administración.

<sup>2</sup> Frederick W. Taylor. *Principios de la Administración Científica*. Editorial El Ateneo, Buenos Aires, 1984.

- Estudio científico de los métodos de trabajo para llegar a determinar los estándares.
- Selección científica de los obreros según sus aptitudes.
- Aplicación del método científico.
- Cooperación entre dirigentes y operarios.

Los principales aportes de Taylor son:

- *Concepto de ciencia aplicado a la empresa.*  
Para administrar no se debe improvisar, sino aplicar el método científico. Nadie está sometido al poder humano, sino a la racionalidad de la ciencia.  
La cooperación debe reemplazar al esfuerzo individual, para conseguir de este modo mayor producción, mayor eficiencia y, por consiguiente, mayores salarios, disminución de costos y aumento de la prosperidad.
- *“Planificar separado del hacer”.*  
La Revolución Industrial le quita al artesano las herramientas, reemplazándolas por las máquinas. Taylor le quita al obrero el saber tecnológico, reemplazándolo por el método científico, con todas las consecuencias positivas y negativas que ello acarrea.
- *Organización funcional.*  
Dado que es imposible encontrar el total del conocimiento en un supervisor, Taylor crea este modelo en el cual el operario depende de varios supervisores, cada uno de ellos especialista en un aspecto determinado del trabajo y con autoridad en dicho campo.

Sus ideas fueron en general muy resistidas y sus métodos desarrollados por autores posteriores, entre los que se destacan:

- *Henri Fayol*, que fue el primero en elaborar una teoría de la organización para los dirigentes basándose en ideas muy difundidas en su época y que mantuvieron vigencia durante muchos años antes de evolucionar.  
El matrimonio formado por *Frank* y *Lilian Gilbreth*, que

partió de los estudios y experimentos de Taylor, se especializó en el detalle de las técnicas de trabajo. Buscaban la “manera mejor y más humana de realizar una tarea”. Crearon una unidad de medida (*therblig*) para medir el tiempo de los distintos movimientos en que se descomponía una tarea y desarrollaron un método de trabajo libre de desperdicios, con menor costo para la empresa y que resultaba menos penoso para el obrero.

- *James Mooney*, que destacó la importancia de la coordinación y lo llamó el primer principio de organización, ya que todos los demás están contenidos en él.
- *Lyndall Urwick*, que puso el acento en el liderazgo. Sostenía que un gerente es un generalista, no un especialista. Por eso se denomina “general” a la categoría de quien dirige en la cumbre: es un coordinador de especialistas. Junto con Mooney desarrollaron un vasto estudio, en el que compararon la evolución histórica de cuatro instituciones sociales básicas: Fuerzas Armadas, Estado, Empresa e Iglesia (sobre todo a partir del siglo II, cuando pasa de ser un grupo informal a formar una organización estructurada; proceso que se desencadena a partir de los *marcionistas* —herejes seguidores de *Marcio*— que estaban perfectamente organizados). En este estudio comparativo se concluye que las cuatro instituciones compartían principios comunes, lo que motivó a los autores a desarrollar la llamada “Teoría Clásica de Organización”.
- *Mary Parker Follet*, que se opuso a los clásicos e introdujo ideas revolucionarias para su época, tales como responsabilidad compartida, liderazgo múltiple, “poder con” en vez de “poder sobre”, etc. Quiso demostrar que un sistema democrático era el mejor sistema posible de administración y que podía haber concordancia entre la organización de la empresa y el sistema político de la sociedad donde prevalece la democracia. Constituye el nexo entre el pensamiento clásico y la etapa siguiente, que se desencadena a partir de las experiencias llevadas a cabo por Elton Mayo.



La Escuela Clásica constituye el primer intento serio de aplicar el conocimiento científico al ámbito de la administración. Los autores de esta escuela sostenían que el proceso de dirección es un proceso universal, independiente del tipo o de la naturaleza del objetivo, y del tamaño o forma de la unidad organizacional. Para ellos, el trabajo de la dirección puede ser analizado, criticado, se pueden extraer principios y puede ser metodizado. En fin, puede obtenerse una “Teoría de la Dirección”.

## **2.2 Elton Mayo y los psicólogos y sociólogos organizacionales**

Elton Mayo<sup>3</sup> era psicólogo clínico de la Escuela de Negocios de Harvard y se lo recuerda principalmente por los experimentos realizados en la planta industrial de la Western Electric, en Hawthorne. Estas pruebas se iniciaron como un trabajo rutinario, en la línea de la tradición tayloriana, pero una serie sorprendente de acontecimientos vino a perturbar la teoría que todavía prevalecía.

La conclusión principal (que contradecía la concepción de Taylor) es que el simple hecho de prestar atención positiva a las personas tiene gran influencia sobre la productividad.

Mayo y sus discípulos de Harvard establecieron la psicología social en el medio industrial. Al final de la Segunda Guerra, empezaron a florecer campos como el adiestramiento de grupos y la selección de dirigentes.

Uno de ellos, Douglas Mc’Gregor hizo un importante aporte; se lo recuerda como el creador de las “*Teorías X e Y*”: la primera sostiene que los empleados son perezosos y necesitan ser dirigidos; y la segunda, por el contrario, que son creativos y que se les deben confiar responsabilidades.

<sup>3</sup>. El australiano G.Elton Mayo (1880—1949) es considerado como uno de los fundadores del movimiento de las relaciones humanas y de la sociología aplicada al trabajo. Realizó una serie de experimentos en la Western Electric en Hawthorne, que arrojaron importantes conclusiones respecto de la incidencia de los grupos sobre la conducta individual.

Mc'Gregor denunció el enfoque racionalista de Taylor, que consideraba a la autoridad como el arma indispensable y primordial del control administrativo y sostuvo que la autoridad es sólo una de las diversas formas de influencia social.

Este movimiento no llegó a considerarse como el contrapeso de los excesos del modelo racional, debido a sus propios excesos.

Mientras que el modelo racional se basaba en un proceso solamente de arriba-abajo (“...la autoridad desciende en cascada”), el modelo social era exclusivamente un sistema de abajo-arriba.

Mc'Gregor había temido estos excesos, que luego cometieron sus mal aconsejados discípulos, por eso había declarado que las hipótesis de la Teoría Y no niegan el principio de autoridad, pero sí niegan que con este principio sólo se consigan todos los objetivos en todas las circunstancias.

De este modo surge un tema central que ha contribuido al éxito de muchas empresas. Aparentemente las Teorías X e Y son excluyentes: se elige una o la otra, como dirigente se es autoritario o democrático, etc.; cuando en realidad se es simultáneamente ambas cosas o ni lo uno ni lo otro.

Grandes empresarios fueron pioneros en tratar a las personas como adultos, en ofrecer oportunidades de desarrollo y defender la causa de los trabajadores. Pero al mismo tiempo eran implacables cuando se violaban valores como el servicio al cliente y la calidad. Combinaban atención y dureza. Se preocupaban mucho por el personal, pero también lo exigían al máximo.

Chester Barnard y Philip Selznick (casi contemporáneos de Mayo y Mc'Gregor) se revelan como los teóricos más importantes de esta etapa, si bien la mayoría de sus trabajos fueron tratados con indiferencia por los gerentes.

Barnard, luego de haber sido presidente de la New Jersey Bell, se retiró a Harvard para meditar sobre su experiencia y escribió en 1938 *The functions of the executive*. Barnard presintió que el ejecutivo tenía un papel decisivo para lograr el objetivo de desarrollar el máximo esfuerzo del conjunto del personal.

Sostenía que es tarea del ejecutivo hacer que el personal se comprometa y dirigir activamente la organización informal, asegurándose que simultáneamente la empresa alcance sus objetivos

económicos. Fue el primero en tener una visión equilibrada del proceso de administración y también el primero en hablar sobre el papel primordial del gerente general como modelador y administrador de los valores compartidos en una organización. Estos valores están definidos más por lo que los ejecutivos hacen que por lo que dicen. Asimismo resaltó que los objetivos, para ser efectivos, deben ser aceptados por todos los que contribuyen al esfuerzo colectivo.

Alrededor de 1948, Philip Selznick desarrolló una teoría análoga a la de Barnard, en la cual introdujo algunos conceptos nuevos como “competencia distintiva” (que muchos años después desarrollaría brillantemente C.K. Prahalad) y “personalidad de la organización” (en la que lanzó la idea de considerar a las organizaciones como culturas).

Selznick realiza una buena descripción de la organización, de su competencia, de los valores institucionales y del liderazgo, y al mismo tiempo hace hincapié en el proceso que lleva a transformar un sistema racional de actividades coordinadas conscientemente (organización) en un organismo sensible y adaptable, producto de las necesidades y presiones sociales (institución): las organizaciones se vuelven instituciones cuando se les infunden valores que les dan una identidad propia.

Este proceso de institucionalización le da a la organización una integración social que va más allá de la coordinación y de la autoridad formales.

Selznick afirma, además, que el liderazgo debe definir una misión fundamental y crear un organismo social capaz de cumplir dicha misión.

El legado de Mayo, Mc’Gregor, Barnard y Selznick es inmenso. Desgraciadamente, los dos primeros fueron desacreditados cuando algunos discípulos ingenuos alteraron sus ideas y los otros dos no han tenido, hasta el momento, una gran repercusión.

Los autores pertenecientes a esta escuela corrigen las hipótesis simplistas de los clásicos en materia de motivación de los grupos de trabajo y estudian el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones.

Los distintos trabajos producidos por esta escuela tratan temas

tales como: motivación, normas y escalas de valores de los grupos de trabajo, conflictos, liderazgo, problemas de comunicación, organización informal, dirección participativa... Al mismo tiempo, sostienen que la base de la productividad es el comportamiento social, considerando a la empresa como un sistema social de interrelaciones humanas.

### 2.3 Herbert Simon y los límites de la racionalidad

La vasta obra de Simon (más de 300 trabajos de investigación, artículos y libros) se refiere a campos muy diversos: administración, economía, ciencia política, psicología, sociología, matemática, lógica y computación. Pero es indudable que su obra fundamental es *El comportamiento administrativo*,<sup>4</sup> donde expone el teorema de la racionalidad limitada, en el que sostiene que la racionalidad absoluta no puede alcanzarse por tres causas:

- nunca pueden considerarse todas las alternativas
- aún cuando se consideren la mayoría de ellas, no pueden tenerse en cuenta todas las consecuencias de cada una
- las consecuencias pertenecen al futuro, por ende, como no hay certeza interviene la imaginación.

Con esta teoría, Simon logra sintetizar las dos posiciones antagónicas sostenidas por las dos etapas anteriores, es decir, la racionalidad absoluta de los clásicos frente a las influencias emocionales y sociales puestas de manifiesto por Mayo y sus seguidores.

Simon describe la realidad de las decisiones humanas dentro de las organizaciones de una manera profunda y acertada, sosteniendo que el comportamiento es:

- finalista, ya que se guía por objetivos, y

<sup>4</sup> Herbert A. Simon (1947). *El comportamiento administrativo. Estudio de los procesos decisivos en la organización administrativa*. Editorial Aguilar. 240 páginas. Título original: *Administrative Behaviour*.

- racional, ya que elige la alternativa que considera más adecuada en función de sus fines.

Los límites de la racionalidad expuestos más arriba nos enfrentan a un hombre que, puesto a decidir, no elige siempre “la mejor de todas las alternativas”, sino la “mejor de las que están disponibles” cuando debe tomar la decisión.

## **2.4 La aparición de la estrategia**

La palabra estrategia ha sido utilizada en el mundo de los negocios sólo en las últimas décadas. Hasta fines de la década de los cincuenta, la estrategia era vista como una variable que pertenecía exclusivamente al ámbito militar.

El concepto de estrategia empresarial es una evolución del concepto de “política de negocios”, término de uso muy difundido que implica un enfoque más orientado a cuestiones intelectuales que a los problemas prácticos de implementación.

La primera aproximación al concepto de “política de negocios” pertenece a Arch Shaw (hombre de negocios de Chicago), quien persuadió a los principales ejecutivos de las grandes corporaciones a discutir con los estudiantes de administración los problemas de “políticas empresarias” que enfrentaban los procesos de resolución de problemas.

En los sesenta aparecen dos gigantes. El primero es Alfred Chandler (nacido en 1918), quien propone separar el pensamiento estratégico de la gerencia de línea. En sus obras se refiere a los problemas que enfrentan aquellas empresas que tenían dificultades para adaptarse a los cambios de tamaño.

Igor Ansoff, el segundo de estos gigantes pioneros de la estrategia, fue el que introdujo el concepto de “administración estratégica”.

Con posterioridad a Chandler y Ansoff, un gran número de autores se abrieron a los conceptos de planeamiento y estrategia, sometiéndolos a una amplia discusión.

Pero mientras los teóricos argumentaban, una empresa in-

novaba: General Electric comenzó a desarrollar el concepto de unidad estratégica de negocios. Esto puso de manifiesto la necesidad de separar la estrategia corporativa de la estrategia de negocios. La idea básica consistía en que la estrategia de negocios debía ser elaborada en el contexto de un negocio individual que tuviera claramente definidos sus productos y mercados. Cada una de estas unidades de negocios sería responsable de su propio desarrollo y de la obtención de resultados, bajo la guía general del poder central.

Posteriormente, preocupados por la imposibilidad de competir efectivamente con IBM en el mercado de computadores, General Electric reconoció que sus procesos de planeamiento eran inadecuados, ya que se basaban casi exclusivamente en datos financieros. Un nuevo Gerente General, Fred Borth, tomó la audaz iniciativa de invitar a economistas y sociólogos para ayudar a compilar una base de datos que permitiera observar qué estrategias resultaron exitosas en diferentes situaciones.

La fuente de información fueron los cientos de unidades de negocios existentes en la corporación.

La base de datos de General Electric fue muy útil para comparar estrategias y para optimizar los procesos de planeamiento. Por ejemplo, McKinsey, una de las más grandes firmas de consultoría a nivel mundial, trabajó con General Electric para desarrollar una matriz que relacionara el atractivo de la industria con las fortalezas competitivas de una empresa.<sup>5</sup>

Esto fue percibido como la respuesta de McKinsey a la famosa Matriz de la Boston Consulting Group.<sup>6</sup>

La Matriz de la BCG es una herramienta que ayuda a las empresas a equilibrar los recursos invertidos en los distintos productos que poseen en diferentes negocios, de acuerdo con la relación entre la participación de mercado y la tasa de crecimiento esperada.

James McKinsey (1889-1937), que fundó la consultora que

<sup>5</sup>. Ver Anexo 1 al final de esta Unidad

<sup>6</sup>. Ver Anexo 2 al final de esta Unidad

lleva su nombre, era Profesor de contabilidad de costos en la Escuela de Negocios de la Universidad de Chicago. Entre McKinsey y la Universidad de Harvard han generado más pensadores en administración que cualquier otra institución. Entre ellos se encuentran Arch Patton, Tom Peters, Robert Waterman y Kenichi Ohmae.

Al mismo tiempo que McKinsey y General Electric desarrollaban la Matriz mencionada, en Europa la gran empresa petrolera Shell generaba su metodología de planeamiento de escenarios. Con la crisis petrolera posterior a la Segunda Guerra Mundial, Shell percibió que elaborar un único plan estratégico que debe ser seguido con precisión militar, no siempre funciona en la práctica.

Dado que las circunstancias cambian, los planes estratégicos también deben cambiar y los ejecutivos tienen que recurrir permanentemente al tablero de diseño para no caer en el error de insistir con un plan inapropiado.

Cuanto más largo el horizonte de planeamiento, peor resultaba el problema. La respuesta de Shell fue elaborar varios planes estratégicos alternativos que se basaran en supuestos distintos acerca del futuro: realistas, optimistas y pesimistas.

Los ejecutivos decidían en cada punto de evaluación, cuál de los planes alternativos convenía aplicar. En realidad, lo que hicieron era pensar acerca de las implicancias de los desvíos inevitables de un plan a largo plazo, para ser capaz de implementarlos con el mínimo costo y esfuerzo posible.

Entre los teóricos importantes de la década del '70 se puede mencionar a Karl Weick y James March, que antepusieron la iniciativa individual y la evolución sobre los formulismos. Un síntoma de esto es la caída en desgracia de las metáforas militares, tan usadas en las primeras épocas de la administración.

Weick estaba convencido de que los conceptos militares no eran una buena elección cuando se trata de dirigir una empresa comercial. Primero, porque militarmente siempre hay alguien que gana y otro que pierde, mientras que en los negocios, esto no siempre se da. Segundo, porque el uso de las metáforas militares

obliga a quien tiene que tomar una decisión a considerar un número muy limitado de alternativas.

Weick y March propusieron reemplazar las metáforas militares (por ejemplo, estado mayor, jerarquía de mando, táctica y estrategia, combatir a los competidores, destituir personal, apretar la disciplina, llamar refuerzos, etc.), por otras nuevas que abrían prometedoras vías para reflexionar sobre la administración (por ejemplo, mercados, tribus salvajes, campeones, zares, apasionamiento, etc.).

El punto de partida de estas nuevas teorías era aceptar los límites de la racionalidad y partir de algunos conceptos básicos sobre las necesidades de las personas dentro de las organizaciones:

1. la necesidad de encontrar una razón de ser
2. la necesidad de un poco de control
3. la necesidad de refuerzo positivo que permita a las personas considerarse como ganadoras, y
4. la formación de las actitudes y creencias por las acciones y las conductas, y no a la inversa.

Hay dos ideas que merecen destacarse porque entrelazan las teorías anteriores y actuales en administración:

- las empresas que se destacan, se caracterizan por tener una cultura original, y
- una empresa triunfa por una evolución dirigida, pero específicamente impredecible.

Los primeros que agitaron el tema de la cultura de las organizaciones fueron Barnard y Selznick. Para ellos las empresas que sobresalen poseen una gran cantidad de leyendas y parábolas de todas clases. Este conjunto forma su ideología, su cultura, que da sentido al trabajo y estimula a las personas para que se destaquen y produzcan innovaciones.

Así como la cultura y los valores compartidos contribuyen a unificar la dimensión social de una organización, una evolución



dirigida es importante para que una empresa conserve sus facultades de adaptación.

La teoría actual carece a la vez tanto de rigor como de flexibilidad. No es tan rigurosa, porque acepta a la cultura y los valores compartidos como la principal fuente de acción y estabilidad.

Y al mismo tiempo no es lo bastante flexible como para considerar que se necesita una relativa falta de estructura y una concepción de la administración totalmente nuevas, para que pueda lograrse un adecuado proceso de adaptación constante en las grandes empresas.

Las empresas exitosas han solucionado este dilema a su manera. En ocasiones los gerentes recurren a valores superiores que expresan los objetivos fundamentales en reemplazo de las normas y reglamentos. Por otra parte, como la adaptación es tan compleja, existe la suficiente cantidad de ensayos para lograr el éxito, al tiempo que se necesita un nuevo lenguaje, nuevos modelos y nuevas metáforas.

Dentro de esta línea March dice: "...la organización en vez de empujarse se debe gobernar como un barco de vela y la eficiencia del liderazgo depende de su capacidad de regular las pequeñas intervenciones, de modo que la fuerza de los procesos naturales de organización las amplifique en lugar de ahogarlas".<sup>7</sup>

Usa también otra metáfora para reforzar este concepto: "...la administración se parece a una barrera de nieve para desviar la ventisca". Weick sostiene: "Nadie es libre de hacer lo que no pueda imaginar" y cita un experimento de Gordon Siu para reforzar esta opinión: "Si se meten seis abejas y seis moscas en una botella, y se coloca ésta horizontalmente con el fondo hacia la luz y el cuello hacia la oscuridad, se verá que las abejas no dejarán de luchar por encontrar salida a través del vidrio, hacia la luz, hasta que mueren de agotamiento o de hambre; mientras que las moscas, en menos de dos minutos, habrán salido por el cuello en el otro lado... Es el amor de las abejas por la luz, su misma inteligencia la que las pierde en este experimento.

<sup>7</sup> James March y Herbert Simon (1958). *Organizaciones*. Wiley. New York.

Se imaginan que la salida debe encontrarse donde la luz brilla más y persisten en esta actitud lógica. El vidrio para ellas es un misterio y cuanto más inteligentes, más inadmisibles será ese obstáculo. Mientras que las tontas moscas, indiferentes a la lógica y al enigma del vidrio, hacen caso omiso de la luz, vuelan al azar de aquí para allá y encuentran la salida”.<sup>8</sup>

Weick considera este experimento como una hermosa muestra de los límites de la racionalidad, pero alerta sobre el hecho de que la excesiva flexibilidad no siempre nos lleva a realizar cambios afortunados como en el caso del experimento.

Si las compañías no se adaptan, mueren. La evolución es un fenómeno continuo en el mercado. Las mejores empresas hacen grandes esfuerzos para evitar la calcificación, realizan más experimentos, fomentan más ensayos y permiten pequeñas fallas, cooperan con los clientes y estimulan la competencia interna.

Una empresa que sabe adaptarse hace experimentos, comete errores, es decir, favorece sus propios cambios. Aprende a deshacerse de los cambios inútiles y se compromete en los que funcionan. Estas organizaciones construyen las barreras de nieve de March para orientar los experimentos, ensayos, errores y grandes triunfos ocasionales.

En la década del '80, se ha incrementado notablemente el número de pensadores que han escrito sobre las cuestiones de estrategia empresarial.

Entre los que han ejercido una mayor influencia se encuentran Michael Porter<sup>9</sup> y, en el campo del marketing, Theodore Levitt,<sup>10</sup> ambos de Harvard.

<sup>8</sup>. “The Business administration today”. Artículo publicado por Karl Weick en *Harvard Business Review*, May—June 1972.

<sup>9</sup>. Michael Porter (Michigan, 1947) publicó *Estrategia Competitiva* (CECSA, 1981), *Ventaja Competitiva* (CECSA, 1985) y *Ventaja Competitiva de las Naciones* (CECSA, 1987). Es un punto de referencia ineludible por la creación de instrumentos tan importantes como el análisis estructural de los sectores industriales y la Cadena de Valor, entre otros.

<sup>10</sup>. Theodore Levitt nació en Alemania en 1925 y es considerado el “Copérnico de los negocios en América del Norte”. En 1960 publicó en *Harvard Business Review* su famoso artículo “Marketing myopia”, que ha vendido más de 500.000 ejemplares en sus varias reediciones.

En Asia, el personaje más prominente es Kenichi Ohmae,<sup>11</sup> quien dirigiera la filial de McKinsey en Japón

La gran diversidad de investigaciones sobre estrategia empresarial en la década del 80, puede resumirse agrupando los temas más importantes:

- *Globalización*: las contribuciones esenciales de Porter y Ohmae han sido profundizadas por otros autores, entre los que se destaca Gary Hamel, de la London Business School.
- *Alianzas estratégicas*: la cuestión de cómo obtener recursos a través de las alianzas ha sido fuertemente difundido por Kathryn Rudie Harrigan de Columbia University.
- *Estrategias de desarrollo de nuevos productos*: Richard Foster de McKinsey e Ian Macmillan de Wharton School han logrado reconocimiento en esta temática.

En la presente década, los dos autores que se destacan nítidamente del resto son C.K.Prahalad de la Universidad de Michigan (cuya obra resumiremos en la Unidad 5 de este primer módulo) y Michael Treacy del M.I.T., quien desarrolló en su obra *La disciplina de los líderes del mercado*<sup>12</sup> lo que denominó “propuestas de valor”, es decir, caminos equivalentes a las tres estrategias genéricas analizadas por Porter.

<sup>11</sup> Kenichi Ohmae nació en Kyushu, Japón en 1943. Ha escrito *The mind of the strategist*, *Triad power* y *The borderless world*.

<sup>12</sup> Michael Treacy & Fred Wiersema. *Discipline of market leaders* (1995) Addison—Wesley. Boston. Massachussets.

### 3. RELACIÓN CON EL ÁMBITO MILITAR

*La guerra pertenece a la provincia  
de la competencia en los negocios,  
la cual es también un conflicto de  
los intereses y actividades humanas.*

KARL VON CLAUSEWITZ

Karl von Clausewitz<sup>13</sup> escribió una obra que lleva por título *Sobre la Guerra* donde describe los principios estratégicos observados en todas las guerras triunfales.

Clausewitz fue el gran filósofo de la guerra, a tal punto que sus ideas y conceptos han perdurado hasta la actualidad.

La guerra ha experimentado cambios drásticos desde que esta obra se publicó por primera vez. Sin embargo, a pesar de innovaciones como el tanque, el avión, la ametralladora y un sinnúmero de armas nuevas, la obra de Clausewitz es tan importante hoy día como lo fue en el siglo XIX.

Las armas podrán ser otras, pero la guerra en sí (Clausewitz lo reconoció por primera vez) se basa en dos características inmutables: estrategia y táctica. Su clara exposición de los principios estratégicos de la guerra bien podría guiar a los jefes militares del siglo XXI.

#### 3.1 La guerra competitiva<sup>14</sup>

Quizás Clausewitz tenía razón cuando comparaba el mundo de los negocios con el ámbito militar. Acaso la lucha comercial sea

<sup>13</sup> Karl Philipp Gottfried von Clausewitz (1780—1831) fue general prusiano y escritor sobre cuestiones relacionadas con la guerra. Estudió en el War College en Berlín, y participó de las Guerras Napoleónicas. Estuvo al servicio de los rusos entre 1812 y 1814, pero peleó en el ejército prusiano en Waterloo (1815). De 1818 a 1830 dirigió el War College en Berlín. Su principal obra, *On war* (1833), es un ensayo clásico, leído tanto por militares como por civiles, debido a sus comentarios sobre estrategia y la relación existente entre la guerra, la política y la sociedad.

<sup>14</sup> Este tema está basado en el aporte hecho por Al Ries y Jack Trout, en innumerables artículos y libros.

una guerra, en donde la competencia es el enemigo, y el objetivo es ganar la batalla.

Si comparamos un partido de fútbol con una lucha competitiva entre dos empresas, el equipo que hace más goles gana el partido, así como el equipo comercial que obtiene más ventas gana el juego competitivo.

Hasta aquí, son equivalentes. Sin embargo, intentemos jugar fútbol de la misma manera en que competimos en un mercado. Coloquemos un gerente comercial en la cancha de fútbol teniendo la precaución de que identifique el arco como el lugar para hacer goles, es decir, para obtener ventas. Observemos, después, al gerente cuando forma el equipo y se encamina directo al arco rival con la pelota.

No se requiere ser un experto en deportes para saber que el acercamiento directo en el fútbol provoca ciertos “desastres”: en el fútbol se gana superando la astucia, los puntos vulnerables y el planteo de juego del otro equipo. Los goles son sólo un reflejo de la capacidad para hacer estas cosas.

También en la guerra se gana superando la astucia, atacando los flancos y abrumando al enemigo, y el territorio que se gana es también sólo un reflejo de la capacidad para hacer estas cosas.

Si las necesidades y deseos humanos son satisfechos por el proceso de la competencia, entonces es en bien del interés público que debe permitirse la competencia. Sin embargo, no debe olvidarse la naturaleza de los negocios.

Quizás no se esté de acuerdo con la aplicación directa de los principios militares en los negocios: la guerra ya es demasiado horrible en tiempos de guerra, comenta la gente, como para extenderla a la época de paz.

Cualquiera que se oponga al sistema de libre empresa, quizá también objete que los participantes en el sistema practiquen los principios de la guerra. Incluso la gente que defiende el sistema de libre empresa podría pensar que la guerra comercial está llegando demasiado lejos.

Sin embargo, un estudio de la historia de las empresas en Estados Unidos en un período que abarca poco más o menos la

década del ochenta, sugiere que muchas de las espantosas pérdidas financieras y quiebras, podrían haberse evitado con la aplicación de los principios de la guerra. El estudio de la guerra no es sólo un análisis de cómo ganar, pues es igualmente importante saber cómo no perder.

Sintéticamente, la libre empresa implica algún tipo de guerra comercial, por lo que si se desea participar en el juego, conviene aprender primero los principios que lo rigen.

### **3.2 El conductor de la guerra competitiva**

El mundo actual de los negocios clama por más “generales”, más hombres y más mujeres dispuestos a aceptar la responsabilidad de planear y dirigir todo un programa comercial. A veces, cuando el negocio requiere desesperadamente de grandes pensadores, opta por un camino equivocado; la diversificación y la descentralización no hacen más que empujar la estrategia por la escalera.

El tercer ejército de Patton contaba con 105 generales y sólo un proyectista estratégico. Cuanta más gente esté implicada en el proceso estratégico, menos serán las probabilidades de que la empresa idee una estrategia brillante.

La descentralización ha apagado el espíritu de correr riegos de la gente de empresa. Es que los gerentes no son estúpidos: saben que si de algún modo pueden sobrepasar la “línea de fuego”, podrán alcanzar también la cima de su organización. En este sentido dicen Ries y Trout:<sup>15</sup> “Es fácil determinar si se está arriba o abajo de la línea de fuego en la empresa: uno está abajo de la línea cuando puede ser despedido por no lograr sus objetivos; y está arriba de la línea cuando puede despedir a otro por no lograr sus objetivos”.

Se cree que los negocios están cambiando y que las corporaciones empiezan a consolidar unidades de negocios, de manera

<sup>15</sup> Al Ries y Jack Trout. *La guerra de la mercadotecnia*. (1982). McGraw Hill. Bogotá. Colombia. 1982.

que sean lo bastante grandes y poderosas para lanzar programas comerciales eficaces. Mientras esto sucede, el negocio enfrenta el problema de encontrar los generales capaces de dirigir estas operaciones de expansión.

No es fácil hallarlos. Clausewitz señala que mucha gente que no deja de ser inteligente, no necesariamente posee las cualidades para ser un buen general. De mil, quizás haya uno.

A continuación haremos unas breves reflexiones acerca de algunas de las cualidades que debe reunir un buen “general” para encabezar una guerra competitiva.

#### *a. Flexibilidad*

Un conductor debe ser lo bastante flexible como para ajustar la estrategia a la situación y no a la inversa.

En muchos casos se hace exactamente lo opuesto: se empieza con una estrategia que ha surtido efecto en el pasado y después se analiza la situación, tratando de ajustar la situación a la estrategia. No es difícil hacerlo, ya que los “hechos” nunca son claros.

Dice Clausewitz: “una gran parte de la información obtenida en la guerra es contradictoria, una aún mayor es falsa y la parte más grande es de carácter dudoso”.<sup>16</sup>

En la niebla de la guerra, es bastante fácil aplicar la estrategia probada y efectiva que funcionó en el pasado, ya que cualquier otro enfoque iría en contra del lugar común: “hagamos lo que sabemos que resultará”.

Algunas veces esta actitud se confunde con el coraje para sostener las convicciones. Una actitud obstinada e inflexible es signo de debilidad en un general, no de fuerza.

Un buen conductor no tiene prejuicios; considera con seriedad todas las alternativas y escucha todos los puntos de vista antes de tomar una decisión.

<sup>16</sup> Karl von Clausewitz. *On War* (1833). Paret y Howard. Berlín.

Dice Sun Tzu: “Es sensato el jefe que es capaz de reconocer las circunstancias cambiantes y actuar adecuadamente”.<sup>17</sup>

Es esta mente flexible lo que puede aterrorizar al enemigo. Nunca saben cuándo o por dónde se asestará el golpe. Es difícil defenderse contra lo que no se está preparado.

*b. Coraje*

La diferencia entre los buenos conductores y los mediocres es el tipo de valor. Un “general” competente tiene una reserva ilimitada de coraje para hacer frente a sus superiores e iguales que puedan sostener un enfoque diferente. Aun cuando un conductor posea una mente abierta para escuchar todos los puntos de vista, en determinado momento debe tomar una decisión. Esto ocurre cuando la mente abierta se cierra y el “general” competente medita para hallar la fuerza de voluntad y el espíritu que prevalecerán.

Lee Iacocca<sup>18</sup> lo enfoca de esta forma: “Si tuviera que resumir en una palabra las cualidades que distinguen a un buen gerente, diría que todas se reducen a la capacidad de toma de decisiones. Uno puede emplear las computadoras más fantásticas del mundo y acumular todos los números y gráficos; pero al final hay que juntar toda la información, establecer una guía y actuar”.<sup>19</sup>

<sup>17</sup> Sun Tzu. *The art of war* (1990). Editorial Estaciones. Buenos Aires.

<sup>18</sup> Lido Anthony (Lee) Iacocca nació en Allentown en 1924. Hijo de inmigrantes italianos, estudió Ingeniería en Lehigh University y obtuvo un máster en Princeton. Contratado por la Ford Motor Company como Ingeniero, tuvo una brillante carrera, hasta convertirse en 1960 en Gerente General de la División Ford. En esta época diseñó el que sería uno de los modelos más exitosos de la compañía: el Mustang. Posteriormente siguió su incontenible ascenso, hasta que se convirtió en el Presidente de la empresa, cargo que ejerció desde 1970 hasta 1978. En ese año, Henry Ford II lo despidió.

Entonces, Iacocca se hizo cargo de Chrysler, empresa que estaba en una situación desesperante. En pocos años la volvió a transformar en una de las principales empresas automotrices de los Estados Unidos.

<sup>19</sup> Lee Iacocca with William Novak. *An autobiography* (1984). McGraw Hill. U.S.A.



Es bastante frecuente encontrar rasgos de necesidad del tipo “nadie va a decirme cómo debo actuar”.

Este tipo de gerentes no vacilan en defender decisiones tomadas en el pasado y parecen tener un compromiso emocional con ellas. Por su naturaleza, tienden a defender las causas perdidas. El acto fundamental de valor, según su parecer, es morir por su empresa.

Sin embargo, este tipo de conductor puede ser un buen líder, aunque no un buen estratega.

Una persona vanidosa, llevada por el ego, podría ser el caudillo perfecto para una compañía que requiere liderazgo más que estrategia; es decir, una compañía en donde la moral ha caído tan bajo que una estrategia dirigida de manera externa no tiene esperanza de éxito. Lo que esta empresa necesita primero es un líder inspirado internamente.

Si se es bueno actuando, se puede ser tanto un buen líder como un estratega competente.

Lee Iacocca estimulaba a sus alicaídas tropas de Chrysler con estas palabras: “Tenemos una y sólo una ambición: ser los mejores. ¿Qué otra cosa?”.<sup>20</sup>

### *c. Intrepidez*

Mientras que el valor físico es muy importante para una fuerza combatiente, no es un atributo clave para el comandante. Un general no es un soldado. Muchísimos generales han tratado de hacer este papel y han pagado, por su imprudencia, con una derrota o bajas excesivas.

En lugar de coraje físico, los gerentes requieren intrepidez. Cuando la ocasión es oportuna, deben ser capaces de atacar rápida y decididamente. Muy a menudo, sin embargo, cuando avanzan por la escalera del éxito, pierden su espíritu intrépido.

<sup>20</sup> Lee Iacocca, op. cit.

“La intrepidez se torna más rara cuanto más alto es el rango”,<sup>21</sup> señala Clausewitz.

La intrepidez es un rasgo especialmentepreciado cuando la situación es favorable. Es entonces que la operación comercial se beneficia en realidad por tener un comandante que sabe cómo aprovecharla.

Muchos generales tienen un defecto básico en su naturaleza: manifiestan demasiado valor cuando están en situación desventajosa y demasiada precaución cuando controlan la situación.

*d. Conocimiento de los hechos*

Según se supone, realmente no es necesario conocer los detalles para elaborar una gran estrategia. De hecho, el especialista es tratado con cierto desdén en los peldaños superiores de la gerencia, es decir, hay poca confianza en quien sabe bastante de algún campo, ya que no se cree que tenga una visión amplia.

“Todo es muy simple en la guerra”, dice Clausewitz, “sin embargo, lo más simple es difícil”.<sup>22</sup>

Un buen gerente establece su estrategia desde la base hasta el punto más alto del terreno, empezando por los detalles. Cuando la estrategia se haya completado, será simple aunque no necesariamente resultará la respuesta obvia.

*e. Buena suerte*

La suerte juega un amplio papel en el resultado de una batalla comercial. Después del planeamiento y el ataque hay que ser afortunado, aunque cuando uno ha hecho bien su trabajo la suerte está de su parte.

<sup>21</sup> Karl von Clausewitz. Op.cit.

<sup>22</sup> Karl von Clausewitz. Op.cit

“Ninguna otra actividad humana”, señala Clausewitz, “está tan continua o universalmente ligada a la suerte. La guerra se asemeja mucho a un juego de naipes”.<sup>23</sup>

Cuando la suerte se agota, hay que estar preparado para reducir las pérdidas. “La capitulación no es una vergüenza”, dice Clausewitz. “Un general no puede abrigar por más tiempo la idea de seguir luchando hasta su último hombre, así como un buen ajedrecista no jugaría una partida obviamente perdida”.<sup>24</sup>

Un buen estratega de una empresa debe saber cuándo retirarse. Ningún propósito sirve cuando se gastan recursos para conservar egos; es mejor admitir la derrota y cambiar de guerra. Hay muchas más batallas por librar y muchas más victorias por obtener.

#### *f. Conocimiento de las reglas*

Para jugar bien, primero hay que aprender las reglas o principios del juego y, segundo, hay que olvidarlas: es decir, se debe aprender a jugar sin pensar en las reglas.

Mientras juega, un buen tenista no piensa en cómo tomar la raqueta o en la posición de las piernas cuando le pega a la pelota, sino que se concentra en vencer a su oponente.

Los conductores aptos deben conocer las reglas tan bien que sean capaces de olvidarlas para concentrarse en los competidores. Como los buenos hábitos, las reglas se aprenden para olvidarlas después.

#### **4. LAS PRIMERAS DÉCADAS DE APLICACIÓN DEL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO**

Hasta hace algunos años, existía una diferencia conceptual entre lo que se daba por llamar “formulación” e “implementación” de la estrategia.

<sup>23</sup> Karl von Clausewitz. Op.cit

<sup>24</sup> Karl von Clausewitz. Op.cit

La formulación de la estrategia tenía que ver con utilizar un conjunto de herramientas y modelos que permitían a los “estrategas” de la empresa definir cuál sería la estrategia que se seguiría en el corto, mediano y largo plazo.

Las decisiones estratégicas consistentes en determinar, precisamente, las principales decisiones estratégicas se formulaban primero, para luego ser implementadas por el resto de la organización.

Este proceso se denominó “Planeamiento Estratégico” durante las décadas del ’60 y del ’70 y, con el paso del tiempo, resultó muy vulnerable, justamente porque separaba las funciones “formular” e “implementar” la estrategia, produciendo brechas difíciles de cubrir entre ambas etapas.

Sucede que el camino elegido para la incorporación de este nuevo concepto denominado “Planeamiento Estratégico”, fue a través de funciones staff o de áreas especializadas que formulaban la estrategia para que luego cada una del resto de las áreas ajustara su comportamiento a dicha estrategia.

Rápidamente se llegó al enfrentamiento entre la estructura organizacional y las áreas dedicadas a la “estrategia”, donde los gerentes de línea, más preocupados por la subsistencia en el día a día que por “mirar el contexto y los competidores”, rechazaban los planes elaborados por los “teóricos sin experiencia y sin responsabilidades en la implementación concreta de la estrategia”.

Henry Mintzberg<sup>25</sup> afirma, en su famoso artículo “The fall & rise of strategic planning”<sup>26</sup> que los especialistas en planeamiento estratégico, en lugar de tratar de transformar la cultura gerencial y de buscar mecanismos para que la estrategia “fluya” por la estructura de la empresa, se esforzaron en imponer los aspectos

<sup>25</sup> Henry Mintzberg es uno de los principales pensadores contemporáneos en temas de estructuras organizacionales y estrategia. Es Profesor de Management en McGill University (Montreal, Canadá) y Profesor invitado en INSEAD (Fontainebleau, Francia).

<sup>26</sup> “The fall & rise of strategic planning” fue publicado en *Harvard Business Review*. July—August 1994.

instrumentales y fracasaron al no lograr implementar en forma total los proyectos estratégicos.

En definitiva, sucedía que mientras en la Universidad se difundía la muy moderna y sofisticada técnica del planeamiento estratégico, ésta fracasaba en los intentos de inserción en la realidad empresaria y crecían las opiniones acerca de su imposibilidad de utilización, que llegaron a descalificarla y a condenarla a la condición de ejercicio teórico.

En síntesis: el planeamiento estratégico se asoció demasiado al concepto de “formulación” de estrategias. Pero no daba respuestas en términos de “implementación”. Es decir, la estrategia “se decía” pero no “se hacía”.

Para revertir esta situación, se desarrollaron durante toda la década del '80 una serie de modelos para la implementación de la estrategia, que apuntaban fundamentalmente a la acción.

Así es como comienza a fortalecerse el concepto de “cultura organizacional” que, de alguna manera, fue visto como la condición esencial para que las cosas pudieran hacerse.

Esta dicotomía entre “formulación” e “implementación” ha seguido durante bastantes años, y en la actualidad el enfoque ha cambiado hacia lo que se denomina “formación” de la estrategia.

Este proceso de formación de la estrategia es un proceso más lento y participativo, que se inicia en forma ascendente fluyendo por toda la organización, hasta que en la conducción se estructura la totalidad de la información y se conforma la estrategia, la que recién después se baja para su implementación.

## Anexo 1

### Matriz de Atractivo / Posición Competitiva

---

---

Fue desarrollada en forma conjunta por McKinsey y la General Electric.

		POSICIÓN COMPETITIVA DE LA EMPRESA		
		<i>Fuerte</i>	<i>Promedio</i>	<i>Débil</i>
ATRACTIVO DEL SECTOR	<i>Alto</i>	1	2	3
	<i>Medio</i>	4	5	6
	<i>Bajo</i>	7	8	9

#### **ESTRATEGIAS SUGERIDAS PARA CADA CUADRANTE**

- Cuadrante 1:* crecer, buscar dominar, maximizar inversión.
- Cuadrante 2:* evaluar la posibilidad de liderazgo por segmentación, identificar debilidades, armar fortalezas.
- Cuadrante 3:* especializarse, buscar nichos de protección, considerar adquisiciones.

- Cuadrante 4:* identificar segmentos de crecimiento, invertir fuerte, mantener la posición de cualquier manera.
- Cuadrante 5:* identificar segmentos de crecimiento, especializar selectivamente las inversiones.
- Cuadrante 6:* especializarse, buscar nichos de protección, considerar salir.
- Cuadrante 7:* sobre todo mantener posición, recaudar fondos, invertir a niveles de mantenimiento.
- Cuadrante 8:* reducir productos, minimizar inversión, prepararse a desinvertir en caso necesario.
- Cuadrante 9:* tiempo de salida y desinversión.

## Anexo 2

### Matriz de la Boston Consulting Group

---

		PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO	
		Baja	Alta
C R E C I M I E N T O	Bajo	1  Pesos Muertos	2  Vacas Lecheras
	Alto	3  Dilemas	4  Estrellas

- Cuadrante 1. Pesos muertos (“dogs”).*  
 Productos con baja participación en un segmento de mercado que envejece. Son negocios no rentables. Lo conveniente es retirarse.
- Cuadrante 2. Vacas lecheras (“cash-cows”).*  
 Productos cuyos segmentos crecen débilmente, pero en donde la empresa tiene una alta participación. Proporcionan fondos líquidos. El objetivo es “cosechar”.
- Cuadrante 3. Dilemas (“problem children”).*  
 Productos con débil participación en un mer-



cado en expansión. Exigen una inversión para financiar el crecimiento. Algunos se concretan y otros no.

*Cuadrante 4. Estrellas (“stars”).*

Productos líderes en un segmento que crece rápidamente. Exigen medios financieros importantes para sostener el crecimiento; debido a su ventaja competitiva, generarán beneficios importantes.

## GLOSARIO

---

---

Los términos del Glosario de todas las unidades, no figuran ordenados alfabéticamente sino de acuerdo con su aparición en la Unidad.

**Estándar:** parámetro o patrón para medir alguna actuación.

**Unidades estratégicas de negocios:** entes autónomos, que se administran a sí mismos bajo la dependencia de un poder central.

**Formulación de la estrategia:** proceso asociado a la toma de decisiones estratégicas en la cúspide de la organización, sin haber obtenido previamente la información y el consenso necesarios para posibilitar una implementación exitosa.

**Implementación de la estrategia:** proceso que consiste en transformar las grandes decisiones estratégicas en acciones que generen los resultados buscados.

**Formación de la estrategia:** proceso que integra la formulación y la implementación de la estrategia, haciendo que fluya información de forma ascendente a través de toda la organización, para que una vez consensuada se transforme en una estrategia integrada en la conducción, y sólo después se baje a los niveles inferiores para su implementación.

**Staff:** organismos que no tienen poder de decisión, sino funciones de asesoramiento.

## AUTOEVALUACIÓN

---

---

1. Considerando solamente los escenarios competitivo y económico, realice una proyección realista, otra optimista y una tercera pesimista para un horizonte de planeamiento de cinco años, refiriéndose al negocio de su organización.

2. Considerando una escala de 1 a 5 y tratando de ser objetivo, ¿cómo se considera respecto de las cualidades que debe lucir un buen estratega?

3. Intente realizar una reflexión ordenada acerca de la cuestión planteada en el punto 3 de la Unidad, haciendo referencia a lo que ocurre en su propia organización.

4. Trate de aplicar la Matriz de la BCG (Anexo 2) a los servicios que comercializa su empresa.



## Unidad 2

### FUNDAMENTOS

---

---

#### 1. INTRODUCCIÓN AL CONCEPTO DE ESTRATEGIA

*Si conoces a tu enemigo y conoces  
tus propias fuerzas, tienes grandes  
posibilidades de tener éxito; si  
ignoras al enemigo pero conoces  
tus fuerzas, las posibilidades de  
ganar o perder son las mismas;  
si ignoras tanto a tu enemigo como  
a ti mismo, estarás en peligro  
en cada batalla que libres.*

SUN TZU<sup>1</sup>

Como se ha visto en el desarrollo de la unidad anterior, el concepto de estrategia surge del ámbito militar y empieza a utilizarse en el ámbito empresarial a partir de la década del '70.

El proceso de formulación de estrategias es profundamente intelectual, abstracto y con un alto grado de complejidad. La estrategia se aplica a cualquier situación en donde más de uno quiere conseguir el mismo objetivo.

El motor de la estrategia es el afán de poderío, es decir, el propósito de dominar a otro.

<sup>1</sup> Sun Tzu, op. cit.

La estrategia está limitada por las características de los hombres que forman la estructura y puede determinarse de acuerdo con dos grandes lineamientos:

- a. Esperar que se presenten los problemas y actuar en consecuencia.
- b. Construir un modelo mental de la situación futura, en el cual se imaginen las posibles soluciones y se prevean las respuestas del enemigo.

Arnoldo Hax y Nicolás Majluf<sup>2</sup> afirman que la estrategia es un concepto que abarca distintas dimensiones, según el tratamiento dado por distintos autores que han contribuido al desarrollo de esta materia.

Algunas de las dimensiones más importantes son las siguientes:

- Alfred Chandler define estrategia como un medio de establecer el propósito de la organización en términos de sus objetivos a largo plazo, los programas de acción y las prioridades en materia de asignación de recursos. Se trata de uno de los puntos de vista más clásicos del concepto de estrategia y es una definición pragmática y útil relacionada con la esencia de sus acciones.
- Un grupo de autores de Harvard Business School<sup>3</sup> considera la estrategia como una definición del campo competitivo de la empresa. Esto convierte a la estrategia en la fuerza básica que aborda los temas de crecimiento, diversificación y retiro de un negocio. Ellos afirman que el punto de partida para definir el proceso estratégico es una segmentación efectiva del negocio.

<sup>2</sup> Arnoldo Hax y Nicolás Majluf. *Estrategias para el liderazgo competitivo*. Editorial Granica. Buenos Aires. 1997

<sup>3</sup> Edmund Learned, C.Roland Christensen, Kenneth Andrews y William Guth. *Business Policy. Text and cases*. Homewood, Illinois. Richard Irwin. 1965.

- Michael Porter ha sido el principal impulsor del concepto de estrategia como respuesta a las oportunidades y amenazas externas y a las fortalezas y debilidades internas, para alcanzar una ventaja competitiva sostenible.
- Igor Ansoff<sup>4</sup> distinguió los tres niveles de aplicación de la estrategia: corporativo, de negocios y funcional. Para el autor es fundamental reconocer las diferencias entre estas perspectivas y el impacto que producen en la gestión de una empresa.
- Henry Mintzberg<sup>5</sup> define estrategia como un modelo de decisiones coherente, unificador e integrador. Desde esta dimensión, la estrategia emerge de lo que la empresa ha hecho en el pasado, lo cual también podría influir en su destino futuro.
- Gary Hamel y C. K. Prahalad<sup>6</sup> concibieron el concepto de “propósito estratégico”, definiéndolo como el proceso de prever una posición de liderazgo deseada y establecer los criterios que se usarán para proyectar el progreso. El propósito estratégico comprende un proceso activo de gestión que crea un sentido de urgencia, centra la organización en la lucha competitiva y motiva a las personas.
- El propósito estratégico traslada el foco de atención desde el nivel de negocios al nivel corporativo. Los mismos autores, introdujeron posteriormente el concepto de “competencia esencial”,<sup>7</sup> a través del cual sugieren que la perspectiva estratégica centrada exclusivamente en el nivel

<sup>4</sup>. H. Igor Ansoff. *Corporate Strategy*. New York. McGraw Hill. 1965

<sup>5</sup>. Mintzberg propone este concepto en varios artículos, entre los que se destacan “Crafting Strategy”. (*Harvard Business Review* - July-August 1987) y “Patterns in strategy formation” (*Management Science*. 1976).

<sup>6</sup>. Gary Hamel y C.K.Prahalad. “Strategic intent”. *Harvard Business Review*. May-June 1989.

<sup>7</sup>. El análisis de este tema constituye el tema central de la Unidad 5 de este mismo Módulo.

de los negocios individuales, conduce a un grado de autonomía inaceptable. La respuesta que proponen consiste en consolidar tecnologías y conocimientos para desarrollar competencias esenciales que permitan la rápida adaptación de las unidades de negocios a las oportunidades cambiantes.

- Una de las visiones más recientes de la problemática estratégica<sup>8</sup> es el punto de vista basado en los recursos. Esta perspectiva postula que las fuentes de la ventaja competitiva dependen del desarrollo de los recursos y capacidades por parte de la empresa. Esta propuesta subestima la influencia externa proveniente del sector, ya que considera que el desempeño superior proviene casi exclusivamente de la posición competitiva.

Dado que el concepto de estrategia comprende el propósito global de una empresa, no resulta extraño que existan tantos puntos de vista diferentes. Todas las dimensiones enunciadas son significativas y pertinentes, y contribuyen a una mejor comprensión del concepto de estrategia.

En la presente unidad continuaremos profundizando en la esencia de la estrategia, a través de la enunciación de las características que la distinguen, así como su relación con la táctica. Posteriormente, abordaremos cuestiones relativas a la visión del futuro del negocio que deben asumir aquellos que tienen responsabilidad en la toma de decisiones estratégicas, para finalizar con el desarrollo de los elementos básicos del proceso estratégico y los distintos niveles de aplicación.

<sup>8</sup>. Los principales autores que sostienen esta posición son Margaret Peteraf (“The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view”. *Strategic Management Journal*. Marzo 1993), Jay Barney (“Firm resources and sustained competitive advantage”. *Journal of Management*. 1991) y Pankaj Ghemawat (“Commitment: the dynamic of strategy”. New York. *Free Press*. New York. 1991)



## 2. CARACTERÍSTICAS DE LA ESTRATEGIA

El Profesor Julio López Mosquera<sup>9</sup> identificaba las siguientes características distintivas de la estrategia:

- *Consistencia con el entorno:* existe una interacción recíproca con el medio ambiente. Si cambian las circunstancias, debe cambiar la estrategia, aunque los objetivos sigan siendo los mismos.
- *Consistencia con los recursos:* los recursos materiales y la calidad de las personas determinan la capacidad de maniobra estratégica. A veces el talento, la imaginación o la creatividad suplen una gran inversión. Debe tenerse plena conciencia de las fortalezas y las debilidades.
- *Consistencia con el riesgo:* el mayor riesgo siempre va de la mano con un mayor premio potencial. El riesgo se genera por la incertidumbre respecto de los hechos futuros y por la esencia cambiante de la actividad económica.
- *Permanencia:* la estrategia debe tener cierta perdurabilidad para que las personas involucradas puedan interiorizarse sobre ella y entenderla.
- *Flexibilidad:* debe contemplar la posibilidad de adaptarse a los cambios que propone el entorno.
- *Debe ayudar a descubrir oportunidades:* tener la capacidad de aprovechar oportunidades es más importante que saber resolver problemas.
- *Complejidad:* debe ser entendible internamente, pero debe tener cierto grado de complejidad para que pueda ser disimulable frente a la competencia.

<sup>9</sup>. El Cr. Julio López Mosquera fue Profesor Emérito de la Facultad de Ciencias Sociales y Económicas de la Pontificia Universidad Católica Argentina. Ha sido uno de los pioneros en el desarrollo de los planes de estudio de administración de empresas en la Argentina y un excelente maestro por su nivel académico, permanente actualización y exigencia hacia sus alumnos y colaboradores.

- *Unidad:* cada estrategia es excluyente. Si se dispersan los esfuerzos, se corre el riesgo de no conseguir los objetivos buscados.
- *Practicidad:* la estrategia debe incluir las acciones para conseguir las metas propuestas, es decir, constituye un intento de corregir la realidad.
- *Competitividad:* la estrategia es elaborada en función de los objetivos internos y de la situación competitiva. Puede ser ofensiva o defensiva, pero siempre respecto de los competidores. El éxito no depende sólo de la estrategia, sino del hecho de que la estrategia sea más eficiente que la de los competidores.

### 3. ESTRATEGIA Y TÁCTICA

*Uno no planea y después procura que las circunstancias se ajusten a esos planes. Uno procura que los planes se ajusten a las circunstancias.*

*Pienso que la diferencia entre éxito y fracaso, en los altos mandos, depende de la capacidad, o la falta de ella, para hacer simplemente eso.*

GEORGE PATTON

Así como la forma debe seguir a la función, la estrategia debe seguir a la táctica; es decir, el logro de los resultados tácticos es la meta única y fundamental de una estrategia. Si una estrategia determinada no contribuye a resultados tácticos, entonces es imperfecta, sin importar con cuánta brillantez se haya concebido o la elocuencia con que se haya presentado. La estrategia debe emerger de abajo hacia arriba, no de arriba hacia abajo. Sólo aquel que posee un conocimiento profundo de lo que sucede en el campo de batalla está en posición de desarrollar una estrategia eficaz.

El objetivo de una estrategia es hacer funcionar la operación en un nivel táctico. En una operación militar, el objetivo del plan

maestro, expresándolo sin rodeos, es tener dos soldados preparados, dispuestos y capaces de luchar en el lugar y momento precisos en que el enemigo cuente sólo con uno. En otras palabras, facilitar la aplicación del principio de la fuerza sobre un nivel táctico.

A diferencia de las obras de arte que a menudo se juzgan por su originalidad, creatividad y audacia de pensamiento, las estrategias se deben valorar por su eficacia sólo en el punto en que entran en contacto con el cliente y la competencia.

Los grandes conceptos estratégicos de Karl von Clausewitz surgieron de la caldera de la experiencia práctica. Todos los grandes estrategias militares han seguido el mismo patrón: aprendieron estrategia conociendo primero las tácticas de la lucha.

El secreto de la brillantez estratégica de Napoleón fue su manejo de la artillería, a grado tal que tendría el mayor efecto a nivel táctico. Napoleón explotaba constantemente la movilidad de su artillería, agrupando sus armas y enviándolas por la línea más cercana posible, a fin de abrir una brecha para la infantería y la caballería.

Si bien la estrategia se origina en un conocimiento íntimo de la táctica, la paradoja señala que una buena estrategia no depende de una táctica extraordinaria. Si la estrategia es buena, la batalla puede ganarse con tácticas irrelevantes; si se requieren tácticas grandiosas para ganar la batalla, entonces la estrategia no es confiable.

Un estratega competente tiene la capacidad de vislumbrar las dificultades tácticas para presionar con anticipación, con miras a lograr los objetivos estratégicos. A veces, quizás sea necesario gastar recursos considerables para apoderarse de puntos claves que pudiesen obstaculizar el desarrollo de toda la estrategia. Quizás llegase el caso, por ejemplo, de operar un determinado negocio con pérdidas a corto plazo, con el objeto de lograr los objetivos tácticos que permitan que una estrategia general tenga éxito.

Clausewitz insiste en la unidad de la estrategia y descarta la idea de que un hecho puntual tenga algún significado, a menos que éste contribuya a la operación en su conjunto. Dice: “Al igual

que en el comercio el comerciante no puede separar y asegurar ganancias adquiridas en una sola transacción, en la guerra una sola ventaja no puede disociarse del resultado de un todo”.<sup>10</sup>

Establece una ley de física que a toda acción corresponde una reacción igual y en sentido contrario. Muchas empresas redactan planes estratégicos como si los competidores no fuesen a responder. Una buena estrategia es aquella que se anticipa al contraataque del competidor.

Dicen Ries y Trout<sup>11</sup>: “Los estrategas eficientes viven en el mundo de la táctica y la realidad, nunca permiten que sus egos se entrometan en el camino de su juicio, nunca intentan lo imposible, ni promueven una campaña o línea de ataque más allá de una meta razonable. Enfocan sus mentes en lo que puede lograrse con los medios tácticos disponibles, no en esquemas grandiosos o sueños imposibles”.

El conocimiento de la táctica ayuda a desarrollar la estrategia, la cual hace posible un cierto curso de acción para la empresa.

Una vez acordada esta acción, la estrategia se encarga de dirigir la táctica. Una barrera rígida entre la táctica y la estrategia frustraría todo el proceso.

Por otra parte, ningún comandante militar lanzaría un ataque sin reservas adecuadas. Señala Clausewitz: “El número de reservas frescas es siempre el punto principal que toman en cuenta ambos comandantes”.<sup>12</sup>

El que posee la mayor fuerza de reserva está en la posición dominante. No siempre es necesario, o incluso conveniente, comprometer todas las reservas en cada batalla. Casi sin excepción, el ejército vencido es el que ha agotado todas sus reservas tácticas, es decir, aquellas que pueden ser expuestas en una batalla con poco tiempo de aviso.

Al respecto, Ries y Trout opinan lo siguiente: “El empresario

<sup>10</sup>. “Karl von Clausewitz. Op. cit.

<sup>11</sup>. Al Ries y Jack Trout. *La guerra de la mercadotecnia*. McGraw Hill. Bogotá. Colombia. 1982.

<sup>12</sup>. Karl von Clausewitz. Op.cit.

que lanza dos negocios en lugar de uno, cae en la trampa de las reservas estratégicas; uno no puede ser una reserva para el otro, ya que ninguna inversión se puede liquidar con rapidez en una urgencia. Conviene más lanzar un negocio con recursos líquidos en reserva. El mismo principio se aplica a aquellas compañías que se aventuran demasiado, en demasiados frentes, en un período demasiado corto. ¿Dónde están las reservas?, es la pregunta clave que hay que contestar”.<sup>13</sup>

#### **4. LA VISIÓN DEL FUTURO**

##### **4.1 Concepto**

Dice Joel Barker<sup>14</sup> que la visión es un sueño en acción. La visión apela al elemento más importante que posee la empresa: las personas que la forman. Así como los equipos y herramientas necesitan mantenimiento, el bienestar psicológico de las personas es tan importante, o más, que su salud física. Una visión puede generar un alto grado de energía y compromiso y provee seguridad y confianza en la dirección necesarias para movilizar a la gente y conseguir el logro de objetivos.

Cuando la visión es significativa, inspira confianza en el liderazgo y en la organización. Se trata de un elemento fundamental para enfrentar tiempos de cambio tan turbulentos como los actuales.

Además, el proceso de formulación de la visión ayuda a los líderes a ver dónde están parados hoy y dónde esperan estar en el futuro. Este ejercicio es un proceso educativo en sí mismo, que obliga a los que lo realizan a identificar las fortalezas y debilidades de su organización

<sup>13</sup> Al Ries y Jack Trout. Op. cit.

<sup>14</sup> Joel Barker es un conocido futurólogo, autor de numerosos artículos sobre el cambio de paradigmas y de los videos denominados *The business of paradigms* y *Power of the vision*.

La visión debería proveer, en unas pocas dimensiones cruciales, una proyección de la empresa en el futuro que guíe los esfuerzos de cada miembro de la organización. Los elementos claves de la visión son:

- el espíritu estratégico
- el camino estratégico y
- las capacidades estratégicas.

El espíritu estratégico genera un sentido de urgencia para ser mejor que los competidores; el camino estratégico identifica los segmentos de mercado que deben ser atacados y el posicionamiento de la empresa; y las capacidades estratégicas resaltan el significado por el cual se lograrán los objetivos de largo plazo.

#### **4.2 Proceso de formulación de una visión**

La empresa tendrá que dedicar tiempo y recursos, e incluso nutrirse de la experiencia de consultores externos, para poder generar una visión.

El proceso de formulación de la visión consta de varias etapas:

1. *Establecer un claro liderazgo.*

La visión es una herramienta de liderazgo, no un sustituto. El líder debe estar comprometido con la visión y debe comunicarla con convicción al resto de la organización.

2. *Entender el concepto de visión.*

Todos deben comprender los diferentes roles que tienen la visión, la misión y la estrategia empresarial.

3. *Identificar los componentes potenciales de la visión.*

El equipo de trabajo debe generar ideas que pueden o no llegar a formar parte de la visión final.

4. *Seleccionar prioridades.*

El proceso consiste en generar muchas ideas, pero deben emerger claramente las prioridades para ser discutidas con mayor profundidad.

5. *Configurar la visión.*

La expresión de la visión debe ser concisa, significativa e inspiradora.

6. *Probar la visión.*

Un buen test para una visión es: “¿Será recordada por alguien unos pocos días después de haberla leído?”. Si no es memorizable, hay que volver a diseñarla.

7. *Comunicar la visión.*

La mejor manera de comunicar la visión es a través del uso de las herramientas de marketing interno.

### **4.3 Cómo lograr que la visión sea compartida**

*Ser un líder visionario no consiste en pronunciar discursos y arengar a las tropas, consiste en resolver problemas cotidianos con una visión en mente.*

PETER SENGE

Dice Peter Senge:<sup>15</sup> “Tal vez se recuerde la película *Espartaco*, una adaptación de la historia de un gladiador y esclavo romano que condujo un ejército de esclavos en la rebelión del 71 a.C. Los esclavos derrotaron dos veces a las legiones romanas, pero al fin

<sup>15</sup> Peter Senge. *La quinta disciplina* (1990. Trad. española 1992-3. Juan Granica. Buenos Aires)

fueron vencidos por el general Marco Craso tras un prolongado sitio y una batalla.

En la película, Craso dice a los mil sobrevivientes del ejército de Espartaco que la misericordia de las legiones romanas les evitarían la crucifixión y que “Solo debéis entregarme al esclavo Espartaco, pues no le conocemos de vista”.

Al cabo de una larga pausa, Espartaco se levanta y dice: “Yo soy Espartaco”. El hombre que está al lado se levanta y dice: “Yo soy Espartaco”. El siguiente hombre también se levanta y dice: “No, yo soy Espartaco”. Al cabo de un minuto, todo el ejército está en pie.

No importa si la historia es apócrifa o no; demuestra una verdad profunda. Cada hombre, al ponerse de pie, escogió la muerte. Pero este ejército no profesaba lealtad al hombre Espartaco, sino a la visión compartida que Espartaco había inspirado: la idea de que podían ser hombres libres. Esta visión era tan compulsiva que ningún hombre podía abandonarla para volver a la esclavitud”.

Una visión compartida no es una idea, sino una fuerza muy poderosa en el corazón de la gente. Puede estar inspirada por una idea, pero si es tan convincente como para lograr el respaldo de más de una persona deja de ser una abstracción. Se convierte en algo palpable y la gente comienza a verla como si tuviera una existencia real.

Así como las visiones personales son imágenes que la gente lleva en la cabeza y en el corazón, las visiones compartidas son imágenes que lleva la gente que pertenece a la misma organización. Crean una sensación de vínculo común que impregna la organización y brinda coherencia a actividades dispares.

Cuando la gente comparte una visión está conectada, vinculada por una aspiración común; en conclusión, una de las razones por las cuales la gente procura construir visiones compartidas es el deseo de estar conectada en una tarea importante.

En la realidad, la mayoría de las “visiones” son de una persona o grupo y se imponen sobre una organización. Esas visiones a lo sumo exigen acatamiento, no compromiso. Una visión compartida despierta el compromiso de mucha gente, porque refleja la visión personal de cada una de las personas.



Muchas visiones compartidas son extrínsecas, es decir, se concentran en lograr algo relacionado con un factor externo, como un competidor.

Sin embargo, una meta que se limita a la derrota de un oponente es transitoria y una vez que se alcanza la visión, puede transformarse en una postura defensiva. Esas metas defensivas rara vez despiertan la creatividad y el estímulo para construir algo nuevo y, a largo plazo, pueden debilitar la organización.

Una visión compartida, especialmente si es intrínseca, eleva las aspiraciones de la gente. El trabajo se transforma en parte de un propósito mayor encarnado en los productos o servicios de las organizaciones y también en el estilo, el clima y el espíritu de las mismas.

En una empresa, una visión compartida modifica la relación de la gente con la organización; ya no es la empresa “de ellos”, sino “la nuestra”. Es el primer paso para permitir que gente que se profesaba mutua desconfianza comience a trabajar en conjunto.

Con una visión compartida, tenemos más propensión a exponer nuestro modo de pensar, a renunciar a perspectivas arraigadas y a reconocer los defectos de una persona o una organización.

Por último, la visión compartida apela a alentar un compromiso de largo plazo. La planificación estratégica, que debería ser un bastión del pensamiento de largo plazo, a menudo es reactiva y de corto plazo y, aunque ésta se describe como un modo de orientarse hacia el futuro, la mayoría de los directivos, bajo cierta presión, admiten que sus planes estratégicos revelan más sobre los problemas de hoy que sobre las oportunidades de mañana.

#### *4.3.1 La importancia de las visiones personales*

Las visiones compartidas surgen de visiones personales. Así es como obtienen su energía y alientan el compromiso.

Las organizaciones que procuran desarrollar visiones compartidas deben alentar a sus miembros a desarrollar sus propias visiones personales. Si la gente no tiene una visión propia, a lo

sumo suscribirá la visión de otro; el resultado es el acatamiento, nunca el compromiso.

Los que más contribuyan a la realización de una visión elevada serán quienes puedan sostener lo que Senge<sup>16</sup> llama “tensión creativa”: conservar nítida la visión y continuar indagando sobre la realidad actual para poder cerrar la brecha entre ambas y de ese modo liberar la tensión.

Al alentar la visión personal, las organizaciones deben tener cuidado de no invadir las libertades individuales, nadie puede dar a otro su “visión” ni obligarlo a desarrollar una determinada. Sin embargo, se pueden realizar actos positivos para crear un clima que aliente la visión personal. Los líderes que poseen una visión pueden comunicarla a otros de modo de alentarlos a compartir sus propias visiones. Éste es uno de los principales logros del liderazgo: construir visiones compartidas a partir de visiones personales.

#### *4.3.2 La visión compartida no puede imponerse en forma descendente*

El primer paso para tener éxito en el logro de una visión compartida consiste en abandonar la noción tradicional de que la visión siempre se anuncia “desde arriba” o se origina en los procesos de planificación institucionalizados de una organización.

En la organización jerárquica tradicional esto no era cuestionado por nadie, la gente sólo necesitaba conocer sus “órdenes” para llevar a cabo las tareas que respaldaban la visión de los directivos.

Esa tradicional visión de “arriba-abajo” no es muy diferente de lo que ocurre en muchas empresas, en las cuales los directivos escriben su “formulación de visión”, a menudo con la asistencia de consultores y la comunican al resto de la organización. Los resultados suelen ser decepcionantes por varias razones:

<sup>16</sup> Peter Senge, op.cit.

- Primero, esa visión es con frecuencia un paso único. Una vez que está redactada, los directivos suponen que ya han cumplido con sus obligaciones al respecto.
- Segundo, el problema de estos casos es que la visión resultante no se construye a través de las visiones personales de la gente, sino que la “visión oficial” refleja sólo la visión personal de unos pocos individuos. En consecuencia, la visión oficial no alienta entusiasmo ni compromiso, no inspira a las personas.
- Por último, una visión no es la solución de un problema. Si se encara de ese modo, cuando se resuelve el problema también se disipa la energía de la visión.

Esto no significa que las visiones no puedan emanar desde arriba, más aún, a menudo ocurre así. El origen de la visión es menos importante que el proceso por el cual llega a ser compartida: no será una visión compartida a menos que se conecte con las visiones personales de los integrantes de la organización.

La experiencia sugiere que las visiones genuinamente compartidas requieren un ámbito donde los individuos no sólo se sienten libres de expresar sus sueños, sino que aprenden a escuchar los sueños ajenos. Esta actitud abierta permite el gradual surgimiento de nuevas perspectivas.

Se requiere apertura mental y una gran voluntad para abrigar una diversidad de ideas. Esto no significa que debemos sacrificar nuestra visión por una causa más grande. En cambio, debemos permitir que coexistan múltiples visiones y debemos estar atentos para sintonizar el rumbo correcto, el cual trasciende y unifica todas las visiones individuales.

#### *4.3.3 Difusión de las visiones*

Hoy es común que los directivos hablen de lograr que la gente “participe de la visión”, lo cual sugiere una transacción donde uno vende y el otro compra.

Existe una gran diferencia entre vender una visión y lograr que las personas se alisten.

El alistamiento implica libertad de elección. En la mayoría de las organizaciones contemporáneas, hay relativamente pocas personas “alistadas” y, aún menos, “comprometidas”. La gran mayoría se encuentra en un estado de acatamiento. Los que acatan hacen lo que se espera de ellos y respaldan la visión hasta cierto punto. Pero no están alistados ni comprometidos.

El acatamiento a menudo se confunde con el alistamiento y el compromiso. En parte esto ocurre, porque el acatamiento ha prevalecido tanto tiempo en las organizaciones que ya no sabemos reconocer el verdadero compromiso. Además, hay varios niveles de acatamiento, y algunos de ellos inducen conductas que se parecen mucho al alistamiento y al compromiso, tal como se observa en el cuadro a continuación:

#### **Actitudes posibles frente a una visión**

- Compromiso: queremos la visión. Lograremos concretarla. Crearemos las condiciones que sean necesarias.
- Alistamiento: queremos la visión. Haremos lo que sea posible dentro del “espíritu de la ley”.
- Acatamiento genuino: vemos los beneficios de la visión. Hacemos todo lo que se espera y más. Seguimos la “letra de la ley”.
- Acatamiento formal: vemos los beneficios de la visión. Hacemos lo que se espera y nada más.
- Acatamiento a regañadientes: no vemos los beneficios de la visión, pero tampoco queremos perder el empleo. Hacemos casi todo lo que se espera de nosotros porque no queda más remedio, pero damos a entender que no formamos parte del asunto.
- Desobediencia: no vemos los beneficios de la visión y no hacemos lo que se espera. “No lo haré, no pueden obligarme”.
- Apatía: no estamos a favor ni en contra de la visión. No manifestamos interés ni energía. “¿Ya es la hora de irse?”.

**Figura 1.** Actitudes posibles frente a una visión.

En la mayoría de las organizaciones, muchas personas se encuentran en un estado de acatamiento formal o genuino respecto de las reglas y metas de la organización. Por otra parte, la gente desobediente o que obedece a regañadientes a menudo sobresale. Se opone a las metas y reglas y manifiesta esa oposición, ya sea mediante la inacción o (cuando acata a regañadientes) mediante un acatamiento malicioso (“lo voy a hacer para demostrar que no funciona”). Quizá no se exprese públicamente contra las metas de la organización pero, no obstante, sus puntos de vista son conocidos.

La persona comprometida aporta una energía, una pasión y una excitación que no se pueden generar si uno se limita a acatar, aunque este acatamiento sea genuino. La persona comprometida no sólo respeta las reglas del juego, sino que es responsable del mismo. Si las reglas constituyen un obstáculo para lograr la visión, hallará modos de cambiar las reglas; este tipo de persona representa una fuerza abrumadora, es capaz de lograr lo que parece imposible.

#### *4.3.4 Estrategia para elaborar la visión compartida*

Existen cinco puntos de partida potenciales para elaborar una visión compartida. Toda organización está predispuesta para uno de ellos.

Hay que realizar una evaluación objetiva de la etapa que mejor corresponde a la organización y luego trazar un plan para moverse a la próxima etapa utilizando las estrategias adecuadas. Las cinco etapas se reflejan en la siguiente matriz:

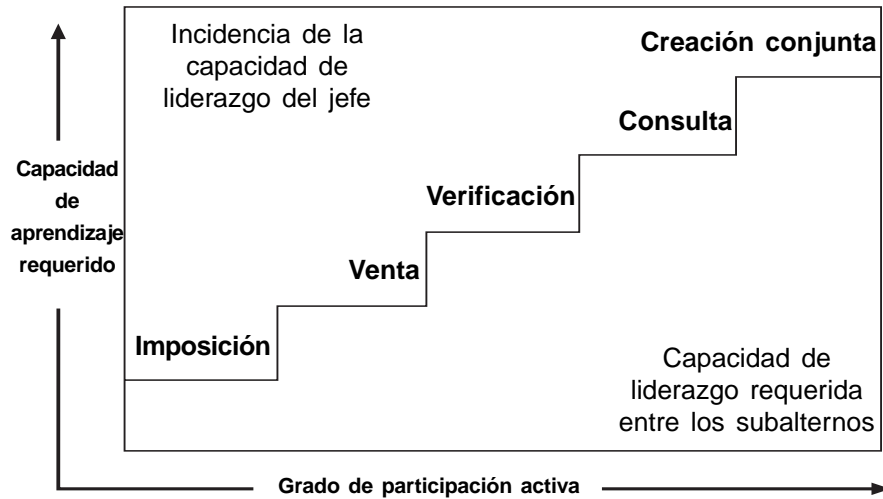


Figura 2. Etapas en la elaboración de una visión compartida<sup>17</sup>

### *Etapa 1: Imposición*

*“Tenemos que hacerlo, es nuestra visión y ustedes deben compartirla o cambiar de empresa”.*

Para que esta situación funcione, la información debe ser directa, clara y coherente. Es fundamental decir la verdad sobre la realidad actual y aclarar qué es negociable y qué no lo es.

### *Etapa 2: Venta*

*“Tenemos la mejor respuesta, intentemos que la compren”.*

<sup>17</sup>. Extraído de P. Senge y otros, *La quinta disciplina en la práctica*. (1994. Tr. esp. 1994. Juan Granica. Buenos Aires).

En este caso es fundamental mantener canales abiertos para las respuestas y respaldar el alistamiento. Deben enfatizarse los beneficios y mejorar en la medida de lo posible la relación con los “clientes” internos.

*Etapa 3: Verificación*

*“¿Qué les entusiasma en esa visión? ¿Qué no?”.*

Cuando se parte de esta etapa, debe brindarse la mayor información posible a las personas involucradas para mejorar la calidad de dichas respuestas.

Por otra parte, hay que proteger la intimidad de la gente garantizando la confidencialidad de las respuestas.

Es clave sondear la motivación, la utilidad de la visión y la aptitud de la gente para avanzar hacia ella.

*Etapa 4: Consulta*

*“¿Qué visión recomiendan los empleados?”.*

La mejor manera de implementar la consulta es a través de un proceso de “cascada” para recoger información.

Es tan importante evitar las distorsiones en los mensajes, como difundir los resultados. La consulta es incompatible con la imposición.

*Etapa 5: Creación conjunta*

*“Construyamos el futuro que deseamos como individuos y como comunidad”.*

Esta etapa debe partir de las visiones personales y el objetivo debe estar enfocado a conseguir alineamiento, no a lograr el consentimiento.

Cada una de las personas debe ser tratada con el mismo respeto y debe tener la posibilidad de hablar por sí misma.

Por eso, es muy importante poner énfasis en los aspectos que enriquecen las relaciones interpersonales.

#### **4.4 Visión y misión**

La construcción de una visión compartida es sólo una parte de una actividad más amplia, que consiste en el desarrollo de la misión y de los valores centrales. Una visión que no guarde coherencia con los valores que la gente vive a diario no sólo no logrará inspirar genuino entusiasmo, sino que alentará el escepticismo.

La visión es el qué, la imagen del futuro que procuramos crear. El propósito (o misión) es el por qué, es decir, la respuesta de la organización a la pregunta “¿Por qué existimos?”.

Los valores proporcionan la definición acerca de cómo queremos actuar, es decir, conducirnos en forma coherente con nuestra misión, a lo largo de la senda que conducirá al logro de los objetivos. Los valores describen cómo desea la empresa que sea la vida cotidiana, mientras se persigue la visión.

Tomados como unidad, la misión, la visión y los valores responden a la pregunta: ¿En qué creemos?

#### **4.5 Visiones positivas y negativas**

Muchas organizaciones se mantienen unidas sólo cuando está amenazada su supervivencia, concentrándose en eludir aquello que la gente no desea. Las visiones negativas son limitadas por tres razones:

- La energía que podría construir algo nuevo se encauza hacia impedir algo que no deseamos.
- Las visiones negativas connotan un sutil mensaje de impotencia; logran convocatoria sólo cuando hay suficiente amenaza.



- Las visiones negativas son, inevitablemente, de corto plazo. La organización está motivada mientras subsiste la amenaza; una vez que ésta desaparece, también lo hacen la visión y la energía.

Hay dos fuentes de energía fundamentales para motivar las organizaciones: el temor y la aspiración. El poder del temor subyace a las visiones negativas, mientras que el poder de la aspiración impulsa las visiones positivas. El temor puede producir cambios extraordinarios en períodos cortos, pero la aspiración perdura como fuente continua de aprendizaje y crecimiento.

#### **4.6 Cómo lograr que una visión perdure**

Hay visiones que jamás cobran arraigo ni se propagan, a pesar de sus méritos intrínsecos.

Las visiones se difunden a causa de un proceso reforzador de permanente comunicación, entusiasmo y compromiso. A medida que la gente habla, las visiones cobran nitidez. A medida que cobran nitidez crece el entusiasmo, el cual también se puede reforzar mediante éxitos iniciales en la persecución de la visión.

El proceso de formulación de la visión compartida se puede complicar si la diversidad de perspectivas, a medida que participa más gente, disipa el foco y genera conflictos incontrolables.

Aquellos que no concuerdan con la visión emergente, suelen:

- verse obligados a cambiar su propia perspectiva
- llegar a la conclusión de que la visión es imposible de modificar
- sentir que sus propias visiones no tienen importancia.

Cuando esta situación se generaliza, el proceso de alistamiento puede frenarse de golpe con una oleada de creciente polarización.

Al crecer la difusión, más personas hablan de la visión y la diversidad de perspectivas se incrementa, lo que genera que más personas expresen visiones potencialmente conflictivas.

En este caso el factor clave es la aptitud (o ineptitud) para indagar diversas visiones de tal modo que surjan visiones comunes y más profundas. Entonces, la diversidad de visiones crece hasta superar la capacidad de la organización para “armonizar” la diversidad.

La formulación de la visión es un proceso de indagación acerca del futuro que deseamos crear.

Las visiones también pueden languidecer porque la gente se desalienta ante la aparente dificultad de concretarlas. Al aumentar la claridad acerca de la índole de la visión, también aumenta la brecha entre la visión y la realidad actual. Las personas se descorazonan, sienten incertidumbre o se vuelven escépticas, lo cual produce un deterioro del entusiasmo.

Las visiones emergentes también pueden decaer porque la gente se siente abrumada por las exigencias de la realidad actual y pierde de vista la visión. En este caso, los factores críticos pasan a ser el tiempo y la energía consagrados a la formulación y difusión de la visión.

Por último, una visión puede desaparecer, si las personas olvidan sus conexiones recíprocas. Por eso es tan importante enfocar las visiones como un proceso de indagación conjunta.

El espíritu de conexión es frágil y se erosiona cada vez que se pierde el respeto por las perspectivas ajenas. Entonces se producen las divisiones entre creyentes e incrédulos y ya no se genera entusiasmo genuino por la visión.

La visión se transforma en fuerza viviente sólo cuando la gente cree verdaderamente que puede modelar su futuro.

Cuando los integrantes de una organización toman conciencia de que construyen la realidad mediante sus decisiones y acciones, se ganan un terreno nuevo y más fértil para las visiones. Se desarrolla, entonces, una nueva fuente de confianza, arraigada en una mayor comprensión de las fuerzas que modelan la realidad actual, lo cual abre la posibilidad de influir sobre esas fuerzas al descubrir que la realidad es sólo una entre varias realidades posibles.

## 5. PROCESO DE FORMACIÓN DE LA ESTRATEGIA

Los reconocidos profesores y consultores de empresas C.W. Hofer y Dan Schendel,<sup>18</sup> consideran la estrategia como el resultado de tres procesos distintos:

- Los *procesos cognoscitivos* de los individuos, en los que radica la comprensión racional del medio externo y la evaluación de las capacidades internas de la organización.
- Los *procesos sociales y organizativos*, que posibilitan las comunicaciones internas y el logro de consenso.
- Los *procesos políticos*, que tienen que ver con la creación, retención y distribución del poder dentro de la organización.

Esta realidad le impone al conductor la tarea básica de administrar estos tres procesos en forma simultánea.

Analizaremos a continuación las variables más significativas para la concepción del proceso de formación de la estrategia y su adaptación a los objetivos, al estilo de gestión, a la cultura organizacional y a los sistemas administrativos de cada empresa en particular.

### 5.1 Grado de difusión

Es objeto de discusión el grado de difusión que debe tener la estrategia, tanto a nivel interno como al de los interesados externos.

El grado de apertura del proceso dependerá fundamentalmente de los receptores de la comunicación.

De todos modos, así se trate del informe para los accionistas, para la alta gerencia o para analistas financieros externos, es

<sup>18</sup> C. W. Hofer & Dan Schendel. *Strategic Management: A new view of business policy and planning* Boston, Massachusetts. Little Brown & Co. 1979.

decisiva la influencia del ejecutivo jefe en la formación y comunicación de la estrategia de la empresa, y los distintos mecanismos disponibles para tornar el proceso más o menos explícito.

## 5.2 Grado de formalización

Existen posiciones encontradas respecto de esta cuestión: en un extremo están los partidarios del planeamiento estratégico como un proceso analítico altamente formalizado que abarca toda la organización y apunta a la especificación detallada de las estrategias corporativa, de negocios y funcional.

En el otro extremo, se ubican aquéllos que sostienen un enfoque basado en el comportamiento, poniendo de relieve la multiplicidad de objetivos de las organizaciones, el componente político en la toma de decisiones, la negociación y el papel de las alianzas en la gestión estratégica.

Como suele suceder, ninguna de las dos posiciones extremas logra explicar en forma integral el proceso de formación de la estrategia. La realidad nos indica que los mejores resultados son consecuencia de la sabia combinación entre el rigor analítico y la consideración de variables relacionadas con el comportamiento de las personas.

## 5.3 Foco temporal

Otra controversia teórica radica en el grado de atención que se le presta a los hechos a través del tiempo. Por un lado, se enrolan aquellos que consideran la estrategia como un plan orientado hacia el futuro, es decir, un conjunto de objetivos y programas de acción orientados a controlar el porvenir de la organización.

Por otro lado, un autor tan prestigioso como Henry Mintzberg,<sup>19</sup> sostiene que la estrategia es un patrón de las ac-

<sup>19</sup> Henry Mintzberg & James Waters. "Of strategy delivered and emergent". Artículo publicado en *Strategic Management Journal*. July-September 1985.

ciones que surgen de las decisiones anteriores de la empresa. Conforme a esta posición, la estrategia está en función de la consistencia (intencional o no) observada en el comportamiento pasado.

Sin embargo, considerar a la estrategia exclusivamente como un reflejo de las decisiones del pasado podría generar una incapacidad para dar forma a nuevas iniciativas. En efecto, la estrategia resulta relevante cuando se enfrenta a un cambio futuro.

La elaboración de la estrategia implica un delicado equilibrio entre el conocimiento del pasado y la formación de nuevos cursos de acción para colocar la empresa en un lugar futuro que pueda llegar a significar un cambio de su conducta pasada.

#### **5.4 Grado de deliberación**

Se considera que una estrategia es deliberada cuando su formación se ajusta al curso de acción pretendido y se la considera emergente cuando se identifica a partir de los parámetros observados en el comportamiento del pasado.

Entre los extremos de la estrategia puramente deliberada y la puramente emergente se ubican las estrategias que combinan diversas variables, tales como apertura, participación, compromiso de los directivos, consenso, formalización, características del entorno, continuidad del pasado y orientación hacia el futuro.

Las estrategias deliberadas son el único medio para brindarle a la organización un sentido de dirección intencional. Por su parte, la estrategia emergente implica aprender a percibir lo que funciona en la realidad.

### **6. Niveles de aplicación de la estrategia**

Existen tres niveles esenciales en cualquier proceso estratégico: las estrategias corporativa, de negocios y funcional.

La *estrategia corporativa*<sup>20</sup> incluye las decisiones que tienen el mayor alcance posible y que engloban la totalidad de la empresa.

Son decisiones que no pueden descentralizarse, ya que ello implicaría correr serios riesgos, debido a que los directivos de niveles inferiores no poseen la perspectiva adecuada.

En realidad, la toma de decisiones estratégicas a nivel corporativo es una tarea de equipo, dado su elevado grado de complejidad.

La *estrategia de negocios*<sup>21</sup> tiende a obtener un desempeño superior, por medio de un posicionamiento competitivo que permite conseguir una ventaja sostenible respecto de los competidores. Se supone que los responsables de cada negocio formulen y pongan en práctica acciones estratégicas congruentes con las directrices generales de la corporación y restringidas por los recursos asignados a cada unidad de negocios en particular.

Finalmente, las *estrategias funcionales*<sup>22</sup> nos acercan al campo de las tácticas,<sup>23</sup> ya que consolidan los requerimientos funcionales exigidos por los otros niveles estratégicos.

En la mayoría de las empresas la atención estratégica suele centrarse en el nivel de negocios. Sin embargo, este estilo de gestión adolece de graves limitaciones, ya que la falta de visión corporativa priva a la empresa del liderazgo necesario para consolidar sus actividades globales y facilitar su reestructuración cuando fuera necesario. Asimismo, el hecho de enfrentar las funciones claves, estrictamente con una tendencia operativa de corto plazo, debilita la competitividad de la empresa.

En la siguiente Figura 3, presentamos un modelo para el proceso estratégico que incluye las tres perspectivas esenciales.

<sup>20</sup> Los principales temas de estrategia corporativa se desarrollan en las Unidades 4 y 5 del Módulo I.

<sup>21</sup> Los temas referidos a las estrategias de negocios se desarrollan en las Unidades 1, 2 y 3 del Módulo II, así como en el video.

<sup>22</sup> Las estrategias funcionales constituyen el tema central de la Unidad 4 del Módulo II.

<sup>23</sup> Algunos autores sostienen que no existen las estrategias funcionales, sino que directamente son tácticas. Considero que no es una discusión relevante ya que, más allá de la denominación que se utilice, queda claro que se trata de un “continuo” que nos lleva desde la pura abstracción intelectual hacia la acción.

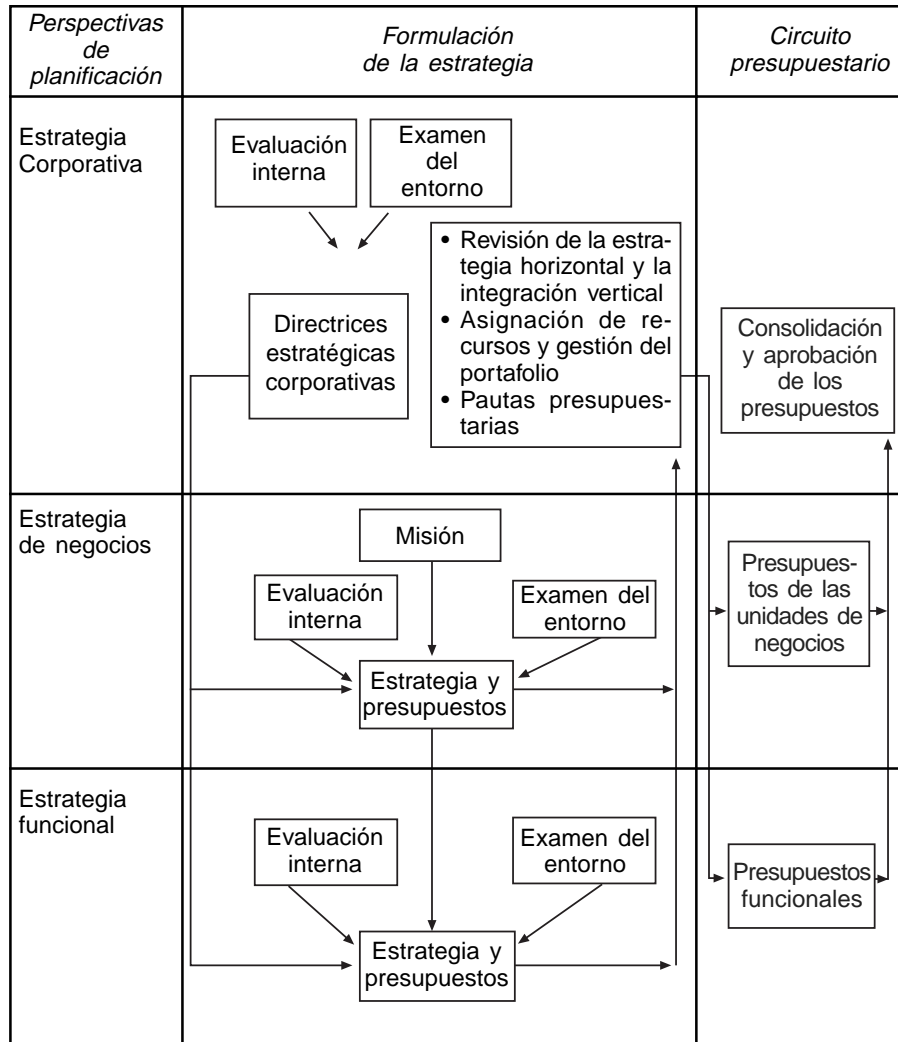


Figura 3. Proceso formal de planificación estratégica<sup>24</sup>

<sup>24</sup>. Arnoldo Hax y Nicolás Majluf, op.cit.

## GLOSARIO

---

---

### **Estrategia:**

- Arte de emplear la fuerza como medio para lograr el objetivo de la guerra (Karl von Clausewitz).
- Determinación de objetivos de largo plazo, adopción de los cursos de acción y asignación de recursos (Alfred Chandler).
- Arte de construir ventajas competitivas defendibles en el largo plazo (Octave Gelinier).
- Adaptación práctica de los medios puesta a disposición de un general para el logro de los objetivos fijados (Von Moltke).
- Arte de emplear la fuerza para alcanzar los resultados fijados por la política (Basil Lidell Hart).
- Arte probabilístico de la dialéctica de las voluntades para lograr el éxito (André Beaufre).

**Propósito estratégico:** proceso que consiste en prever una posición de liderazgo deseada y establecer los criterios que se usarán para proyectar el progreso.

**Táctica:** implica el contacto en una situación definida en tiempo y espacio. Se refiere a situaciones de corto plazo e incluye los aspectos cotidianos e incidentales.

**Visión:** vívido concepto del futuro.

**Espíritu estratégico:** estado mental que genera un sentido de urgencia para superar a los competidores.



**Camino estratégico:** identifica los segmentos de mercado que deben ser atacados y el posicionamiento de la empresa.

**Capacidades estratégicas:** son aquellas que resaltan el significado por el cual se lograrán los objetivos de largo plazo.

**Estrategia corporativa:** nivel de aplicación de la estrategia que incluye las decisiones que tienen el mayor alcance posible y que engloban la totalidad de la empresa.

**Estrategia de negocios:** nivel de aplicación de la estrategia que apunta a obtener un desempeño superior, por medio de un posicionamiento competitivo que permita conseguir una ventaja sostenible respecto de los competidores.

**Estrategia funcional:** nivel de aplicación de la estrategia que nos acerca al campo de las tácticas, ya que consolidan los requerimientos funcionales exigidos por los otros niveles estratégicos.

## AUTOEVALUACIÓN

---

---

1. ¿Existe en su organización una visión del futuro explícita? Si la respuesta es positiva, indique qué características tiene (extrínseca o intrínseca, positiva o negativa) y si es compartida por la mayoría de las personas que forman la organización. Si la respuesta fuera negativa, trate de formular su visión personal acerca del negocio.

2. Seleccione tres decisiones estratégicas y tres decisiones tácticas que haya tomado en el ámbito laboral. Fundamente por qué las incluyó en cada categoría.

3. ¿Es posible identificar claramente en su organización los tres niveles estratégicos?

4. ¿En qué etapa iniciaría el proceso de formulación de la visión en su compañía, tomando como referencia la Figura 2?

## Unidad 3

### ESTRATEGIA Y ESTRUCTURA

---

---

#### 1. INTRODUCCIÓN

En estos tiempos son cada vez mayores las presiones que deben soportar las empresas y las condiciones que permiten alcanzar el éxito se tornan cada vez más esquivas.

Varias fuerzas parecen haber contribuido a generar esta situación:

- la aceleración de los cambios tecnológicos
- la intensificación de la competencia
- la globalización de los mercados
- el incremento de expectativas de los consumidores
- el hecho de que la competencia económica se haya convertido en la dinámica primordial del mundo, motivo por el cual los gobiernos han debido involucrarse en el éxito de sus respectivas industrias
- los problemas en el sistema educativo que provocan que las personas sean menos capaces de desempeñarse en puestos que son cada vez más exigentes
- los accionistas, con su tendencia a participar cada vez más en las decisiones claves de la organización.

Cada una de estas fuerzas representa un desafío para la creación y conducción de organizaciones efectivas. Las empresas que sobrevivan, serán las que puedan responder en forma adecua-

da a estos desafíos, logrando anticiparse a los cambios, elaborando sus estrategias y diseñando sus estructuras en función de ellas.

Una estructura adecuada puede brindar una ventaja competitiva, ya que motiva y facilita que los individuos o los equipos interactúen mejor con los clientes, con las tareas y entre ellos.

Las organizaciones son los principales medios para realizar un trabajo productivo y alcanzar beneficios económicos, siendo al mismo tiempo el recurso a través del cual las personas satisfacen su necesidad de realización personal y afiliación social, además de permitir que los valores culturales se perpetúen a través de sucesivas generaciones.

El grado en el cual las organizaciones cumplen con sus múltiples propósitos está íntimamente ligado a la eficacia de su diseño estructural. Aunque no se trata del único factor determinante del éxito, éste resulta fundamental y es el instrumento más accesible con que cuenta la conducción.

Toda actividad humana organizada (desde el cultivo de cereales hasta la investigación aeroespacial) plantea dos problemas básicos y a la vez opuestos: la **división del trabajo** en las distintas tareas que deben llevarse a cabo y la **coordinación** de las mismas.

Según este razonamiento, podemos definir la **estructura** como el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas diferentes, consiguiendo luego la coordinación de las mismas.

A medida que un negocio unipersonal va creciendo también se incrementa la necesidad de incorporar colaboradores, con lo cual empieza a generarse la estructura a través de la división de tareas y la decisión acerca de la forma de coordinar el trabajo de las distintas personas.

Si el proceso de crecimiento se mantiene en el tiempo, la complejidad de los problemas aumentará y la estructura irá atravesando por distintas etapas.

En esta unidad analizaremos las distintas alternativas que existen para coordinar el esfuerzo humano, los elementos que intervienen en el diseño de las estructuras y algunos factores de

contingencia internos y externos que influyen sobre la forma de las mismas.

Posteriormente, arribaremos a una síntesis, a través de la cual se unen todos los elementos analizados anteriormente para configurar los modelos estructurales que muestran las distintas alternativas que pueden observarse en la realidad actual.

Para finalizar el desarrollo de la presente unidad, destacaremos la íntima relación que existe entre las tres dimensiones fundamentales de la organización: estrategia, estructura y cultura.

## **2. MECANISMOS DE COORDINACIÓN**

Para llevar a cabo la coordinación<sup>1</sup> en forma efectiva existen distintos mecanismos, que son los elementos fundamentales de la estructura, es decir el aglutinante que mantiene unida a la organización.

### **2.1 Adaptación**

Este mecanismo consigue la coordinación del trabajo mediante la simple comunicación informal. El control del trabajo corre por cuenta de los que lo realizan.

La adaptación se utiliza en grupos muy pequeños (dos personas en una canoa), en la etapa embrionaria de la organización (una estructura formada por tres o cuatro personas) y en organizaciones muy sofisticadas en donde los distintos miembros aportan conocimientos muy especializados (equipo de trabajo interdisciplinario).

### **2.2 Autoridad**

A medida que la organización supera su estado más elemental, el uso de la adaptación se complica cada vez más por el exce-

<sup>1</sup> Ver Glosario.

sivo tiempo que demanda lograr decisiones por consenso en un grupo de gran tamaño.

En estos casos se recurre naturalmente a otro mecanismo de coordinación: la autoridad formal.

La autoridad consigue la coordinación al hacer responsable a una persona del trabajo de los demás, dándole instrucciones y controlando su tarea, es decir, un cerebro único que controla numerosas manos.

### **2.3 Normalización de procesos**

El trabajo también puede coordinarse sin adaptación ni autoridad: puede normalizarse. Según March y Simon:<sup>2</sup> “la coordinación se incorpora al programa de trabajo al establecerse éste, reduciéndose la necesidad de la comunicación”.

Se normalizan los procesos de trabajo cuando el contenido del mismo queda especificado, es decir, programado.

### **2.4 Normalización de resultados**

Se normalizan los resultados al especificarse los mismos, como puede darse a través de la fijación de un estándar de diseño o de rendimiento.

De este modo, por ejemplo, los responsables de las unidades estratégicas de negocios de un holding se comunican con la casa matriz para obtener las normas de rendimiento: tienen la obligación de producir determinados niveles de beneficios y de crecimiento en un determinado período, pero el modo en que lo logren es asunto suyo.

La casa matriz fija objetivos y los comunica en forma descendente, para recibir después de finalizado el período la comunicación ascendente de cada división con los resultados reales.

<sup>2</sup> Herbert Simon y James March. *Organizaciones*. (1958). Wiley. New York.

## 2.5 Normalización de conocimientos

En algunas organizaciones resulta imposible normalizar tanto las tareas como los resultados, necesitándose otro tipo de coordinación. La solución consiste en normalizar los conocimientos del trabajador en el momento de su contratación.

Las habilidades o conocimientos se normalizan cuando queda especificado el tipo de preparación requerida para la realización del trabajo.

Por ejemplo, un Hospital no contrata estudiantes sino médicos recibidos. Al encontrarse en el quirófano el anestesista y el cirujano para una operación de apendicitis, apenas necesitan comunicarse puesto que, gracias a la preparación de ambos, cada uno sabe exactamente lo que puede esperar de la labor del otro. Sus conocimientos normalizados se encargan de la coordinación.

## 3. ELEMENTOS DE DISEÑO

El diseño supone libertad de acción, es decir, la capacidad de modificar un sistema establecido o crear uno nuevo.

En el caso de las estructuras organizativas el diseño equivale a manipular los mecanismos que influyen en la división del trabajo y en la coordinación, afectando en consecuencia la forma en que funciona la organización.

Estos mecanismos corresponden a los **elementos de diseño**, que son los componentes básicos de la estructura organizativa e incluyen tanto elementos formales como informales.

El diseño de una estructura comienza con el agrupamiento de tareas en puestos de trabajo (diseño de puestos), continúa con el agrupamiento de puestos en unidades (diseño de la superestructura) y culmina con la definición de los llamados vínculos laterales y del grado de centralización del sistema decisor.

### 3.1 Diseño de puestos

El diseño de los puestos individuales en la organización responde a tres parámetros: la especialización del trabajo, la formalización del comportamiento en su realización y la preparación y adoctrinamiento requeridos para el desempeño de las tareas que componen dicho puesto.

#### 3.1.1 Especialización

Los puestos pueden especializarse en dos dimensiones:

- horizontal o “amplitud del puesto”, que se refiere a la cantidad de tareas que contiene cada cargo
- vertical o “profundidad del puesto”, que consiste en el grado de control de las tareas ejercido por el trabajador y su capacidad para tomar decisiones.

Una alta especialización puede afectar la postura emocional del trabajador hacia su tarea y también su motivación. Esto se vio con claridad en la industria norteamericana después de la Primera Guerra, cuando se aplicó con exceso el principio de especialización, como consecuencia del impacto producido por los estudios de Taylor.

La aplicación de este principio desembocó en puestos maquinales, produciéndose un gran desperdicio en la industria y la sociedad, al no utilizar correctamente el recurso más valioso de la administración: las complejas y múltiples capacidades del hombre.

Se deterioró el sentido del trabajo en sí mismo y las personas eran tratadas solamente como factores de producción, medios casi mecánicos sin iniciativa ni capacidad creadora. En vez de poseer una motivación intrínseca, había que incitarlos con recompensas monetarias y amenazarlos con castigos.

Esta situación subsiste, aunque atenuada, en la actualidad.

El principal esfuerzo por cambiar esta situación radica en lo que se ha denominado “ampliación del puesto”: el trabajador



emprende una amplia gama de tareas relacionadas con la producción de bienes y servicios, incluyendo la rotación de puestos.

La especialización vertical divide la ejecución del trabajo y la administración del mismo, o sea, la separación que originalmente planteó Taylor entre “el planear y el hacer”.<sup>3</sup>

En los puestos con alta especialización vertical, el trabajador se limita a realizar la actividad. A medida que la especialización vertical disminuye, dicho individuo va obteniendo control sobre las decisiones y sobre los objetivos que guían a esas decisiones.

### 3.1.2 *Formalización*

Representa la manera en que la organización limita la libertad de acción de los individuos. Mediante este elemento de diseño se normalizan los procesos de trabajo de la organización.

El trabajo puede formalizarse de varias maneras distintas:

- *Formalización del puesto*: la organización atribuye al puesto de trabajo una serie de características de comportamiento, documentándolo en la descripción formal del mismo. El hombre puede recibir información sobre los pasos a seguir, su orden y el momento y lugar adecuados para realizar su tarea.
- *Formalización del flujo de trabajo*: en vez de vincular las características al puesto, la organización puede introducir las características en el mismo trabajo (el miembro de una orquesta trabaja con una partitura, en la que se detalla su rol dentro de cada obra, por ejemplo).
- *Formalización a través de reglas*: la organización puede instaurar una serie de normas para prever determinadas situaciones que se suscitan en forma periódica.

<sup>3</sup>. Ver Unidad 1 de este mismo Módulo. Punto 2.1 (“Los autores clásicos”).

A través de cualquiera de estas tres maneras se controla el comportamiento del individuo que realiza una tarea. Esto tiene por objetivo reducir la variabilidad del comportamiento.

Este método es aplicable cuando las circunstancias son relativamente estables. Los problemas empiezan a aparecer cuando se requiere una adaptación a los cambios externos o simplemente se requiere una innovación interna.

### *3.1.3 Capacitación y Adoctrinamiento*

El tercer parámetro del diseño de puestos corresponde a la especificación de los requisitos para ocupar un cargo determinado.

La organización puede establecer los conocimientos y las habilidades de las que tiene que disponer el candidato.

Luego determinará los procedimientos de reclutamiento y selección para encontrar hombres que se ajusten a dichos requisitos. También puede establecer sus propios programas de capacitación.

En cualquiera de los dos casos, lo que se busca es que el trabajador incorpore los comportamientos necesarios **antes** de que empiece a trabajar.

La **capacitación** es el proceso mediante el cual se enseñan las habilidades y los conocimientos relacionados con el puesto, mientras que el **adoctrinamiento** es el proceso mediante el cual se transmiten las normas y los valores institucionales que conforman la cultura de la organización.

## **3.2 Diseño de la superestructura**

Dado un conjunto de puestos diseñados teniendo en cuenta la especialización, la formalización, la capacitación y el adoctrinamiento, surgen dos problemas evidentes:

- ¿Cómo deberán agruparse esos puestos en unidades?
- ¿Qué cantidad de puestos deberá contener cada unidad?

La respuesta a ambos interrogantes corresponden al diseño de la superestructura de la organización.

### *3.2.1 Agrupamiento de unidades*

Conociendo los objetivos y las políticas, el diseñador perfila todas las tareas que deberán realizarse. Éste es un procedimiento descendente, que pasa de las necesidades generales a las tareas concretas, tareas que el diseñador combina en puestos, tal como analizamos en el punto 3.1

La segunda etapa consiste en construir una superestructura, definiendo primero el número y tipo de puestos que deben agruparse en unidades del primer nivel, y luego se van creando, en forma ascendente, unidades cada vez mayores hasta completar la jerarquía.

Las diferentes interdependencias entre los puestos, definen ambas **bases** de agrupamiento: la función y el mercado.

- *Agrupamiento según la función*

Su principal ventaja consiste en favorecer la especialización y su principal debilidad radica en que la alta especialización puede reflejarse en una pérdida de la visión global de la empresa, con la tendencia a concentrarse en mayor medida en los objetivos funcionales que en los objetivos organizacionales.

- *Agrupamiento por mercado*

La estructura agrupada en base al mercado es menos maquina y menos capaz de realizar con éxito una tarea repetitiva o especializada, pero puede desempeñar una gama más amplia de actividades. Esta flexibilidad surge de que las unidades que forman la estructura son relativamente independientes entre sí.

La estructura de mercado gasta más recursos que la funcional, ya que duplica personal e instalaciones y sacrifica las ventajas de la especialización, además de desaprovechar los beneficios de las economías de escala.

### 3.2.2 *Tamaño de la unidad*

La cantidad de puestos que debe contener cada unidad es el segundo problema a resolver dentro del diseño de la superestructura. Dicha cuestión puede formularse desde dos preguntas fundamentales:

- ¿Cuántos individuos pueden depender de cada directivo?
- ¿Qué forma deberá tener la estructura: **alta**, con unidades chicas y ámbitos de control reducidos, o **ancha**, con grandes unidades y ámbitos de control más amplios?

Se denomina “ámbito de control” a la cantidad de subordinados que pueden depender de un jefe. Su tamaño dependerá de varios factores, entre los que sobresalen: confianza del jefe en sus subordinados, grado de capacitación de éstos, nivel de formalización del trabajo y mecanismo de coordinación utilizado.

La estructura alta tiene una larga cadena de mando con grupos reducidos en cada nivel jerárquico, mientras que la ancha dispone de pocos niveles, cada uno de los cuales está formado por grupos numerosos.

El control de decisiones y resultados es más eficiente en la alta, pero la información se resiente porque debe atravesar por más niveles.

En las estructuras más anchas puede haber una mayor libertad, ya que la falta de contacto entre el directivo y cada empleado obliga a este último a tener éxito o fracasar por sí solo.

### 3.3 **Diseño de vínculos laterales**

Con los elementos analizados hasta el momento hemos construido la superestructura en sentido vertical. Los autores modernos han recalcado la necesidad de estudiar además los vínculos laterales que le dan volumen al esqueleto de la superestructura.

Estos vínculos laterales son los sistemas de planificación y control, y los dispositivos de enlace.

### *3.3.1 Sistemas de planificación y control*

El **planeamiento** consiste en prever el futuro y tomar decisiones en consecuencia, y el **control** es la comparación posterior para determinar en qué medida se ha cumplido lo planeado. Ambas tareas son inseparables y fundamentales.

Podemos distinguir dos sistemas de planificación y control: la **planificación de acciones**, que consiste en determinar de antemano las decisiones o acciones concretas que sean necesarias y el **control del rendimiento**, que se realiza a posteriori y se ocupa de la regulación del rendimiento general.

### *3.3.2 Dispositivos de enlace*

A veces la estructura formal necesita dispositivos para estimular los contactos entre las personas. Estos dispositivos (que suelen incorporarse a la estructura formal) constituyen el adelanto contemporáneo más significativo en el campo de la administración.

Dentro de esta categoría se incluyen los denominados “*puestos de enlace*” que se crean cuando dos unidades necesitan comunicarse con frecuencia, a los efectos de encauzar esas comunicaciones directamente sin tener que recurrir a las vías verticales.

La “reunión” constituye el principal vehículo usado en la organización para facilitar la adaptación. Cuando la organización institucionaliza estas “reuniones”, nombrando formalmente a sus participantes y estableciendo una periodicidad, puede decirse que se integran a la estructura formal.

Esa institucionalización se da a través de los distintos tipos de *comités*.

El comité es un órgano colegiado (su accionar se guía por un reglamento interno) encargado de tomar decisiones o de prestar asesoramiento.

Cuando no puede conseguirse coordinación suficiente por los puestos de enlace o por los comités, la organización puede nombrar a un *directivo integrador* creando un puesto dotado de autoridad formal.

Constituyen ejemplos de este dispositivo de enlace los responsables de líneas (“brand managers”), que supervisan la elaboración y comercialización de determinados productos y los responsables de las cuestiones ambientales, que supervisan este tema en todas las áreas de la organización.

La autoridad formal del directivo integrador comprende algunos aspectos referidos a la toma de decisiones, pero no se extiende a la autoridad formal sobre el personal de cada unidad.

Aquí se plantea una cuestión delicada, en la cual es fundamental la habilidad del directivo para usar la persuasión y la negociación.

El trabajo del directivo integrador dista de ser sencillo, siendo la principal dificultad la de influir en el comportamiento de individuos sobre los que no ejerce autoridad formal.

### 3.4 Diseño del sistema decisor

Las palabras **centralización** y **descentralización** se han usado desde que empezó a escribirse sobre administración, aunque siguen albergando un alto grado de confusión.

Los motivos por los cuales una organización centraliza o descentraliza su estructura tienen que ver con el enfrentamiento entre división del trabajo y coordinación. La **centralización** es el mejor medio para asegurar la coordinación de la toma de decisiones, mientras que la descentralización soluciona el problema que radica en que, de hecho, no todas las decisiones pueden ser tomadas en un único punto (es decir, por un único cerebro) por falta de información, de tiempo físico o de capacidad.

Un error muy frecuente es la tendencia a centralizar cuando el directivo observa conductas erróneas en los subordinados y piensa: “*Yo lo haría mejor...*”. Esto lleva a lo que se denomina sobrecarga informativa: cuanto más información intenta recibir el cerebro, menor es la cantidad que consigue asimilar.

Otra causa por la que se produce la descentralización es que permite a la organización reaccionar con rapidez ante las condiciones de cada mercado en el que opera. Además, constituye un estímulo motivador: las personas creativas e inteligentes requieren libertad de acción.

La centralización y la descentralización no deben considerarse como absolutas sino como los dos extremos de una serie infinita de posibilidades.

#### **4. FACTORES DE CONTINGENCIA**

Llamamos factores de contingencia a las condiciones que nos indican por qué la organización diseña su estructura de una manera determinada.

Una estructura es efectiva cuando existe consistencia interna entre los elementos de diseño y cuando éstos se ajustan a los factores de contingencia. A continuación desarrollaremos los más relevantes.

##### **4.1 Edad y tamaño**

En este punto se analizará si difieren las estructuras de organizaciones de mayor y menor edad, y cómo son las estructuras de gran tamaño en comparación con las pequeñas.

A medida que las organizaciones envejecen, repiten su trabajo hasta que se vuelven más predecibles y, por consiguiente, más fáciles de formalizar.

Por otra parte, cuanto mayor es el volumen de la organización, crece la necesidad de dividir el trabajo y, por supuesto, cada vez es más necesaria la coordinación.

La mayor especialización implica necesariamente una estructura jerárquica más compleja.

Así como la organización más antigua formaliza lo que “está haciendo hace mucho tiempo”, la organización grande formaliza “lo que hace a menudo”. En la organización de gran tamaño se

repiten los comportamientos, lo cual es la base para la formalización.

Las organizaciones más grandes recurren más a normas y a la comunicación formal, lo que las hace más impersonales.

#### 4.2 Sistema técnico de producción

En este grupo se incluye la llamada “tecnología operativa”, o sea, el conjunto de instrumentos usados por los operarios para convertir insumos en productos.

Trataremos dos aspectos de este sistema técnico: el grado de **regulación** (influencia del sistema técnico sobre el trabajo de los operarios) y el nivel de **sofisticación** (complejidad y comprensibilidad del sistema técnico).

En la actualidad encontramos organizaciones que responden a distintos tipos de actividades productivas.

Los sistemas de **producción por unidades** son artesanales, formándose la estructura a partir de las habilidades de los trabajadores situados en el nivel operativo. Son sistemas poco sofisticados y poco reguladores.

Los sistemas de **producción en serie** conducen a la formalización del comportamiento y, por consiguiente, a la estructura burocrática. Suelen ser bastante reguladores, pero de sofisticación variable.

Los sistemas de **producción por proceso** son altamente reguladores hasta llegar a veces al extremo de estar automatizados y son los más sofisticados.

A medida que el sistema técnico se hace más regulador, se torna más rutinario y predecible, prestándose más a la especialización y a la formalización. El control se vuelve más impersonal y hasta mecánico.

Los sistemas técnicos sofisticados necesitan el apoyo de estructuras administrativas elaboradas. Si una organización debe usar maquinaria compleja, tiene que contratar a especialistas capaces de entenderla, diseñarla, adaptarla, adquirirla y modificarla. Este conocimiento les brindará a estos especialistas un considerable poder.



Las empresas de producción en serie desarrollan una obsesión por el control, en la creencia que hay que estar siempre vigilando y presionando a los trabajadores. Este sistema de control obsesivo se traslada a todos los niveles jerárquicos.

La automatización soluciona muchos conflictos sociales en toda la organización: los supervisores no tienen que presionar a los operarios, no hay conflictos entre el staff y los directivos de línea y desaparece la mentalidad de control.

La automatización implica la incorporación de muchos especialistas, lo que modifica la estructura administrativa, otorgándole un mayor grado de flexibilidad y transformándola (aunque suene paradójico), en una estructura más humana.

### 4.3 Entorno

Hasta este punto se analizaron factores intrínsecos de la organización que influyen sobre la estructura: edad, tamaño y sistema técnico. En este grupo de factores que trataremos ahora, se analizarán cuestiones externas a la empresa, más precisamente aquellas que forman el medio ambiente en el cual la organización desarrolla su actividad.

**Entorno**, según el diccionario significa: “la combinación de cosas, condiciones o influencias circundantes...”. Sin duda no es una definición demasiado precisa, lo que nos lleva a suponer que el entorno de la organización está formado por todo aquello que le es difícil o imposible de controlar internamente: la tecnología del sector, la naturaleza de sus productos, clientes y competidores, la situación geográfica, las variables económicas, políticas, sociales y hasta meteorológicas.

Analizaremos algunas características de los entornos:

a. *Estabilidad*: el entorno puede ser estático o dinámico. Los factores que ayudan a que el entorno resulte dinámico son: gobiernos inestables, cambios económicos impredecibles, variaciones imprevistas en la demanda o la competencia, rápidas transformaciones tecnológicas y el mismo crecimiento interno de la organización.

El entorno dinámico hace que el trabajo de la organización resulte incierto e impredecible.

En un entorno estable, la organización puede prever sus condiciones futuras y puede ir normalizando el trabajo de los distintos niveles jerárquicos. Toda la organización adopta la forma de un sistema protegido en el que no surgen anomalías.

Las estructuras flexibles se adaptan a las condiciones inestables cuando surgen problemas y requisitos de acción que no pueden dividirse ni distribuirse entre la división jerárquico-funcional de la estructura formal.

b. *Complejidad*: el entorno puede ser simple o complejo. El entorno es complejo en la medida en que requiere que la organización disponga de gran cantidad de conocimientos sofisticados acerca de productos, clientes u otros factores.

La estabilidad favorece la burocratización de la estructura, mientras que la complejidad estimula la descentralización.

En el caso de entornos complejos se introduce el problema de la comprensibilidad. Un solo cerebro ya no puede hacerse cargo de todas las decisiones, ya que acabaría desbordado.

Debe dividir esas decisiones en subconjuntos, cada uno de los cuales puede ser manejado por un cerebro o un equipo de cerebros.

La organización debe descentralizarse: el director general, incapaz de saberlo todo, tiene que sacrificar gran parte de su poder delegando en los demás.

Si este entorno complejo es estable, aparece una estructura burocrática. Si, por el contrario, el entorno complejo es dinámico debe recurrirse a la adaptación como mecanismo de coordinación.

c. *Diversidad*: los mercados pueden ser integrados o diversificados. Esta diversidad puede consistir en una amplia gama de clientes (empresa de servicios informáticos) o en una amplia gama de productos y servicios (hospital general), o de zonas geográficas (banco con red nacional de sucursales). La diversidad afecta a la estructura por la variedad del trabajo que se va a realizar.

La diversificación genera una descentralización divisional. La organización que tiene que comprender información respecto de muchos aspectos distintos de su entorno de mercado, acaba viendo las ventajas de segmentar dicho entorno en mercados claramente diferenciados, dejando el control de cada uno de ellos en manos de una unidad estratégica de negocios.<sup>4</sup> De este modo minimiza la coordinación de la toma de decisiones que tiene que producirse en las distintas unidades.

d. *Hostilidad*: el entorno puede ser complaciente u hostil. La hostilidad se ve influida por la competencia, por las relaciones con los sindicatos, con el gobierno y otros grupos de poder externos. También se ve influida por la disponibilidad o escasez de recursos.

Los entornos hostiles son siempre dinámicos, impredecibles y exigen reacciones rápidas de la organización.

Cuando una organización tiene que hacer frente a la hostilidad, a la repentina pérdida de su principal cliente o de una fuente de suministros, a un severo ataque del gobierno, un cambio en la legislación o alguna amenaza similar, pone en riesgo su supervivencia. Al tener que reaccionar rápidamente y de forma integrada, acude al liderazgo unipersonal.

En el caso de organizaciones rodeadas de un entorno complejo (que oportunamente las indujo a descentralizarse), se presenta un dilema: están descentralizadas para entender el entorno pero la hostilidad requiere rapidez y reacción centralizada. El dilema se resuelve centralizando el poder durante un tiempo a fin de sobrevivir, pudiendo así reaccionar ante la crisis. Si la crisis persiste en el tiempo, a la organización le resultará muy difícil sobrevivir reconciliando las dos fuerzas opuestas.

<sup>4</sup> Recordemos que *Unidad Estratégica de Negocios (UEN)* y *División* son utilizados como sinónimos.

#### 4.4 Poder

Las organizaciones no siempre adoptan las estructuras más adecuadas para sus condiciones (sus tamaños, edades, sistemas técnicos o las características de los entornos). Esto ocurre porque entran en juego **factores de poder** en el diseño de la estructura, tales como la presencia de un control externo en la organización, las necesidades personales de los distintos miembros y la moda del momento, arraigada en la cultura dentro de la cual se halla la organización.

El control externo puede darse a través de determinados accionistas, de algún organismo que centraliza el poder o del mismo gobierno.

El control externo suele concentrar el poder de decisión en la cumbre de la jerarquía, estimulando un mayor uso de normas escritas para conseguir control interno. Esto es lógico, ya que el mejor medio para controlar desde fuera una organización es:

- (a) hacer responsable de sus acciones al decisor más poderoso (el director general)
- (b) imponer niveles de exigencia claramente definidos.

El primer punto centraliza la estructura y el segundo la formaliza.

El control externo también puede dar lugar a una burocratización de la estructura, imponiendo sobre ella más exigencias de las normales.

De modo que se puede concluir afirmando que la pérdida de autonomía no solo implica la cesión del poder al control externo, sino también importantes cambios en la estructura interna de la organización, ya que esta tenderá a la centralización y a la burocratización.

Generalmente todos los miembros de una organización ansían el poder, ya sea para controlar a los demás o al menos para controlar las decisiones que afectan a su propio trabajo.

Muchos empresarios sufren este síndrome: crean una organización y retienen la mayor parte del poder (como es lógico) duran-

te la primera etapa de desarrollo. Pero no logran desprenderse de él a medida que la organización va creciendo y entrando en la etapa burocrática.

El ejemplo clásico es el de Henry Ford, quien por centralizar el poder hasta el extremo del espionaje interno, casi acaba con la empresa que tanto le costó edificar.

Cuando surge alguna novedad en el terreno de las estructuras, ésta puede resultar adecuada para algunas organizaciones pero no para todas.

Parte del problema radica en las publicaciones empresariales y las consultoras, ansiosas de ofrecer las últimas innovaciones.

Siempre hay ejecutivos en busca de la verdad absoluta, “la única forma perfecta” y para esta demanda nada mejor que una consultora que aporta las últimas novedades de la moda en diseño de estructuras. En administración no existen soluciones mágicas: existen una serie de herramientas que deben usarse con criterio y adaptarse a cada caso particular.

## **5. FORMAS ESTRUCTURALES**

Los parámetros analizados hasta el momento (mecanismos de coordinación, elementos de diseño y factores de contingencia) parecen formar conjuntos o configuraciones naturales.

Cabe la salvedad de mencionar que los modelos que desarrollaremos a continuación forman los límites de un pentágono dentro del cual se agrupan las organizaciones reales.

### **5.1 Estructura Simple**

#### *5.1.1 Descripción*

Se caracteriza por su falta de elaboración. Dispone de una pequeña jerarquía directiva y la división del trabajo es poco estricta.

Es una estructura flexible, la cual hace un uso mínimo de la planificación y de la formalización. La coordinación se logra por el uso de la autoridad formal. Las decisiones importantes están centralizadas en manos del ejecutivo jefe y a veces la estructura consiste en poco más que una conducción estratégica compuesta por un solo hombre y un nivel operativo sumamente flexible.

El ejecutivo jefe suele tener un ámbito de control muy amplio y la relación con los subordinados es esencialmente de mando más que de ayuda o formación, con un carácter personal muy acentuado: todos los subordinados de igual categoría no son tratados de la misma manera, porque la costumbre les confiere categorías diferentes.

El proceso de toma de decisiones suele ser intuitivo y poco analítico. Muchas veces la estrategia es una extrapolación directa de las creencias y la personalidad del ejecutivo jefe.

#### *5.1.2 Cuestiones específicas*

En la estructura simple, las decisiones estratégicas y las rutinarias se toman conjuntamente en el despacho del ejecutivo jefe. Esto tiene una ventaja: se adoptan decisiones estratégicas conociendo profundamente los niveles operativos. Pero, por otra parte, esta centralización puede crear confusión entre los temas estratégicos y los rutinarios. El ejecutivo jefe puede quedar tan sumergido en los problemas operativos cotidianos, que pierda de vista las consideraciones estratégicas, o preocuparse tanto de las cuestiones de largo plazo que pierda el control de los problemas operativos.

La estructura simple es la más arriesgada, porque está a merced de la salud y los caprichos de un solo individuo. Con un paro cardíaco desaparece el principal mecanismo de coordinación de toda la organización.

Cuando tienen que producirse cambios estructurales, la única persona con poder como para llevarlos a cabo, a menudo se resiste a ellos. La gran ventaja de la estructura simple (su flexibilidad en el corto plazo) se convierte en su principal desventaja (rigidez en el largo plazo).

Una de las grandes ventajas de la estructura simple es su sentido de misión. Los empleados pueden identificarse profundamente con una organización de estas características, ya que les resulta más fácil adaptarse a estas estructuras simples y seguir al líder (perfectamente identificado y muchas veces carismático).

La contrapartida del concepto anterior está en el hecho que muchos piensan que las estructuras simples dificultan la participación. Al tomar todas las decisiones una sola persona, los demás pueden sentirse al margen, trabajando y siendo llevados de las narices para beneficio ajeno.

Normalmente las estructuras simples son propiedad de un solo individuo o una familia, por lo que pueden producirse abusos de autoridad con suma facilidad.

## **5.2 Burocracia Tradicional**

### *5.2.1 Descripción*

Max Weber definió un tipo ideal de burocracia con las siguientes características:

- Gran división del trabajo, donde cada miembro tiene una definición escrita de sus tareas.
- Reglas escritas para solucionar todas las contingencias.
- Estructura jerárquica signada por relaciones impersonales.
- Criterios de selección y de promoción del personal, rigurosamente establecidos.

Si observamos un organismo de la administración pública, una enorme fábrica de automóviles, una oficina de correos o una línea aérea, vemos que todas esas organizaciones presentan características comunes: su trabajo operativo es rutinario y sencillo, y los procesos de trabajo están altamente normalizados.

Existe también una gran proliferación de normas, reglas y

comunicaciones formales, gran tamaño de las unidades y el poder de decisión está relativamente centralizado.

Dadas la sencillez y repetitividad de las tareas operativas se exige del personal una escasa preparación y habilidades mínimas.

Existe una gran división del trabajo en el nivel operativo y el principal elemento de diseño es la formalización del comportamiento.

Las reglas y las normas penetran toda la estructura de la burocracia tradicional, la comunicación formal se fomenta en todos los niveles y la toma de decisiones suele seguir la cadena de autoridad formal.

La burocracia tradicional tiende a funcionar según los principios clásicos de administración: autoridad formal descendente, jerarquía definida y unidad de mando.

La burocracia tradicional es una estructura obsesionada por el control: se intenta eliminar toda incertidumbre posible, para que la maquinaria burocrática pueda funcionar con regularidad, sin ningún tipo de interrupción.

En este tipo de estructuras los conflictos no se resuelven, sino que se “taponan” para que se pueda seguir trabajando.

En la burocracia tradicional gran parte del poder permanece en la conducción estratégica, ya que es el único punto desde el cual se tiene una visión integral de la organización. Se trata de estructuras sumamente centralizadas.

La determinación de estrategias es un proceso descendente con fuerte énfasis en la planificación. Intenta ser un proceso completamente racional, en el que todas las decisiones de la organización tienen que quedar contenidas en un solo sistema integrado.

### *5.2.2 Cuestiones específicas*

Ninguna forma estructural ha sido más polémica que la burocracia tradicional. La “máquina” es precisa, digna de confianza, fácil de controlar, eficiente. Nuestra sociedad no podría funcionar sin estas estructuras, ya que son las que mejor se adaptan a la producción en serie.



Cuando hay un conjunto de tareas sencillas y repetitivas que tienen que ser realizadas precisa y consistentemente por seres humanos, la burocracia tradicional es la forma más eficiente, incluso la única concebible.

La analogía con la “máquina” pierde sentido ya que ésta se halla formada por piezas mecánicas, mientras la burocracia tradicional se forma a partir de seres humanos.

Los críticos de F.W. Taylor se centran en el hecho de que éste imaginaba los roles de las personas dentro de la organización como si fueran partes de una máquina. Taylor se esforzó por suprimir todo trabajo intelectual del taller, eliminando también de este modo toda la iniciativa de los trabajadores.

Tratar a las personas como “medios” tuvo la consecuencia de destrozarse el propio sentido del trabajo. Esto ha generado un enorme derroche para la industria y la sociedad, al no reconocer y usar debidamente el recurso más valioso de la administración: las complejas y múltiples capacidades humanas.

Para una proporción creciente de trabajadores, las burocracias tradicionales se están convirtiendo en lugares inaceptables para pasar la vida laboral.

Existe, en general, una cierta indiferencia hacia el consumidor porque éste constituye un mundo exterior con relación al sistema social cerrado que es la estructura burocrática; no participa en el juego, cuyas reglas ignora; sus deseos y frustraciones no tienen ninguna influencia sobre la vida del sistema y pueden ser ignorados con serenidad.

La confusión entre fines y medios, el mal trato a la clientela, las distintas manifestaciones de la alienación del trabajador, conducen a que los controles de comportamiento se vuelvan cada vez más estrictos.

Dado que este control es el origen de esas “patologías burocráticas”, aumentar el control sólo conduce a aumentar los problemas.

Como soluciones para salir de este círculo vicioso, se proponen la “ampliación del puesto” (los trabajadores realizan mayor diversidad de tareas) y la “democratización” (los trabajadores participan en el diseño de las tareas).

La solución no es demasiado efectiva: mientras que la sociedad exija productos y servicios baratos y en serie, gran número de trabajadores permanecerá en puestos rutinarios y poco amplios.

La desalentadora conclusión es que la burocracia tradicional crea problemas en el nivel operativo para los cuales no existen soluciones evidentes.

De no automatizarse el sistema técnico, no parece haber nada capaz de paliar los problemas sociales de la burocracia tradicional.

Si el entorno permanece estable, la burocracia tradicional no enfrenta demasiados problemas. Cuando los entornos cambian (lo hacen inevitablemente) generando problemas no rutinarios, los directivos se encuentran frente a un dilema: en épocas de cambio, cuando necesitan más tiempo para reelaborar la estrategia, se sienten sobrecargados con las decisiones que suben en busca de soluciones. Quedan obligados a actuar superficialmente con información inadecuada y abstracta.

El problema esencial radica en uno de los principales dogmas de la burocracia tradicional: unos formulan la estrategia y otros la aplican.

La burocracia tradicional es inflexible, igual que una máquina está diseñada para un solo fin. Es eficiente dentro de su campo, pero no se adapta fácilmente a otros. Es incapaz de tolerar un entorno dinámico o complejo. De todos modos, como ya dijimos, mientras las personas sigan exigiendo servicios y productos normalizados y económicos, la burocracia tradicional seguirá existiendo.

## **5.3 Burocracia Profesional**

### *5.3.1 Descripción*

Las organizaciones pueden ser burocráticas sin ser centralizadas. Su trabajo operativo puede ser estable, permitiendo la normalización, pero complejo, debiendo quedar en manos de los operarios que lo realizan.

Surge así la “burocracia profesional”, frecuente en universidades, hospitales, institutos de enseñanza, estudios contables o jurídicos y empresas de producción artesanal. Todas cuentan con las habilidades y conocimientos de sus profesionales operativos para funcionar y todas pueden producir productos y servicios normalizados.

Contrata a especialistas capacitados (profesionales) para el nivel operativo, dándoles amplio control sobre su trabajo. El profesional trabaja con relativa independencia de sus colegas, pero en estrecho contacto con su clientela.

El anestesista y el cirujano no tienen que conversar demasiado durante una operación; cada uno sabe lo que tiene que hacer y lo que va a hacer el otro. Los conocimientos están normalizados. Pero por normalizados que se encuentren, su complejidad garantiza que se siga teniendo una considerable libertad de acción a la hora de aplicarlos. Nunca habrá dos profesionales (dos profesores, dos cirujanos, dos músicos) que los apliquen en forma idéntica.

La estructura de estas organizaciones es burocrática, obteniéndose la coordinación mediante normas que predeterminan lo que hay que hacer. En esto coinciden la burocracia tradicional y la profesional. La diferencia radica en el origen de las normas: en la tradicional son generadas por la misma organización y en la profesional surgen generalmente fuera de las organizaciones, en las asociaciones que nuclean a los profesionales de determinada especialidad (ej: Colegio de Abogados, Consejo Profesional de Ciencias Económicas, Sociedad de Cardiología, etc.).

Estas asociaciones emiten normas universales y controlan que las mismas sean enseñadas en las universidades y se apliquen en todas las organizaciones pertenecientes al sector.

La burocracia profesional funciona como un conjunto de conocimientos normativos (poseídos por el profesional) que son aplicados a situaciones predeterminadas, denominadas **contingencias**, las que también están normalizadas.

En estos casos, el profesional debe:

- 1 “encasillar” la necesidad del cliente en alguna contingencia, indicando el tipo de conocimientos a usar (**diagnóstico**) y
- 2 aplicar o ejecutar dicho conocimiento (**tratamiento**).

Este **proceso de encasillamiento** simplifica toda la operativa, ya que sería imposible tratar cada caso como si fuera único y singular.

La burocracia profesional es una organización sumamente descentralizada y el poder del profesional radica en que su trabajo es demasiado complejo como para poder ser controlado por directivos (por lo menos en los aspectos técnicos) y tampoco puede ser normalizado por los directivos.

Los profesionales no sólo controlan su propio trabajo, sino también quieren controlar las decisiones administrativas que los afectan, como por ejemplo la promoción de colegas, la contratación de otros profesionales o la distribución de recursos.

Por ejemplo, los Profesores Titulares de cátedra habitualmente participan del nombramiento de sus Adjuntos o Asistentes. Esto origina una estructura administrativa bastante democrática, en la cual los Decanos y el Consejo Directivo son elegidos por el cuerpo de Profesores.

La estrategia pierde gran parte de su sentido en estas organizaciones porque es muy difícil medir los resultados y como consecuencia de ello es difícil fijar objetivos.

Las estrategias de la burocracia profesional suelen ser las de los profesionales individuales de la organización, así como las de las asociaciones profesionales situadas fuera de la misma.

### *5.3.2 Cuestiones específicas*

La burocracia profesional resulta una forma estructural especial, ya que satisface dos necesidades primordiales de los hombres y mujeres de nuestros días: es democrática, difundiendo su poder entre los trabajadores y les da una gran autonomía, liberándolos hasta de la necesidad de coordinación estrecha con sus colegas.

El profesional forma parte de una organización, pero es libre de hacer su trabajo como quiera (dentro de las normas de su profesión).

La autonomía permite que los profesionales perfeccionen sus habilidades, sin sufrir interferencias. Repiten una y otra vez los mismos programas, reduciendo la incertidumbre hasta acercarse a la perfección.

Cuando un deportista aficionado observa a un profesional, habitualmente tiene esta sensación: “no hace nada que yo no pueda hacer, pero lo hace mucho mejor y se equivoca muchísimo menos...”.

Ello plasma la sensación de seguridad que experimentan los profesionales y sus clientes en la burocracia profesional. La posibilidad de error es llevada al mínimo. El cliente de la burocracia profesional puede quedar satisfecho sabiendo que el profesional que va a servirle recurrirá a enormes cantidades de experiencia y de habilidad, las aplicará de modo perfeccionado y no experimental, y sin duda estará sumamente motivado al realizar el trabajo.

Lamentablemente no todos los profesionales son igualmente competentes y responsables. La burocracia profesional no puede hacer frente con facilidad a los profesionales incompetentes o inconscientes.

Nunca son idénticas las habilidades de dos profesionales, por lo que el cliente, en la mayoría de los casos, se ve obligado a elegir a ciegas (dependiendo a veces su vida de esa elección, en el caso de los médicos).

Lo único que puede hacer la organización al respecto es mejorar el procedimiento de selección de personal.

Pero es más grave el caso de los profesionales negligentes, los que no se actualizan, los que se preocupan más por sus ingresos que por sus clientes, y los que buscan aplicar sus programas preferidos aún a costa de las necesidades reales de los clientes.

El tratamiento de estas anomalías es muy difícil, porque también lo es la medición de los resultados del trabajo profesional. Otra restricción la da el hecho de que los profesionales se resisten a actuar públicamente en contra de sus pares; lo hacen

sólo en casos extremos cuando el comportamiento de un individuo muestra una excesiva insensibilidad, por lo que es inevitable tenerlo en cuenta. Pero son casos relativamente raros.

La libertad de acción no sólo permite que algunos profesionales hagan caso omiso de sus clientes; también estimula a muchos para que se desentiendan de las necesidades de la organización.

La falta de voluntad de cooperación entre profesionales se traduce en problemas de innovación. Los problemas de innovación surgen a raíz del **pensamiento convergente** del profesional, esto es, el razonamiento deductivo que ve la situación concreta bajo la óptica del concepto general. En la burocracia profesional esto significa que los problemas nuevos se colocan en “casillas” viejas.

La solución innovadora de problemas requiere **pensamiento divergente**, es decir la inducción de nuevos conceptos generales formados a partir de experiencias particulares. El pensamiento divergente se aparta de las viejas rutinas y normas en vez de perfeccionar las ya existentes.

En las burocracias profesionales los cambios son lentos y difíciles, ya que requieren el consenso de todos los profesionales.

## 5.4 Forma Divisional

### 5.4.1 Descripción

La forma divisional es una serie de entidades semiautónomas acopladas mediante una estructura administrativa central.

En la burocracia profesional el concepto es similar, pero esas entidades que se acoplan son individuos (profesionales) mientras que en la forma divisional son unidades de línea media, llamadas unidades estratégicas de negocios o divisiones.

La forma divisional se basa en que cada división tenga control sobre las tareas funcionales. La dispersión y duplicación de las funciones operativas minimiza la interdependencia entre divisiones, de modo que cada una de ellas puede funcionar como una entidad semiautónoma, sin necesidad de coordinarse con las demás.

La sede central permite que las divisiones disfruten de una autonomía casi completa para tomar sus decisiones, controlando después los resultados de las mismas.

La forma divisional depende para su éxito de la competencia entre los directivos divisionales, en los cuales se delega gran parte del poder de decisión.

A menudo los directivos divisionales son trasladados de una división a otra, para que tengan una visión más amplia de la organización.

Cuando surgen problemas en una división, intervienen los directivos de la sede central (aplicando la autoridad formal), incluso a veces para reemplazar al directivo divisional.

Cada división debe contar con objetivos operativos (que se presten a medición cuantitativa) y debe actuar en forma integrada.

La forma divisional puede surgir a partir de la descentralización de una burocracia tradicional que funciona en muchos mercados o como consecuencia de la centralización de un conjunto de organizaciones independientes que funcionan en mercados distintos. Se consolidan formando una “federación” con una estructura de forma divisional, cediendo parte de su poder a la sede central.

Alfred P. Sloan en la década del veinte divisionalizó la General Motors, pero bajo ningún concepto la descentralizó.

William Durant compuso la General Motors como un holding, pero no llegó a consolidarlo formando una unidad. Se tuvo que recurrir a Sloan para que lo hiciera y éste introdujo controles centrales que reducían el poder de los directivos divisionales sometiendo el rendimiento de los mismos al control de la sede central. O sea que consolidó la estructura de forma divisional, centralizándola.

Para que tenga sentido este tipo de estructuras, es fundamental que exista diversidad de productos y/o de mercados y que cada unidad estratégica de negocios tenga el tamaño mínimo que le permita justificar su propia administración y obtener sus propios resultados positivos.

#### *5.4.2. Cuestiones específicas*

La forma divisional ofrece cuatro ventajas respecto de la estructura funcional, a saber:

- favorece la asignación eficiente del capital
- ayuda a preparar directores generales
- dispersa riesgos
- combina la eficiencia de un equilibrio estable con la capacidad de reacción organizativa.

Uno de los factores que más afectan la salud de estas estructuras es la tendencia de los directivos a olvidar o pasar por alto la autonomía de las divisiones.

Determinadas circunstancias estimulan a los directivos a usurpar el poder divisional, centralizando ciertas decisiones sobre producto/mercado en la sede central y traicionando, de este modo, la esencia de la forma divisional.

Los directivos de la sede central deben establecer objetivos para las divisiones, controlar su cumplimiento y mantener un contacto personal.

Uno de los principales fines de este control es la detección de problemas y su solución antes de que alcancen dimensiones de crisis absoluta.

La forma divisional surge como una forma estructural situada al borde del abismo, al final de un largo sendero: un paso más adelante está su desintegración, su desmembramiento en organizaciones independientes; detrás está el retorno a una integración más estable, tal vez una estructura híbrida con la burocracia tradicional en algún punto intermedio del sendero.

### **5.5 Forma Matricial**

#### *5.5.1 Descripción*

Ninguna de las cuatro formas estructurales anteriores es capaz de realizar una innovación sofisticada. La estructura simple puede innovar, pero de una manera sencilla.



Las industrias aeroespaciales, los grandes estudios cinematográficos, las fábricas que producen prototipos complejos, las empresas integradas de productos petroquímicos, las agencias publicitarias o las consultoras deben recurrir a una quinta forma estructural, la matricial, distinta, capaz de combinar expertos provenientes de distintos campos para formar equipos de proyectos ad hoc que funcionen sin impedimentos.

La forma matricial es una estructura sumamente flexible, con una escasa formalización del comportamiento, una alta especialización horizontal del puesto, una tendencia a agrupar a los especialistas en unidades funcionales pero formando equipos de proyectos agrupados en base al mercado, intenso uso de los dispositivos de enlace para fomentar la adaptación y un importante grado de descentralización.

Innovar significa romper con las pautas establecidas, en consecuencia la organización innovadora no puede tener ningún tipo de normalización para su coordinación.

La forma matricial modifica su estructura interna con una frecuencia y brusquedad sorprendentes: los puestos se transforman, cambian las responsabilidades, se desmontan enormes estructuras organizativas, vuelven a montarse con nuevas formas y se vuelven a desarmar.

La información y los procesos de decisión fluyen informal y flexiblemente hacia donde sea necesario para facilitar la innovación.

El entorno es de difícil comprensión y se requieren estructuras flexibles que cuenten con la aplicación de una experiencia sofisticada.

La forma matricial debe contratar y conferir poder a expertos, esto es, a profesionales cuyas habilidades y conocimientos hayan sido desarrollados a fondo en programas de capacitación.

A diferencia de la burocracia profesional, la forma matricial no puede recurrir para su coordinación a los conocimientos normalizados de estos profesionales, dado que ello llevaría a la normalización en lugar de la innovación; lo que se tiene que hacer es concebir esos conocimientos como bases a partir de los cuales poder construir otros nuevos.

En la forma matricial los profesionales se reúnen en equipos interdisciplinarios, cada uno de los cuales se constituye a partir de un proyecto de innovación determinado.

La solución para esto es superponer las bases de agrupamiento: los expertos se dividen funcionalmente para atender los asuntos internos y se agrupan en equipos para desarrollar los proyectos. Se forma así una estructura matricial.

La eficiencia del trabajo en equipo depende de la colaboración y la disciplina de todos los integrantes de distintas especialidades; cada uno de ellos depende y es responsable del trabajo de todos, y esta relación suele promover el apoyo recíproco y la coordinación.

En la forma matricial el proceso de formulación de estrategias no está situado en ningún otro punto de la organización. A su vez, las estrategias no suelen ser formuladas consciente sino implícitamente, por las decisiones que se van tomando en cada equipo, es decir, que se confunde la formulación de la estrategia con su ejecución.

En la forma matricial, las estrategias van evolucionando junto con los proyectos: cada proyecto deja su huella en las estrategias y todos los que participaron en los equipos de proyectos influyen en la estrategia que se forma.

En la forma matricial, formada por varios equipos de proyecto, éstos se integran y se disuelven con frecuencia, por lo que sus miembros más talentosos son requeridos por cada nuevo equipo en formación. Así, el personal entra en un equipo, que puede luego cederlo en préstamo o compartir sus servicios con otro, lo que es una forma de trabajo característica de las estructuras matriciales.

Su líder debe ser un experto en relaciones humanas, ya que debe cumplir el rol de mediador en los conflictos, al mismo tiempo que monitorear la marcha de los proyectos.

### *5.5.2 Cuestiones específicas*

La forma matricial es la única estructura para los que creen en una mayor democracia con menos burocracia. Pero incluso los

más adictos a la forma matricial, plantean de vez en cuando actitudes problemáticas frente a la ambigüedad.

La falta de una estructura rígida representa a menudo para el hombre, una desagradable y angustiante búsqueda para saber qué tiene que hacer o qué esperan los demás de él.

Por eso, las personas a las que les gusta la gran actividad y el cambio y que buscan las oportunidades de aprender y perfeccionarse profesionalmente, aceptan de buen grado el desafío que significa trabajar en la forma matricial, mientras que los que se aferran a la costumbre y no pueden adaptarse a los cambios, no tardan en abandonar la organización.

En la forma matricial prospera la gente innovadora: cuando se inicia un nuevo proyecto se la busca porque sus aptitudes son garantía de éxito. Una vez desarrollado el programa en sus aspectos técnicos y administrativos, se los transfiere a los innovadores a otros proyectos nuevos y se los reemplaza por gente más conservadora.

Por sus ambigüedades e interdependencias, la forma matricial se convierte en el tipo estructural más politizado. Las estructuras tan fluidas suelen ser sumamente competitivas y a veces hasta despiadadas.

La ineficiencia de la forma matricial radica en su elevado costo de comunicación y el desarrollo de la innovación es un proceso que requiere mucho tiempo.

Parte de ese mayor costo para tomar las decisiones (por la enorme participación que existe en esa etapa del proceso), se recupera en la ejecución de las mismas, ya que las decisiones tomadas en forma participativa aseguran un fuerte apoyo al ponerlas en práctica.

Una de las situaciones más difíciles en la forma matricial es la de quien tiene que trabajar a la vez en dos o tres proyectos. En esta situación el individuo no puede ligarse fácilmente con el equipo, hecho perjudicial para él y para el proyecto. Entonces, no puede dar lo mejor de sí y tiene que limitarse a lo estrictamente necesario para mantener los distintos proyectos en marcha. Esta clase de relación puede ser desmoralizadora para el empleado a quien le gusta profundizar y pulir su trabajo en todos los detalles,

pero también le ofrece una variedad de oportunidades que pueden aumentar sus posibilidades de progreso.

La incertidumbre a la que se enfrentan hoy las organizaciones sobrepasa las posibilidades de los métodos jerárquicos tradicionales.

La incertidumbre implica:

- Frecuencia de situaciones imprevistas que requieren soluciones sin precedentes. Esto hace que se necesite la intervención de expertos que actúen sobre el terreno.
- Conciliaciones internas entre puntos de vista contradictorios, lo que sólo puede lograrse mediante una comunicación y deliberación fluidas.
- Incompatibilidad entre objetivos que solamente puede solucionarse a través de una mezcla de negociación, regateo y concesiones mutuas.
- Cambios tecnológicos y ambientales permanentes que impiden atenerse rígidamente a los planes de estructuración de funciones o distribución de tareas.

Este cuadro de situación exige estructuras dinámicas, capaces de absorber con rapidez cambios imprevistos en la definición y asignación de funciones; esto es, estructuras que estimulen la rápida y continua adaptación de todos los componentes del sistema.

## 5.6 Tendencias del futuro

El conjunto de formas estructurales es una tipología de configuraciones puras o ideales, cada una de las cuales representa una descripción de un tipo básico de estructura y su situación.

No hay ninguna estructura real que coincida perfectamente con alguno de los modelos descritos, pero a algunas les falta realmente poco. En general todas las estructuras se sienten atraídas hacia alguna de las formas, como consecuencia de las distintas fuerzas que se han analizado durante el desarrollo.

Este conjunto de cinco formas estructurales también sirve de base para describir los “híbridos estructurales”, estructuras que presentan características propias de más de una forma estructural.

Algunos híbridos son disfuncionales, pero otros son perfectamente válidos.

Esta teoría de las formas estructurales también puede usarse como base para ayudarnos a entender cómo y por qué las organizaciones efectúan transiciones de una estructura a otra.

Para realizar una proyección acerca de las formas estructurales que adoptarán las organizaciones en el futuro, recurrimos a la visión de distintos autores.

#### 5.6.1 Henry Mintzberg

Probablemente la forma estructural del futuro sea un híbrido entre las cinco formas estructurales, llamada *forma misionera*.

Es una estructura profundamente descentralizada, en donde los miembros tratan de alcanzar los objetivos sin necesidad de control central, algo similar a lo que sucede en la burocracia profesional.

Hace falta contar con un líder carismático (como en la estructura simple) y con un conjunto de tareas relativamente sencillas y rutinarias (como en la burocracia tradicional).

Los miembros trabajan en órdenes o unidades semiautónomas (como en la forma divisional) y están dispuestos a colaborar entre sí (como en la forma matricial).

Esta mezcla de las formas estructurales podría ser la clave para introducir esta sexta modalidad.

Esta *forma misionera* tendría su propio mecanismo de coordinación (la socialización de las normas) y su elemento de diseño fundamental sería el adoctrinamiento. Sus miembros se coordinarían gracias a las normas compartidas y asimiladas en el adoctrinamiento realizado por la organización.

Incluso esta organización constaría de una parte fundamental: su *ideología*, que le confiere su sentido de misión.

### 5.6.2 Alvin Toffler<sup>5</sup>

Toffler menciona en varios de sus escritos, nuevas formas estructurales para poder sobrevivir en una realidad que cambia cada vez de manera más dramática.

Éstas son algunas posibilidades:

- *Organización pulsátil*: es una estructura que se dilata y se contrae siguiendo cambios estacionales. Esto no es sólo con respecto al tamaño de la organización sino a la “centralización / descentralización”.
- *Organización bifacial*: se trata de una estructura capaz de funcionar de dos maneras distintas. Su envergadura no varía, pero cambia de mando jerárquico a participativo a medida que lo exigen las necesidades. Esto requiere un gran entrenamiento y compromiso de las personas que la integran, para permitir que las unidades actúen de un modo autoritario o democrático según las circunstancias sean de crisis o normales. Existen equipos especiales para afrontar las crisis, que se mantienen “en la sombra”, esperando para actuar cuando sea oportuno.
- *Equipos autoiniciados*: son equipos de trabajo conformados para resolver problemas de la organización, pero por iniciativa propia de los individuos. Es un proceso que estimula la creatividad.

Estas distintas posibilidades se basan en un concepto fundamental: la flexibilidad. Estas organizaciones flexibles tendrán que ser dirigidas mediante nuevos estilos de liderazgo.

El poder se está desplazando de la autoridad formal a la autoridad técnica. La organización se rediseña a diario para conseguir que se hagan las cosas. Las unidades de negocios serán cada vez menores pero sólo hasta el límite que soporten una dirección y se justifique la aplicación de una estrategia.

<sup>5</sup>. Alvin Toffler es un conocido futurólogo, autor de varios éxitos editoriales, como *El shock del futuro*, *El cambio del poder* y *La tercera ola*.

### 5.6.3 Tom Peters y Robert Waterman

En su libro *En busca de la excelencia*<sup>6</sup> los autores mencionan las características de la organización renovadora del futuro.

Este modelo estructural se basa en tres pilares, a saber:

- *Romper viejos hábitos*: reorganizar la estructura en forma permanente para crear áreas especiales a fin de atacar problemas significativos.
- *Capacidad empresarial*: formar equipos de trabajo y pequeñas unidades de negocios cuyos resultados se miden en base a la capacidad empresarial.
- *Estabilidad*: persistencia de una forma básica, sustentada en valores institucionales y en una permanente simplificación de contactos.

Según Peters y Waterman las empresas del futuro serán organizaciones pequeñas con empresarios jóvenes para favorecer la adaptabilidad y los productos y servicios tendrán valor de acuerdo con la inteligencia aplicada que tienen incorporada.

La organización existe para que las personas que la forman puedan alcanzar con su acción conjunta, objetivos que individualmente no podrían lograr.

La organización es un medio. A veces, se escapan de su función de servir y asumen una dominación injustificada; así el sirviente se transforma en amo.

Los valores mueven las organizaciones hacia los más altos niveles de desempeño.

La organización ideal es aquella que trabaja a favor de las necesidades de los hombres. Ésa es la esperanza, el poder, el sueño y el desafío de la renovación.

<sup>6</sup> Peters, Tom & Waterman, Robert Jr. (1984). *In search of excellence*. Warner Books Edition. New York.

## **6. RELACIÓN ENTRE ESTRATEGIA, ESTRUCTURA Y CULTURA**

Éstos son los tres pilares sobre los cuales hay que trabajar para generar empresas flexibles con altas posibilidades de responder a un contexto tan cambiante como el actual.

Y son los pilares que deben ser tenidos en cuenta, pues constituyen las raíces de las ventajas competitivas dinámicas que la empresa puede obtener.

A continuación haremos unas breves reflexiones sobre la cultura organizacional, para posteriormente analizar la interrelación entre las tres dimensiones.<sup>7</sup>

### **6.1 Algunas reflexiones sobre la cultura organizacional<sup>8</sup>**

La cultura se encuentra en las raíces de toda la organización. Es un generador invisible de energía que posibilita el desarrollo de las estrategias, las estructuras y los sistemas de la empresa en general.

En el nivel más profundo, la cultura puede ser pensada como un grupo complejo de valores y de creencias esenciales que se manifiestan en los sistemas, los símbolos, los mitos, la estructura y el lenguaje dentro de la organización.

La cultura es el grupo de formas tradicionales ya aprendidas con que los miembros de una empresa sienten, piensan y reaccionan ante las oportunidades y amenazas con las que se enfrentan cotidianamente.

La cultura es muy amplia. Existe en toda la organización, desde los niveles en que se toman las decisiones estratégicas,

<sup>7</sup>. Incluimos algunos comentarios sobre *cultura* organizacional, ya que en los puntos anteriores de esta misma Unidad hemos analizado con bastante profundidad las cuestiones referentes a las *estructuras*, así como en la Unidad anterior comenzamos a desarrollar el concepto de *estrategia*.

<sup>8</sup>. Aquellos que hayan cursado *Liderazgo y Gestión de Personal*, en estos cursos de especialización de la FUNDACIÓN OSDE, contarán con mayor información acerca de la problemática cultural.



hasta los niveles en que se llevan a cabo las más insignificantes decisiones operativas.

La cultura puede ser homogénea o no, pero siempre existe y siempre está incidiendo (en forma positiva o negativa) en el desempeño de la empresa.

Muchos aspectos de la cultura son implícitos. Es decir que se dan por supuestos. La gente suele descubrir el carácter implícito de la cultura cuando cambia de empresa y comprueba que muchas cosas pueden hacerse de un modo completamente diferente.

En definitiva, los modelos que tienden a determinar cómo es la cultura de una empresa pueden ayudarnos, pero siempre desde una perspectiva limitada.

Los modelos culturales nos muestran casos similares en ciertos aspectos, pero debe tenerse en cuenta que no hay dos empresas con la misma cultura.

## **6.2 Relación entre las tres dimensiones**

Tomemos el caso de la banca minorista en Argentina frente al drástico cambio de escenarios que se produjo a partir del Plan de Convertibilidad.

Durante el período 1976-1990, el sistema bancario creció en forma desmesurada, siendo la intermediación financiera su principal fuente de rentabilidad.

Frente a la nueva realidad competitiva, los bancos percibieron en forma inmediata la necesidad de modificar su estrategia por otra en donde prevalecieran las variables comerciales. Los principales objetivos pasaron a ser la reducción de costos y la comercialización de productos a precios mucho más bajos. También empezó a considerarse con seriedad la necesidad de lograr un buen nivel de calidad en el servicio al cliente.

Visto el problema desde la perspectiva cultural, la buena atención al cliente nunca había sido un factor relevante. Es más, ni siquiera se planteaban las cuestiones estéticas como un valor dentro de la cultura. No se invertía lo suficiente en remodelación

de la red de sucursales, ni en las variables que hacen a la imagen institucional.

Pero al no haber un compromiso con la atención al cliente resultaba muy difícil implementar los planes y programas que se habían concebido.

El cambio cultural siempre es sumamente lento y tiene que estar enmarcado por una estructura que lo apoye. En el ejemplo de los bancos no se podía mejorar la atención al cliente pues ni siquiera existía información suficiente acerca del tema.

En este caso, las tres dimensiones se realimentaban negativamente. La estrategia comercial no se podía cumplir porque no había una cultura adecuada. Pero el cambio de cultura no se iniciaba porque las estructuras existentes no contemplaban ningún tipo de mecanismo que tuviera en cuenta al cliente.

Para empezar a revertir este círculo vicioso los bancos comenzaron a armar estructuras que incluían mecanismos para recibir información de los clientes: encuestas, buzón de sugerencias, etc.

En algunos casos, los empleados percibieron estas acciones como un intento para controlarlos y sancionarlos, pero en muchos otros se lo vivió como un mecanismo para que la empresa pudiera desarrollar su estrategia en forma exitosa. La diferencia radicó en la forma en que fue comunicada la estrategia.

Además, la mayoría de los bancos tuvieron que profesionalizar sus áreas de marketing, optimizar las redes de sucursales, hacer algún tipo de rediseño de los procesos para reducir costos y modificar el perfil de gran parte de su personal.

Esta serie de cambios han ido influyendo lentamente sobre la cultura, pero la inercia es tan grande que, pasados más de siete años del hecho que desencadenó este proceso, muy pocos bancos han conseguido plenamente el objetivo estratégico planteado en un principio.

La estructura es el elemento fundamental para manejar y moldear la cultura de la empresa, la cual será la condición más sólida para que una estrategia pueda o no llevarse a cabo.

Las tres dimensiones van influyéndose mutuamente: aunque se defina un rumbo estratégico que influirá sobre la cultura y la

estructura de la empresa, estas dos, a su vez, se retroalimentarán mutuamente e incluso harán que la estrategia sea viable o no.

No obstante, este tipo de interacciones mutuas en donde casi no se percibe cuál es la causa y cuál es la consecuencia, resulta un hecho muy común en las organizaciones actuales.

## GLOSARIO

---

---

**Estructura:** conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas diferentes, logrando luego la coordinación de las mismas.

**Coordinación:** armonía de esfuerzos en pos de lograr un objetivo común.

**Holding:** grupo de empresas, cuya estructura suele ser similar a la que denominamos “forma divisional”.

**Especialización:** división del trabajo.

**Especialización horizontal (amplitud del puesto):** conjunto de tareas que contiene cada puesto de trabajo.

**Especialización vertical (profundidad del puesto):** grado de control de las tareas ejercido por el trabajador y capacidad para tomar decisiones.

**Formalización:** proceso a través del cual la organización limita la libertad de acción de los individuos.

**Capacitación:** proceso mediante el cual se enseñan las habilidades y los conocimientos relacionados con el puesto.

**Adoctrinamiento:** proceso mediante el cual se transmiten las normas y los valores institucionales que conforman la cultura de la organización.

**Ámbito de control:** cantidad de subordinados que pueden depender de un jefe.

**Planeamiento:** prever el futuro y tomar decisiones en consecuencia.

**Control:** comparación posterior al planeamiento, con el fin de determinar en qué medida se ha cumplido lo planeado.

**Puestos de enlace:** son aquellos que se crean cuando dos unidades necesitan comunicarse con frecuencia, a los efectos de encauzar las comunicaciones directamente, sin tener que recurrir a las vías verticales.

**Comité:** órgano colegiado, cuyo accionar se guía por un reglamento interno encargado de tomar decisiones o de prestar asesoramiento.

**Descentralización:** proceso mediante el cual se reparte poder de decisión a distintas personas que componen la organización.

**Entorno:** combinación de cosas, condiciones o influencias circundantes.

**Unidad de mando:** principio clásico de administración que establece que ninguna persona puede recibir órdenes de más de un jefe.

## AUTOEVALUACIÓN

---

---

1. Dibuje un pentágono en el que cada vértice corresponda a cada una de las formas estructurales. Señale un punto dentro del pentágono que corresponda a la ubicación de su organización, en función de las diferencias o similitudes con cada configuración estructural.

2. ¿Considera que en su organización las tres dimensiones (estrategia, estructura y cultura) están correctamente alineadas?. Fundamente su respuesta.

3. Analice su puesto de trabajo en función de los elementos desarrollados en el punto 3.1.

4. Defina la base de agrupamiento que predomina en su estructura.

## Unidad 4

# ESTRATEGIA CORPORATIVA

---

---

### 1. INTRODUCCIÓN

En la Unidad 2 de este primer módulo distinguimos tres perspectivas dentro del proceso estratégico: la corporativa, la de negocios y la funcional. Dichas perspectivas son diferentes en cuanto a la naturaleza de las decisiones que abordan así como a las unidades de organización y a los directivos que participan en la formulación y la implementación de los programas de acción correspondientes generados por el proceso de formación de la estrategia.

A nivel corporativo nos enfrentamos a las tareas que no pueden ser delegadas a niveles inferiores de la organización, porque necesitan el alcance más amplio posible para ser realizadas en forma adecuada. A nivel de los negocios, nos enfrentamos a las decisiones que resultan críticas para establecer una ventaja competitiva sostenible, que conduzca hacia una rentabilidad superior en el sector donde compite la empresa. A nivel funcional, tratamos de desarrollar y fomentar las capacidades que son las fuentes de las ventajas competitivas.

En esta Unidad analizaremos los conceptos más relevantes de la estrategia a nivel corporativo, incluyendo las principales tareas estratégicas, los elementos que la componen, el análisis del entorno, la definición de la misión y la filosofía corporativa, y el concepto de integración vertical y de gestión del portafolio de negocios.

## 2. ESTRATEGIA CORPORATIVA

### 2.1 Tareas estratégicas a nivel corporativo

Existen tres dimensiones indispensables que resultan útiles para caracterizar estas tareas:

- la dimensión del *liderazgo*, en la que se trata de dar forma a la visión de la empresa
- la dimensión *económica*, para extraer los niveles más elevados de rentabilidad
- la dimensión *administrativa*, para asegurar las capacidades de coordinación y gerenciales adecuadas.

#### 2.1.1 La dimensión del liderazgo

Este tema suele asociarse con la persona que ocupa la “conducción estratégica”<sup>1</sup> de la organización, de la cual se espera que defina una visión para la empresa y la comunique de modo tal de generar un adecuado espíritu de equipo.

La visión del ejecutivo jefe<sup>2</sup> infunde en la organización un sentido de propósito, plantea un desafío significativo y traza la orientación básica para enfrentar dicho desafío.

Las capacidades de liderazgo se expresan y se vuelven tangibles a través de las tareas que se analizan a continuación.

<sup>1</sup> Henry Mintzberg denomina “conducción estratégica” al primer nivel ejecutivo de la organización.

<sup>2</sup> A partir de este punto, denominaremos “ejecutivo jefe” al que ocupa la conducción estratégica. Cabe destacar que este concepto admite la posibilidad de que el puesto sea ocupado por un equipo de personas. En Estados Unidos, a esta posición se la denomina CEO (Chief Executive Officer).



### *2.1.2 La dimensión económica*

Este plano busca desentrañar las fuentes de creación de valor a nivel corporativo. La cuestión crítica es saber si los negocios de la empresa se están beneficiando de estar juntos o si se desempeñarían mejor como unidades separadas y autónomas. Desde este punto de vista, la esencia de la estrategia corporativa es asegurar que el valor de toda la empresa sea superior a la suma de las contribuciones de sus negocios como unidades independientes.

El plano económico comprende tres temas centrales: la definición de la mezcla de negocios de la corporación; la identificación y explotación de las interrelaciones entre dichos negocios y la coordinación de las actividades de negocios que permiten compartir activos y experiencias.

Existen ocho tareas corporativas que se asocian a la dimensión económica de la estrategia corporativa.

Realizaremos ahora una presentación preliminar de cada una de dichas tareas, algunas de las cuales serán desarrolladas con mayor profundidad en el curso de esta misma Unidad.

#### *1. Análisis del medio externo a nivel corporativo*

El examen del medio externo proporciona una evaluación de las distintas oportunidades de negocios ofrecidas por los mercados en los que opera la empresa y también examina las tendencias generales de los diversos sectores relacionados con la cartera de negocios de la corporación. Finalmente, describe los impactos favorables y desfavorables de la empresa provenientes de las tendencias tecnológicas, la disponibilidad de personas y los factores políticos, sociales y legales. El resultado del análisis del medio externo es la identificación de las oportunidades y las amenazas claves que surgen del impacto de los factores externos.

#### *2. Definición de la misión*

Conceptualmente, la misión de la empresa es idéntica a la misión del negocio: define el alcance del negocio (productos, mer-

cados y ubicaciones geográficas) así como las competencias esenciales que determinan las capacidades de la empresa. Sin embargo, existen dos diferencias importantes que ponen en contraste la misión de una empresa con la del negocio.

La primera es el nivel de agregado que se utiliza para expresar las declaraciones de estas misiones. A nivel de la empresa, las declaraciones son muy amplias, porque necesitamos englobar todas las actividades y las capacidades críticas de la corporación. A nivel del negocio, la definición es mucho más específica a fin de definir el alcance del mismo y la forma elegida para competir.

La segunda diferencia está relacionada con el carácter crítico de las decisiones implícitas en las dos declaraciones. La misión de la empresa define la cartera general de negocios y también selecciona los negocios en los que la empresa ingresará o abandonará, así como la asignación discrecional de recursos tangibles e intangibles para los mismos. La selección del alcance de un negocio a nivel de la empresa resulta a menudo difícil de revertir sin incurrir en costos significativos o prohibitivos. El desarrollo de competencias esenciales<sup>3</sup> da forma a la ventaja corporativa, a saber, las capacidades que serán transferidas entre los negocios de la cartera.

La misión de la empresa comprende dos de las decisiones más esenciales de la estrategia corporativa: seleccionar los negocios de la empresa e integrar las estrategias de negocios, a fin de crear un valor económico adicional.

### *3. Segmentación del negocio*

La misión de la empresa define el alcance de su negocio, a saber, los productos y servicios que genera, los mercados que atiende y las ubicaciones geográficas en las que se desempeña. La segmentación del negocio define las perspectivas o dimensiones que serán utilizadas para agrupar dichas actividades, de

<sup>3</sup>. El desarrollo de competencias esenciales es el tema central de la próxima Unidad.

forma de ser dirigidas de la manera más efectiva. Contempla enfoques de planificación y organización, que son fundamentales tanto para el análisis estratégico como para la conducción de un proceso formal de planificación estratégica, ya que los negocios resultantes constituyen las unidades de análisis más pertinentes en este proceso.

#### *4. Estrategia horizontal*

Podría afirmarse que las estrategias horizontales son las fuentes fundamentales para la ventaja corporativa de una empresa diversificada. Es a través de la detección y realización de la sinergia existente entre los diversos negocios, que resulta posible crear un valor económico adicional significativo. El grado resultante de vínculos entre los negocios determina su relativa autonomía e independencia. La misión de la empresa define el alcance del negocio, la segmentación del negocio organiza los negocios en unidades de planificación y según la responsabilidad gerencial, y las estrategias horizontales determinan su grado de interdependencia. Por consiguiente, dichas tareas se encuentran muy vinculadas.

#### *5. Integración vertical*

La integración vertical determina la amplitud y la intensidad de cada una de las actividades llevadas a cabo internamente por la empresa. Especifica sus límites y establece la relación de la empresa con sus participantes externos fundamentales: los proveedores, distribuidores y clientes.

#### *6. Filosofía corporativa*

La filosofía corporativa proporciona un tema unificador y una declaración de principios básicos para la organización. En primer lugar, aborda la relación entre la empresa y sus empleados, clientes, proveedores, comunidades y accionistas. En segundo lugar, especifica objetivos amplios para el crecimiento y la rentabilidad de la empresa. En tercer lugar, define las polí-

ticas corporativas básicas, y finalmente, incluye comentarios acerca de temas éticos, creencias y normas de conducta personal y corporativa.

#### *7. Postura estratégica de la empresa*

La postura estratégica de la empresa es un conjunto de requerimientos pragmáticos desarrollados a nivel corporativo para guiar la formulación de la estrategia corporativa, de negocios y funcional. Las directrices estratégicas definen el programa estratégico de la empresa, identifican todos los temas estratégicos claves y señalan las unidades de la organización encargadas de responder por ellos. Los objetivos de desempeño corporativo definen los indicadores claves utilizados para evaluar los resultados gerenciales, y asignan metas numéricas como expresión del propósito estratégico de la empresa. La postura estratégica capta los resultados de todas las tareas anteriores y los utiliza como desafíos que deben ser reconocidos y abordados en términos de temas guiados por la acción.

#### *8. Gestión del portafolio de negocios*

La gestión del portafolio de negocios y la asignación de recursos siempre han sido reconocidas como responsabilidades que residen firmemente en el nivel corporativo.

El corazón de un proceso efectivo de asignación de recursos es la capacidad para crear valor económico. A veces, este valor emerge de las actividades internas de la empresas; en otros casos se obtiene de fuentes externas a través de fusiones, adquisiciones, empresas conjuntas y otras formas de alianzas. De vez en cuando, puede incluso crearse valor abandonando negocios que no están siendo rentables, es decir, que están destruyendo valor. La gestión de la cartera de negocios aborda todos estos temas críticos.

### *2.1.3 La dimensión gerencial*

Esta dimensión es la más importante para una implementación satisfactoria de la estrategia corporativa. Comprende dos

tareas adicionales a las ocho mencionadas en el ítem anterior: el diseño de la estructura gerencial de la empresa y la gestión del personal directivo.

*9. Diseño de la estructura gerencial*

Una estructura gerencial efectiva es fundamental para la implementación satisfactoria de las estrategias de la empresa. Su objetivo último es el desarrollo de valores corporativos, capacidades gerenciales, responsabilidades sobre los procesos de organización y los procesos gerenciales para crear un conjunto de normas que permitan la descentralización de las actividades de la empresa.

Actualmente, la expresión “arquitectura organizacional” se utiliza para designar los esfuerzos de diseño que producen una sincronización entre el medio externo, los recursos de la organización, la cultura de la empresa y su estrategia.

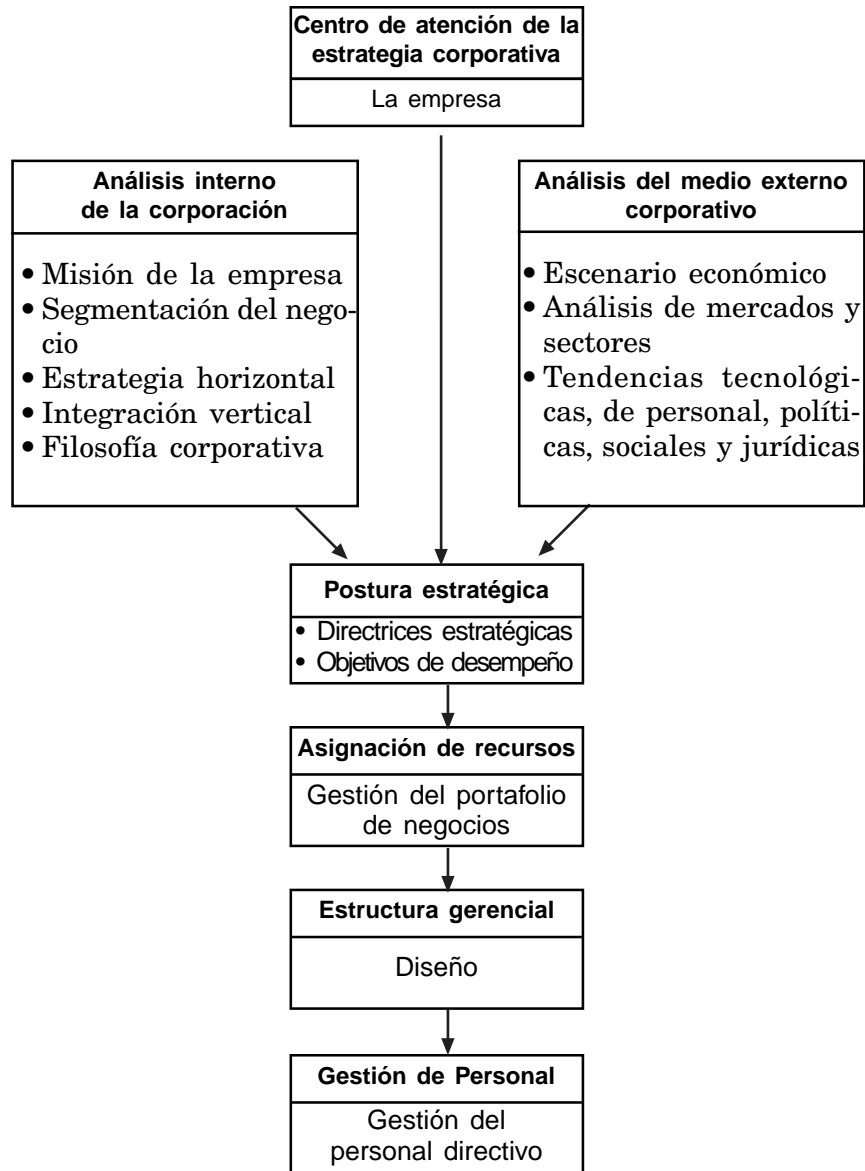
*10. Gestión del personal directivo*

Independientemente del tamaño de una corporación, ésta será siempre dirigida por unas pocas personas. El proceso de identificar, desarrollar, promocionar, recompensar y retener a este personal constituye uno de los desafíos más duros enfrentados por una organización.

## **2.2 Elementos claves de la estrategia corporativa**

Los elementos fundamentales en la definición de la estrategia corporativa se grafican en la siguiente Figura 1.<sup>4</sup>

<sup>4</sup> Extraído de *Estrategias para el liderazgo competitivo*, de Arnoldo Hax y Nicolás Majluf. Editorial Granica. Buenos Aires. 1997



**Figura 1.** Los elementos fundamentales en la definición de la estrategia corporativa: las diez tareas.

El primer elemento del marco es identificar la entidad que será el centro de atención del análisis estratégico corporativo. La estrategia corporativa puede aplicarse en diferentes niveles en una organización grande y diversificada. El alcance más amplio posible es el grupo empresario en su conjunto, que representa la entidad más relevante del análisis estratégico corporativo. Sin embargo, puede elegirse una entidad más pequeña, que de todos modos englobe cierto número de unidades de negocios diferentes, como podría ser un sector, un grupo, una división o cualquier agregado de unidades de negocios que requiera un análisis estratégico integrador.

Luego, existen dos conjuntos importantes de temas: el análisis del medio externo y la evaluación interna a nivel corporativo.

Existe un marco temporal subyacente que debe definirse al comienzo del proceso de planificación. A través de todo el análisis estratégico corporativo, se comparan condiciones existentes con condiciones futuras. En el caso del examen del medio externo, las condiciones futuras normalmente requieren de un pronóstico de factores externos incontrolables, excepto cuando la empresa tiene la capacidad de influir en acontecimientos externos en su propio beneficio. La evaluación interna está fundamentalmente relacionada con el ejercicio de decisiones controlables por la empresa y con la asignación de los recursos de la empresa tendientes a una posición futura más deseable.

El examen del medio a nivel corporativo también desempeña la función importante de definir un conjunto común de supuestos a los diversos negocios y unidades funcionales de la empresa, como base para sus propios esfuerzos de planificación estratégica.

Este examen brinda un sentido de uniformidad al pensamiento para el reconocimiento de oportunidades y de amenazas.

La evaluación interna a nivel corporativo capta las acciones y decisiones claves que la empresa debe enfrentar para lograr una posición competitiva frente a los desafíos generados por el medio externo y que conducen al desarrollo de una ventaja corporativa sostenible. Tal como lo hemos indicado antes, las tareas que forman parte de la evaluación interna en este marco son:

- la misión de la empresa
- la segmentación del negocio
- la estrategia horizontal
- la integración vertical
- la filosofía corporativa

La evaluación interna concluye con la declaración general de las fortalezas corporativas, que la empresa desea mantener y reforzar, así como con una declaración de las debilidades corporativas, que la empresa desea corregir o eliminar.

El examen del medio externo y la evaluación interna a nivel corporativo proporcionan los elementos constitutivos básicos que definirán la postura estratégica de la empresa. Las directrices estratégicas constituyen una expresión concluyente de todas las tareas que, desde la perspectiva de la empresa, deben ser abordadas para consolidar una estrategia de integración.

Los objetivos de desempeño corporativo definen los indicadores claves que serán utilizados para detectar la efectividad operativa y estratégica de la empresa. La postura estratégica es la esencia de la formulación de la estrategia corporativa y, como tal, es una tarea que debería recibir la mayor atención. Cuando se la lleva a cabo en forma apropiada, la empresa está en condiciones de formular las actividades, asignar responsabilidades y establecer las mediciones de desempeño que resultan críticas para su posición superior.

La gestión del portafolio de negocios permite un apoyo para las acciones estratégicas implícitas en la postura estratégica de la empresa, asignando los recursos necesarios que se requieren para su concreción. Esto implica entrar en el terreno de la implementación de la estrategia.

Estos esfuerzos de implementación se verán sólidamente reforzados por las dos tareas corporativas restantes: el diseño de la estructura gerencial y la gestión de personal referida al personal directivo.

En lo que resta de la presente Unidad, desarrollaremos algunas de las tareas mencionadas con mayor grado de profundidad.



### 3. ANÁLISIS DEL MEDIO EXTERNO A NIVEL CORPORATIVO

#### 3.1 Concepto y elementos componentes

El análisis del medio externo es la primera tarea que debe llevarse a cabo en la definición de la estrategia corporativa, porque formaliza el proceso de comprensión de las fuerzas externas que están ejerciendo un impacto sobre la empresa. Existen tres elementos diferentes para guiar el examen del medio externo: el escenario económico, los sectores primarios y los factores externos básicos.

- El *escenario económico* abarca las condiciones y las tendencias que caracterizan las actividades económicas en todos los mercados relevantes para la empresa. Este escenario incluye la segmentación de las áreas geográficas en regiones, países u otras unidades pertinentes que serán tratadas como homogéneas en términos de su comportamiento económico; la selección de los indicadores económicos que proporcionarán los parámetros de evaluación económica (tales como el crecimiento del PBI,<sup>5</sup> la tasa de inflación, el desempleo, el ingreso por habitante, la tasa de interés, etc.); y el establecimiento de valores numéricos para dichos parámetros, que miden tanto el desempeño histórico como la proyección futura.
- El análisis de *sectores primarios* trata de diagnosticar las condiciones pasadas y futuras de los sectores relacionados con el portafolio de negocios de la corporación. Requiere que la empresa defina dichos negocios, sugiera indicadores para verificar su evolución y cuantifique el desempeño del pasado y las proyecciones futuras para cada uno de dichos indicadores.
- El análisis de los *factores externos básicos* consiste en describir los impactos favorables y desfavorables para la

<sup>5</sup>. *PBI: Producto Bruto Interno*. Indicador macroeconómico que resulta de la suma del valor agregado por todas las unidades económicas.

empresa respecto de las tendencias tecnológicas, la disponibilidad de personal y la evolución de los escenarios político, social y legal. Estos factores externos son, en general, incontrolables para la empresa, pero resultan críticos para definir el atractivo del medio externo en el que la misma se desempeña. Deben definirse dichos factores, comprender su comportamiento pasado y futuro, e identificar en ellos las oportunidades y las amenazas que se le presentan a la empresa.

### **3.2 Proceso para efectuar el análisis del medio externo a nivel corporativo**

Cuando una empresa opera en forma globalizada, el proceso de análisis del medio externo puede resultar muy complicado, debido a la gran cantidad de datos que deben ser recogidos en cada ubicación geográfica individual. La ejecución de esta tarea puede simplificarse a través de la adecuada delegación de recopilación de información a nivel local. Sin embargo, pensamos que es esencial para la empresa contar con un punto central para el procesamiento de la información resultante, a fin de obtener una visión general del medio externo corporativo.

La secuencia sugerida para encarar esta tarea es la siguiente:

#### *Primer paso: definición del marco temporal*

En general, las empresas utilizan un horizonte temporal futuro de tres a cinco años, aunque esto podría verse muy afectado por las características particulares de cada uno de los sectores en los que opera la empresa. El marco temporal del pasado es empleado para recopilar datos sobre el comportamiento histórico y su longitud depende a menudo de la disponibilidad de los datos necesarios. La comparación de las proyecciones del pasado y del futuro resulta útil para detectar la evolución de los factores examinados, así como la consonancia de las proyecciones futuras.

*Segundo paso: segmentación geográfica*

El análisis del medio externo varía dentro de las diferentes regiones geográficas en las que se desempeña la empresa. Los factores económicos, políticos y sociales que afectan a una localización geográfica son diferentes de los que afectan a otra. La segmentación geográfica debería conducir a la identificación de unidades que se comportan en forma similar con respecto a dichos factores externos.

*Tercer Paso: identificación y análisis de los factores económicos*

Este paso incluye la tarea de identificar los factores económicos críticos que deben utilizarse para describir las condiciones económicas de cada unidad geográfica, y cuantificar el desempeño histórico y futuro de cada factor a fin de facilitar un análisis económico de cada área.

Las proyecciones suelen basarse en una definición de escenarios muy probable, aunque muchas empresas elaboran proyecciones alternativas para escenarios optimistas y pesimistas. Esto nos permite tener una idea acerca de la incertidumbre que afecta a la empresa, y proporciona la base para una planificación apropiada frente a contingencias no anticipadas.

*Cuarto paso: identificación y análisis de los sectores primarios*

Junto con los factores económicos, el desempeño de los sectores en los que la empresa compite resultan claves para definir las oportunidades de crecimiento y la rentabilidad. Una corporación muy diversificada cubre una amplia gama de sectores diferentes e inclusive no relacionados. Por el contrario, una empresa muy concentrada, aunque pueda estar participando en una amplia variedad de negocios, tiende a concentrar sus actividades en unos pocos sectores muy afines.

*Quinto paso: análisis de los factores externos básicos y definición de escenarios alternativos de planificación*

Al escenario económico y al análisis de los sectores primarios que ya hemos presentado, deberíamos añadir una reflexión sobre

una serie de temas más sutiles pero a menudo cruciales incorporados en la categoría de factores externos básicos. El primero de estos factores se encuentra representado por las tendencias tecnológicas, una fuerza fundamental del medio en cualquier sector significativo. El personal reviste similar importancia: la calidad, disponibilidad y profundidad del talento humano a menudo limitan o estimulan las oportunidades de la empresa.

Para completar el análisis del medio externo, agregamos los escenarios político, social y legal. Éstos incluyen temas que son fundamentales para las empresas, tales como los asuntos reglamentarios, las cuestiones de sindicalización, los intereses de determinadas minorías, las políticas ambientales, las presiones de la opinión pública, las actividades de la comunidad, y así sucesivamente.

En este paso, después de definir los factores, debe procederse a examinar el impacto que éstos producirán sobre los negocios de la empresa. Suele resultar útil describir las tendencias del pasado y proyectarlas hacia el futuro. El objetivo de este ejercicio no es producir pronósticos exactos sobre el comportamiento de estos factores, sino reflexionar profundamente sobre cuáles son los posibles resultados provenientes del medio externo, comprender cómo afectarán la empresa y estar preparados para mostrar flexibilidad en la forma de responder a determinados acontecimientos inesperados.

*Sexto paso: identificación de oportunidades y amenazas claves*

El resultado final del análisis del medio externo es la identificación de las oportunidades claves que emergen de factores favorables que afectan la empresa y las amenazas claves que son el resultado de impactos adversos provenientes de dichos factores. Estas oportunidades y amenazas deberían captar todos los temas críticos detectados a partir del proceso de análisis del medio externo.

#### **4. LA MISIÓN DE LA EMPRESA**

La definición de la misión de la empresa aborda la esencia de lo que ella es en realidad. Tiene dos componentes principales:

- la definición del alcance del negocio, y
- las competencias esenciales que la empresa ha desarrollado y que seguirá cultivando en el futuro.

El alcance del negocio explicita las áreas en las que compite la empresa y define el portafolio de negocios, indicando aquellos campos en que la empresa pretende ingresar y los que piensa abandonar, así como la asignación discrecional de recursos tangibles e intangibles que les corresponde. En forma pragmática, significa identificar los productos y servicios generados, los mercados atendidos y el alcance geográfico cubierto. Además, incluye la tarea de asignar prioridades para la distribución de recursos.

Las tres dimensiones (el alcance del producto, el alcance del mercado y el alcance geográfico) son fundamentales para definir el campo competitivo de la empresa.

La definición del alcance del negocio incluye tanto el estado actual de situación (productos, mercados y ubicaciones geográficas en las que la empresa está operando), como también el estado futuro, es decir, qué productos, mercados y ubicaciones geográficas deberíamos atender.

El contraste entre el estado actual y el deseado genera los desafíos, y pone de manifiesto la definición de prioridades para la asignación de recursos que requiere una estrategia. Esto debería conducir a una reorientación de la empresa, ya que después de todo el manejo del cambio constituye la esencia de la estrategia.

La segunda dimensión de la misión de la empresa está relacionada con la forma de competir. Comprende la definición de las competencias esenciales que la empresa posee en la actualidad y las que establecerá en el futuro a fin de adquirir capacidades de diferenciación respecto de sus competidores.

El establecimiento de la misión de la empresa constituye el esfuerzo inicial que les brinda a los directivos la oportunidad de reflexionar seriamente sobre el estado actual de las actividades generales de la empresa y alcanzar el consenso respecto de los cambios deseados que quisieran implementar en el futuro. La manifestación, que se vuelve explícita en la declaración de la misión,

contiene una definición inherente de prioridades para el programa estratégico de la empresa e identifica las grandes oportunidades para el crecimiento y las capacidades que deben ser mejoradas para lograr una ventaja competitiva superior. Como tal, proporciona directrices básicas y un conjunto de expectativas que condicionarán el resto de las actividades estratégicas en todos los niveles gerenciales de la empresa.

La cantidad adecuada de detalles que debe utilizarse al abordar cada componente de la misión depende de la complejidad de la empresa y, fundamentalmente, de su grado de diversificación. En el caso de las empresas multinacionales muy diversificadas, las declaraciones relativas al alcance del producto y el mercado deberían efectuarse a nivel de un sector, mientras que el alcance geográfico podría describirse enunciando las localizaciones geográficas en las que la empresa opera.

## 5. ESTRATEGIA HORIZONTAL

La estrategia horizontal es el conjunto de objetivos y programas de acción coherentes, tendientes a identificar y aprovechar las interrelaciones entre las distintas unidades estratégicas de negocios.

Porter propone clasificar las posibles interrelaciones en tres categorías:

- *Interrelaciones tangibles*, que surgen de las oportunidades de compartir actividades en la cadena de valor.<sup>6</sup> Son las más sencillas de identificar y capitalizar y la ventaja competitiva que de ellas se desprende, se basa en la participación real de bienes o capacidades gerenciales en una o más actividades de la cadena de valor. Ésta es la causa que provoca que las interrelaciones tangibles se constitu-

<sup>6</sup> El desarrollo de la Cadena de Valor es el tema central de la Unidad 2 del Módulo II.

yan en las fuentes más probables de desarrollo de la estrategia horizontal.

- *Interrelaciones intangibles*, que comprenden la transferencia de conocimientos tecnológicos de gestión entre cadenas de valor separadas. Estas interrelaciones entre las distintas unidades de negocios son factibles en la medida que ellas tengan similitudes tales como:
  - estrategias genéricas similares
  - el mismo tipo de compradores
  - cadenas de valor parecidas
  - otro tipo de actividades similares.

Las interrelaciones intangibles son más difíciles de captar y explotar. La cuidadosa atención centrada en la naturaleza de las cadenas de valor de las unidades de negocios de la corporación, constituye una fuente efectiva de análisis a los efectos de hallar oportunidades de este tipo.

- *Interrelaciones entre competidores*, originadas en la existencia de rivales que compiten con la empresa en varias unidades de negocios.

Los competidores en múltiples puntos necesariamente vinculan los sectores, porque las acciones en un negocio pueden producir consecuencias en otro. Este tema se potencia con la globalización.

Cuando Michelin entró con éxito al mercado norteamericano con los neumáticos radiales, Goodyear decidió combatir agresivamente, lo cual produjo consecuencias asimétricas para ambos contendientes: Michelin tenía poco que perder, mientras que Goodyear veía amenazada su principal fuente de rentabilidad.

La respuesta de Goodyear fue tomar fuertes represalias en el mercado francés. Esta acción tuvo el propósito de transmitir una clara señal a su competidor a fin de fijar las reglas del juego. La descrita fue una batalla por el

espacio propio: Michelin atacó la “casa” de Goodyear, la que respondió atacando la “casa” de Michelin.

## 6. INTEGRACIÓN VERTICAL

La integración vertical es un conjunto de decisiones estratégicas, que pueden agruparse en tres tipos:

- Definir los límites que una empresa debería establecer en cuanto a las actividades genéricas de la cadena de valor.
- Establecer la relación de la empresa con los participantes externos más significativos, es decir, los proveedores, clientes y distribuidores.
- Identificar las circunstancias bajo las cuales dichos límites y relaciones deberían cambiar para aumentar y proteger la ventaja competitiva de la empresa.

Este conjunto de decisiones tiene mucha importancia para definir lo que la empresa es y no es, qué activos y capacidades deberían pertenecer a la empresa indefectiblemente, y qué tipo de alianzas deberían establecerse para tratar con los entes externos.

### 6.1 Variantes de la integración vertical

Existen distintas posibilidades para que una empresa pueda integrarse verticalmente. Las diferencias radican fundamentalmente en la dirección y en el grado de integración vertical.

La dirección de la integración vertical admite dos posibilidades:

- *Integración vertical “hacia adelante”*, que implica una mayor proximidad a los clientes, colocando un producto dado proveniente del núcleo del negocio bajo la órbita de la empresa.



- *Integración vertical “hacia atrás”*, que significa acercarse a los proveedores, incorporando a la empresa un insumo dado al núcleo actual del negocio.

Con respecto al grado de integración vertical, las posibilidades son las siguientes:

- *Integración plena*: una empresa que se encuentra plenamente integrada hacia atrás satisface todas las necesidades de un insumo determinado de fuentes internas. Del mismo modo, una empresa que se halla plenamente integrada hacia adelante, es autosuficiente para cubrir internamente la demanda de un producto o servicio determinado.
- *Integración piramidal*: es una integración parcial hacia atrás o hacia adelante, comprando la empresa el resto de lo que necesita en el mercado abierto. Se requiere que la empresa sea capaz de soportar un tamaño eficiente de operación interna y tener todavía necesidades adicionales que serán cubiertas en el mercado.  
La integración piramidal puede rendir muchos de los beneficios de la integración vertical, en tanto que reduce algunos de sus costos.
- *Cuasi-integración*: es una relación entre empresas verticalmente vinculadas, que está ubicada en algún punto intermedio entre los contratos a largo plazo y la propiedad total.

Las formas más comunes de cuasi-integración son las siguientes:

- inversión de capital minoritario
- préstamos o garantías sobre préstamos
- contratos de exclusividad
- investigación y desarrollo conjuntos.

La cuasi-integración es una alternativa a la integración total, que permite lograr algunos beneficios y reducir algunos costos.

- *No integración*: una empresa que decide no integrarse para un insumo o producto determinado depende completamente de proveedores externos para sus necesidades. Los compromisos que facilitan la dependencia de estas partes externas suelen ser contratos que representan responsabilidades conjuntas, pero no una integración interna. Las formas más habituales son las licitaciones, los contratos a largo plazo y el alquiler de activos.<sup>7</sup>

## 6.2 Beneficios estratégicos de la integración vertical

Como en el caso de cualquier otra decisión crucial, la integración vertical muestra sus ventajas y desventajas. Los principales beneficios de la integración vertical son los siguientes:

- *Economías de integración*: el beneficio más frecuente de la integración vertical es el logro de economías de escala que permiten reducir los costos de producción, ventas, control u otras áreas. Estas economías se concretan combinando operaciones, mejorando la coordinación, reduciendo la necesidad de información y evitando las negociaciones en el mercado.
- *Asegurar la oferta y/o demanda*: la integración vertical asegura a la empresa el abastecimiento de sus materias primas y/o la colocación de sus productos (en la medida en que la etapa distribuidora pueda absorber la producción de la etapa fabricante). Además, protege a la empresa contra las fluctuaciones de precios.
- *Compensar el poder negociador y las distorsiones de costo de los insumos*: si una empresa trata con proveedores o

<sup>7</sup>. Estas posibilidades, así como las mencionadas al hablar de la cuasi-integración serán analizadas con mayor profundidad en la Unidad 5 del Módulo II, *Alianzas Estratégicas*.

clientes que detentan un gran poder negociador, conviene que la empresa se integre. Compensar el poder de negociación mediante la integración no sólo puede disminuir los costos o aumentar el valor agregado, sino que también permite a la empresa operar con más eficiencia eliminando las prácticas sin valor usadas para enfrentarse a proveedores o clientes poderosos.

- *Aumento de la habilidad para diferenciar:* la integración vertical puede mejorar la habilidad de la empresa para diferenciarse de otras al ser capaz de generar un valor agregado superior. Esto puede significar, por ejemplo, controlar el canal de distribución para ofrecer un mejor servicio o fabricar internamente piezas que aseguren la calidad del producto terminado.
- *Incremento de las barreras de ingreso y movilidad:* lograr alguno de los beneficios anteriores le otorga a la empresa cierta ventaja competitiva sobre la empresa no integrada, en la forma de precios más altos, costos más bajos o riesgos menores. La empresa no integrada debe hacer frente a una desventaja y el nuevo ingresante al negocio se ve obligado a ingresar como empresa integrada o sufrir las mismas consecuencias.

Cuanto mayores sean los beneficios de la integración, mayor será la presión sobre otras empresas para integrarse también.

- *Ingreso a un negocio con mayor rentabilidad:* la integración vertical puede generar un aumento del rendimiento sobre la inversión.
- *Defensa contra la exclusión:* aunque no existan beneficios de integración, puede ser necesario defenderse contra la exclusión en cuanto al acceso a los proveedores o clientes, si los competidores están integrados. Una amplia integración por parte de los competidores puede limitar muchas de las fuentes de insumos, de clientes deseables o de opciones de distribución.

### 6.3 Costos estratégicos de la integración

Los beneficios recién enumerados tienen contrapartidas de costos que representan barreras para la integración vertical. Los principales factores disuasivos son los siguientes:

- *Costo de superar las barreras de movilidad:* la integración vertical requiere que la empresa supere las barreras de movilidad para competir en la etapa anterior o posterior. Algunas barreras de movilidad se superan con facilidad, pero otras tales como las economías de escala y los requerimientos de capital, pueden ser costos importantes de la integración.
- *Incremento de los costos fijos:* la integración vertical modifica la estructura de costos, aumentando la proporción de los costos fijos. En consecuencia se produce un aumento del riesgo comercial.
- *Reducción de la flexibilidad:* la integración vertical implica que la suerte de una unidad comercial esté ligada a la habilidad de su proveedor o cliente interno para competir con éxito. Los costos de cambiar a otro proveedor o cliente son más altos que en el caso de contratar con empresas independientes.
- *Barreras de salida más altas:* la integración puede aumentar la especialización de los equipos o afectar cualquiera de las barreras de salida.
- *Requerimientos de capital:* integrarse significa consumir capital, mientras que tratar con empresas independientes requiere capital de terceros. La integración debe arrojar un resultado mayor que el costo de oportunidad del capital invertido.
- *Exclusión del acceso a los conocimientos del proveedor o cliente:* al integrarse, la empresa puede quedar fuera del flujo de tecnología de sus proveedores o clientes. La exclusión de la tecnología puede ser un riesgo importante cuando existen muchos proveedores o clientes independientes que hacen investigación o tienen conocimientos difíciles de duplicar.

- *Mantenimiento del equilibrio*: las etapas integradas deben mantener sus capacidades productivas en equilibrio para que no surjan problemas. Las etapas verticales pierden el equilibrio por distinto grado de eficiencia o por cambios tecnológicos.
- *Incentivos débiles*: la integración vertical supone que la venta y/o la compra ocurrirán a través de relaciones cautivas. Los incentivos pueden debilitarse al no tener que competir por el mercado. Para contrarrestar este efecto existe en muchas empresas integradas el “derecho de anulación”, que consiste en la posibilidad de utilizar fuentes externas o vender fuera de la corporación si la unidad interna no es competitiva.

## 7. FILOSOFÍA CORPORATIVA

La filosofía corporativa es una declaración que incluye los siguientes conceptos:

- La relación entre la empresa y sus accionistas, empleados, clientes, proveedores y las comunidades en las que opera.
- Objetivos generales de desempeño expresados en términos de crecimiento y rentabilidad.
- Políticas corporativas básicas respecto del estilo de gestión, procesos de organización, gestión de personal, finanzas, marketing y tecnología.
- Valores institucionales relacionados con la ética, las creencias y las reglas de comportamiento personal y corporativo.

La filosofía corporativa tiene que constituir un desafío para todas las unidades de negocios, comunicar un sentido de dirección, servir como fuente de inspiración para las decisiones cotidianas y convertirse en una fuente motivadora.

La determinación de la filosofía corporativa es un diagnóstico crítico y esclarecedor sobre la forma en que se está desempeñando la corporación.

El hecho de encontrar diferencias entre el estado existente y el deseado exige una seria reflexión y programas de acción importantes que resultan a veces difíciles de implementar porque apuntan a realizar transformaciones en un comportamiento cultural profundamente arraigado.

La determinación de la filosofía corporativa nos permite desembocar en la identificación de las fortalezas y debilidades generales de la empresa.

La misión de la empresa y la segmentación del negocio sirven para definir las áreas de formulación e implementación de la estrategia, la estrategia horizontal y la integración vertical proporcionan los vínculos necesarios para las unidades de negocios resultantes, y la filosofía corporativa es la que permite agregar el conjunto de valores que orientarán a los directivos de dichas unidades.

Recordemos que las unidades de negocios no son entes independientes sino autónomos, lo que significa que deben estar integradas en el conjunto coherente que es la corporación.

## **8. ASIGNACIÓN DE RECURSOS Y GESTIÓN DEL PORTAFOLIO DE NEGOCIOS**

Una tarea fundamental que corresponde al nivel corporativo es la asignación de recursos limitados para atender el amplio espectro de solicitudes que provienen de los niveles inferiores de la empresa.

En las empresas, el factor decisivo de la asignación de recursos es la creación de valor. En términos financieros, esto significa que la rentabilidad que obtiene el ente económico (la empresa, el negocio o un proyecto), debería superar su costo de capital.

El costo de capital representa la tasa de rentabilidad requerida de una inversión dada.

James MacTaggart<sup>8</sup> realizó una investigación, cuya principal

<sup>8</sup>. Los resultados de dicha investigación se presentan en el libro *The value imperative: managing for superior shareholders returns*. Free Press, New York. 1994. Son sus coautores Peter W. Kontes y Michael C. Mankins.

conclusión es que el 100% del valor creado se concentra en menos del 50% del capital invertido. Esto significa que enormes cantidades de recursos están comprometidos en actividades que destruyen valor en lugar de crearlo.

Existen cuatro principios básicos para solucionar esta situación:

- *Asignación de recursos “base cero”*: un proceso de asignación de recursos de estas características evalúa el uso de todos los recursos, no recuperables e incrementales, a fin de asegurarse que estén contribuyendo a la creación de valor.
- *Financiamiento de estrategias, no de proyectos*: una estrategia de negocios puede considerarse como un conjunto de proyectos. El proceso de asignación de recursos debería concentrarse en el valor creado por el conjunto, en lugar de observar los proyectos en forma individual.
- *Inexistencia del racionamiento de capital*: el supuesto generalizado en la mayor parte de los procesos de asignación de recursos es que el capital resulta escaso, pero gratuito. La verdad es exactamente lo opuesto: hay abundante disponibilidad de capital, pero resulta caro. Cuando se asigna capital (ya sea de fuentes internas o externas) a negocios individuales, debe cargarse el costo de capital correspondiente.
- *Tolerancia cero para crecimiento no rentable*: es inevitable cometer errores en el proceso de asignación. Lo importante es que esos errores no se vuelvan crónicos. Este principio sugiere una reasignación de recursos que pasan de los negocios de crecimiento no rentable a aquellos que agregan valor.

## GLOSARIO

---

**Conducción estratégica:** primer nivel ejecutivo en una organización.

**Ejecutivo jefe:** persona (o equipo) que ocupa la posición correspondiente a la conducción estratégica.

**Misión corporativa:** declaración que define el alcance de los negocios (productos, mercados y ubicaciones geográficas), así como las competencias esenciales que determinan las capacidades de la corporación.

**Competencia esencial:** conjunto de capacidades y tecnologías que permiten a una compañía ofrecer un determinado beneficio a los clientes.

**Ventaja corporativa:** conjunto de capacidades que serán transferidas entre los negocios que forman el portafolio.

**Segmentación del negocio:** definición de las perspectivas o dimensiones que serán utilizadas para agrupar las actividades de forma que resulten dirigidas de la manera más efectiva.

**Integración vertical:** definición estratégica que determina la amplitud y la intensidad de cada una de las actividades llevadas a cabo internamente por la empresa.

**Estrategia horizontal:** detección y realización de la sinergia existente entre los diversos negocios, a los efectos de crear un valor económico adicional significativo.

**Filosofía corporativa:** declaración de principios básicos para la organización, entre los que se incluyen la relación entre la empresa y sus empleados, clientes, proveedores, comunidades y



accionistas; los objetivos amplios para el crecimiento y la rentabilidad de la empresa, las políticas corporativas básicas y las creencias y normas de conducta personal y corporativa.

**Postura estratégica:** conjunto de requerimientos pragmáticos desarrollados a nivel corporativo para guiar la formulación de la estrategia corporativa, de negocios y funcional.

**Gestión del portafolio de negocios:** concepto que incluye las decisiones acerca de la mezcla de negocios de la corporación, la asignación de recursos entre dichos negocios y la detección de oportunidades de diversificación.

**Arquitectura organizacional:** concepto que incluye los esfuerzos de diseño que producen una sincronización entre el medio externo, los recursos de la organización, la cultura de la empresa y su estrategia.

**Directrices estratégicas:** constituyen una expresión concluyente de todas las tareas que, desde la perspectiva de la empresa, deben ser abordadas para consolidar una estrategia de integración.

**Objetivos del desempeño corporativo:** indicadores claves que serán utilizados para detectar la efectividad operativa y estratégica de la empresa.

**Sector:** ámbito en el cual se desarrolla la lucha competitiva entre empresas que generan productos o servicios que son sustitutos cercanos entre sí. Se utiliza como sinónimo de “segmento producto-mercado”.

**Segmento producto-mercado:** se sitúa en la intersección de un grupo de compradores y de una función basada en una tecnología concreta.

**Unidad estratégica de negocios (UEN):** unidad operativa, que agrupa productos o servicios diferenciados, vendidos a un conjunto definido de clientes, enfrentando al mismo tiempo un grupo determinado de competidores.

**Cadena de Valor:** modelo creado por Michael Porter, que desagrega una empresa en sus principales actividades estratégicas con el fin de analizar la aptitud competitiva.

**Integración vertical “hacia adelante”:** variante de la integración vertical que implica una mayor proximidad a los clien-

tes, colocando un producto dado proveniente del núcleo del negocio bajo la órbita de la empresa.

**Integración vertical “hacia atrás”:** variante de la integración vertical que significa acercarse a los proveedores, incorporando a la empresa un insumo dado al núcleo actual del negocio.

**Integración piramidal:** integración parcial hacia atrás o hacia adelante, comprando la empresa el resto de lo que necesita en el mercado abierto.

**Cuasi-integración:** relación entre empresas verticalmente vinculadas, ubicada en algún punto intermedio entre los contratos a largo plazo y la propiedad total.

**Barreras a la movilidad:** factores que impiden el movimiento de una empresa de un grupo estratégico a otro.

**Grupo estratégico:** conjunto de empresas dentro de un sector que siguen una estrategia similar a lo largo de las dimensiones estratégicas

**Barreras de ingreso:** factores que representan obstáculos al ingreso de nuevos competidores al sector.

**Derecho de anulación:** consiste en la posibilidad de utilizar fuentes externas o vender fuera de la corporación si la unidad interna no es competitiva.

**Costo de capital:** tasa de rentabilidad requerida de una inversión dada.

## AUTOEVALUACIÓN

---

1. Trate de realizar el análisis del medio externo referido al grupo empresarial al que usted pertenece, siguiendo la secuencia sugerida en el punto 3.2 de esta Unidad.

2. ¿Existe en su corporación una definición de misión explícita? Si la respuesta es positiva, trate de identificar los elementos descriptos al desarrollar el tema.

Si no existe una declaración de misión explícita, trate de formularla.

3. Analice las interrelaciones tangibles e intangibles que existen entre las distintas unidades de negocios del grupo al que usted pertenece.

4. Describa la filosofía corporativa de OSDE.



## Unidad 5

### COMPETENCIAS ESENCIALES

---

#### 1. INTRODUCCIÓN

*Una empresa debe concebirse no sólo como una cartera de negocios, sino también como una cartera de competencias. La carrera por el liderazgo en las competencias esenciales precede a la carrera por el liderazgo en los productos.*

C.K. PRAHALAD<sup>1</sup> Y G. HAMEL<sup>2</sup>

La pregunta que deben hacerse todas las empresas es la siguiente: dadas nuestras capacidades actuales, ¿qué cuota de las oportunidades futuras es probable que capturemos?

Esta pregunta nos lleva a otra: ¿qué nuevas competencias

<sup>1</sup> C.K. Prahalad es considerado como uno de los mayores especialistas de administración de negocios del mundo. Es consultor de empresas de renombre mundial y autor de numerosas obras, entre las que se destaca el best-seller *Competing for the future* (escrito en colaboración con Gary Hamel), que se publicó en la Argentina bajo el título *Compitiendo por el futuro*. El Profesor Prahalad enseña en la Universidad de Michigan y es el que introdujo el concepto de “competencias esenciales” en el mundo de la estrategia.

<sup>2</sup> Gary Hamel es Profesor de *Estrategia y Management* en la Universidad de Michigan y consultor de numerosas empresas multinacionales.

tendríamos que adquirir y cómo tendría que cambiar nuestra definición de mercado para capturar una cuota mayor de las oportunidades futuras?

Para conseguir una parte importante de los beneficios futuros, es preciso disponer de una parte igualmente importante de las competencias necesarias para generarlos. Dado que esas competencias no son un don divino, sino que representan la acumulación paciente y persistente de capital intelectual, los gobiernos pueden contribuir legítimamente a reforzarlas, por medio de la política educativa, de incentivos fiscales, del reclutamiento de inversiones, de proyectos privados de riesgo compartido apoyados por el Estado, etc.

Singapur, por ejemplo, ha utilizado precisamente ese medio para aumentar la gama y la calidad de competencias de sus ciudadanos.

Pero para saber qué competencias hay que adquirir, los responsables de la política económica y los estrategas de las empresas, deben adivinar la forma general que tendrán las oportunidades del futuro.

Generalmente se supone que una empresa controla la mayoría de los recursos necesarios para comercializar una innovación, pero cada vez es más probable que ese supuesto resulte falso.

Pocas empresas pueden crear el futuro sin ayuda, tal como veremos en la última unidad del Módulo II.<sup>3</sup> La competencia por el futuro no será una competencia entre empresas sino entre coaliciones.

El interrogante consiste en determinar cómo una empresa que sólo posee información del pasado, puede tomar una decisión inteligente sobre las competencias esenciales que debe adquirir en el futuro.

Para competir con éxito por el futuro, una empresa debe ser capaz de ampliar su horizonte de oportunidades, para lo cual es necesario que los directivos conciban la empresa como una car-

<sup>3</sup>. La citada unidad aborda cuestiones relativas a las *alianzas estratégicas*.

tera de competencias esenciales, más que como un conjunto de negocios.

Cualquier empresa que se defina a sí misma en función de un conjunto específico de mercados de productos finales, condiciona su futuro a la suerte de esos mercados.

Las competencias esenciales son las puertas de acceso a las futuras oportunidades. El liderazgo en una competencia esencial representa una posibilidad que se hace realidad cuando se idean nuevas e imaginativas formas de explotar dicha competencia esencial.

Es evidente que las competencias más valiosas son las que representan una puerta de acceso a una amplia variedad de posibles mercados de productos. Una empresa líder en una competencia esencial posee una opción a participar en la gama de mercados de productos finales que se basan en esta competencia central.

Así, las competencias de Hewlett-Packard en la medición, el cálculo y las comunicaciones le dan opción a participar en una amplia gama de mercados que exigen excelencia en dichas áreas.

La implacable búsqueda de Sony del liderazgo en la miniaturización le ha permitido acceder a una amplia gama de productos personales de sonido. Las competencias básicas de 3M en adhesivos y materiales avanzados han generado decenas de miles de productos. Naturalmente, la otra cara de la moneda es que si una empresa no consigue ser líder en una competencia esencial, puede verse excluida no sólo de un mercado de productos, sino de una amplia gama de oportunidades de mercado.

Una competencia esencial es un conjunto de capacidades y tecnologías que permiten a una compañía ofrecer un determinado beneficio a los clientes.

En el siguiente cuadro observamos algunos ejemplos de beneficios derivados de competencias esenciales:

Empresa	Competencia esencial	Beneficio para el cliente
Sony	Miniaturización	Poder llevar el producto en el bolsillo
Federal Express	Logística	Reparto puntual
Wal Mart	Logística	Elección y disponibilidad
Motorola	Comunicación inalámbrica	Comunicaciones sin ataduras

**Figura 1.**

Cuando una empresa se compromete a desarrollar una nueva competencia esencial, no busca aprovechar una determinada oportunidad que brinda el mercado, sino crear o perfeccionar alguna clase de beneficios para los clientes.

El compromiso de Sony de ofrecer a los clientes el beneficio de poder llevar el producto en el bolsillo fue anterior al invento del walk-man, la televisión de bolsillo o el disc-man.

Es difícil subir al tren de la adquisición de competencias cuando éste ya ha salido de la estación. Como la adquisición de competencias representa un aprendizaje acumulativo más que grandes saltos de la inventiva, es difícil “comprimir el tiempo” que se tarda en adquirir competencias. Es posible que estén acortándose cada vez más los ciclos de los productos, pero la búsqueda del liderazgo en una competencia esencial se mide en años más que en meses.

La batalla por las competencias no se desarrolla entre dos productos y ni siquiera entre dos negocios, sino entre dos empresas. Al competir por conseguir el liderazgo en competencias, como por ejemplo en la creación e impresión de imágenes electrónicas y la óptica de precisión, Canon compite con una amplia gama de “competidores por dichas competencias”, entre los cuales se en-



cuentran Toshiba, Kodak, Nikon y Hewlett-Packard. Glaxo compite a su vez con Merck para adquirir competencias en el descubrimiento de nuevos medicamentos, etc.

La conducción estratégica de una empresa sólo puede garantizar la continuidad de la misma adquiriendo competencias esenciales y alimentándolas. Las competencias esenciales son la fuente del desarrollo de los futuros productos. Son la “raíz” de la competitividad, mientras que los productos y servicios son los “frutos”.

Dice C.K. Prahalad:<sup>4</sup> “...todo equipo de altos directivos que no asuma la responsabilidad de adquirir competencias esenciales y alimentarlas, hipoteca sin darse cuenta el futuro de la empresa”.

En esta Unidad analizaremos el concepto de competencia esencial y los distintos niveles competitivos, para concluir con una sugerencia acerca de las tareas a seguir para la construcción de competencias que aseguren la supervivencia y el crecimiento de la organización en el futuro.

## **2. CONCEPTO DE COMPETENCIA ESENCIAL**

Muchas empresas no tienen demasiado claro el concepto de competencia esencial. Habiendo presentado el concepto en la Introducción, tal vez resulte útil dar una definición algo más específica antes de pasar a considerar la naturaleza de la “competencia por las competencias”.

### **2.1 Integración de capacidades**

Una competencia es un conjunto de capacidades y tecnologías más que una única capacidad o tecnología puntual. Por ejemplo, la competencia esencial que posee Federal Express en la re-

<sup>4</sup> Gary Hamel & C.K. Prahalad. *Competing for the future*, Harvard Business Press. Boston, Massachusetts. 1994.

colección y entrega de paquetes se basa en la integración de la tecnología de los códigos de barras, las comunicaciones inalámbricas, la gestión de redes y la programación lineal, por citar sólo algunas.

Es esta integración la que constituye el sello distintivo de una competencia esencial. Por lo tanto, es muy improbable que una competencia esencial resida enteramente en una sola persona o en un pequeño equipo.

La línea divisoria entre una determinada capacidad y la competencia esencial a la que contribuye puede ser difícil de definir. En todo caso, para gestionar de hecho el conjunto de competencias esenciales de una empresa, los altos directivos deben ser capaces de desagregar las competencias esenciales en sus componentes, hasta llegar a las personas específicas que poseen algún talento específico.

## 2.2 Características de las competencias esenciales

Naturalmente, la proposición de que las empresas “compiten basándose en su capacidad” no tiene nada de nuevo. La sutileza se encuentra cuando se intenta distinguir entre las competencias o capacidades que son “esenciales” y las que no lo son, aunque resulten potencialmente importantes para el éxito de un determinado negocio. El objetivo es, pues, centrar la atención de los altos directivos en las competencias que se encuentran en el centro del éxito competitivo a largo plazo, no en la periferia. Para que una competencia sea “esencial”, debe cumplir tres condiciones:

- *Valor percibido por los clientes:* una competencia esencial debe contribuir en forma decisiva al valor que perciben los clientes. Recordemos que las competencias esenciales son las capacidades que permiten a una empresa ofrecer un beneficio fundamental a sus clientes.

La distinción entre las competencias esenciales y las que no lo son se basa, en parte, en una distinción entre los beneficios que son esenciales para los clientes y los

que no lo son. Es esta distinción la que nos lleva a describir la experiencia de Fiat en la fabricación de automóviles pequeños como una competencia esencial y su gestión de las relaciones con los concesionarios como una capacidad secundaria. Aunque la experiencia que tiene un posible comprador en un concesionario de Fiat es importante para el proceso de ventas, esto no constituye un beneficio esencial para los clientes. Muy pocos clientes eligen Fiat frente a otras marcas rivales porque sus concesionarios tengan alguna capacidad única. Fiat tampoco sostendría que su red de concesionarios proporciona a los clientes una experiencia mucho mejor que la red de concesionarios de Renault, Ford o algún otro competidor de primera categoría. En cambio, la experiencia y capacidad de Fiat para producir autos pequeños a nivel mundial, proporciona a los clientes unos beneficios sumamente valorados: ahorro superior de combustible, buena motorización, agilidad y confiabilidad.

Lo visible para los clientes son los beneficios, no los matices técnicos de la competencia que subyace a dicho beneficio.

Existe una importante excepción a la regla de que una competencia esencial debe contribuir significativamente al valor que perciben los clientes. Las competencias relacionadas con los procesos y con la producción que permiten al productor reducir notablemente los costos también pueden considerarse competencias esenciales, incluso aunque los beneficios de esta reducción de los costos repercutan poco o nada en el cliente. Por ejemplo, una empresa química puede tener una competencia en un proceso que le permite producir un determinado tipo de plástico a un 20% más barato que cualquier otra empresa del mundo. El plástico puede muy bien ser un “commodity” y tener un precio mundial que refleje la estructura de costo del productor menos eficiente del sector.

El productor más eficiente, que tiene su competencia en el proceso, puede muy bien optar por quedarse con su ventaja de costos en lugar de trasladarla a los clientes. Por lo tanto, cualquier conjunto de capacidades que permita proporcionar un determinado beneficio a los clientes con un ahorro significativo de costos, también puede denominarse competencia esencial.

- *Diferenciación de los competidores:* para que una capacidad sea una competencia esencial, también debe ser única desde el punto de vista competitivo. Eso no significa que para ser esencial deba ser propiedad exclusiva de una empresa, sino que cualquier capacidad que esté muy extendida en una industria no debe considerarse esencial a menos, por supuesto, que el nivel de competencia de una empresa sea muy superior al de otras.

En cualquier industria existe una serie de capacidades que son condiciones previas para participar en ella, pero que sin embargo no permiten a una empresa diferenciarse significativamente de los competidores.

En algunos casos, los directivos pueden creer que una determinada competencia, aunque es general en una industria, está significativamente subdesarrollada. Podrían centrar la atención en dicha competencia como posible competencia esencial si creyeran que existen posibilidades de conseguir mejoras espectaculares y que los clientes les conceden mucho valor.

Comparar las competencias de una empresa con las de sus competidores ayuda a resguardarse de la tendencia natural a exagerar la originalidad de nuestras propias capacidades.

- *Extensibilidad:* al principio hemos afirmado que las competencias esenciales constituyen la puerta de acceso a los mercados del futuro. Aunque una determinada competencia sea central a los ojos de un único negocio, en el sentido de que supera la prueba del valor percibido por los clientes y de la originalidad competitiva, puede no serlo desde el punto de vista de la empresa si no existe manera alguna

de imaginar una gama de nuevos productos o servicios, a los que se pueda aplicar esa competencia. En la práctica, eso significa que al definir las competencias, los directivos deben esforzarse por hacer abstracción de la configuración concreta del producto o servicio en que se encuentra plasmada actualmente dicha competencia e imaginar cómo podría aplicarse a nuevas áreas de productos o servicios.

### **2.3 Lo que no es una competencia esencial**

Saber lo que no es una competencia esencial es tan importante como saber lo que es. A menudo observamos que hay una gran confusión en torno a la distinción entre los activos, la infraestructura, las ventajas competitivas y los factores fundamentales para tener éxito.

En primer lugar, una competencia esencial no es un “activo” en el sentido contable del término. Las competencias esenciales no aparecen reflejadas en el balance. Una fábrica, un canal de distribución, una marca o una patente no pueden ser competencias esenciales; se trata de cosas más que de capacidades. Sin embargo, la aptitud para gestionar esa fábrica (por ejemplo, la producción flexible de Toyota), ese canal (por ejemplo, la logística de Wal-Mart), esa marca (por ejemplo, Coca-Cola) o esa propiedad intelectual (por ejemplo, la capacidad de Motorola para proteger y explotar su cartera de patentes) puede constituir una competencia esencial.

A diferencia de lo que ocurre con los activos físicos, las competencias no se “desgastan”, aunque una competencia esencial puede perder su valor con el paso del tiempo. Generalmente, cuanto más se utiliza una competencia, más se refina y más valor cobra. Cuando Honda aplicó su competencia en los motores para motos, automóviles, generadores, etc., se multiplicaron los conocimientos globales que tenía acerca de la ingeniería de la combustión.

La multitud de aplicaciones permite a Honda tomar un elemento de sus competencias desarrollado en un mercado de pro-

ductos y aplicarlo a otro. No es una casualidad que Honda tenga capacidad para fabricar motores de automóviles muy compactos y, sin embargo, muy poderosos. En la fabricación de motos, Honda comprendió hace tiempo la necesidad de maximizar la relación entre la potencia, el peso y el tamaño del motor.

Una competencia esencial es, sin duda, una fuente de ventaja competitiva, en el sentido de que es única desde el punto de vista competitivo y contribuye al valor percibido por los clientes o al costo. Pero mientras que todas las competencias esenciales son fuentes de ventajas competitivas, no todas las ventajas competitivas son competencias esenciales.

Una competencia esencial es simplemente lo que su nombre implica: una aptitud, una capacidad. Un negocio puede poseer muchas ventajas, en comparación con los competidores, que no se basan en capacidades y aptitudes. Eso no hace que estas ventajas sean menos valiosas o fundamentales para tener éxito, sino que significa que se gestionarán de una manera muy distinta.

Una de las razones por las que es importante distinguir entre las competencias esenciales y otros tipos de ventajas competitivas se halla en que es demasiado fácil para una empresa confiarse porque posee un activo o una ventaja derivada de la infraestructura e invertir excesivamente poco en la adquisición de competencias únicas. Por ejemplo, durante años Porsche tuvo una inestimable reputación entre los compradores de automóviles sofisticados basada en sus capacidades técnicas a nivel mundial. Desgraciadamente, el poder de la marca de Porsche y su capacidad para imponer un alto precio impidieron ver a la empresa la erosión relativa de sus capacidades técnicas.

No se trata de que se deteriorara la base de capacidades de Porsche, sino de que las capacidades técnicas automotrices de los competidores, principalmente de los japoneses, mejoraron a un ritmo mucho más rápido que las de Porsche. Inevitablemente, los compradores acabaron dándose cuenta de que el sobreprecio que pagaban por la marca Porsche no siempre estaba justificado por una diferencia de rendimiento basada en las competencias. Como consecuencia, las ventas de Porsche en Estados Unidos en 1993 representaban una décima parte de las efectuadas siete años antes.

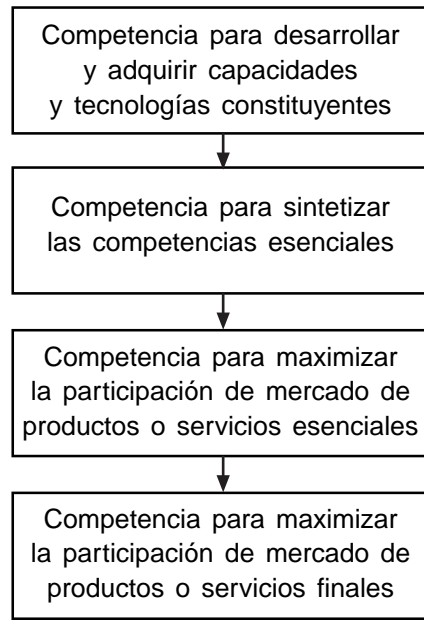
## **2.4 Los cambios de valor en las competencias**

Lo que representa una competencia esencial durante diez años puede convertirse en una mera capacidad durante otros diez. Por ejemplo, en las décadas de 1970 y 1980 la calidad, valorada en función del número de defectos por vehículo, era indudablemente una competencia esencial a favor de las compañías automotrices japonesas. Su confiabilidad era muy valorada por los clientes y constituía un verdadero factor de diferenciación para los fabricantes japoneses. Las empresas automotrices occidentales tardaron más de una década en reducir la diferencia entre la calidad de sus automóviles y la de los competidores japoneses, pero a mediados de los años noventa la calidad, valorada en función de los defectos iniciales por vehículo, se había convertido en una condición previa para todos los fabricantes de automóviles. Existe en este caso una dinámica que es común a otras industrias: lo que fue una competencia esencial durante largos períodos, puede convertirse en una simple capacidad como consecuencia de la evolución del sector industrial.

Así, la calidad, la comercialización rápida y el servicio al cliente, que fueron en otro tiempo poderosos factores de diferenciación, están convirtiéndose en ventajas rutinarias en numerosos sectores.

## **3. LA COMPETENCIA POR LAS COMPETENCIAS**

La competencia por las competencias consta de cuatro niveles (véase la Figura 2). Comprender el carácter de la competencia existente en cada nivel es fundamental para ganar la carrera por el liderazgo en las competencias esenciales. Si bien en la mayoría de las empresas la competencia por los productos finales (el nivel 4) es objeto de gran parte de la atención, C.K. Prahalad sostiene que esto no debe ser así porque, como describiremos a continuación, una gran parte de la batalla por el futuro tiene lugar en los niveles anteriores.



**Figura 2.** Los niveles de la competencia por las competencias

A continuación pasamos a comentar cada uno de estos cuatro niveles.

### **3.1 Competencia para adquirir y acceder a las capacidades y las tecnologías que constituyen las competencias esenciales**

El objetivo de la competencia dentro del primer nivel es adquirir o desarrollar las capacidades o tecnologías que constituyen una determinada competencia esencial. Esta batalla tiene lugar en los mercados de tecnología, talento, alianzas y derechos de propiedad intelectual. Las empresas con visión de futuro compiten por acceder a las capacidades y las tecnologías que comprenden una competencia esencial más abarcativa.



Por ejemplo, en el caso de una empresa farmacéutica, puede consistir en competir para vincular a los mejores profesores y departamentos universitarios con contratos de investigación de larga duración; en el caso de una destacada agencia bursátil, puede significar contratar a los mejores estudiantes de finanzas que se gradúen cada año.

En esta fase, el aprovechamiento de los recursos se consigue principalmente gracias a la posibilidad de “absorber” capacidades y tecnología del entorno. Las empresas japonesas, en particular, son expertas en importar ciencia e ideas de occidente y combinarlas para convertirlas en competencias fundamentales. Esto lo consiguen por medio de la formación de alianzas estratégicas, la obtención de licencias, la repatriación de estudiantes que han asistido a universidades norteamericanas y la participación accionaria en nuevas empresas.

### **3.2 Competencia para sintetizar las competencias**

Mientras que las empresas pueden competir directamente para contratar personas claves, conseguir una licencia exclusiva o establecer vínculos duraderos con un socio, la competencia para convertir las capacidades en competencias es mucho menos directa, pero no por ello menos importante. Una competencia esencial es un tapiz, tejido con los hilos de muchas capacidades y tecnologías distintas. Una empresa automotriz podría contratar a los mejores ingenieros y técnicos y gastar miles de millones en Investigación y Desarrollo y, aún así, no producir los mejores motores. Para poseer una competencia de ese tipo es necesario integrar los conocimientos sobre la ingeniería de la combustión, sistemas electrónicos de los motores, materiales avanzados, etc. Lo que sí resulta fundamental es la capacidad para armonizar una amplia variedad de capacidades y tecnologías diferentes. Por eso se necesitan generalistas, no sólo especialistas.

Es raro encontrar expertos que estén familiarizados con otras disciplinas y que sepan superar las perspectivas de sus conocimientos técnicos o funcionales específicos. En este sentido, la in-

tegración puede ser tan importante como la absorción con respecto a la invención.

Si bien la inventiva de las empresas japonesas no se ha desarrollado tanto en los últimos años como la de algunos competidores occidentales, esto lo han compensado con creces al sobresalir en la absorción y la integración.

### **3.3 Competencia para conseguir participación de mercado en productos o servicios esenciales**

El tercer nivel de la competencia gira en torno de lo que se denomina producto o servicio esencial.

Un producto o servicio esencial es un producto o servicio intermedio que se encuentra entre la competencia esencial y el producto o servicio final. Por ejemplo, Canon vende motores para impresoras láser a Apple, Hewlett-Packard y otras empresas que fabrican impresoras láser.

Entonces tenemos el caso de que el motor es el corazón de la impresora y Canon es el fabricante de motores de ese tipo más prolífico del mundo, por lo que su participación de mercado en motores de este tipo es mucho mayor que su participación de mercado en impresoras láser.

Así Canon está utilizando el poder de distribución de sus competidores, al tiempo que concentra su inversión en la tarea de conseguir el liderazgo en las competencias relativas a la impresión láser y de inyección de tinta.

El caso de Canon es un ejemplo de cómo las empresas japonesas, en particular, han concentrado sus esfuerzos en la adquisición de participación de mercado en productos fundamentales, lo que les ayuda a adquirir competencias esenciales. Casi todas ellas y todas las grandes multinacionales coreanas han vendido productos esenciales a otras empresas a fin de reforzar su participación de mercado en dichos productos: algunas veces éstos se venden como componentes y otras con la marca de la empresa. Constituyen algunos ejemplos representativos la producción de motores y transmisiones para Ford, armazones de aviones para Boeing

y pantallas planas para Apple. Las empresas asiáticas normalmente tienen un cociente entre la participación de mercado en productos esenciales y la participación de mercado en productos finales superior a 1.

Aunque las compañías taiwanesas son casi desconocidas fuera de su propio país, el director de Intel en Taiwán cree que sería difícil para cualquier fabricante occidental de computadoras competir sin un proveedor de ese país: “No creo que ninguna compañía de computadoras pueda sobrevivir hoy sin comprar a Taiwán. Taiwán se ha convertido en el traficante de armas de la guerra de computadoras”.<sup>5</sup>

Tras inventar el sistema VHS, Matsushita fabricó durante años la inmensa mayoría de los componentes de videocasetas del mundo, reafirmando y reforzando su competencia en la producción de cintas de video.

Por consiguiente, una industria suele estar mucho más concentrada en el caso de los productos esenciales que en el de los productos finales. Así, por ejemplo, mientras que una multitud de empresas fabrica computadoras portátiles, sólo dos (Sharp y Toshiba) producen la mayor parte de las pantallas planas que hacen que un computador sea verdaderamente portátil.

El concepto de participación de mercado en productos esenciales es aplicable también a los servicios. Marriott vende sus competencias esenciales en gastronomía a empresas que subcontratan el servicio para salas de conferencias o cafeterías de empresas. Además, ofrece sus competencias directamente a los clientes a través de los hoteles de la cadena Marriott. Federal Express ha creado un negocio en el que vende servicios esenciales en forma de sistemas y consultoría a cualquier empresa que necesite gestionar algún complicado problema logístico. En este caso, FedEx no vende el servicio final, sino un servicio intermedio.

La decisión de vender productos o servicios esenciales a otras empresas para introducirlos en productos que llevan la marca de

<sup>5</sup>. “Taiwán: the arm’s dealer of the computer war”, *Business Week*, junio de 1993, p. 36.

un competidor a menudo causa una gran consternación entre el personal de ventas directo y los altos ejecutivos de marketing. La pregunta que siempre se plantean es la siguiente: “¿cómo podemos mantener nuestra diferenciación competitiva si vendemos nuestros productos centrales, las ‘joyas de la corona’, a los rivales?”

En este caso, lo que raras veces ve la gente de marketing y ventas es lo que implica esta otra pregunta: “¿cómo podemos conservar el liderazgo absoluto en nuestras áreas de competencias esenciales si limitamos nuestros volúmenes y, por lo tanto, nuestros ingresos y oportunidades de aprender en el mercado a nuestros propios canales de ventas?”

La venta de productos y servicios esenciales a competidores es un buen parámetro para saber si la empresa tiene potencial para ser líder en competencias. Si los competidores no se muestran demasiado interesados en comprar los productos esenciales de una empresa, probablemente sus competencias esenciales no sean tan maravillosas como pretenden algunos de los suyos.

Existen muy pocas empresas en las que esté clara la distinción entre competencias esenciales, productos esenciales y productos finales. Normalmente, el único porcentaje de participación en el mercado que preocupa a los altos directivos es el de los productos finales.

La dependencia de productos esenciales no siempre es asimétrica, sino que puede ser recíproca. Ford y Mazda intercambian productos esenciales y de otros tipos desde hace tiempo, al igual que Philips y Masushita. Y aunque las empresas norteamericanas de computación deben recurrir a empresas japonesas y taiwanesas para proveerse de productos esenciales, las empresas asiáticas deben recurrir a empresas como Microsoft e Intel para conseguir la inteligencia básica del ordenador. Cuando los productos esenciales fluyen en ambos sentidos y los socios están alerta tanto a los aspectos competitivos de sus relaciones como a los cooperativos, la subcontratación no tiene por qué llevar a la desaparición. Una vez más, esto no quiere decir que una empresa deba hacer todo lo que vende, sino solamente que al decidir subcontratar componentes fundamentales, debe considerar aten-

tamente las implicancias competitivas a largo plazo y la naturaleza de la dependencia resultante.

### **3.4 Competencia para conseguir participación de mercado en productos o servicios finales**

La perspectiva de las competencias esenciales no es natural en la mayoría de las empresas que compiten en los mercados de productos o servicios finales. Normalmente, el sentido de identidad más básico de una empresa gira en torno a entidades basadas en el mercado, que suelen denominarse “unidades estratégicas de negocios”, más que en torno a competencias esenciales.

Si bien es absolutamente adecuado que una organización ponga el acento principalmente en sus productos y servicios finales, éste debe complementarse con un énfasis igualmente explícito en las competencias esenciales. Por eso, una empresa debe concebirse no sólo como una cartera de productos o de servicios sino también como una cartera de competencias.

#### *3.4.1 Los riesgos de pasar por alto las competencias esenciales*

Son muchos los peligros que corre una empresa que no puede concebirse a sí misma y a sus competidores en función de las competencias esenciales:

- 1) El primero es el riesgo de que se trunquen innecesariamente las oportunidades de crecimiento. ¿Por qué CBS, que poseía una red de televisión y un próspero negocio discográfico, no se dio cuenta de la oportunidad que representaba una programación de televisión exclusivamente musical? En consecuencia, dicho “espacio en blanco” fue capturado por la cadena MTV. Éste es un ejemplo de cómo resulta demasiado frecuente que se pase por alto una oportunidad que se encuentra entre los intersticios de las

definiciones de mercado existentes y que por sí mismo no tiene ningún “hogar” natural.

- 2) En segundo lugar, incluso aunque se detecte una nueva oportunidad, si las competencias que se necesitan para dar respuesta a esa oportunidad se hallan en otra unidad de negocios, puede no haber forma alguna de reubicar a las personas que llevan consigo esas competencias para poder aprovechar la nueva oportunidad. En ciertos jefes suele existir resistencia a desprenderse de “su” gente y en pocas empresas existen mecanismos explícitos para asegurarse de que los mejores talentos se asignen a oportunidades más atractivas. Como consecuencia, las competencias quedan aprisionadas y no se aprovechan todo lo que se podría.
- 3) En tercer lugar, cuando una empresa se divide y se fragmenta en unidades de negocios cada vez menores, también las competencias pueden llegar a fragmentarse y debilitarse.

Las fronteras de las unidades dificultan la aplicación de las competencias a través de ellas y frenan los procesos de aprendizaje acumulativo, por medio de los cuales éstas se mejoran.

Las unidades sólo están dispuestas a apoyar la labor de desarrollo de competencias en la medida en que éstas contribuyan a aumentar la competitividad de los productos finales actuales. A menudo, una unidad no puede permitirse la inversión ni la paciencia necesarias para adquirir una nueva competencia esencial.

- 4) En cuarto lugar, la ausencia de una perspectiva de competencias esenciales también puede hacer que una empresa no se dé cuenta de su creciente dependencia de proveedores externos de productos esenciales. A los gerentes a los que sólo les interesa maximizar la participación de mercado en los productos finales, puede resultarles cómodo “alquilar” las competencias de los competidores en lugar de invertir en la adquisición de las propias.

- 5) En quinto lugar, una empresa que sólo ponga énfasis en los productos finales puede no invertir lo suficiente en nuevas competencias esenciales que impulsen el crecimiento en el futuro, ya que éste depende de la adquisición actual de competencias.

La inversión en nuevas competencias esenciales siembra las semillas necesarias para recoger productos en el futuro.

- 6) En sexto lugar, una empresa que no comprenda cuán importantes son las competencias esenciales para competir en su industria puede verse sorprendida por nuevos competidores que se basen en competencias adquiridas en otros mercados finales.

Entonces, las empresas se sorprenden a menudo cuando un competidor que ha adquirido competencias esenciales para apoyar su participación en un mercado de productos finales, utiliza esta capacidad para entrar en otro.

- 7) Y en séptimo lugar, las empresas insensibles a la cuestión de las competencias esenciales pueden renunciar a capacidades valiosas sin darse cuenta, cuando se despojan de negocios que no arrojan los resultados esperados.

Con el fin de proteger sus competencias esenciales, una empresa debe ser capaz de distinguir entre un mal negocio y las competencias potencialmente valiosas encerradas en el mismo.

#### *3.4.2 Tareas claves para establecer la perspectiva de las competencias esenciales*

Para que arraigue la perspectiva de las competencias esenciales en una organización, su conducción estratégica debe comprender perfectamente las cinco tareas claves de la gestión de las competencias y participar en ellas:

- a. identificar las competencias esenciales existentes
- b. establecer un programa de adquisición de competencias esenciales
- c. adquirir competencias esenciales
- d. utilizar las competencias esenciales
- e. proteger y defender el liderazgo en las competencias esenciales.

Veamos ahora cada una de estas cinco tareas claves.

*a. Identificar las competencias esenciales*

Una empresa no puede gestionar activamente sus competencias esenciales si los directivos no tienen una opinión común acerca de cuáles son dichas competencias. Por lo tanto, la claridad en la definición de las competencias esenciales de una empresa y el grado de consenso que exista sobre esa definición son las pruebas más elementales de la capacidad de una empresa para gestionar las competencias esenciales.

Aunque la mayoría de los directivos tengan alguna idea acerca de “qué es lo que hacemos bien”, pueden ser incapaces de trazar una línea divisoria específica entre determinados conjuntos de capacidades y la competitividad de los productos y servicios finales. En este sentido, es elemental tratar de elaborar un “inventario” de competencias esenciales.

En muchas empresas que han intentado definir las competencias esenciales, se observa que el proceso tiende a ser caprichoso y político. El primer intento normalmente da como resultado una larga lista de tecnologías y capacidades, algunas de las cuales son esenciales, pero la mayoría no. Todos los que participan en el proceso quieren asegurarse de que las actividades que realizan se consideren efectivamente “esenciales”.

Hay que hacer grandes esfuerzos para distinguir entre las competencias y los productos y servicios en las que están insertas, así como para distinguir las esenciales de las que no lo son,



para agrupar y agregar las capacidades y las tecnologías de una manera que tenga sentido, y para dar con “etiquetas” que sean realmente descriptivas y favorezcan el entendimiento compartido. Es probable que el tiempo que se tarda en llegar a una definición perspicaz, creativa y compartida de las competencias esenciales en una empresa, no se mida en semanas sino en meses.

Otro peligro radica en confundir los activos y la infraestructura con las competencias esenciales y también en la incapacidad para escapar a la visión ortodoxa de las capacidades de la empresa, que gira en torno al producto. Un grupo amplio de personas debería ser capaz de describir una competencia en términos razonablemente similares y tener la misma idea de cuáles son exactamente las capacidades que constituyen dicha competencia.

Existe otro error bastante frecuente: las empresas a menudo no aplican la prueba del “valor percibido por los clientes” a su lista de competencias. Sin embargo, comprender la relación entre la competencia y el beneficio es fundamental para identificar las competencias que son verdaderamente esenciales.

Los altos directivos deben participar totalmente en el proceso de identificación de las competencias esenciales. Este proceso requiere numerosas reuniones, acalorados debates, frecuentes discrepancias, ideas inesperadas y entusiasmo por las nuevas oportunidades potenciales.

La tarea de descubrir las competencias esenciales de una empresa no es una tarea que los altos directivos puedan delegar ni que pueda comprimirse en una reunión de dos o tres días en un lugar alejado. El objetivo del proceso es comprender de una manera general y profunda las habilidades que sustentan el éxito de la empresa actualmente, aumentar la sensibilidad a la realidad de la competencia por las competencias esenciales y establecer las bases necesarias para gestionar activamente lo que constituye, al final de cuentas, el recurso más valioso de la empresa.

*b. Elaborar el programa de adquisición de competencias esenciales*

Aunque el programa de desarrollo de competencias de una empresa depende de su arquitectura estratégica, a menudo resulta útil una matriz de competencias y productos para fijar objetivos específicos en relación con su adquisición y utilización. La matriz distingue entre competencias existentes y nuevas, y entre los mercados de productos existentes y los nuevos (véase la Figura 3).

		MERCADOS	
		Existentes	Nuevos
COMPETENCIAS ESENCIALES	Nuevas	¿Qué nuevas competencias necesitaremos adquirir para proteger y extender nuestra participación en los mercados actuales?	¿Qué nuevas competencias necesitaremos adquirir para participar en los mercados más apasionantes del futuro?
	Existentes	¿Qué oportunidades hay para mejorar nuestra posición en los mercados existentes aprovechando mejor las competencias esenciales que ya poseemos?	¿Qué nuevos productos o servicios podríamos crear reorientando o recombinando las competencias esenciales que poseemos actualmente?

**Figura 3.** Elaboración del programa de adquisición de competencias esenciales.<sup>6</sup>

<sup>6</sup> Basada en *Competing for the future*, de Gary Hamel & C.K.Prahalad, op. cit.

El cuadrante inferior izquierdo de la matriz de la Figura 3 representa la cartera de competencias y de productos o servicios que tiene la empresa. Averiguando cuáles son las competencias necesarias para determinados mercados de productos finales, una empresa puede identificar oportunidades para reforzar su posición en dicho mercado de productos, importando competencias que pueden residir en otro lugar de la empresa.

Toda empresa debería preguntarse dónde se encuentran las oportunidades para utilizar más las competencias existentes a fin de reforzar su posición en los mercados.

El cuadrante superior izquierdo sugiere otra importante pregunta: ¿qué nuevas competencias debemos adquirir hoy para asegurarnos que nuestros clientes nos consideren el principal proveedor dentro de cinco o diez años? En este caso, el objetivo es comprender qué nuevas competencias deben adquirirse para apoyar y ampliar la participación de la empresa en los mercados existentes.

Por ejemplo, IBM se ha esforzado por mejorar sus conocimientos en el campo de la consultoría de empresas, ya que sabe que sus clientes no sólo quieren comprar computadoras y programas, sino que también necesitan soluciones para resolver problemas empresariales reales. Si IBM no adquiriera esta competencia, su posición como proveedor de tecnología de la información se erosionaría aún más como consecuencia de la presencia de competidores como Andersen Consulting, que poseen amplia experiencia en el campo de la consultoría.

Este mismo cuadrante sugiere otra cuestión: ¿qué competencias nuevas podrían sustituir o tornar obsoletas a las que se utilizan actualmente para satisfacer las necesidades de los clientes existentes?

Canon sabe que con el tiempo la imagen electrónica digital podría sustituir, en parte, a la química para registrar las imágenes fotográficas. Las ventajas de la fotografía digital son evidentes: posibilidad de editar imágenes a voluntad, “películas” reutilizables, bajos costos de revelado y posibilidad de transferir fácilmente las imágenes de unos medios a otros (computadora personal, televisor, impresoras). Actualmente, Canon es líder

mundial en la producción de cámaras fotográficas de 35 mm, pero no es sorprendente que también haya estado investigando y experimentando con la fotografía electrónica. Sus primeros productos no han tenido un enorme éxito, pero Canon comprende que para conservar su posición en el negocio de la fotografía debe adquirir con el tiempo una competencia en la imagen digital. Kodak también ha reconocido esta posible amenaza y se ha unido a Apple para producir una cámara digital.

En el cuadrante inferior derecho nos referimos a las oportunidades que no entran en el ámbito de las unidades de negocios existentes en el mercado de productos. Su objetivo es imaginar oportunidades para extender las competencias existentes a nuevos mercados.

Muchas veces, la miopía de las unidades de negocios, les impide ver las oportunidades que existen.

Para identificar este tipo de oportunidades, una empresa debe comenzar teniendo una perspectiva basada en las competencias esenciales más que en los mercados de productos y servicios finales.

Por último, en el cuadrante superior derecho se ubican las grandes oportunidades futuras. Si la empresa considera que son importantes y atractivas, el enfoque estratégico puede consistir en una serie de alianzas con fines muy determinados por medio de las cuales la empresa podrá acceder a las competencias necesarias, comprenderlas y comenzar a conocer sus posibles aplicaciones.

En este sentido, las empresas japonesas están desarrollando capacidades relativas a la producción de armazones, satélites y cohetes por medio de alianzas con una variedad de empresas aeroespaciales norteamericanas y europeas, sostenidas por grandes inversiones. Está por verse si las empresas japonesas consiguen alguna vez construir un avión que tenga éxito comercial, pero ciertamente no han renunciado a ese objetivo. En este cuadrante, las oportunidades deben aprovecharse con suma precaución, ya que la empresa tiene poca o nula experiencia sobre la que basar sus decisiones. En el caso de la industria aeroespacial japonesa, los contribuyentes pueden acabar pagando un alto precio

por alimentar el orgullo de las autoridades japonesas que se niegan a aceptar la supremacía de las empresas norteamericanas y europeas en el sector.

*c. Adquirir nuevas competencias esenciales*

Dado que una empresa puede tardar muchos años en conseguir el liderazgo en un área de competencias esenciales, es fundamental que los esfuerzos sean coherentes.

Esta coherencia depende, en primer lugar, de la existencia de un profundo consenso sobre las competencias que deben desarrollarse y, en segundo lugar, de la estabilidad de la conducción estratégica de la organización, encargada de la adquisición de competencias.

Es improbable que exista esta coherencia si los altos directivos no están de acuerdo en cuáles son las competencias que deben adquirirse.

Si no existe este consenso, una empresa fragmentará sus esfuerzos para adquirir competencias, ya que las distintas unidades seguirán un programa independiente de adquisición.

También es clave la estabilidad de la conducción estratégica y, por lo tanto, de los programas estratégicos. Asignar dinero a un proyecto, retirárselo cuando no da resultados a corto plazo, volver a asignárselo cuando parece que los competidores avanzan y restarle importancia al proyecto cuando se nombra un nuevo gerente general es el camino más directo para ser ineficiente en la adquisición de competencias.

*d. Utilizar las competencias esenciales*

Para apalancar una competencia esencial a través de múltiples negocios y en nuevos mercados es necesario, a menudo, reasignarla internamente. Es decir, trasladarla de una división o unidad estratégica a otra.

Algunas empresas hacen esto mejor que otras y, por lo tanto, aprovechan de una manera más eficaz sus competencias.

Muchas empresas tienen una cantidad considerable de competencias esenciales, porque cuentan con muchas personas que poseen conocimientos avanzados a nivel mundial, pero no poseen la flexibilidad estructural que les permite reasignar esas personas a nuevos proyectos.

En muchos casos, el valor de mercado de una organización supera notablemente el valor de sus activos contables. La diferencia radica en las competencias esenciales, es decir, en las capacidades que tienen los individuos.

Aunque los gerentes de personal y muchos empresarios sostienen con orgullo que “la gente es nuestro activo más importante”, la realidad indica que esto no siempre se verifica en la práctica.

En muchas empresas japonesas, la situación es precisamente la contraria, como debería ser si una empresa cree realmente que competir por las competencias es lo más importante y si comprende que la fuerza motriz fundamental para el crecimiento es el acceso a las competencias más que el acceso a los recursos materiales.

Si no existe un consenso en toda la empresa sobre las nuevas oportunidades, es decir, un acuerdo sobre los proyectos que son realmente “urgentes” o sobre los que merecen recibir el apelativo de “estrellas”, no puede existir ninguna base lógica para la reasignación interna de las competencias esenciales.

Una empresa japonesa, por ejemplo, publica periódicamente una lista de las prioridades máximas en el desarrollo de mercados y de productos. Evidentemente, las personas que trabajan en los programas que ocupan un lugar destacado gozan de un gran status, de ahí que si un miembro de cualquier nivel de la organización cree que puede contribuir a alguno de los proyectos de máxima prioridad, puede “autopromocionarse” y entrar en el equipo.

El jefe de este equipo puede decidir no aceptar al solicitante, pero si las capacidades que ofrece son fundamentales para el éxito del proyecto, puede pedir que le transfieran a esta persona. En ese momento, el jefe del empleado tiene que justificar por qué el talento de ese individuo es más valioso para la empresa en el puesto que ocupa actualmente que en el nuevo. Como cabría es-

perar, la existencia de ese tipo de sistema contribuye a conseguir que los jefes de unidad hagan todo lo posible para mantener a las personas claves ocupadas en proyectos realmente desafiantes. También consigue que las mejores personas acaben trabajando en las mayores oportunidades potenciales.

La movilidad de las competencias también se ve favorecida cuando los empleados que comprenden una determinada competencia se reúnen frecuentemente para intercambiar ideas y experiencia.

Los diálogos son importantes para inculcar un sentido de comunidad en las personas que trabajan en la misma competencia y la fertilización recíproca resultante acelera la adquisición de competencias.

El objetivo es formar un grupo de personas que se consideren a sí mismas como los recursos de la corporación y leales, en primer lugar, a ella y a la integridad de las competencias esenciales de la misma antes que a cualquier unidad en particular.

*e. Proteger y defender las competencias esenciales*

El liderazgo en las competencias esenciales puede marchitarse por falta de financiación, puede fragmentarse si las competencias están repartidas en distintas divisiones, puede cederse sin darse cuenta a los socios de las alianzas o puede perderse cuando se desmantela un negocio cuyos resultados no eran los esperados.

Para proteger las competencias esenciales de la erosión, la alta dirección debe permanecer continuamente vigilante. Aunque la mayoría de los altos directivos pueden sacar a relucir fácilmente indicadores de ventas, participación de mercado y rentabilidad, pocos son capaces de decir de una manera rápida y convincente si su empresa va por delante de las competidoras en el desarrollo de competencias esenciales.

Es necesario asignar a los jefes de división el papel de administrar en toda la empresa determinadas competencias y responsabilizarlos de la salud de las mismas. Deben celebrarse reuniones periódicas para “revisar el estado de las competencias”,

las cuales deben girar en torno a los niveles de inversión, a los planes para reforzar las capacidades y tecnologías integrantes, a las pautas internas de utilización y a las consecuencias de las alianzas.

C.K. Prahalad sostiene que la perspectiva de las competencias esenciales no debe suplantar a la perspectiva del mercado de productos finales, sino que debe complementarla.

Dado que la perspectiva de las unidades estratégicas de negocios está tan profundamente arraigada en la mayoría de las empresas, los altos directivos necesitan hacer grandes esfuerzos para adoptar la perspectiva complementaria de las competencias esenciales.

El objetivo no es realizar cambios estructurales para reconvertir la organización sobre la base de competencias esenciales, sino meter esa perspectiva en la cabeza de todos los directivos y empleados, lo cual implica:

- 1) establecer un proceso de identificación de las competencias esenciales que involucre profundamente a la mayoría de las personas
- 2) involucrar a las unidades estratégicas de negocios en el proceso de desarrollo de una arquitectura estratégica y de fijación de objetivos para la adquisición de competencias que envuelva a toda la empresa
- 3) definir un conjunto de prioridades para el crecimiento de la organización y para el desarrollo de nuevos negocios
- 4) asignar explícitamente los roles en la “administración” de las competencias esenciales
- 5) crear un mecanismo explícito para asignar los recursos a las competencias esenciales
- 6) comparar la labor de adquisición de competencias con la de las empresas rivales
- 7) revisar periódicamente la situación de las competencias esenciales desarrolladas y de las incipientes
- 8) crear una comunidad de personas en el seno de la organización que se consideren a sí mismas, “portadoras” de competencias esenciales.



## GLOSARIO

---

**Competencia esencial:** conjunto de capacidades y tecnologías que permiten a una compañía ofrecer un determinado beneficio a los clientes.

**Commodity:** producto o servicio en el que existe un alto grado de homogeneidad, a tal punto que al consumidor le resulta muy difícil identificar al competidor que lo produjo.

**Producto o servicio esencial:** producto o servicio intermedio que se encuentra entre la competencia esencial y el producto o servicio final.

**Unidades estratégicas de negocios:** entes autónomos, que se administran a sí mismos, bajo la dependencia de un poder central.

**Participación de mercado (market share):** porcentaje que posee una empresa competidora en relación al total de ventas del sector.

## AUTOEVALUACIÓN

---

---

1. ¿Cuáles son, para usted, las competencias esenciales de OSDE?
2. ¿Qué servicio esencial puede vender OSDE a sus competidores?
3. Conteste los interrogantes contenidos en la matriz de la Figura 3, refiriéndose a su organización.
4. ¿Se considera “portador” de alguna capacidad que pueda formar parte de una competencia esencial? Fundamente su respuesta.

**MÓDULO II**

**ESTRATEGIA DE NEGOCIOS Y FUNCIONAL**



## Unidad 1

### ESTRATEGIA DE NEGOCIOS: FUNDAMENTOS Y ANÁLISIS EXTERNO

---

---

#### 1. INTRODUCCIÓN

De las tres dimensiones estratégicas fundamentales (corporativa, de negocios y funcional), la de negocios se halla en el centro de las acciones gerenciales.

Existen dos conceptos esenciales para una adecuada comprensión de lo que es una estrategia de negocios: su definición y la elección de una estrategia determinada.

El proceso de elección de una estrategia comprende los siguientes elementos básicos:

- determinación de la misión del negocio
- análisis estructural del sector (análisis externo)
- análisis de la posición competitiva (análisis interno)
- elección de una estrategia de negocios
- implementación.

Por una necesidad metodológica, desarrollaremos estos temas a lo largo de tres unidades del Módulo II, a saber: en la presente Unidad tratamos el concepto de unidad estratégica de negocios, para continuar con la determinación de la misión y concluir con el análisis estructural del sector. En la Unidad 2 desarrollamos el concepto de “Cadena de Valor” como marco conceptual del análisis interno.

Por último, en la Unidad 3, hablamos específicamente de la elección de una estrategia competitiva.

## **2. CONCEPTO DE UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS**

Una Unidad Estratégica de Negocios (UEN) es una unidad operativa, que agrupa productos o servicios diferenciados, vendidos a un conjunto definido de clientes y que al mismo tiempo enfrenta un grupo determinado de competidores.

La esencia de la estrategia está relacionada con el posicionamiento del negocio para responder de manera efectiva a la necesidad de un cliente, superando las ofertas de los competidores.

El concepto de UEN nació a fines de la década del 60, cuando la General Electric decidió separar sus negocios en un conjunto de unidades autónomas, de acuerdo con la recomendación efectuada por la consultora McKinsey & Co.<sup>1</sup>

General Electric se había transformado de empresa productora de motores eléctricos y negocios de alumbrado, en un conglomerado de negocios ampliamente diversificados. La complejidad se incrementó junto con el tamaño, la diversidad, el alcance internacional y la variedad de tecnologías que este formidable desafío empezó a imponer a los gerentes de General Electric.

La respuesta consistió en dividir los negocios de la empresa en unidades autónomas que podían ser dirigidas desde un poder central como entidades de negocios aisladas y capaces de generar su propia rentabilidad.

Tal como vimos en la Unidad 3 del Módulo I al hablar de la Forma Divisional, cada UEN posee su propio segmento de mer-

<sup>1</sup> McKinsey & Co. es una de las principales consultoras en administración del mundo. A través de algunos de sus miembros destacados, ha realizado importantes aportes al desarrollo de la teoría administrativa.

cado y el responsable de la misma (en muchas organizaciones denominado Jefe de División), cuenta con todos los recursos necesarios para definir y llevar a cabo una estrategia con plena autonomía, por supuesto dentro del marco de la estrategia corporativa.

Una UEN es definida en función de los siguientes elementos:

- tiene que haber un solo conjunto de competidores
- todos los productos pertenecientes a una UEN deberían verse afectados en forma similar por los cambios de precios
- debe existir un solo grupo de clientes perfectamente definido
- el cambio en la calidad y el estilo debe afectar los productos en forma similar
- todos los productos/servicios de una UEN podrían sustituirse en el corto plazo. Del mismo modo, no debería haber un sustituto claro en otra unidad de negocios, ya que esto implicaría la necesidad de unificar ambos productos en la misma unidad
- existirá la posibilidad concreta de generar una contribución económica al negocio corporativo. Esto significa que cada UEN tiene que poder mantener su propia gerencia, así como generar sus propios resultados.

Por supuesto que, como toda configuración estructural, el concepto de UEN no es aplicable a todos los casos, sino que representa una herramienta muy útil para aquellas empresas que poseen un gran tamaño, al mismo tiempo que una amplia diversificación.

La segmentación de negocios que implica la constitución de una UEN debe tener en cuenta la sinergia que resulta de las interrelaciones potenciales entre las distintas unidades de negocios de la misma corporación.

En función de ello, conviene tener en cuenta las siguientes consideraciones:

- la UEN tiene como fin atender un mercado externo, no un mercado interno, lo que implica que la UEN debe tener un conjunto de clientes externos y no limitarse a un rol de proveedor interno
- el responsable de la UEN debe tener la suficiente autonomía como para tomar las decisiones estratégicas fundamentales, es decir, debe poder elegir dónde obtener los recursos necesarios y cómo competir efectivamente
- cada UEN contará con un conjunto definido de competidores
- la UEN debe convertirse en un centro de ganancias genuino, totalmente responsable de su propia rentabilidad
- la UEN debe organizarse a sí misma, es decir, diseñar su propia estructura.

### **3. DETERMINACIÓN DE LA MISIÓN DEL NEGOCIO**

#### **3.1 Consideraciones preliminares**

Para poder definir la misión de una manera apropiada, deben tomarse dos decisiones estratégicas claves: definir el alcance del negocio, que determina *dónde* competir, y desarrollar las competencias esenciales asociadas al negocio, lo que determina *cómo* competir.

La definición del alcance del negocio implica la selección de los clientes y competidores. Esto lleva a establecer claramente los límites del campo competitivo en donde opera el negocio.

El desarrollo de competencias esenciales significa la adquisición de recursos tangibles e intangibles claves del negocio, así como de las capacidades que diferenciarán a una empresa de sus competidores.

La misión es el punto de partida de la formulación de la estrategia.

La definición de la misión debe centrarse en:



- detectar los cambios que deben emprenderse en el alcance y las competencias esenciales del negocio
- identificar los desafíos resultantes que surgen de esos cambios
- alcanzar el consenso que debe crearse en cuanto a la orientación del negocio.

### **3.2 Proceso para definir la misión del negocio**

A continuación explicaremos brevemente cada uno de los pasos del proceso metodológico sugerido para determinar la misión de un negocio.

#### *3.2.1 Definición del marco temporal*

Este tema, si bien puede parecer trivial, es fundamental para la viabilidad del plan estratégico del negocio.

Un marco temporal adecuado para un sector, puede no serlo para otro. Si nos restringimos a un horizonte temporal demasiado breve, podríamos obtener como resultado una planificación con falta de previsión. Si, por el contrario, el marco temporal es muy prolongado, podría conducir a una planificación totalmente alejada de la realidad, en particular en sectores muy cambiantes.

#### *3.2.2 Determinación del alcance y las competencias esenciales del negocio*

En primer término, la empresa debe definir el alcance actual del negocio, es decir: productos, mercados y localizaciones geográficas que en la actualidad forman parte del negocio.

A esta definición debe agregársele la del alcance deseado del negocio, lo cual comprende los productos, mercados y localizaciones geográficas que se planea añadir al negocio actual.

Posteriormente, deben definirse las competencias esenciales que actualmente colocan al negocio en una determinada posición

competitiva y las nuevas competencias que deberán adquirirse para seguir compitiendo exitosamente en el futuro.

### *3.2.3 Determinación de los segmentos producto-mercado*

El rol de quien tiene la responsabilidad de definir una estrategia a nivel de un negocio en particular, se limita a identificar y explotar las extensiones potenciales del negocio actual, en oportunidades adyacentes de productos y mercados. No es su tarea buscar estrategias de diversificación, ya que ésta se centra a nivel corporativo.

De acuerdo con lo antedicho, las diferentes alternativas para el crecimiento dentro de un segmento producto-mercado son las siguientes:

- *penetración*: extender los productos existentes en los mercados existentes
- *desarrollo de mercados*: buscar nuevos mercados para los productos o servicios existentes
- *desarrollo de productos*: introducir nuevos productos en los mercados existentes.

### *3.2.4 Desafíos resultantes de cambios en la misión*

Cada cambio fundamental (a partir del alcance del negocio y las competencias esenciales) debe ser abordado en forma de desafío.

Si fuera así, es probable que pase desapercibido cuando se formulen los programas de acción.

Los desafíos tendrán que ser específicos y, al mismo tiempo, deberá explicitarse qué se hará para lograr el cambio deseado.

### *3.2.5 Declaración de la misión*

La misión del negocio es una declaración cualitativa de su posición global, que sintetiza los puntos claves con respecto a

productos, mercados, localizaciones geográficas y competencias esenciales.

Esta declaración debe ser breve pero sustantiva y diferenciar los puntos importantes para guiar el desarrollo del negocio.

#### **4. ANÁLISIS ESTRUCTURAL DEL SECTOR**

La esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar la empresa con su medio ambiente.

Aunque el medio ambiente es muy amplio e incluye fuerzas de todo tipo, el aspecto más relevante son los sectores<sup>2</sup> en los cuales compete la empresa.

La estructura de un sector tiene una fuerte influencia al determinar las reglas del juego competitivas así como las posibilidades estratégicas de la empresa.

La intensidad de la competencia en un sector no es coincidencia ni mala suerte. Por el contrario, la competencia en un sector tiene sus raíces en su estructura económica fundamental y va más allá del comportamiento de los competidores actuales.

La situación de la competencia en un sector depende de cinco fuerzas competitivas básicas, tal como se describen en la Figura 1 de esta unidad.

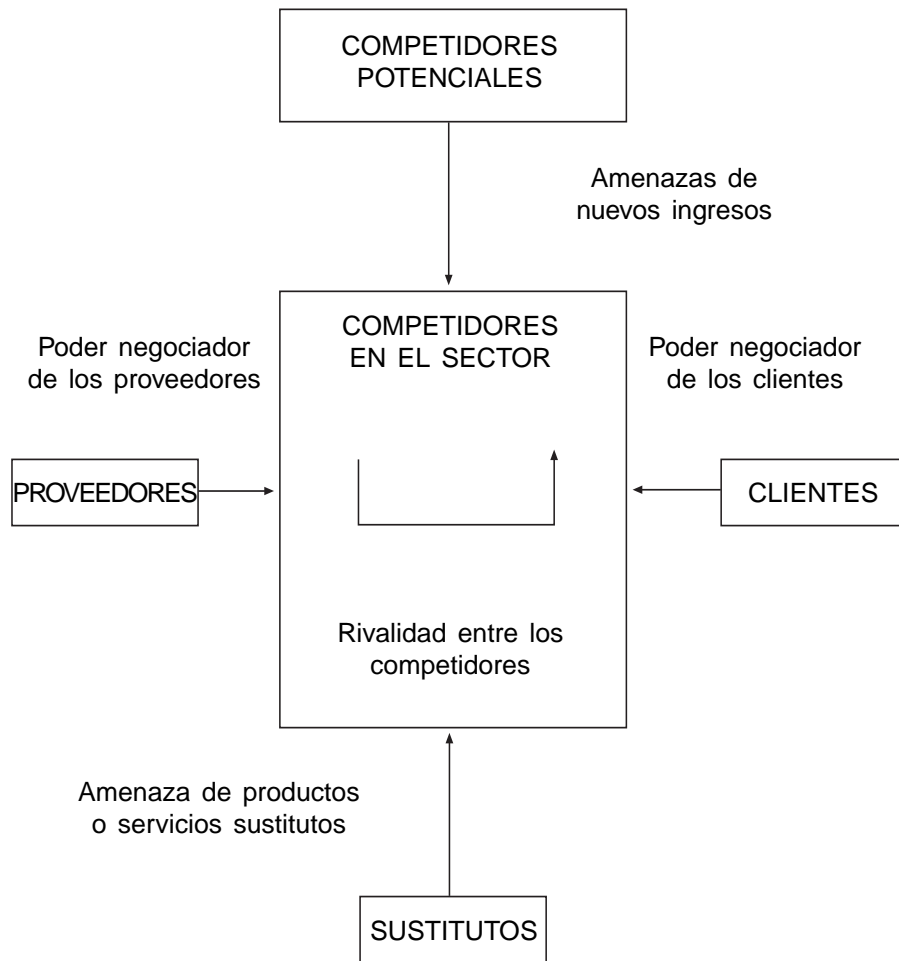
La acción conjunta de estas fuerzas determina la rentabilidad potencial del sector, en donde el potencial de actividades se mide en términos del retorno a largo plazo del capital invertido.

El objetivo de la estrategia competitiva para una empresa es encontrar una posición en el sector, desde la cual pueda defenderse mejor contra las fuerzas competitivas o bien pueda inclinarlas a su favor.

<sup>2</sup> Michael Porter introdujo el concepto de análisis del sector en su obra *Estrategia Competitiva* (1982). En toda su obra, Porter se refiere a los “sectores industriales” cuando intenta definir el ámbito en el cual se desarrolla la competencia en cualquier tipo de negocios. Para evitar confusiones, hemos optado por utilizar el término “sector”.

La clave para la formulación de la estrategia es ver debajo de la superficie y analizar las fuentes de cada una de las fuerzas competitivas.

El conocimiento de esas fuentes sirve para identificar los puntos fuertes y débiles de la empresa, reforzar la posición en el sector y poder visualizar las oportunidades y amenazas.



**Figura 1.** Fuerzas que determinan la competencia en un sector.

El ámbito en el cual se desarrolla la competencia se denomina “sector” y está constituido por un grupo de empresas que producen productos o servicios que son sustitutos cercanos entre sí.

La competencia en un sector opera continuamente para hacer bajar el retorno sobre la inversión hacia los valores mínimos, o dicho en términos económicos, el rendimiento que obtendría una empresa en un mercado de competencia perfecta.

La presencia de rendimientos mayores sirve para estimular la inversión de capital en un sector, ya sea por nuevos ingresos o por inversiones adicionales de las empresas existentes.

Las cinco fuerzas competitivas reflejan el hecho de que la competencia en un sector va más allá de la presencia de los competidores actuales.

Los clientes, proveedores, posibles sustitutos y competidores potenciales son todos “competidores” para las empresas en un sector y pueden ser de mayor o menor importancia, según las circunstancias particulares. La competencia en sentido amplio, es decir, la que incluye las cinco fuerzas competitivas se denomina *rivalidad amplificada*.

Las cinco fuerzas competitivas en conjunto determinan la *intensidad competitiva* y la *rentabilidad* del sector.

La estructura fundamental de un sector debe diferenciarse de los muchos factores que afectan la rentabilidad a corto plazo, tales como huelgas, comportamiento de las variables económicas, escasez de materias primas, etc.

Estos factores tendrán una importancia táctica, pero la estrategia competitiva dependerá del análisis estructural del sector. Cada una de las empresas presentará puntos fuertes y débiles únicos al considerar la estructura de su sector, pero tendrá en cuenta que dicha estructura cambia con el tiempo. Entender la estructura del sector debe ser el punto de partida para el análisis estratégico.

A continuación se analizarán en forma individual cada una de las fuerzas competitivas.

## 4.1 Amenaza de ingreso

La amenaza de ingreso en un sector depende de dos variables básicas:

- las *barreras de ingreso* existentes
- la *reacción* de los competidores existentes.

Si las barreras son altas y/o el recién llegado está expuesto a una fuerte represalia por parte de los competidores establecidos, la amenaza de ingreso es baja.

### 4.1.1 Barreras de ingreso

Existen diversos factores que representan obstáculos al ingreso de nuevos competidores al sector.

Las barreras de ingreso no son estáticas, cambian por razones externas a la empresa y también por decisiones estratégicas.

Además debe mencionarse el hecho de que algunas empresas pueden poseer recursos o habilidades que le permitan salvar las barreras de ingreso a un sector en forma más barata que otras.

La condición de ingreso a un sector se puede resumir en un concepto hipotético llamado el *precio disuasivo al ingreso* y que se caracteriza así: la estructura de precios (incluye conceptos tales como calidad y servicio) que equilibra los beneficios potenciales del ingreso (previstos por el ingresante) con los costos esperados de salvar las barreras de ingreso y la reacción de los competidores.

Las barreras de ingreso son:

a) *Economías de escala.*

Representan la disminución de costos medios como consecuencia del aumento del volumen.

Las economías de escala frenan el ingreso ya que obligan al que pretende entrar a producir en gran escala, some-

tiéndolo al riesgo de una fuerte reacción por parte de los competidores existentes, o a entrar en una escala pequeña, con la correspondiente desventaja en costos. Ambas opciones son indeseables.

Las economías de escala pueden darse en cualquier área de la empresa: producción, marketing, compras, investigación, etc.

b) *Diferenciación del producto.*

Esto significa que las empresas establecidas tienen identificación de marca y lealtad entre los clientes, lo que se deriva de diversos factores, como la publicidad del pasado, servicio al cliente, calidad o, sencillamente, por posicionamiento (haber llegado primero a la mente del consumidor).

La diferenciación crea una barrera para el ingreso, obligando a los que participan en el sector a realizar grandes gastos para superar la lealtad del cliente.

Este esfuerzo implica grandes gastos de iniciación y con frecuencia lleva mucho tiempo: se trata de inversiones de alto riesgo, ya que no hay recuperación posible si no se consigue el objetivo.

c) *Requisitos de capital.*

La necesidad de contar con importantes recursos financieros crea una barrera para el ingreso, en particular si se requiere capital para publicidad riesgosa o agresiva e irre recuperable, o para investigación y desarrollo.

El capital puede ser necesario no sólo para las instalaciones productivas, sino también para otorgamiento de créditos al cliente, para inventarios o para cubrir las pérdidas iniciales.

d) *Costos incurridos al cambiar de proveedor.*

Esta barrera es generada por la presencia de costos resultantes del cambio de proveedores. Los costos cambiantes incluyen una amplia gama: reentrenamiento del personal,

tiempo para calificar a una nueva fuente de aprovisionamiento, rediseño del producto o, incluso, costos psíquicos al terminar una relación. Si estos costos son elevados, entonces los nuevos proveedores tendrán que ofrecer una gran mejoría en el costo o desempeño para que el comprador cambie su situación actual.

e) *Acceso a los canales de distribución.*

Los posibles ingresantes necesitan asegurarse un canal de distribución para sus productos. El nuevo competidor debe persuadir a los canales que acepten sus productos mediante reducción de precios o asignaciones para publicidad compartida, lo que afecta sus utilidades.

Los competidores existentes pueden tener lazos con los canales basados en antiguas relaciones, servicio de alta calidad o incluso relaciones exclusivas. A veces esta barrera es tan alta que para salvarla el ingresante tiene que crear un canal de distribución completamente nuevo.

f) *Desventajas en costo independientes de las economías de escala.*

Las empresas establecidas pueden tener ventajas de costo no equiparables por distintas causas, a saber: tecnologías patentadas, acceso favorable a las materias primas, ubicaciones ventajosas, subsidios del gobierno o beneficios resultantes de la experiencia en el negocio.

Está comprobado que en algunos negocios existe la tendencia a que los costos medios bajen mientras la empresa va adquiriendo más experiencia en la elaboración de un producto, lo que se debe a una mejora en la eficiencia productiva.

Estas reducciones de costo a causa de la experiencia parecen tener máxima importancia en sectores que implican un elevado contenido de mano de obra muy calificada u operaciones de montaje sofisticadas.

Si los costos bajan con la experiencia y si las empresas



establecidas pueden proteger esta ventaja, esto se constituye entonces en una barrera para el ingreso.

g) *Política estatal.*

En ciertas ocasiones, el gobierno puede limitar o incluso impedir el acceso a sectores con controles tales como requisitos de licencia, acceso a las materias primas, reglamentaciones, normas ecológicas, de seguridad industrial, impositivas, restricciones para la instalación de determinadas industrias, etc.

#### *4.1.2 Reacciones esperadas*

Un competidor nuevo puede ser disuadido ante el hecho de que los competidores existentes respondan enérgicamente para hacerle difícil su permanencia en el sector.

Las condiciones que determinan el grado de reacción de los competidores establecidos son las siguientes:

- una fuerte represalia a los ingresantes, fenómeno que se ha dado históricamente
- capacidad financiera o de endeudamiento de las empresas establecidas, o capacidad instalada sobrante o ventaja en cuanto a canales de distribución y/o clientes
- crecimiento lento del sector, lo que limita la posibilidad de éste para absorber nuevas empresas sin que se depriman las ventas y las utilidades de las empresas existentes.

#### **4.2 Rivalidad entre los competidores existentes**

La rivalidad entre los competidores existentes se desarrolla con el objetivo de mejorar su posición relativa, utilizando tácticas como la competencia en precios, introducción de nuevos productos, incrementos en la calidad de servicio al cliente, batallas publicitarias, etc.

La rivalidad se presenta porque los competidores sienten la presión o ven la oportunidad de mejorar su participación en el sector.

Los competidores son mutuamente dependientes, ya que las decisiones de una empresa tienen efectos observables sobre sus competidores y así se incitan las represalias o los esfuerzos para contrarrestar ese movimiento.

La competencia de precios representa una forma muy inestable, ya que suele dejar a todo el sector en peores condiciones desde el punto de vista de la rentabilidad.

A continuación, enunciaremos los factores que inciden sobre la intensidad de la rivalidad entre los competidores:

- a) *Gran número de competidores o equilibrio entre ellos.*  
Cuando el sector está atomizado o existen pocas empresas competidoras pero las fuerzas son muy parejas, se crea inestabilidad debido a que la lucha es sostenida, enérgica y con resultados inciertos.
- b) *Crecimiento lento del sector.*  
Esto hace que las empresas que buscan expandirse lo puedan hacer sólo a través de mejorar su participación en dicho sector.  
La competencia por la participación de mercado (market share) es mucho más volátil que la situación en la cual el crecimiento rápido del sector asegura que todas las empresas puedan mejorar sus resultados, simplemente acompañando dicho crecimiento.
- c) *Costos fijos altos.*  
Crean fuertes presiones para que las empresas operen a plena capacidad, lo cual suele conducir a una escala de precios descendente cuando existe capacidad en exceso.  
Lo que interesa en estos casos es la proporción de costos fijos en el valor agregado, no el porcentaje de costos fijos respecto de los costos totales.

El hecho de tener costos de almacenamiento altos, también es una tentación para bajar los precios y así asegurar las ventas. Estas presiones mantienen bajas las utilidades.

d) *Falta de diferenciación.*

Cuando se trata de “commodities”,<sup>3</sup> la elección de los consumidores se basa en el precio y el servicio, lo que significa una intensa competencia en ambos factores.

e) *Incrementos en la capacidad.*

Si las economías de escala determinan que la capacidad debe ser aumentada en base a grandes incrementos, las expansiones de capacidad pueden alterar el equilibrio entre la oferta y la demanda del sector.

f) *Competidores diversos.*

Los competidores difieren en estrategias, orígenes, personalidades, y tienen diferentes objetivos y distintas relaciones con sus casas matrices. Esto hace que puedan aparecer dificultades al interpretar mutuamente sus intenciones y para acordar un conjunto de “reglas de juego” para el sector. Las decisiones estratégicas adecuadas para un competidor pueden ser equivocadas para otros.

g) *Intereses estratégicos elevados.*

La rivalidad se vuelve más inestable si varias empresas tienen un gran interés en lograr el éxito. Por ejemplo, una empresa diversificada puede otorgarle gran importancia a tener éxito en determinado sector para apoyar su estrategia corporativa general, o bien otra puede tener el objetivo de afianzarse en determinado país.

Estos objetivos son expansionistas y encierran una disposición potencial para sacrificar utilidades.

<sup>3</sup>. Los *commodities* son productos o servicios no diferenciados.

h) *Fuertes barreras de salida.*

Las barreras de salida son factores económicos, estratégicos y emocionales que mantienen a las empresas compitiendo en los negocios aun cuando estén obteniendo rendimientos bajos e incluso negativos sobre la inversión.

Las principales barreras de salida son las siguientes:

- activos especializados con bajo valor de liquidación o altos costos de conversión
- costos fijos de salida (contratos laborales, costos de reinstalación)
- interrelaciones estratégicas (instalaciones compartidas, relación con otras divisiones, etc.)
- barreras emocionales (identificación con el negocio en particular, lealtad hacia los empleados, orgullo, tradición, etc.)<sup>4</sup>
- reacciones sociales y gubernamentales (generación de desempleo, efecto sobre las economías regionales, etc.).

Cuando las barreras de salida son altas, permanece un exceso de capacidad en el sector y las empresas que pierden la batalla competitiva no se dan por vencidas, sino que se aferran y a veces tienen que recurrir a tácticas extremas, dando por resultado una baja en la rentabilidad de todo el sector.

Aunque las barreras de salida y de ingreso son conceptualmente distintas, a menudo están relacionadas, como por ejemplo las economías de escala que están asociadas con el grado de especialización de los activos.

Teniendo en cuenta esta interrelación podemos construir una matriz combinando ambas variables, tal como se visualiza en la Figura 2:

<sup>4</sup> La película *Riqueza Ajena (Other people's money)* protagonizada por Gregory Peck y Danny de Vito muestra claramente cómo algunos empresarios tradicionales se resisten al cambio como consecuencia de estas barreras emocionales, generando a largo plazo un perjuicio para los trabajadores, a quienes honestamente creen defender.

		BARRERAS DE SALIDA	
		Bajas	Altas
BARRERAS DE INGRESO	Bajas	Rendimientos bajos y estables	Rendimientos bajos y riesgosos
	Altas	Rendimientos altos y estables	Rendimientos altos y riesgosos

**Figura 2.** Las barreras y la rentabilidad

### 4.3 Bienes sustitutos

En un sector todas las empresas compiten, en un sentido general, con empresas que producen bienes sustitutos.<sup>5</sup> Éstos limitan la rentabilidad del sector colocando un tope a los precios que las empresas pueden fijar.

Cuanto más bajos sean los precios de los productos alternativos, menos utilidades generará el sector.

Los bienes sustitutos son aquellos que pueden desempeñar la misma función que los bienes producidos en el sector.

En algunos casos la existencia de sustitutos peligrosos crea la necesidad de acciones colectivas dentro del sector, tales como campañas de publicidad genérica financiadas en forma conjunta por todas las empresas competidoras.

<sup>5</sup>. Utilizamos el término “bien” de manera abarcativa, es decir, incluyendo tanto productos como servicios.

Los bienes sustitutos que merecen la máxima atención son aquellos que tienen tendencia a mejorar el desempeño o el precio de los bienes producidos dentro del sector.

#### **4.4 Poder de negociación de los clientes**

Los compradores compiten en el sector forzando la baja de precios, mediante negociaciones por una mejor calidad o más servicios y haciendo que los competidores luchen entre sí, todo a costa de la rentabilidad del sector.

Un grupo de clientes es poderoso si concurren las siguientes circunstancias:

- a) *Existe concentración o compra de grandes volúmenes con relación a las ventas del proveedor.*  
Si una gran porción de las compras es adquirida por un solo comprador, éste tiene una importante incidencia en los resultados de las empresas competidoras.
- b) *Los insumos que vende el sector representan una parte importante de los costos del comprador.*  
En este caso los compradores están dispuestos a esforzarse para comprar a un precio favorable. Cuando el producto vendido por el sector representa una pequeña parte de los costos de los compradores, éstos se muestran, en general, menos sensibles a los precios.
- c) *Los bienes son homogéneos.*  
Cuando existe baja posibilidad de diferenciar los productos o servicios producidos en el sector, los compradores presionan sobre los precios y suelen poner una empresa en contra de otra.
- d) *Los costos de cambiar proveedores son bajos.*  
Los costos de cambio altos amarran al comprador a determinado proveedor; en cambio, el poder del proveedor disminuye si los costos de cambio son bajos.

- e) *El grupo de clientes tiene bajas utilidades.*  
En este caso se esforzará por reducir los costos de compra. Los compradores con alta rentabilidad suelen ser menos sensibles a los precios.
- f) *Los clientes representan una amenaza de integración hacia atrás.*  
Ford y General Motors son bien conocidos por usar la amenaza de la autofabricación como ventaja para negociar con los proveedores. Habitualmente se da una “integración gradual”, en la cual el comprador produce internamente algunas partes y compra el resto. Esto le da un importante conocimiento de los costos, lo que lo hace todavía más fuerte para negociar las compras. Esta circunstancia puede neutralizarse cuando las empresas en el sector amenazan con la integración hacia los sectores del comprador.
- g) *El producto o servicio del sector no es decisivo para la calidad de los bienes del comprador.*  
Cuando la calidad de los productos o servicios del comprador está muy afectada por el producto del sector, los compradores son menos sensibles a los precios.
- h) *El cliente está sumamente informado.*  
Si el comprador tiene información sobre la demanda, los precios de mercado e incluso los costos del proveedor, esto le da una gran fuerza negociadora.

#### **4.5 Poder de negociación de los proveedores**

Los proveedores pueden ejercer un poder de negociación sobre los que participan en un sector, amenazando con aumentar los precios o reducir la calidad de los insumos.

También pueden expresar la rentabilidad de un sector incapaz de trasladar el mayor costo a los precios de venta.

Un grupo de proveedores es poderoso cuando se dan las siguientes circunstancias:

- a) *Hay pocos proveedores y están más concentrados que el sector al que le venden.*

Los proveedores que le venden a clientes más fragmentados podrán ejercer una influencia considerable en los precios, la calidad y el servicio.

- b) *No existen bienes sustitutos.*

El poder de los proveedores (aunque sea enorme) puede frenarse si compiten con sustitutos que brinden opciones similares tanto en precio como en calidad.

- c) *Las empresas del sector no son clientes importantes del grupo proveedor.*

Si los proveedores le venden a diferentes sectores y un sector en particular no representa una fracción importante de las ventas, los proveedores están más inclinados a ejercer presión. En cambio, si el sector es un cliente de importancia, la suerte de los proveedores estará ligada a dicho sector, por lo que deberá protegerlo mediante precios razonables y apoyo técnico.

- d) *Productos diferenciados del grupo proveedor o altos costos de cambio.*

La diferenciación o los altos costos de cambio que enfrentan los compradores disminuyen las opciones para enfrentar a un proveedor contra otro.

- e) *El grupo proveedor representa una amenaza de integración hacia adelante.*

Esta situación proporciona un freno contra la posibilidad de ejercer presión negociadora sobre los proveedores.

Por lo general, pensamos en los proveedores como en otras empresas, pero debe reconocerse a la mano de obra también



como proveedor y uno de gran importancia en muchos sectores.

Los principios para determinar el poder potencial de los trabajadores como proveedores son similares a los recién tratados. Los elementos adicionales claves son, por un lado, su grado de organización y, por el otro, si la oferta de mano de obra en las especialidades en que es escasa tiene posibilidades de ampliarse.

## GLOSARIO

---

---

**Unidad estratégica de negocios (UEN):** unidad operativa que agrupa productos o servicios diferenciados, vendidos a un conjunto definido de clientes, y que enfrenta al mismo tiempo un grupo determinado de competidores.

**Alcance del negocio:** está integrado por los productos, mercados y localizaciones geográficas que en la actualidad forman parte del negocio.

**Mercado:** conjunto de tecnologías para una función y un grupo de compradores.

**Industria:** resulta definida por una tecnología, sin importar los grupos de compradores afectados.

**Segmento producto-mercado:** se sitúa en la intersección de un grupo de compradores y de una función basada en una tecnología concreta.

**Misión del negocio:** declaración cualitativa de la posición global del negocio que sintetiza los puntos claves con respecto a los productos, los mercados, las localizaciones geográficas y las competencias esenciales.

**Sector:** ámbito en el cual se desarrolla la lucha competitiva entre empresas que generan productos o servicios que son sustitutos cercanos entre sí. Se utiliza como sinónimo de “segmento producto-mercado”.

**Retorno sobre la inversión:** también denominado ROI (return on investment) refleja la rentabilidad obtenida como consecuencia de la aplicación de determinados activos.

**Mercado de competencia perfecta:** modelo en el cual deben cumplirse las siguientes condiciones: producto o servicio homogéneo, libre entrada y salida, libre funcionamiento, gran cantidad de demandantes y oferentes, y transparencia.

**Rivalidad amplificada:** competencia en sentido amplio, es decir, incluyendo las cinco fuerzas competitivas.

**Barreras de ingreso:** factores que representan obstáculos al ingreso de nuevos competidores al sector.

**Precio disuasivo al ingreso:** estructura de precios que equilibra los beneficios potenciales del ingreso (previstos por el ingresante) con los costos esperados de salvar las barreras de ingreso y la reacción de los competidores.

**Economías de escala:** representan la disminución de costos medios como consecuencia del aumento del volumen.

**Costos medios:** relación entre los costos totales y las unidades producidas.

**Barreras de salida:** factores económicos, estratégicos y emocionales que mantienen a las empresas compitiendo en los negocios aun cuando estén obteniendo rendimientos bajos e incluso negativos sobre la inversión.

**Bienes sustitutos:** aquellos que pueden desempeñar la misma función que los bienes producidos en el sector.

**Integración vertical hacia atrás:** estrategia a través de la cual el productor de un bien se convierte en productor de sus propios insumos, reemplazando al proveedor.

**Integración vertical hacia adelante:** estrategia a través de la cual el productor de un bien se convierte en su propio distribuidor, reemplazando los canales de distribución externos que utilizaba hasta ese momento.

## AUTOEVALUACIÓN

---

---

1. En el negocio al cual usted pertenece, ¿existe una declaración explícita de la misión del mismo? En caso afirmativo, identifique los elementos que deben integrar el concepto de misión. Si la respuesta es negativa, trate de formular la misión del negocio.

2. Defina el sector al que pertenece su negocio. Una vez definido, realice el análisis estructural del mismo.

3. ¿Es adecuada para OSDE la estructura basada en unidades estratégicas de negocios? Fundamente su respuesta.

4. Utilizando la misma definición del sector realizada en la pregunta 2, identifique las barreras de ingreso y de salida, ubicando al negocio en la matriz de la Figura 2.

## Unidad 2

# ESTRATEGIA DE NEGOCIOS: ANÁLISIS INTERNO

---

---

### 1. INTRODUCCIÓN

La herramienta clave para el análisis interno es la Cadena de Valor, un modelo creado por Michael Porter en 1985.

La Cadena de Valor describe cómo compite la empresa, no como funciona. Una empresa que es vista como algo que “funciona” puede ser analizada desde la óptica de los modelos tradicionales, los que son útiles para descubrir cómo podemos ser más eficientes. Pero una empresa que es vista como algo que “compite” se analiza mediante la Cadena de Valor, la cual nos sirve para ver cómo podemos competir mejor, es decir, cómo podemos lograr más ventajas competitivas.

A continuación (Figura 1) mostramos la Cadena de Valor, tal como la diseñara Porter. En el curso de esta unidad explicaremos sus características, su composición y su capacidad para mostrar el desempeño competitivo de la empresa.

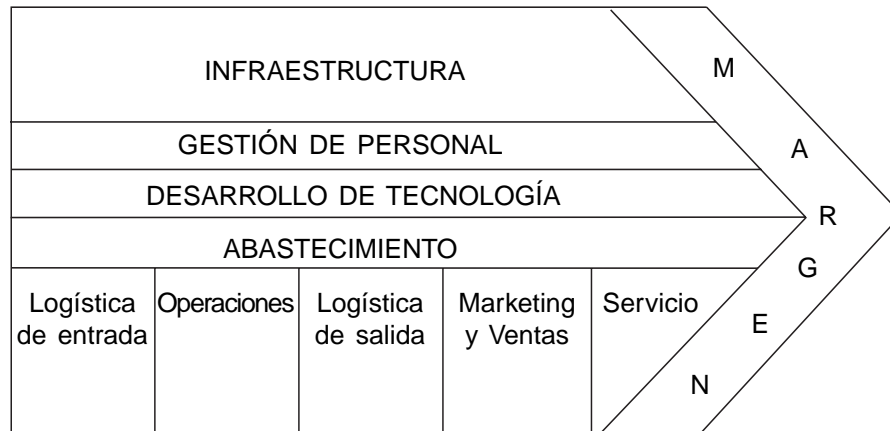


Figura 1. Cadena de Valor.

## 2. COMPOSICIÓN DE LA CADENA DE VALOR

La Cadena de Valor “desagrega” a la empresa en sus nueve actividades estratégicas más relevantes. Según este modelo, una empresa supera a otra si tiene más ventajas competitivas, las cuales no pueden ser entendidas concibiendo a la organización en forma de bloque. Estas ventajas competitivas se manifiestan a partir de cada una de las actividades que una empresa desarrolla.

Las actividades primarias son las cinco categorías básicas que intervienen en el esquema competitivo de cualquier sector.

Cada una de las cinco actividades primarias es divisible en un número determinado de actividades que dependerán de las características del sector o de la estrategia de la empresa en particular. Ellas son:

- *Logística de entrada*: incluye las actividades asociadas a la recepción, almacenamiento, distribución de la materia prima al producto, control de inventarios, pagos a proveedores, etc.

- *Operaciones*: son las actividades relacionadas con la transformación de la materia prima en producto final.
- *Logística de salida*: incluye los procesos relacionados con las cobranzas, distribución física del producto a los compradores, etc.
- *Marketing y Ventas*: se refiere a las actividades relacionadas con la información que detalla cuáles son los compradores que podrían adquirir el producto y cuáles son los mecanismos para inducirlos a la compra. Por ejemplo: publicidad, promoción, fuerza de ventas, selección de canales, relación con los canales de distribución, etc.
- *Servicio*: se trata de las actividades relacionadas con proveer servicios para acrecentar o mantener el valor del producto luego que el comprador lo adquirió. Por ejemplo, instalación, reparación, cambio de accesorios, ajuste del producto, etc.

Las actividades de apoyo son las indispensables para que las primarias puedan efectuarse. Suelen dividirse en cinco categorías genéricas correspondientes a cualquier sector, pero cada categoría puede ser dividida en una serie de actividades que dependerán del tipo de negocio y de la estrategia en particular de la empresa. Ellas son:

- *Infraestructura*: consiste en una cantidad de actividades íntimamente relacionadas con el planeamiento, los asuntos políticos, la calidad de la dirección, las finanzas, la contabilidad, los asuntos legales, la imagen institucional, etc.  
Además de estos elementos relacionados con la dirección de la empresa, dentro de la infraestructura también incluimos el lugar físico donde funciona (edificios, plantas, oficinas, etc.).
- *Gestión de personal*: consiste en las actividades relacionadas con la contratación, capacitación, entrenamiento, desarrollo, compensaciones y distintas cuestiones asociadas a los aspectos humanos de una organización.

- *Tecnología*: toda actividad que produzca valor incluye una tecnología para su realización. La tecnología se encuentra en todas las áreas. Puede apoyar actividades tales como la tecnología en telecomunicaciones para los sistemas de información, la automatización de las oficinas de contaduría, etc.
- *Abastecimiento*: está en relación con la función de incorporar los insumos que se utilizan en el resto de la Cadena de Valor. No sólo se refiere a la compra de materias primas sino a todos los elementos que se “consumen” dentro de la empresa: maquinarias, edificios, equipos de oficina, contratación de empresas de servicios, etc.

La Cadena de Valor puede ser vista como una usina generadora de ventajas competitivas. Cada una de las actividades de esta cadena es un “proveedor” potencial de ventajas competitivas.

La importancia de las actividades de apoyo está dada por la secuencia en que se encuentran en la cadena. La actividad de soporte más importante es la “infraestructura” (ya que incluye todo lo relacionado con el sistema político), luego le sigue el “personal” (los aspectos humanos de la organización) y finalmente la “tecnología” y el “abastecimiento”.

Las actividades primarias dependerán, en su grado de importancia, del sector o de la estrategia particular de la organización. Por ejemplo, en la industria farmacéutica el “manejo de inventarios” (ubicado dentro de la Logística de Entrada) es uno de los aspectos más importantes, mientras que en la industria del periódico la rapidez de la entrega (Logística de Salida) es fundamental.

El concepto de “margen” alude a una idea global mucho más cualitativa que cuantitativa. Se refiere a la diferencia entre el valor que puede generar la Cadena de Valor y el costo total que implica desarrollar las actividades que componen la misma.

La ecuación conceptual que se plantea es la siguiente:

$$\text{Margen} = \text{Valor generado} - \text{Costo de generar el Valor total}$$



La posibilidad de lograr ventajas competitivas está dada por conseguir “ventajas de diferenciación” o “ventajas de costo”.

Las ventajas de diferenciación se logran cuando la empresa consigue desempeñarse en alguna de las actividades de la Cadena de Valor “mejor” que el competidor, observado esto a la luz de la percepción del consumidor. Un competidor tendrá una ventaja de diferenciación sobre otro si consigue, por ejemplo, que los compradores perciban a su servicio como superior al de las otras empresas.

Las ventajas de costo se consiguen desarrollando alguna actividad a costo más bajo que los competidores. Por ejemplo, si una empresa consigue “tecnología” a más bajo costo que su competidor tendrá una ventaja de costo.

### **3. LA CADENA DE VALOR EN ENTORNOS DINÁMICOS**

Ahora que conocemos la composición de la Cadena de Valor, vamos a ampliarla y a adaptarla como para que nos pueda servir en el análisis de negocios en contextos de alta inestabilidad e incertidumbre, tan propios de la época en que vivimos.

Uno de los primeros planteos que surgen es tratar de buscar ventajas competitivas que funcionen del mejor modo posible en contextos de alta turbulencia. Es así como surgen los conceptos de Cadena de Valor Hard y Cadena de Valor Soft.

Un empresario puede invertir en aspectos hard, es decir aspectos que tienen que ver con los bienes de capital, inmuebles, equipos, nuevas plantas, etc. También puede invertir en los aspectos soft. Esto es, por ejemplo, inversiones en capacitación, búsqueda de la excelencia, creación de imagen institucional, etc.

A partir de aquí podemos reconocer una diferencia básica y profunda entre lo que podemos denominar “ventajas competitivas estáticas” y “ventajas competitivas dinámicas”.

Las ventajas competitivas estáticas se basan en las inversiones hard. Sólo sirven durante un tiempo determinado ya que se tornan obsoletas con facilidad y, además, pueden desencadenar desventajas competitivas al transformarse en fuertes barreras de salida.

Supongamos que la ventaja competitiva de un empresario dedicado a la fabricación de indumentaria está basada en sus equipos. Este empresario invirtió determinada cantidad de dinero en traer estas máquinas del exterior ya que contaba con obtener, a la larga, fuertes ventajas en términos de ahorro de tiempo de confección.

En la realidad estas máquinas funcionaron a la perfección y realmente le permitieron ahorrar tiempo en los procesos productivos. Pero como estamos hablando de contextos inestables, ¿qué ocurriría con este empresario si repentinamente el mercado se torna recesivo con lo cual no puede ni siquiera vender la cantidad de prendas que producía con sus antiguas máquinas?

Y ¿qué pasaría si se modifica el tipo de cambio y sus costos pasan a ser muy superiores a los costos de las prendas importadas? Por supuesto, también podría ocurrir que los competidores adquieran los mismos equipos (o mejores), con lo cual se desvanecería la ventaja competitiva en forma casi inmediata.

Tomemos otro ejemplo del mismo sector. En este caso, la ventaja competitiva es la fuerte imagen de calidad de los productos y la excelente calidad de atención brindada a los diez distribuidores más importantes del país. Esta ventaja no la “compró” en ningún lado, sino que es el fruto de los esfuerzos de diez años puestos en elaborar productos de primera calidad y en atender lo mejor posible a cada uno de los clientes, esto es, hace diez años que este empresario “está invirtiendo” en calidad: cuando charla cada semana con todos los operarios para concientizarlos sobre la importancia de la calidad; cuando tomó a aquel ingeniero textil experto en telas, para que se encargara de manejar la fábrica; cuando vendió como “segunda selección” toda aquella partida cerca de fin de año, aunque la demanda fuera tan grande que permitía incluir en los pedidos algunas de las prendas de segunda porque “ningún cliente se iba a dar cuenta”; cuando jugó al tenis todas las semanas con algunos de sus principales clientes; cuando le confeccionó aquellos “talles especiales” a uno de sus mejores clientes a pesar de “producir a pérdida”, etc.

En cada uno de estos casos este empresario estuvo “invirtiendo” en una ventaja competitiva que será dinámica porque la ca-

lidad no queda “obsoleta” con el tiempo y, además, genera flexibilidad para adaptarse a contextos inestables y a situaciones cíclicas de recesión y reactivación.

La “buena relación con los clientes”, por ejemplo, es una ventaja competitiva dinámica. A pesar de costar tiempo y esfuerzo, esto no significa sólo un desembolso de dinero, ya que no se trata de la compra de algo tangible para un fin específico.

### **3.1 Componentes soft de las actividades que componen la Cadena de Valor**

Todas las actividades de la Cadena de Valor pueden analizarse desde sus componentes soft:

- 1) La dimensión hard de la infraestructura está constituida por los aspectos relacionados con los espacios físicos. Lo referido a la dirección y el manejo de la empresa son aspectos eminentemente soft. Es la ventaja que puede tener una empresa por estar mejor manejada que sus competidores, generar estrategias más exitosas y menos vulnerables, producir ideas innovadoras, anticiparse a los hechos. Aunque la denominación propuesta por Porter no lo indique concretamente, en la infraestructura se ubican todos estos conceptos.
- 2) La Gestión de Personal está íntimamente relacionada con la cultura de la empresa. El enfoque soft, por ejemplo, tendrá que ver con el liderazgo, la motivación y la capacitación del personal. De este modo, toda la empresa se dinamizará en busca de un mejor servicio al cliente, en busca de estrategias más innovadoras y en pos de la flexibilidad necesaria para afrontar los cambios cada vez más sorprendentes del contexto.
- 3) Podríamos comprender la tecnología en su dimensión soft si hablamos de “conocimientos aplicados”, donde “tecnología” implica algo más que “tener tal máquina” o “dominar tales procesos”. Entonces, puede haber una tecnología de

marketing, de negociación en las compras, de atención al cliente, etc.

- 4) Abastecimiento es “conseguir”, “buscar”, “encontrar”, “adquirir”, etc. El timing en el abastecimiento es la clave competitiva en muchos sectores industriales, y es algo básicamente soft.
- 5) De las actividades primarias, marketing y ventas, y servicio posterior a la venta son actividades netamente soft. Dentro de la logística de entrada, operaciones y logística de salida, los aspectos soft posibles varían de acuerdo con el tipo de actividad que la empresa realiza. Desde sectores de servicios, donde lo soft es fundamental, hasta sectores altamente industrializados, en donde las ventajas competitivas basadas en las inversiones hard pueden ser la clave. Se ponen en juego aquí todos los conceptos ligados a la calidad como una de las ventajas competitivas dinámicas más relevantes para los tiempos que corren.

### **3.2 Componentes hard de las actividades que componen la Cadena de Valor**

Entendida desde un punto de vista hard, los aspectos que sobresalen son los siguientes:

- 1) Dentro del primer grupo (“infraestructura”), el componente hard está dado por los edificios, plantas fabriles, oficinas, equipos, etc.
- 2) La dimensión hard de un concepto eminentemente soft como la Gestión de Personal, consiste en el manejo administrativo que se hace del personal de la empresa. Es decir, todas las actividades relacionadas con el control, medición y obtención de información.

En la “Cadena de Valor Hard” no se habla ni de motivación, ni de valores, ni de creencias, ni de liderazgo, ni de cultura compartida, etc. Se habla de control de asisten-

cias, liquidación de haberes, manejo de legajos de personal, archivos, estadísticas, etc.

- 3) Dentro del factor tecnológico, la dimensión hard está compuesta por los aspectos que posibilitan la producción de los bienes y servicios, tales como las modalidades productivas, inversiones en tecnología informática, etc.
- 4) Los aspectos hard de Abastecimiento incluyen todo lo inherente a los procesos de compra, la capacidad de adquisición, la estructura del departamento, los procedimientos de contratación, etc.
- 5) En lo que hace a las actividades primarias tenemos en primer lugar, el bloque “logística de entrada, producción y logística de salida”, que son actividades eminentemente hard ya que están íntimamente relacionadas con todo lo que hace al proceso productivo.

En segundo lugar, el proceso de Facturación, que se relaciona con todo el procedimiento hard que hace que los productos “estén listos para ser entregados” y el sector Servicio que está contemplado como todas las actividades de reparaciones y arreglos. Es decir, todo lo que hace a la mejora de productos defectuosos o de fallas en componentes. En este caso, no se habla, aquí, de todo el grupo de actividades soft que hacen a la atención al cliente como una ventaja competitiva básica.

### **3.3 Dos cadenas de valor**

En función de las dimensiones hard y soft, podemos redefinir la Cadena de Valor con el objetivo de aplicarla con mayor facilidad al análisis de negocios en contextos inestables.

Es una redefinición metodológica que tiene como objetivo hacer más visibles los elementos competitivos claves en negocios desarrollados en entornos dinámicos.

Podemos imaginar dos Cadenas de Valor diferentes y complementarias a partir de las diferencias entre lo hard y lo soft.

En la Figura 2 observamos la Cadena de Valor Hard:



**Figura 2.** Cadena de Valor Hard.

El margen que se produce a partir del desarrollo competitivo de las actividades de esta Cadena de Valor Hard es un margen relacionado fundamentalmente con la utilidad bruta que surge de obtener el máximo ingreso posible y gastar lo mínimo posible. Es lo que llamamos “margen hard” y consiste en el retorno de las inversiones tangibles.

Los empresarios de décadas anteriores enfocaban el negocio en función de este tipo de ventajas competitivas.

En general, las ventajas competitivas que se producen son estáticas, es decir, que pierden validez a través del tiempo. De ahí que el “margen hard” esté tan relacionado con la inversión de dinero: la única forma de sostener el “margen hard” con este tipo de ventajas es inyectando dinero permanentemente.

El “margen hard” generará altas probabilidades de utilidad, la que deberá ser potenciada por todo el conjunto de elementos soft que veremos a continuación.

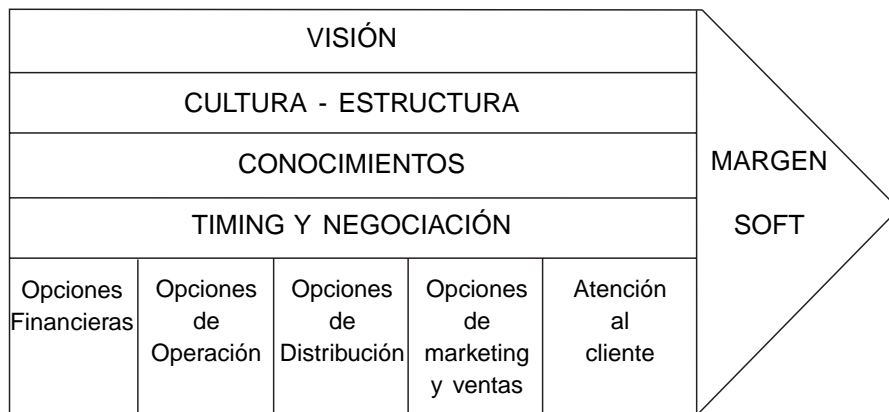
En forma paralela a la Cadena de Valor Hard, existe la Cadena de Valor Soft que está formada por los siguientes eslabones:

- *Visión:* es el componente soft de lo que se denomina “infraestructura”. Constituye la actividad de soporte más importante y contiene todo lo que hace a la conducción de la empresa.

- *Cultura-Estructura*: si en la “Cadena de Valor Hard” se habla de “Administración de Personal”, en la “Cadena de Valor Soft” se incluyen todas las dimensiones culturales de la organización: creencias, valores, hábitos, rituales, etc.; esta cadena se relaciona en un mismo eslabón con la estructura para que quede alineada la relación entre “estrategia-estructura-cultura”, planteada en la Unidad 3 del Módulo I.
- *Conocimientos*: es la forma soft que asume la tecnología, esto es, la tecnología entendida como todas las formas que posee la empresa de “saber hacer” aplicadas a la producción de bienes y servicios. Así entonces la tecnología queda entendida como todas las formas que la empresa tiene de producir cosas. Tal como existe una tecnología de producción, también hay tecnología de marketing, de atención al cliente o de finanzas.
- *Timing y Negociación*: son las dos claves soft del abastecimiento y representan el “manejo del tiempo” y la forma de negociar. El manejo del tiempo en términos de “conseguir cosas” antes o más oportunamente que el competidor. Y la negociación como un “dar y recibir” dinámico y flexible que no sólo signifique “comprar más barato”.
- *Actividades primarias*: se incluyen opciones financieras, por ser un eslabón muy importante para la posición competitiva de la empresa en contextos de alta turbulencia, inflación e inestabilidad. Por su parte, las opciones operativas se refieren a todas las formas que la empresa tiene de producir o brindar servicios. Independientemente de fabricar o tener personas que presten servicios, la empresa cuenta con muchas posibilidades de “operar”: tercerización, joint ventures, alianzas, adquisiciones, franchising, etc. El siguiente eslabón de esta cadena está formado por la distribución, ya que es una actividad fundamentalmente soft. En esta versión de la Cadena de Valor se incluyen también las Opciones de Marketing y Ventas, que son todas las posibilidades en que una empresa puede comercializar y vender sus productos.

La atención al cliente, por último, corresponde a todos los elementos soft del servicio. Pero en realidad la atención al cliente (que también incluye la atención al cliente interno), trasciende todo lo que sea servicio, para pasar a ser una clave esencial de la empresa contemporánea.

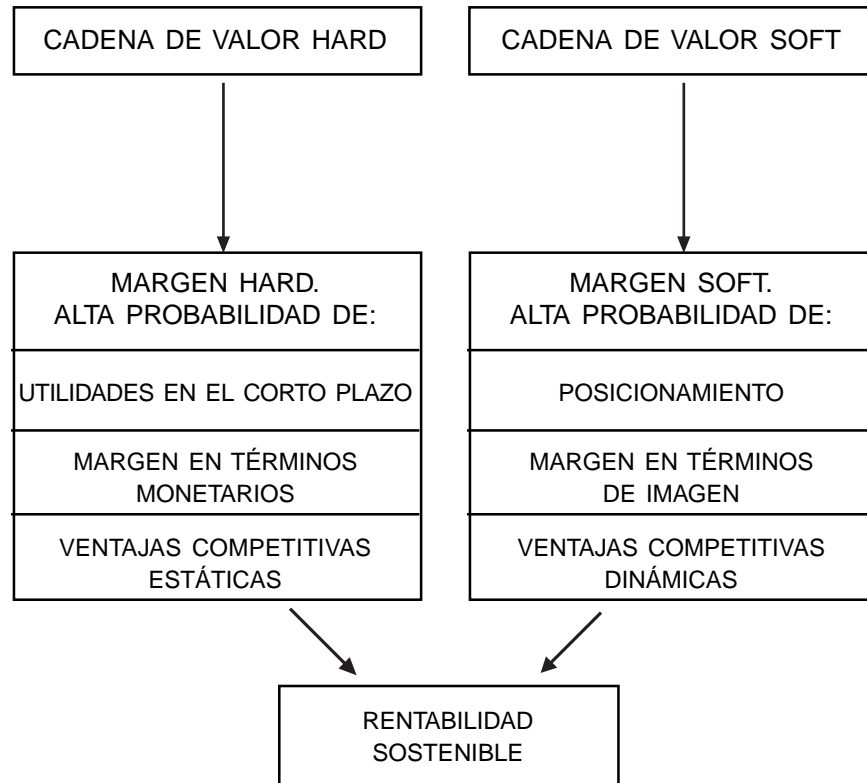
La Cadena de Valor Soft quedaría, por lo tanto, constituida como se observa en la Figura 3:



**Figura 3.** Cadena de Valor Soft.

Conseguir un “margen soft” nos da altas probabilidades de lograr un buen posicionamiento estratégico, con lo cual, obtendremos una rentabilidad como producto de ventajas competitivas dinámicas, es decir, generadoras de valor que a través del tiempo no se tornan obsoletas y van incrementando su valor. La combinación entre el “margen hard” y el “margen soft” se sintetiza en el concepto de rentabilidad sostenible, tal como se observa en el esquema representado en la Figura 4:





**Figura 4.** Concepto de Rentabilidad sostenible a partir de las Cadenas de Valor Hard y Soft

#### **4. LA CADENA DE VALOR COMO UNIDAD DE MEDIDA DE LAS FORTALEZAS Y DEBILIDADES COMPETITIVAS DE LA EMPRESA.**

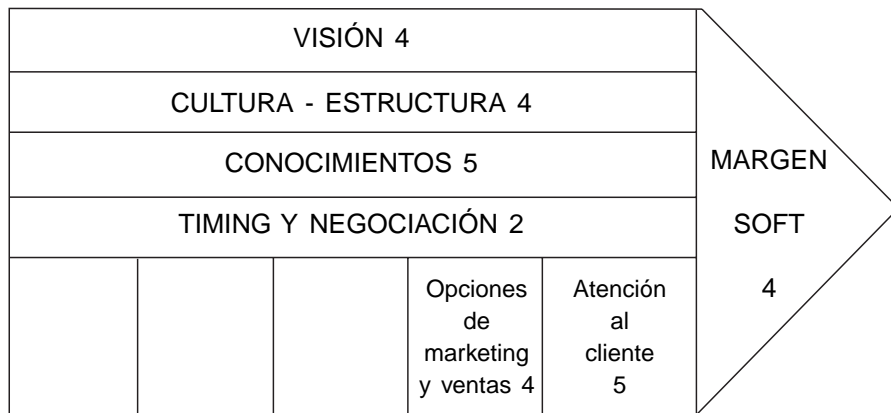
La Cadena de Valor desagregada en elementos hard y soft puede utilizarse como una poderosa herramienta de medición de las ventajas competitivas de una empresa. Vamos a desarrollar el concepto a través de algunos ejemplos.

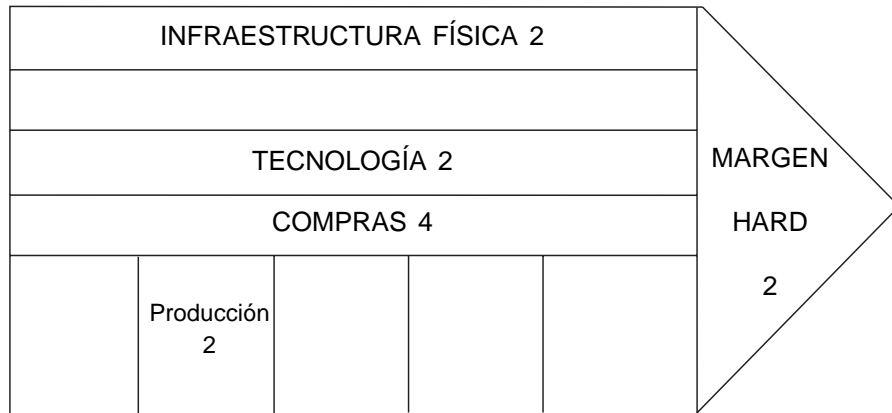
*Ejemplo A*

Se trata de una empresa productora de envases de cartulina de alta calidad; chica, familiar y con una trayectoria de cincuenta años en el mercado. Vamos a calificar los atributos más significativos de ambas Cadenas de Valor, utilizando la siguiente escala:

- 0: muy mal
- 1: mal
- 2: regular
- 3: bueno
- 4: muy bueno
- 5: excelente

El resultado se observa en la siguiente Figura 5:





**Figura 5.** Caso “Empresa Productora de Envases de Cartulina”.

Como se ve, el aspecto hard más importante de esta empresa es su capacidad de comprar materias primas de primera calidad a nivel mundial (de ahí el 4 en Compras). A pesar de esto, en muchos casos se ven perjudicadas por retrasos en las entregas de los proveedores. En el rubro Timing y Negociación (2 puntos) presentan una posición desfavorable debido a la concentración de los proveedores mencionados.

Si analizamos desde un punto de vista hard el bloque Infraestructura-Tecnología-Producción (2 puntos), vemos que esta empresa carece de equipos modernos e infraestructura adecuada, pero esta desventaja operativa se ve contrarrestada por un excelente acople entre los conocimientos y la calidad de Atención al Cliente (5 puntos).

El posicionamiento de la empresa se basa en una imagen de productos “artesanales”. Los procesos aparentemente lentos y complicados son percibidos como una ventaja, ya que permiten producir con un excelente nivel de calidad.

Casi todas las personas de la empresa han pasado muchos años en ella acostumbrados a los mismos equipos y procesos, por lo que el factor experiencia es fundamental. La buena visión de la conducción no se ve del todo apoyada por la cultura y la estruc-

tura, ya que existe un aceptable nivel de compromiso y lealtad pero falta el espíritu emprendedor.

El posicionamiento de la empresa es muy bueno. Tiene una marca realmente sólida y una excelente relación con los clientes. El riesgo radica en no poder responder de manera adecuada a los requerimientos de la demanda, ya sea porque no hay existencias suficientes, por problemas de cumplimiento con los proveedores o porque la tecnología con la que cuenta no es lo suficientemente versátil.

### *Ejemplo B*

Se trata de la Facultad de Ciencias Económicas de una Universidad Privada, que cuenta con varias décadas de presencia en el sector y con cinco mil alumnos.

Las ventajas competitivas importantes están relacionadas con la trayectoria, la calidad de los graduados y las instalaciones físicas, ya que pocos años atrás, esta Universidad concentró todas sus Facultades en un conjunto de edificios ubicados en una zona privilegiada.

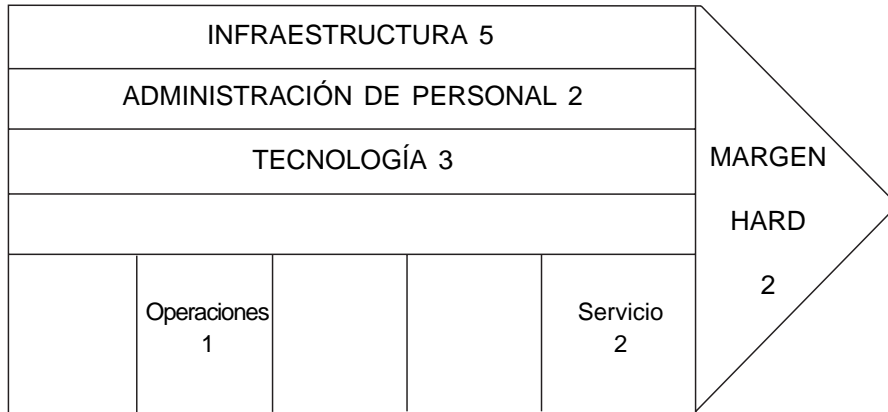
La conducción percibe que el prestigio puede erosionarse si no se realizan algunos cambios drásticos, en lo referente a reforma de planes de estudio y acercamiento a las empresas a través de la creación de una Escuela de Negocios.

El cuerpo de profesores es heterogéneo en nivel y grado de actualización, pero dado que la mayoría son graduados de la casa, existe un fuerte vínculo afectivo con la Institución.

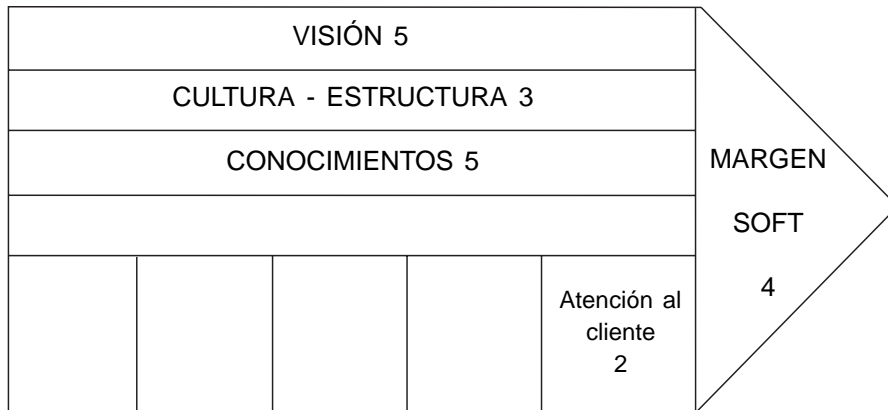
Pero los principales problemas radican en la falta de coordinación entre las cátedras (ya que los niveles intermedios se convirtieron en operativos hace muy pocos meses), la falta de agilidad en los procedimientos administrativos internos y en el contacto con los alumnos, y la rigidez de los sistemas de información.

Algunos de los eslabones de las dos cadenas de valor quedarían configurados de acuerdo con lo que se expone en la siguiente Figura 6:

CADENA DE VALOR HARD



CADENA DE VALOR SOFT



**Figura 6.** Caso "Facultad de Ciencias Económicas-Universidad Privada".

*Ejemplo C*

En este ejemplo analizaremos el caso de una empresa familiar de medicina prepaga, con más de treinta años en el mercado y una marca muy prestigiosa y reconocida, percibida como de gran exclusividad y alta calidad de servicio.

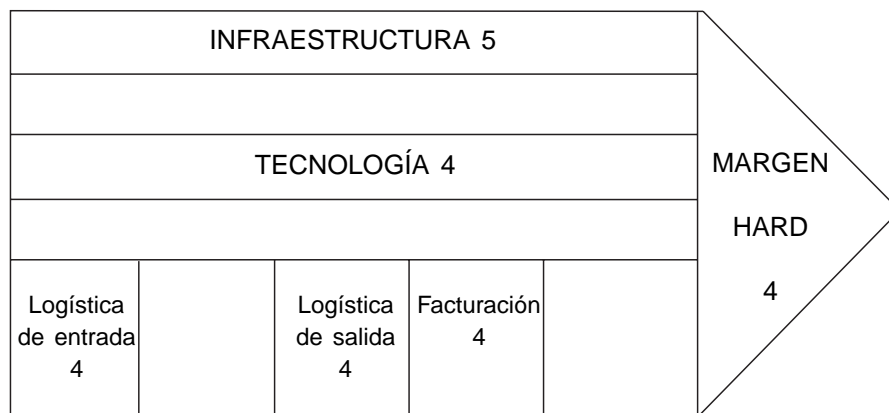
A pesar de haber atravesado por un crecimiento de volumen sostenido, los dos propietarios centralizan todas las decisiones, desde las realmente significativas hasta las triviales. Por un acuerdo no escrito, los hijos de ambos dueños fueron incorporándose a la empresa a medida que completaban sus estudios, de modo que en la actualidad cinco de las siete principales gerencias están ocupadas por miembros de ambas familias.

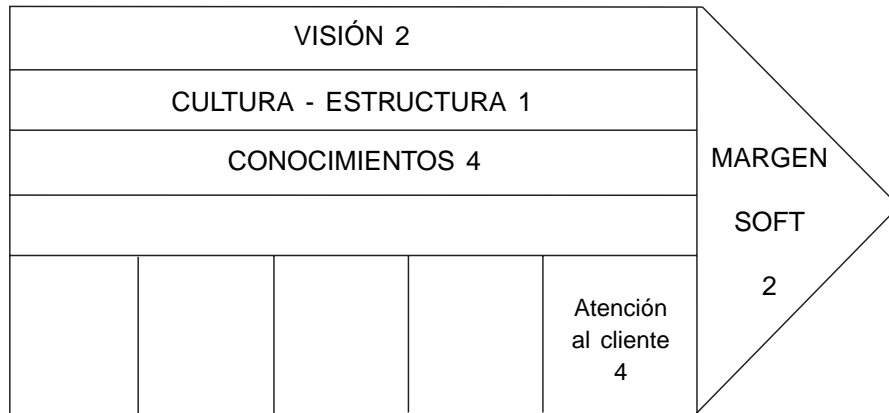
La empresa cuenta con dos sanatorios equipados con la más moderna tecnología y ofrece a sus asociados la posibilidad de atenderse con los profesionales más prestigiosos.

El personal de Ventas es el único bien remunerado, lo cual ha generado una “lucha de clases” entre el sector comercial y el resto de los sectores de apoyo.

La calidad del servicio es buena, pero se vio afectada en los últimos meses por una serie de errores en la facturación, que provocaron un gran número de quejas de los asociados.

Los aspectos más relevantes de ambas cadenas de valor se observan en la siguiente Figura 7:



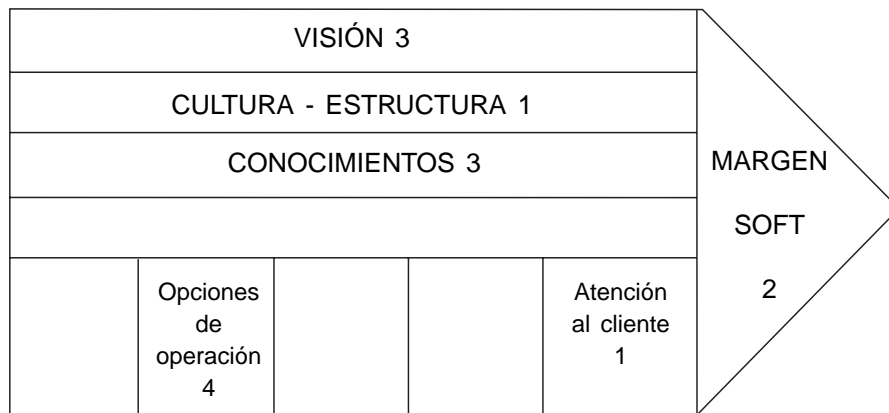


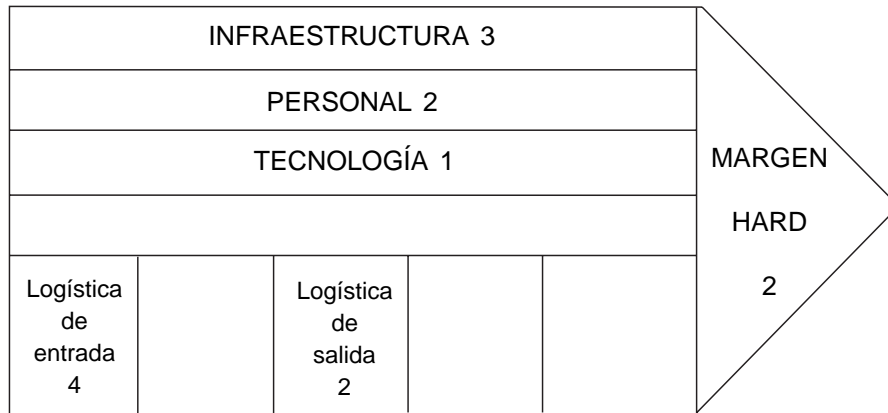
**Figura 7.** Caso “Empresa de Medicina Prepaga”.

*Ejemplo D*

Tomemos, por último, el caso de un Banco Privado con más de 60 sucursales en el interior y un pequeño grupo de sucursales en Capital Federal.

En la Figura 8 observamos los aspectos más destacados de las cadenas de valor hard y soft:





**Figura 8.** Caso "Banco Privado".

Las desventajas competitivas más críticas son:

- el tipo de cultura del Banco, válida para la región en donde nació y se desarrolló, pero totalmente inadecuada para la Capital Federal
- el grado de obsolescencia de su tecnología
- la tremenda burocratización de la estructura.

En contraposición, las ventajas competitivas más importantes son las siguientes:

- se designó hace pocos meses a un nuevo Gerente General, que posee una clara visión del negocio. Esta persona ha formado un sólido equipo de gerentes con alto nivel de capacitación en los distintos aspectos del negocio bancario. Esto es lo que hace que conozcan y puedan aplicar distintas posiciones de operaciones y que tengan una política de captación (logística de entrada) agresiva y eficiente. La logística de salida tiene que ver con una política de colocación aún demasiado conservadora
- tanto cultural como estructuralmente, se produce un con-



flicto entre el grupo conductor y el resto de las personas, que desemboca en grandes problemas de gerenciamiento y control

- el panorama tecnológico se agrava cuando se conoce que existe un proyecto de cambio de sistema muy ambicioso, pero con pocas posibilidades de implementación
- el “margen hard” es bajo porque no se colocan eficientemente los fondos que sí se captan eficientemente, con lo cual se ve afectada la rentabilidad. El “margen soft” (que tiene que ver con el posicionamiento) también es bajo, ya que no hay un apoyo cultural y estructural a los esfuerzos de tipo soft.

## GLOSARIO

---

---

**Cadena de Valor:** modelo creado por Michael Porter, que desagrega una empresa en sus principales actividades estratégicas con el fin de analizar la aptitud competitiva.

**Logística de entrada:** incluye las actividades asociadas a la recepción, almacenamiento, distribución de la materia prima al producto, control de inventarios, pagos a proveedores, etc.

**Operaciones:** actividades relacionadas con la transformación de la materia prima en producto final.

**Logística de salida:** incluye los procesos relacionados con las cobranzas, distribución física del producto a los compradores, etc.

**Marketing y Ventas:** actividades relacionadas con la información que detalla cuáles son los compradores que podrían comprar el producto y cuáles son los mecanismos para inducirlos a la compra.

**Servicio:** actividades relacionadas con la provisión de servicios para acrecentar o mantener el valor del producto, luego que el comprador lo adquirió.

**Infraestructura:** cantidad de actividades íntimamente relacionadas con el planeamiento, los asuntos políticos, la calidad de la dirección, las finanzas, la contabilidad, los asuntos legales, la imagen institucional, etc.

Además, incluye el lugar físico donde funciona la empresa (edificios, plantas, oficinas, etc.).

**Gestión de personal:** actividades relacionadas con la contratación, capacitación, entrenamiento, desarrollo, compensacio-

nes y distintos aspectos asociados a las cuestiones de comportamiento.

**Tecnología:** aplicación práctica de un conocimiento teórico.

**Abastecimiento:** está referido a la función de incorporar los insumos que se utilizan en el resto de la Cadena de Valor.

**Ventaja de diferenciación:** desempeño superior en alguna de las actividades de la Cadena de Valor, observado desde el punto de vista del consumidor.

**Ventaja de costo:** surge como consecuencia de desarrollar alguna actividad a costo más bajo que los competidores.

**Ventaja competitiva estática:** se basa en las inversiones hard. Sólo sirve durante un tiempo determinado ya que se torna obsoleta con facilidad y, además, puede desencadenar desventajas competitivas al transformarse en fuertes barreras de salida.

**Ventaja competitiva dinámica:** se deriva de los aspectos soft. Es duradera a pesar de los cambios en el entorno y muy difícil de imitar por los competidores.

## AUTOEVALUACIÓN

---

---

1. Construya las Cadenas de Valor Hard y Soft de OSDE.
2. Trate de comparar las cadenas de valor de OSDE con las de alguna de las empresas competidoras.
3. Observe las cadenas obtenidas en el punto 1 y relaciónelas con la posición de la empresa frente a las fuerzas competitivas analizadas en la Unidad anterior.
4. Una vez identificadas las principales fortalezas y debilidades de la empresa, ¿cuál sería su sugerencia respecto de un plan de acción para optimizar la situación actual?

## Unidad 3

# ESTRATEGIA DE NEGOCIOS: ELECCIÓN DE UNA ESTRATEGIA

---

---

### 1. INTRODUCCIÓN

Una estrategia competitiva consiste en una serie de decisiones con el objetivo de crear una posición defendible dentro de un sector.

Las empresas han descubierto muchos métodos distintos para lograr este fin y podría afirmarse que la mejor estrategia para una empresa dada es una construcción única que refleje sus circunstancias particulares.

Sin embargo, según Michael Porter existen tres estrategias genéricas para crear esta posición defendible en el largo plazo y sobresalir por encima de los competidores en el sector.

A lo largo de esta Unidad describiremos las estrategias genéricas y exploraremos algunos de los requisitos y riesgos de cada una de ellas, para luego profundizar en el análisis del competidor y en el concepto de grupos estratégicos.

### 2. ESTRATEGIAS GENÉRICAS

#### 2.1 Liderazgo en costos

La primera estrategia consiste en conseguir, en un sector, el liderazgo total en costos mediante un conjunto de políticas orientadas a lograr este objetivo básico.

Esta estrategia requiere instalaciones capaces de producir

grandes volúmenes en forma eficiente, reducción de costos como consecuencia de la experiencia, rígidos controles de gastos indirectos y reducción al mínimo posible del esfuerzo comercial.

El bajo costo es el punto central, pero la clave es conseguirlo sin sacrificar calidad ni servicio al cliente.

Tener costos bajos permite obtener rendimientos mayores al promedio de las empresas del sector, a pesar de que exista una fuerte competencia. Esta situación le da a la empresa una defensa contra la *rivalidad de los competidores*, ya que puede seguir ganando aun cuando el resto de los competidores haya sacrificado todas sus utilidades.

El costo bajo también permite defenderse de los *clientes*, puesto que éstos sólo pueden hacer bajar los precios al nivel de los competidores menos eficientes. Al mismo tiempo proporciona defensas contra los *proveedores*, brindando más flexibilidad para enfrentarse a aumentos de costos de los insumos.

Además, el bajo costo suele constituir una importante *barra de ingreso* en términos de economía de escala y, por último, coloca a la empresa en una situación favorable con relación a sus competidores frente a los *posibles sustitutos*.

En consecuencia, una posición de bajo costo protege a la empresa contra las cinco fuerzas competitivas, ya que los competidores menos eficientes serán los primeros en sufrir ante las presiones competitivas. Pero, a su vez, le impone cargas tales como reinvertir en equipos, desechar los activos obsoletos y estar alerta ante las mejoras tecnológicas.

### 2.1.1 Requisitos

Los principales requisitos para implementar esta estrategia con posibilidades de éxito, son los siguientes:

- Elevada participación en el mercado, aun a costa de pérdidas iniciales y de precios agresivos.
- Acceso favorable a las fuentes de materias primas.
- Líneas de productos amplias para poder repartir los costos fijos.

- Fuerte inversión de capital en equipos: una vez lograda, la posición de bajo costo genera grandes utilidades que pueden reinvertirse en nuevos equipos.
- Habilidad en la ingeniería de procesos.
- Supervisión intensa de la mano de obra.
- Sistemas de distribución de bajo costo.
- Rígido control de costos y gastos.
- Diseño estructural eficiente.
- Incentivos basados en alcanzar objetivos cuantitativos.

### *2.1.2 Riesgos*

El liderazgo en costos es vulnerable a algunos riesgos, entre los que se destacan:

- Cambios tecnológicos que anulen las experiencias pasadas.
- Aprendizaje fácil de los recién llegados al sector o de alguno de los seguidores, que tengan capacidad para invertir en infraestructura.
- Incapacidad para percibir los cambios en el producto o en las variables comerciales, por tener la atención fija en el costo.
- Inflación en los costos, lo que reduce la capacidad de la empresa para mantener un diferencial de precios suficiente como para compensar la mejor imagen de marca de los competidores u otros métodos de diferenciación.

## **2.2 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 (*Mercedes Benz* en automóvi-

les), tecnología (*Nakamichi* en audio), servicio al cliente (*American Express* en tarjetas de crédito), cadena de distribución (*Caterpillar* en tractores) u otras dimensiones diferentes.

La estrategia de diferenciación no implica que la empresa ignore los costos, sino que más bien éstos dejan de ser el objetivo estratégico primordial.

Si se logra la diferenciación, se posibilita la obtención de rendimientos mayores al promedio del sector, ya que se crea una posición defendible para enfrentarse a las cinco fuerzas competitivas, aunque en una forma distinta al liderazgo en costos.

La diferenciación proporciona un aislamiento contra la *rivalidad competitiva*, debido a la lealtad de los consumidores hacia la marca y a la menor sensibilidad hacia el precio. Ambos factores también generan una *barrera contra el ingreso*.

Al mismo tiempo la diferenciación aumenta las utilidades, por lo que se evita la necesidad de tener una posición de costo bajo; produce márgenes más elevados para negociar con los *proveedores* y reduce el *poder de negociación de los compradores*, ya que no existen alternativas comparables (los productos o servicios son “únicos”) y por lo tanto son menos sensibles al precio.

Por último, la empresa que se ha diferenciado para alcanzar la lealtad del cliente está mejor posicionada que los competidores frente a los posibles *sustitutos*.

Alcanzar la diferenciación impide a veces obtener una elevada participación en el mercado. A menudo requiere una percepción de exclusividad que es incompatible con un gran volumen y, en algunos negocios, con el bajo costo, ya que las actividades requeridas para conseguirla (investigación y desarrollo, diseño, materiales de alta calidad, publicidad intensiva, etc.) son esencialmente costosas.

### 2.2.1 Requisitos

Para optar por esta alternativa estratégica, la empresa debe poseer:



- fuerte habilidad en el manejo de las variables comerciales
- instinto creativo
- fuerte capacidad en investigación y desarrollo
- reputación empresarial de liderazgo tecnológico y de calidad
- cooperación de los canales de distribución
- incentivos basados en objetivos cualitativos
- una estructura capaz de conseguir y mantener trabajadores capaces y creativos.

### 2.2.2 Riesgos

Elegir la diferenciación como alternativa estratégica, también supone incurrir en una serie de riesgos:

- La diferencia de costos entre los competidores y la empresa diferenciada resulta demasiado importante como para que la lealtad a la marca sea efectiva.
- Los consumidores se vuelven sofisticados y decae la necesidad del consumidor por el factor de diferenciación.
- La imitación de los competidores limita la diferenciación.

## 2.3 Alta segmentación

La última estrategia genérica consiste en enfocarse sobre un grupo de consumidores en particular, ya sea a nivel de línea de producto/servicio o de zona geográfica.

En estos casos, la estrategia se basa en la premisa de que la empresa puede servir a su objetivo específico con más eficacia que los competidores que rivalizan en forma general.

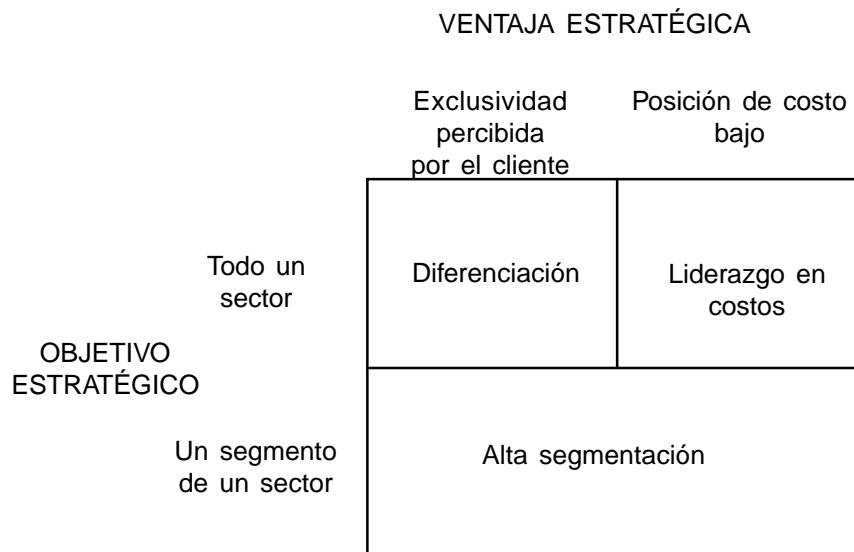
Como resultado, la empresa puede lograr el objetivo de *diferenciación* por satisfacer mejor las necesidades de un grupo de consumidores en particular, o el objetivo de tener *costos* inferiores, o ambos.

La empresa que logra una alta segmentación también está en condiciones de conseguir rendimientos mayores al promedio del sector.

El hecho de conseguir el liderazgo en costos para el pequeño segmento o la diferenciación, o ambos, proporciona defensas contra las cinco fuerzas competitivas, como ya hemos visto en las dos estrategias anteriores.

La estrategia de alta segmentación siempre implica ciertas limitaciones en cuanto a la participación total del mercado por alcanzar.

Aun cuando la estrategia de alta segmentación no logra el liderazgo en costos o la diferenciación desde la perspectiva de la



**Figura 1.** Las tres estrategias genéricas.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Michael Porter. *Estrategia Competitiva* (1982). Compañía Editorial Continental S.A., México.

totalidad del mercado, alcanza alguna de estas posiciones frente al objetivo de su nicho de mercado. La diferencia entre las tres estrategias genéricas se observa en la siguiente Figura 1:

### *2.3.1 Requisitos*

Para tener posibilidades de éxito en la implementación de una estrategia de alta segmentación se necesita la combinación de los requisitos y las políticas enumeradas en las dos estrategias anteriores, pero dirigidas al objetivo estratégico particular.

### *2.3.2 Riesgos*

La alta segmentación comprende otro conjunto de riesgos, tales como los que enunciamos en las siguientes situaciones:

- La diferencia de costos entre los competidores que se dirigen al mercado en su totalidad y la empresa enfocada se amplía, eliminando de este modo las ventajas en costo de servir a un segmento limitado o compensando la diferenciación alcanzada a través de la concentración en un segmento.
- Diferencias entre los productos deseados *dentro* del segmento enfocado.
- Los competidores encuentran subsegmentos dentro del segmento elegido y dejan fuera de foco a la empresa concentrada en dicho segmento.

## **2.4 Posicionamiento en la mitad**

Las tres estrategias genéricas son métodos alternativos, viables para enfrentar las fuerzas competitivas.

<sup>2</sup> Michael Porter, op. cit.

Si la empresa elige mal la estrategia queda “*posicionada en la mitad*”<sup>2</sup> con lo que prácticamente se asegura el fracaso.

Esta empresa perderá clientes de gran volumen que exigen precios bajos, al mismo tiempo que perderá negocios de margen elevado ante las empresas que están enfocadas a objetivos de margen alto o han logrado una diferenciación general.

También es probable que la empresa “posicionada en la mitad” padezca una cultura empresarial borrosa y problemas estructurales.

La empresa atrapada en esta posición debe tomar una decisión estratégica fundamental: o debe dar los pasos necesarios para lograr el *liderazgo en costos* (lo que implica inversiones agresivas), o se debe orientar hacia un objetivo particular (*alta segmentación*), o debe lograr una propuesta de valor única (*diferenciación*). Estas dos últimas opciones bien pueden significar perder parte de la participación en el mercado e incluso volumen de ventas. No obstante, la elección debe estar basada en las capacidades y limitaciones de la empresa.

Una vez posicionada en la mitad, lleva mucho tiempo y esfuerzo sostenido sacar a la empresa de esa posición no envidiable.

Parecería existir la tendencia a que las empresas en dificultades se lancen de uno a otro extremo en las estrategias genéricas. Dadas las incongruencias potenciales comprendidas en seguir estas tres estrategias, tal método está casi siempre condenado al fracaso.

En algunos sectores, el problema de quedar atrapado en la mitad puede significar que las empresas más pequeñas (altamente segmentadas o diferenciadas) y las más grandes (líderes en costos) sean las más lucrativas, y que las empresas de tamaño mediano sean las menos rentables.

Sin embargo, esta relación no se aplica a todos los sectores, ya que en algunos de ellos no hay oportunidades para la diferenciación o la alta segmentación, pues sólo se compite en costos. En otros sectores, en cambio, el costo carece relativamente de importancia por las características del comprador y del producto.

### **3. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA**

La estrategia competitiva implica posicionar una empresa para maximizar el valor de las capacidades que la distinguen de los competidores.

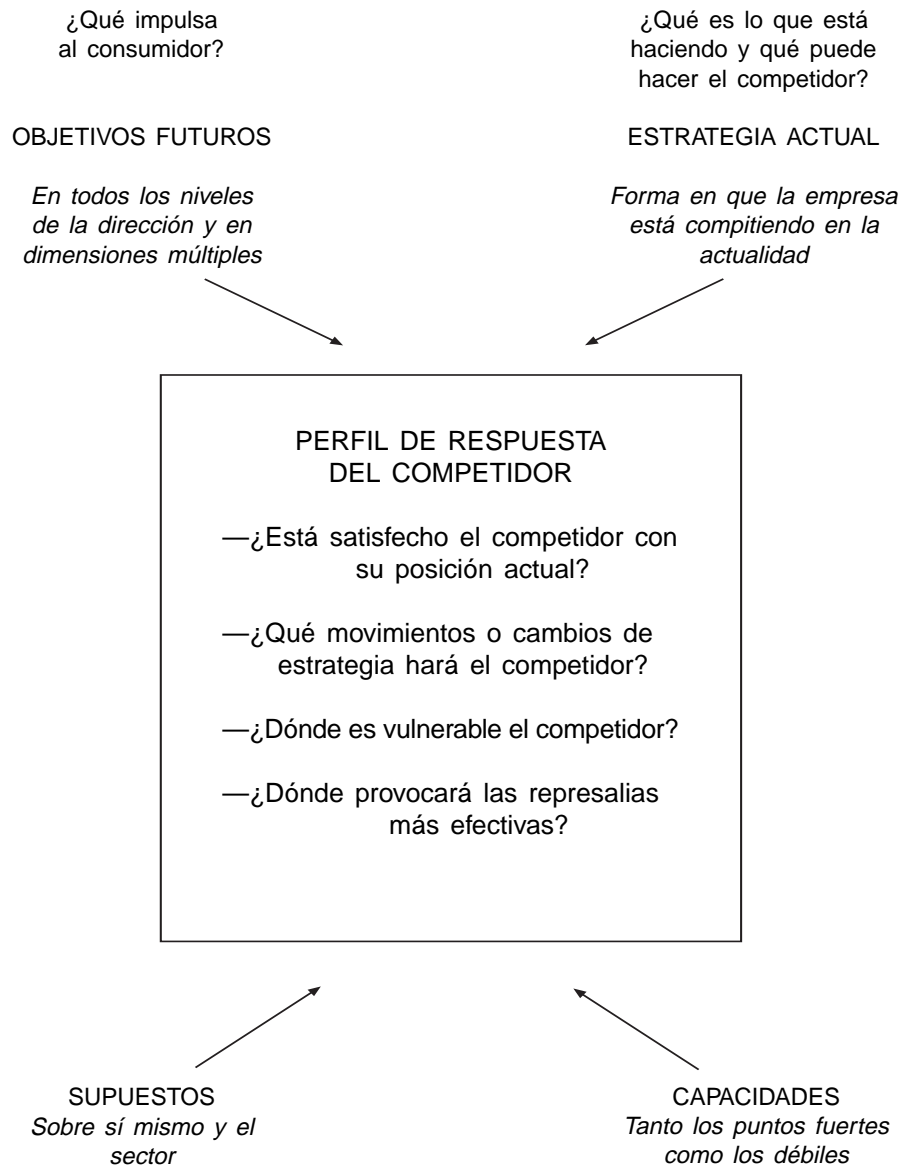
Un aspecto central de la estrategia es el análisis perceptivo de los competidores. El objetivo de un análisis de la competencia es desarrollar:

- un perfil de la naturaleza y éxito de los cambios de estrategia que cada competidor podría hacer
- la respuesta probable de cada competidor al conjunto de movimientos estratégicos que otras empresas puedan iniciar
- la reacción probable de cada competidor a los cambios que puedan producirse dentro del sector industrial y su entorno.

A pesar de la obvia necesidad de este análisis, en la práctica no suele hacerse en forma explícita o amplia. Esto se debe a que se requiere una gran cantidad de datos, muchos de los cuales no son fáciles de conseguir.

No obstante un buen número de empresas no reúnen información sobre la competencia de manera sistemática, sino que actúan sobre la base de impresiones personales, intuición o simples conjeturas.

Existen cuatro componentes para el análisis del competidor (Figura 2): los objetivos futuros, la estrategia actual, los supuestos y las capacidades. Entender estos cuatro elementos permitirá un buen pronóstico del perfil de respuesta del competidor.



**Figura 2.** Componentes del análisis del competidor.

Los competidores que deben examinarse son todos los competidores importantes existentes, así como también los competidores potenciales que pueden ingresar al sector (empresas que pueden salvar las barreras de ingreso o que se están diversificando hacia nuestro sector, y clientes o proveedores que puedan integrarse verticalmente). También es útil intentar predecir las fusiones o adquisiciones que pudieran ocurrir.

### **3.1 Objetivos futuros**

El diagnóstico de los objetivos de los competidores es importante porque permitirá pronosticar si cada competidor está satisfecho o no con su posición actual y con los resultados financieros y, por lo tanto, qué probabilidades existen de que ese competidor cambie de estrategia.

El diagnóstico de objetivos también permite suponer si una empresa matriz apoyará seriamente la iniciativa de alguna de sus unidades estratégicas de negocios, o si apoyará las represalias de esa unidad contra las jugadas de los competidores.

El diagnóstico de objetivos incluye no sólo los objetivos financieros, sino también otros objetivos cualitativos, tales como responsabilidad social, liderazgo tecnológico, imagen, etc.

El análisis de los objetivos de los competidores es vital, porque ayuda a la empresa a evitar los movimientos estratégicos que provoquen una lucha sangrienta como consecuencia de amenazar la habilidad del competidor para alcanzar sus objetivos.

En la mayoría de los casos, la empresa alcanza sus propios objetivos en la medida en que puede impedir que la competencia logre los suyos. Para hacer esto se requiere una estrategia capaz de defenderse contra los competidores existentes y los posibles ingresantes mediante alguna ventaja competitiva.

### **3.2 Supuestos**

Un segundo elemento vital consiste en identificar cada uno de los supuestos de donde parte el competidor, los que pueden agruparse en dos categorías:

- supuestos del competidor respecto de sí mismo
- supuestos del competidor respecto del sector y las otras empresas.

Toda empresa opera sobre un conjunto de supuestos con respecto a su propia situación. Estos supuestos guiarán la forma en que la empresa se comporte y la forma en que reaccione a situaciones específicas.

Así como cada competidor tiene ideas sobre sí mismo, toda empresa opera sobre hipótesis con respecto a su sector y a sus competidores.

Examinando los supuestos de todo tipo se pueden identificar tendencias o puntos ciegos capaces de influir en la forma en que una empresa percibe su entorno. Los puntos ciegos son áreas en las que un competidor o no ve la importancia de los hechos en absoluto o los percibe en forma incorrecta.

Reducir estos puntos ciegos ayudará a la empresa a identificar los movimientos estratégicos con una menor probabilidad de represalias inmediatas y, si se producen represalias, a identificarlos cuando no sean efectivas.

### **3.3 Estrategia actual de la competencia**

El tercer componente para el análisis del competidor consiste en establecer cuál es la estrategia actual de cada competidor. Esta estrategia de un competidor se considera de máxima utilidad, así como sus políticas funcionales y la forma en que busca articular sus procesos claves. Dicha estrategia puede ser explícita o implícita.



### 3.4 Capacidades de la competencia

La evaluación realista de las capacidades y recursos de cada competidor es el paso final del diagnóstico en el análisis de la competencia.

Sus objetivos, su estrategia actual y supuestos influirán en la *probabilidad, oportunidad, naturaleza e intensidad* de las reacciones de un competidor. Sus capacidades y sus puntos débiles determinarán su *habilidad* para iniciar movimientos o para reaccionar a ellos, y para enfrentarse a los hechos del entorno del sector que presenten.

En términos generales, las fortalezas y debilidades de los competidores pueden evaluarse examinando la posición del competidor con respecto a las cinco fuerzas competitivas.

Los principales aspectos que deben tomarse en cuenta al realizar el análisis de las capacidades del competidor son los siguientes:

- *Aptitudes fundamentales*: en cada una de las funciones básicas, además de la congruencia de la estructura con la estrategia.
- *Habilidades para crecer*: capacidad de crecimiento productiva, financiera, comercial y humana, y su correspondiente proyección futura.
- *Capacidad de respuesta rápida*: depende del monto de reservas monetarias, la capacidad de crédito, de la capacidad productiva y del stock de productos nuevos aún no utilizados.
- *Habilidad para adaptarse al cambio*: depende de la relación entre costos fijos y variables, de la magnitud de las barreras de salida y de la respuesta del competidor a cambios en las variables externas.
- *Capacidad para resistir*: se basa en la habilidad para sostener una lucha prolongada, en el monto de reservas de efectivo y en la coherencia en la conducción.

### 3.5 Perfil de respuesta del consumidor

Dado un análisis de los objetivos futuros de un competidor, de los supuestos, estrategias en curso y capacidades, se pueden comenzar a formular las preguntas críticas que conducirán a delinear un perfil de la forma probable en que responderá un competidor.

#### 3.5.1 Movimientos ofensivos

El primer paso consiste en pronosticar los cambios estratégicos que podría iniciar el competidor. Para ello, hace falta tener en cuenta las siguientes consideraciones:

- *Satisfacción con la posición actual:* comparando los objetivos del competidor con su situación actual, ¿es probable que inicie un cambio estratégico?
- *Movimientos probables:* los cambios estratégicos más probables que hará el competidor reflejarán sus opiniones respecto del futuro, lo que crea que son sus puntos fuertes, cuáles piensa que son sus rivales vulnerables y otras tendencias que surgen del análisis precedente.
- *Fuerza y seriedad de los movimientos:* el análisis de los objetivos y capacidades del competidor puede usarse para predecir la fuerza de dichos movimientos y lo que el competidor puede ganar con ellos.

#### 3.5.2 Capacidad defensiva

El siguiente paso al construir el perfil de respuesta es formar una lista de los movimientos estratégicos factibles que podría tomar una empresa y una lista de los cambios que podrían ocurrir en el entorno y dentro del sector industrial. Éstos podrán ser evaluados de acuerdo con los siguientes criterios para determinar la capacidad defensiva del consumidor:

- *Vulnerabilidad*: ¿a qué hechos externos e internos del sector sería más vulnerable el competidor? ¿Qué hechos pueden requerir una cantidad tal de capital que el competidor no esté dispuesto a arriesgar?
- *Provocación*: ¿qué hechos amenazan la posición de un competidor de tal manera que se vea obligado a contestarlos, le guste o no? La mayoría de los competidores tendrán puntos sensibles cuando una amenaza puede conducir a una respuesta desproporcionada. De ser posible, estos puntos sensibles deben evitarse.
- *Efectividad de las represalias*: ¿Qué hechos el competidor no puede responder en forma rápida? ¿Qué cursos de acción pueden emprenderse en los cuales el competidor no sería efectivo si tratara de imitarlos?

### 3.5.3 Elección del campo de batalla

Suponiendo que el competidor ejerciera represalias sobre los movimientos que inicie una empresa, es de gran valor estratégico seleccionar el mejor *campo de batalla* para enfrentarse a sus competidores. Este campo de batalla está representado por el segmento del mercado o las dimensiones de la estrategia en las que los competidores se encuentran mal preparados.

Lo ideal es encontrar una estrategia por la que los competidores estén impedidos de reaccionar dadas las circunstancias actuales. Otro concepto estratégico clave que se deriva del análisis del competidor es crear una situación en donde existan objetivos para los competidores. Esto implica encontrar movimientos para los cuales las represalias, aunque sean efectivas, lesionen otros objetivos del competidor.

IBM respondió a la amenaza de las computadoras personales mediante la fabricación de las suyas propias, pero corrió el riesgo que significaba apresurar la declinación de sus grandes computadoras, al acelerar el cambio hacia las computadoras pequeñas.

#### 4. DIMENSIONES DE LA ESTRATEGIA COMPETITIVA

Las cinco fuerzas competitivas proporcionan un contexto en el cual compiten todas las empresas del sector. Sin embargo, debe explicarse por qué algunas empresas son siempre más exitosas que otras y cómo se relaciona esto con sus posiciones estratégicas.

Las estrategias de las empresas para competir en un sector pueden diferir en una gran variedad de formas. Sin embargo, las siguientes dimensiones estratégicas capturan por lo general las diferencias posibles entre las opciones de estrategia de una empresa en un sector determinado:

- *Especialización*: grado hasta el cual concentra sus esfuerzos en términos de expansión de la línea de productos, de los segmentos de mercado y de las zonas geográficas.
- *Identificación de la marca*: grado de lealtad del consumidor, que puede lograrse a través de la publicidad, la fuerza de ventas o por varios otros medios.
- *Presión vs. aspiración*: grado hasta el cual busca crear la identificación de la marca directamente con el consumidor final (aspiración) o logrando el apoyo de los canales de distribución (presión).
- *Selección del canal de distribución*: elección entre distribución propia o distribución a través de especialistas (canales de distribución masivos, selectivos o exclusivos).
- *Calidad del producto*: en términos de materias primas, especificaciones, margen de tolerancia de errores, etc.
- *Liderazgo tecnológico*: decisión acerca de liderar el sector o convertirse en un seguidor o imitador. Es importante observar que no siempre la calidad y el liderazgo tecnológico van de la mano.
- *Integración vertical*: grado de integración hacia las fuentes de materia prima y los canales de distribución.
- *Posición de costo*: grado hasta el cual la empresa busca una posición de costos bajos en fabricación y distribución, a través de inversiones en equipos.

- *Servicio*: servicios auxiliares a los productos, tales como apoyo técnico, crédito, garantía, etc.
- *Política de precios*: posición relativa de precios en el mercado. Suele estar relacionada con otras dimensiones, tales como la posición de costo y la calidad.
- *Relación con la casa matriz*: requisitos sobre el comportamiento de la unidad de negocios basados en la relación entre dicha unidad y la empresa matriz. Esta relación influirá en los objetivos y en los recursos que tenga la unidad de negocios y en las interrelaciones con otras unidades de negocios de la corporación.
- *Relación con los gobiernos de origen y anfitrión*: el gobierno de origen de una empresa multinacional puede ofrecer recursos u otra ayuda a la corporación, así como también puede regular su funcionamiento. Los gobiernos en donde se instalan las empresas multinacionales ejercen similar influencia.

Cada una de estas dimensiones estratégicas pueden describirse para una empresa con diferentes niveles de detalle y proporcionan un panorama general de la posición competitiva.

La importancia relativa de cada dimensión estratégica dependerá de las características del sector.

## **5. GRUPOS ESTRATÉGICOS**

### **5.1 Concepto**

El primer paso en el análisis estructural dentro de un sector es caracterizar las estrategias de todos los competidores importantes a lo largo de las dimensiones estratégicas.

Esta actividad permite configurar un mapa del sector, identificando los distintos grupos estratégicos.

Un grupo estratégico está integrado por el conjunto de empresas de un sector que siguen una estrategia similar a lo largo de todas sus dimensiones. En este sentido podría ocurrir que un

sector tuviera un solo grupo estratégico para el caso de que todas las empresas siguieran la misma estrategia; en el otro extremo, cada empresa podría constituir un grupo estratégico diferente. Por lo general, existe un pequeño número de grupos estratégicos que capturan las diferencias esenciales entre las empresas que forman el sector.

Una vez que se han conformado los grupos, las empresas que se encuentran dentro de cada uno suelen parecerse mucho entre sí en varios aspectos, además de las cuestiones estratégicas generales. Como consecuencia de contar con estrategias muy parecidas, tienden a poseer participaciones similares en el mercado y también a ser afectadas y a responder en igual forma a los eventos externos o a los movimientos competitivos en el sector.

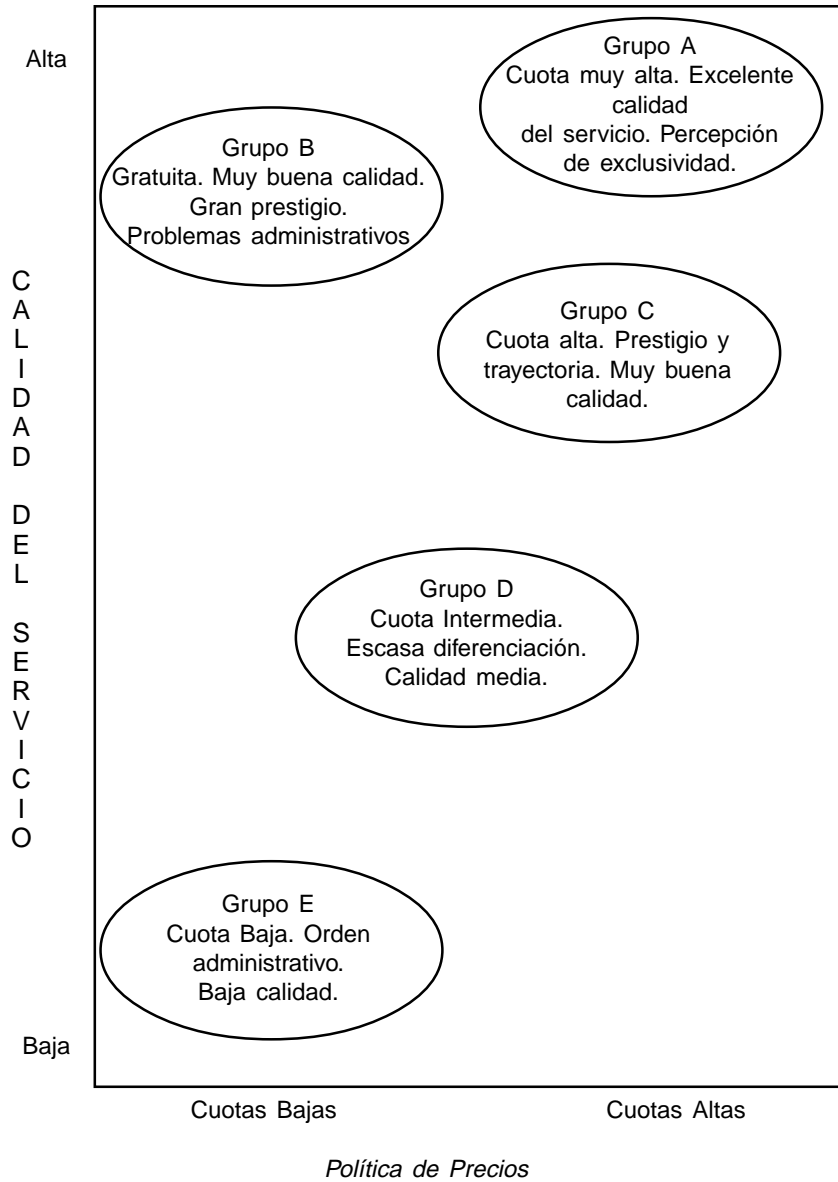
El mapa estratégico es un dispositivo analítico diseñado como un marco de referencia intermedio entre considerar un sector en su conjunto y a cada empresa por separado.

En definitiva, cada empresa es única, por lo que la clasificación en grupos estratégicos origina dudas de juicio con respecto al grado de importancia de la diferencia estratégica.

El potencial de utilidades de las empresas en distintos grupos estratégicos suele ser diferente, debido a que las cinco fuerzas competitivas generales no tendrán el mismo impacto sobre los diferentes grupos.

En la Figura 3 observamos el mapa estratégico hipotético de un sector que hemos delimitado de la siguiente manera: Facultades de Ciencias Económicas de la Capital Federal y Gran Buenos Aires.

Las dos dimensiones estratégicas que hemos elegido a los efectos de confeccionar el mapa, han sido la política de precios y la calidad del servicio:



**Figura 3.** Mapa estratégico hipotético del sector definido como “Facultades de Ciencias Económicas de Capital Federal y GBA”.

## 5.2 Barreras de movilidad

Las barreras de ingreso fueron definidas como los obstáculos que desalientan el ingreso de nuevas empresas.

Estas barreras de ingreso dependen del grupo estratégico al que se quiera unir la empresa que pretende ingresar al sector.

Las barreras de ingreso no sólo protegen a las empresas de un grupo estratégico contra el ingreso de empresas fuera del sector, sino que también proporcionan barreras para el cambio de un grupo estratégico a otro.

Los mismos factores económicos fundamentales que representan barreras al ingreso, pueden enmarcarse en forma más general como barreras a la movilidad o factores que impiden el movimiento de una empresa de una posición estratégica a otra.

Las barreras de movilidad proporcionan una de las razones por las que algunas empresas de un sector industrial son más rentables que otras. Las empresas en grupos estratégicos con fuertes barreras de movilidad tendrán mayor potencial de utilidades que las que se encuentran en grupos con barreras más bajas.

Estas barreras también dificultan la imitación de las estrategias exitosas.

Además, la presencia de barreras de movilidad importantes implica que las participaciones en el mercado son estables.

Las barreras de movilidad pueden cambiar y cuando esto ocurre las empresas abandonan algunos grupos estratégicos y pasan a otros nuevos, cambiando el mapa del sector.

En otras ocasiones, las barreras de movilidad pueden ser creadas como consecuencia de decisiones estratégicas de algún competidor (por ejemplo, una empresa en un sector de servicios homogéneos, puede intentar crear otro grupo —con barreras de movilidad más altas— a través de grandes inversiones en publicidad para lograr la identificación de la marca).

Los grupos estratégicos en un sector se forman y cambian por distintas razones:



- Las empresas suelen tener diferencias en habilidades o recursos que desembocan en la elección de estrategias diferentes.
- Las empresas difieren en sus objetivos y en su postura ante el riesgo.
- El desarrollo histórico del sector proporciona otra explicación de la divergencia de las empresas en sus estrategias.
- Los cambios en la estructura del sector industrial pueden facilitar la formación de nuevos grupos estratégicos y operar para homogeneizar los grupos.

### **5.3 Los grupos estratégicos y el resto de las fuerzas competitivas externas al sector**

Así como los distintos grupos estratégicos están protegidos por diferentes barreras de movilidad, también tienen distintos grados de poder negociador con los proveedores o los clientes.

Los grupos estratégicos tendrán diferentes posiciones de poder frente a proveedores y compradores por dos razones:

- sus estrategias pueden exponerlos a diversos grados de vulnerabilidad ante proveedores o compradores comunes, o
- sus estrategias pueden implicar el trato con diferentes proveedores o compradores con niveles de negociación distintos.

En algunos sectores todos los grupos estratégicos están esencialmente en la misma posición con relación a los proveedores y compradores.

Los grupos estratégicos también pueden enfrentarse a distintos niveles de exposición con la competencia de productos o servicios sustitutos si abarcan productos o servicios diferentes, sirven a clientes distintos, operan a diferentes niveles de calidad o de refinamiento tecnológico, tienen distintas posiciones de costo, etc.

Esas diferencias pueden hacerlos más o menos vulnerables a los sustitutos, aun cuando todos los grupos estratégicos se encuentren dentro del mismo sector.

#### 5.4 Los grupos estratégicos y la rivalidad entre los competidores actuales

Si existen varios grupos, el nivel de rivalidad aumenta porque esta situación implica mayor diversidad entre las empresas del sector, las que tendrán diversas preferencias con respecto a correr riesgos, a horizonte de tiempo, a niveles de precio y de calidad, etc.

Estas diferencias complicarán el proceso de percepción de las intenciones de unas y otras, amplificando las reacciones y aumentando así la probabilidad de que se produzcan enfrentamientos.

El sector cuyo mapa de grupos es complejo, tenderá a ser más competitivo. Sin embargo, no todas las diferencias estratégicas son de igual significado. Los factores que determinan la fuerza en que interactúan los grupos estratégicos de un sector al competir por la capacitación de clientes, son cuatro:

- *Interdependencia del mercado entre grupos:* es el grado hasta el cual distintos grupos estratégicos están compitiendo por los mismos clientes o compiten por clientes en segmentos diferentes del mercado. Si la interdependencia es mayor, la rivalidad será más intensa.
- *Diferenciación del producto:* si las distintas estrategias conducen a diversas preferencias de marca por parte de los clientes, entonces la rivalidad entre los grupos tenderá a ser menor que si el producto/servicio ofrecido se considera como homogéneo.
- *Número de grupos estratégicos y sus tamaños relativos:* cuanto más numerosos y más similares en tamaño y participación en el mercado sean los grupos estratégicos, por lo general la rivalidad competitiva tiende a aumentar. En muchos casos conllevan una gran diversidad y una alta probabilidad de que un grupo active una guerra comercial atacando la posición de otros grupos mediante rebajas de precios u otras tácticas.
- *Distancia estratégica entre los grupos:* se refiere al grado en el cual divergen las estrategias en distintos grupos en

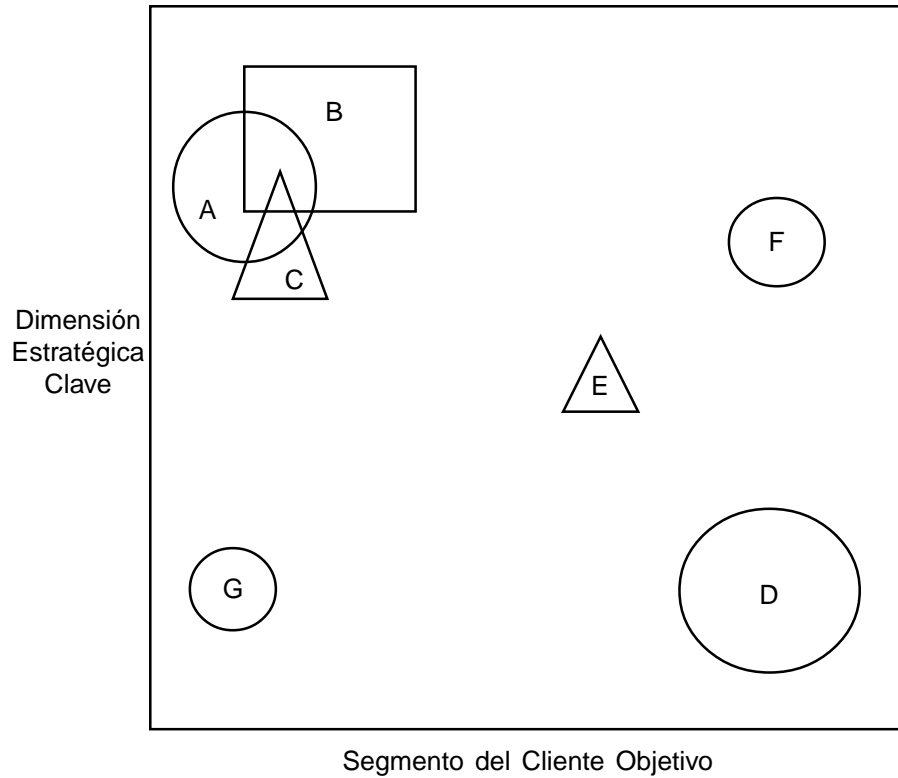
términos de las variables claves, tales como identificación de la marca, posición de costo y liderazgo tecnológico, así como en la relación con las respectivas casas matrices. Cuanto mayor sea esta distancia, más probable es que las batallas competitivas se intensifiquen.

Los cuatro factores se interrelacionan para determinar el patrón de rivalidad entre los grupos estratégicos de un sector. La situación más dinámica sería aquella en la cual varios grupos estratégicos balanceados, cada uno siguiendo estrategias marcadamente diferentes, están compitiendo por el mismo cliente básico. A la inversa, una situación más estable y rentable es una en la cual sólo existen unos pocos grupos estratégicos grandes que compiten por distintos segmentos de clientes con estrategias similares, excepto por algunas dimensiones.

Los grupos estratégicos afectan el patrón de rivalidad dentro del sector. Este proceso se representa en la Figura 4, que es similar a la Figura 3, excepto porque para medir la interdependencia:

- el eje horizontal representa el segmento de mercado del grupo estratégico:
- el eje vertical representa la dimensión estratégica clave
- las letras hacen referencia a los distintos grupos estratégicos, representados por figuras cuyo tamaño es proporcional a su participación en el mercado
- las distintas formas obedecen a las distintas estrategias
- el grupo D está mucho menos afectado por la rivalidad que el grupo A
- el grupo A compite con los grupos B y C igualmente grandes, que emplean distintas estrategias para alcanzar el mismo segmento de clientes. Las empresas, en estos tres grupos, están en guerra constante
- por otra parte, el grupo D compite por un segmento diferente e interactúa más enérgicamente para alcanzar este segmento con los grupos E y F, que son más pequeños.

Gráficamente:



**Figura 4.** Gráfico de la rivalidad entre grupos estratégicos dentro de un sector.<sup>3</sup>

### 5.5 Relación entre los grupos estratégicos y la rentabilidad

Los distintos grupos estratégicos pueden tener situaciones que varían con respecto a todas las fuerzas competitivas. A continuación se analizarán los factores que determinan el potencial

<sup>3</sup>. Michael Porter, op. cit.

de utilidades de una empresa en un sector y en qué forma se relacionan estos factores con sus decisiones estratégicas. Los determinantes fundamentales de la rentabilidad de una empresa son:

- *Características del sector industrial:* son los elementos estructurales que determinan la intensidad de las cinco fuerzas competitivas y que se aplican por igual a todas las empresas. Incluyen todos los factores que forman el contexto general de la competencia para todas las empresas del sector.
- *Características del grupo estratégico:* conjunto formado por la importancia de las barreras de movilidad que protegen al grupo estratégico al que pertenece la empresa, el poder de negociación del grupo estratégico con los clientes y proveedores, la vulnerabilidad del grupo estratégico ante los productos sustitutos y la exposición del grupo estratégico a la rivalidad de otros grupos.
- *Posición de la empresa dentro del grupo estratégico:* está determinada por el grado de competencia dentro del grupo estratégico, el tamaño de la empresa con relación a las demás del grupo, los costos de ingreso al grupo y la habilidad de la empresa para ejecutar su estrategia.

Este conjunto de factores determina las eventuales utilidades de una empresa en particular y, al mismo tiempo, sus posibilidades en cuanto a participación en el mercado. La empresa será más rentable si se encuentra en un sector favorable o en un grupo estratégico privilegiado en dicho sector y si tiene una posición fuerte en el grupo.

El atractivo de un grupo está determinado por la altura de las barreras de movilidad. La fuerza de la posición de una empresa en su grupo es el resultado de su historia y de las habilidades y recursos de que disponga.

Este análisis implica que hay muchas clases diferentes de estrategias potencialmente viables.

## **6. IMPLICACIONES PARA LA FORMULACIÓN DE UNA ESTRATEGIA**

La formulación de la estrategia competitiva en un sector puede considerarse como la elección del grupo estratégico en el cual se va a competir.

Esta decisión puede implicar la selección del grupo estratégico que tenga el mejor equilibrio entre potencial de utilidades y costos de ingreso, o bien puede involucrar la creación de un nuevo grupo estratégico.

El análisis estructural dentro del sector señala los factores que determinarán el éxito de una estrategia en particular para la empresa.

La formulación de una estrategia debe ser consecuencia del análisis de los puntos fuertes y débiles en relación con las oportunidades y amenazas que propone el entorno.

A continuación mencionamos algunos de estos puntos.

### **6.1 Fortalezas**

Resaltamos las siguientes:

- Altas barreras de movilidad protegiendo al grupo estratégico.
- Alto poder de negociación frente a clientes y proveedores.
- Factores que aíslan a la empresa de la rivalidad de las demás.
- Tamaño relativo dentro del grupo estratégico.
- Habilidad para ejecutar las decisiones estratégicas.
- Recursos y habilidades que permitan vencer las barreras de movilidad y pasar a grupos estratégicos más convenientes.

### **6.2 Debilidades**

Cabe mencionar:

- El grupo estratégico está protegido por bajas barreras de movilidad.
- Bajo poder de negociación frente a proveedores y clientes.
- Factores que exponen al grupo a la rivalidad con otras empresas.
- Tamaño pequeño dentro del grupo estratégico.
- Escasas habilidades operativas para implementar la estrategia.
- Falta de recursos para vencer las barreras de movilidad, por lo que deben permanecer en grupos estratégicos poco convenientes.

### **6.3 Oportunidades**

Destacamos las principales:

- Crear un nuevo grupo estratégico.
- Cambiar a un grupo estratégico más favorable.
- Realizar inversiones que mejoren la posición estructural del grupo o la posición de la empresa dentro del grupo.
- Cambiar a un nuevo grupo y hacer inversiones que aumenten las barreras de movilidad.

### **6.4 Amenazas**

Las más importantes son las siguientes:

- Riesgos de que entren nuevas empresas al grupo estratégico.
- Riesgos de factores que reducen las barreras de movilidad del grupo estratégico o que disminuyen el poder de negociación con los clientes o proveedores, empeorando la posición con relación a los productos sustitutos o exponiéndola a una mayor rivalidad.

- Riesgos de las inversiones destinadas a mejorar la posición de la empresa aumentando las barreras de movilidad.
- Riesgos al vencer las barreras de movilidad para ingresar a grupos estratégicos más convenientes o completamente nuevos.

Las tres estrategias genéricas desarrolladas en el punto 2 de esta Unidad, representan tres grandes enfoques congruentes para el posicionamiento estratégico exitoso.

Estas estrategias genéricas descansan en la creación (en diferentes formas) de barreras de movilidad, en la posición favorable con clientes, proveedores, sustitutos, etc., y en el aislamiento de la rivalidad.



## GLOSARIO

---

---

**Estrategia competitiva:** serie de decisiones con el objetivo de crear una posición defendible en un sector.

**Liderazgo en costos:** estrategia que consiste en conseguir el costo más bajo en un sector mediante un conjunto de políticas orientadas a lograr este objetivo básico.

**Diferenciación:** estrategia que se basa en crear un producto o servicio, de modo tal que sea percibido en el mercado como único.

**Alta segmentación:** estrategia que consiste en enfocarse sobre un grupo de consumidores en particular, ya sea a nivel de línea de producto/servicio o de zona geográfica. Se basa en la premisa de que la empresa puede servir a su estrecho objetivo estratégico con más eficacia que los competidores que compiten en forma general.

**Puntos ciegos:** áreas en las que un competidor o no ve la importancia de los hechos en absoluto, o los percibe en forma incorrecta.

**Puntos sensibles:** situaciones en las cuales una amenaza puede conducir a una respuesta desproporcionada del competidor.

**Grupo estratégico:** conjunto de empresas dentro de un sector que siguen una estrategia similar a lo largo de las dimensiones estratégicas.

**Barreras a la movilidad:** factores que impiden el movimiento de una empresa de un grupo estratégico a otro.

**Formulación de la estrategia competitiva en un sector:**  
elección del grupo estratégico en el cual se va a competir.

## AUTOEVALUACIÓN

---

---

1. ¿Cuál de las estrategias genéricas considera que está aplicando su organización? Justifique su respuesta.
2. Elabore el mapa estratégico del sector al que pertenece su empresa, identificando las principales barreras de movilidad para cada sector.
3. Trate de confeccionar un listado que refleje las principales Fortalezas y Debilidades de su organización, así como las Amenazas y Oportunidades que usted percibe en el entorno. Posteriormente, trate de encontrar las relaciones relevantes entre los cuatro grupos de factores.



## Unidad 4

# APLICACIÓN DE CONCEPTOS RELACIONADOS CON LA ESTRATEGIA A NIVEL FUNCIONAL

---

### 1. INTRODUCCIÓN

La dimensión funcional siempre ha constituido el nivel de aplicación de la estrategia al cual se le ha prestado menos atención.

La aplicación de los conceptos relacionados con la estrategia a nivel funcional depende en gran parte de las pautas proporcionadas a nivel corporativo y de negocios.

Existe un conjunto de características de la empresa y de cada uno de los negocios, que ofrecen un patrón y una base común para todas las funciones. Como resultado de ello, las funciones interactúan fuertemente entre sí.

Es evidente que el desarrollo y la implementación de las cuestiones estratégicas a nivel funcional debe efectuarse a través de una profunda interacción entre todos los responsables de las funciones claves.

Esto permite el reconocimiento adecuado del impacto que los mercados externos producen sobre cada función, y también conduce a la formulación de programas generales y específicos de acción con la cualidad interfuncional adecuada.

A fin de facilitar este proceso, la organización debe poner en práctica los mecanismos de coordinación necesarios para lograr el alineamiento apropiado de todas las funciones en el momento de formular y llevar a cabo las tareas estratégicas fundamentales.

Durante el desarrollo de esta Unidad, analizaremos el concepto de benchmarking, ya que abordar las funciones estratégicamente significa tener conciencia de lo que están haciendo los competidores para desarrollar capacidades, para así poder igualarlos o superarlos.

Luego nos referiremos a la reingeniería de procesos, ya que a través de este concepto se pone de relieve la necesidad de considerar a la organización no en términos de funciones, sino como un conjunto de procesos. Estos procesos atraviesan varias de las unidades funcionales, lo que nos permite identificar las actividades que los constituyen, para así estar en condiciones de eliminar aquellas actividades que no agregan valor.

Posteriormente estudiaremos los elementos que intervienen en la definición de una estrategia funcional, para terminar con el desarrollo de una estrategia de aprovisionamiento, a título de ejemplo.

## **2. CONCEPTOS ESENCIALES**

### **2.1 Benchmarking**

#### *2.1.1 Concepto y tipos*

El benchmarking es un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras institucionales.

El propósito suele incluir comparaciones y cambios. Una vez que se complete la actividad del benchmarking hay un llamamiento a la acción que puede comprender diversas actividades.

Es importante recordar que detrás de todas las actividades de planificación, organización y análisis que definen el benchmarking como experiencia están los objetivos fundamentales del aprendizaje y el aprovechamiento de nuevas ideas para la organización.

Dentro de este enfoque, el benchmarking se convierte en una herramienta fundamental que puede guiar a las organizaciones hacia el proceso de analizar el medio externo en busca de ideas e inspiración.

Las organizaciones emplean el benchmarking con diferentes fines. Algunas organizaciones lo utilizan como parte total de un proceso global de solución de problemas con el claro propósito de mejorar la organización, mientras que otras lo consideran un mecanismo activo para mantenerse actualizadas en las prácticas más modernas del negocio.

Prácticamente cualquier cosa que pueda observarse o medirse puede ser objeto de benchmarking. Anteriormente, la práctica de comparaciones organizacionales estaba un tanto limitada a áreas estructurales o a productos de fácil observación.

Sin embargo, la experiencia en benchmarking ha aumentado muchísimo las áreas potenciales para investigar. La gente suele sorprenderse por la cantidad y la calidad de información que está disponible para quienes se proponen encontrarla.

En la siguiente Figura 1 observamos una comparación entre los distintos tipos de benchmarking:

- el interno, que se efectúa entre distintas partes de la misma organización
- el competitivo, que se realiza tomando como parámetro a competidores directos, y
- el funcional o genérico, que busca descubrir las mejores prácticas, tanto a nivel de definición de productos o servicios, como de diseño de procesos u otras actividades.

TIPO	DEFINICIÓN	EJEMPLOS	VENTAJAS	DESVENTAJAS
Interno	Actividades similares en diferentes sitios, departamentos, unidades operativas, etc.	Prácticas de fabricación de Xerox en EE.UU. frente a prácticas de Xerox en Fujii, Japón. Estrategias de Marketing por división.	Los datos suelen ser fáciles de recopilar. Buenos resultados para compañías excelentes que están diversificadas.	Foco limitado. Prejuicios internos.
Competitivo	Competidores directos que le venden a la misma base de clientes.	Comparación de Xerox con Canon, Ricoh, Kodak y Sharp.	Información concerniente a los resultados del negocio. Prácticas o tecnologías comparables. Historia de recopilación de información.	Dificultades para la recopilación de datos. Problemas de ética. Actitudes antagónicas.
Funcional o Genérico	Organizaciones acreditadas por contar con lo más avanzado en productos, servicios y procesos.	Almacenamiento (Wal Mart). Rastreo del estado de despachos (Federal Express). Servicio al Cliente(American Express).	Alto potencial para descubrir prácticas innovadoras. Tecnología o prácticas fácilmente transferibles. Acceso a Bases de Datos. Resultados Estimulantes.	Dificultad para transferir prácticas a un medio diferente. Consume mucho tiempo.

Figura 1. Tipos de benchmarking



El benchmarking puede referirse a:

- productos y servicios
- procesos de trabajo
- funciones de apoyo no relacionadas en forma directa con el proceso de producción
- desempeño organizacional
- tácticas y estrategias

### *2.1.2 El proceso de benchmarking*

El benchmarking puede definirse como un proceso estructurado, compuesto por las siguientes etapas:

- *Primera etapa:* determinar a qué se le va a hacer benchmarking.

El proceso comienza con una pregunta fundamental: ¿quién es el cliente para la información de benchmarking?

Cliente en este contexto significa usuario. Una vez que se comprendan las necesidades básicas del usuario, se puede iniciar el proceso de desarrollo de medidas específicas.

El cliente identifica las necesidades específicas de información y también puede identificar empresas específicas o sectores que convendría incluir en la investigación de benchmarking.

- *Segunda etapa:* formar un equipo de benchmarking.

Es necesario que las empresas que establecen un proceso de benchmarking organizado y estructurado resuelvan al inicio del mismo qué perfil deben tener las personas que

van a llevar a cabo la actividad de benchmarking y cuántos estarán involucrados.

El benchmarking es una actividad de equipo, ya que requiere un alto nivel de pericia funcional y de experiencia laboral.

- *Tercera etapa:* identificar los socios del benchmarking.  
La tercera etapa del proceso consiste en identificar los socios del benchmarking, entendiendo como tal a cualquier persona u organización que brinde información relacionada con la investigación de benchmarking.  
La tarea clave de esta etapa consiste en la identificación de las fuentes de información.
- *Cuarta etapa:* recopilar y analizar la información obtenida.  
Se supone que al llegar a este punto, ya se han identificado los clientes de benchmarking, sus necesidades y los factores críticos de éxito específicos que constituirán el punto central de la investigación. Además, se considera que ya se seleccionó y capacitó a los miembros del equipo de benchmarking y se identificó una lista inicial de los mejores socios potenciales.  
El proceso de comprender a otros comienza con la comprensión de nosotros mismos. Una de las reglas fundamentales del benchmarking es conocer a fondo los propios procesos, productos y servicios antes de intentar recopilar información acerca de otra organización.  
La Figura 2 nos muestra las principales ventajas e incon-

MÉTODO	VENTAJAS	DESVENTAJAS
Entrevistas telefónicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fáciles de planificar y de realizar.</li> <li>• Permiten ponerse en contacto con un gran número de recursos.</li> <li>• Se pueden realizar casi en cualquier momento.</li> <li>• Relativamente baratas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las llamadas pueden consumir mucho tiempo.</li> <li>• Es difícil lograr la devolución de las llamadas.</li> <li>• Puede haber interrupciones.</li> <li>• Es menos probable que la gente gaste mucho tiempo en el teléfono.</li> </ul>
Entrevistas personales/visitas de campo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecen relaciones personales y profesionales.</li> <li>• Permiten más dedicación.</li> <li>• Es probable que produzcan buena cantidad de información.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Son costosas.</li> <li>• Consumen tiempo.</li> <li>• Puede haber dificultades de programación.</li> </ul>
Encuestas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se puede recopilar información de un universo extenso.</li> <li>• Fáciles de estructurar.</li> <li>• Relativamente baratas.</li> <li>• Es fácil transferir información para el análisis.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Baja tasa de respuestas.</li> <li>• Impersonales.</li> <li>• Sin posibilidad de hacer preguntas de seguimiento.</li> <li>• Deben ser muy breves.</li> <li>• Poca posibilidad de respuestas detalladas.</li> </ul>
Publicaciones/medios de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fácil acceso.</li> <li>• Variedad de recursos.</li> <li>• Asistencia disponible de la fuente de datos.</li> <li>• Recopilación poco costosa.</li> <li>• Acceso público a la información.</li> <li>• Grandes cantidades de información producida por muchos sectores distintos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Excesiva información en algunos sectores e insuficiente en otros.</li> <li>• Necesidad de validar.</li> <li>• Muchas referencias oscuras.</li> <li>• Podría consumir mucho tiempo.</li> </ul>
Investigación en bases de datos internas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De fácil recopilación.</li> <li>• Poco costosa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Datos insuficientes o mal organizados.</li> <li>• Puede consumir mucho tiempo.</li> <li>• Con frecuencia se limita al análisis interno.</li> </ul>

**Figura 2.** Ventajas y desventajas de los principales métodos de recopilación de información.

venientes de los métodos habituales de recolección de información.

Al llegar a este punto del proceso, debe organizarse la información de tal manera que resalten su utilidad y su significado. Lo que parece ser una enorme recopilación de hechos puede convertirse en una revelación sobre un evento significativo del negocio, una tendencia en las prácticas comerciales o los productos, o un perfil de resultados. La organización y el análisis de los datos no son difíciles si está correctamente diseñada la estrategia de recopilación y organización de datos antes de iniciar las actividades de consecución de información.

Una vez recopilada y resumida la información, el próximo paso es el análisis de los datos. Se deben tener en cuenta las siguientes recomendaciones cuando se comience el proceso de determinar el significado de la información conseguida:

- verificación de errores
- identificación de patrones
- relevamiento de omisiones
- descarte de la información irrelevante
- obtención de conclusiones.

La meta final del análisis de benchmarking es entender mejor las actividades pertinentes de otras organizaciones y utilizar esa información para mejorar el desempeño de la propia organización.

Los niveles de análisis y los tipos de conclusiones que obtienen las organizaciones como resultado de sus actividades de benchmarking generalmente son de varias categorías:

- documentación de sus propios procesos internos
  - conocimiento de sus propias fortalezas o debilidades
  - determinación de las brechas en el desempeño con relación a los mejores.
- *Quinta etapa:* acción

Las actividades básicas que corresponden a esta etapa suelen ser las siguientes:

- producción de un informe
- presentación de las conclusiones a los clientes del benchmarking
- comunicación de los hallazgos:
  - internamente, a otros grupos funcionales
  - a los socios del benchmarking
- búsqueda de oportunidades:
  - para mejorar productos y/o procesos
  - para aprender
  - para formar redes funcionales
- establecimiento de los refuerzos necesarios para reiniciar el ciclo.

Siempre que se satisfagan las necesidades básicas de los clientes y se produzca información útil, se puede considerar que el proceso es exitoso.

## **2.2 Reingeniería**

### *2.2.1 Concepto*

Los cambios que pueden hacer fracasar una empresa son los que ocurren fuera del radio de sus expectativas. Existe un nuevo mundo para los negocios, en el cual los clientes, la competencia y el cambio exigen flexibilidad y rápidas reacciones.

Para lograr esto, las empresas tienen que estar dispuestas a mirar más allá de sus departamentos funcionales y poner el énfasis en los procesos.

Un proceso de negocios es un conjunto de actividades que recibe uno o más insumos y crea un producto de valor para el cliente. La reingeniería consiste en la revisión y rediseño radical de procesos para realizar mejoras en medidas críticas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y velocidad de respuesta.

La generación de valor para el cliente se basa en la diferencia entre las expectativas previas que posee el mismo respecto de un producto/servicio y la percepción real del mismo luego de utilizarlo o consumirlo.

Si las expectativas previas eran mayores que la percepción real, el valor es negativo y se genera un cliente insatisfecho; si ambas son iguales, el valor es neutro y en consecuencia el valor percibido no genera una ventaja competitiva; finalmente si las expectativas eran menores que la percepción real, el valor generado es positivo y la consecuencia es un cliente satisfecho. Cuanto mayor sea la percepción real respecto de las expectativas previas, mayor será la generación de valor y la consecuencia de ello es un cliente anclado o un cliente apóstol, es decir, aquel que difundirá las bondades del producto/servicio, como resultado de un alto valor percibido.

La fase crítica de la reingeniería es la implementación. Con frecuencia, las buenas intenciones de un proyecto se pierden debido a la falta de habilidad para trasladarlas a la acción.

Una vez que los procesos están identificados y documentados, se deberá resolver cuáles necesitan reingeniería y el orden que se debe seguir en ello, ya que ninguna empresa puede rediseñar todos sus procesos de alto nivel simultáneamente. Lo que se aconseja es aplicar estos tres criterios para elegir:

- *disfunción*: ¿Qué procesos están en mayores dificultades?
- *importancia*: ¿Cuáles de los procesos identificados ejercen el mayor impacto en los clientes de la empresa?
- *factibilidad*: ¿Cuáles de los procesos de la compañía son en este momento más susceptibles de una reingeniería exitosa?

Una vez que se ha elegido un proceso para rediseñarlo y se ha organizado un equipo, el paso siguiente consiste en entender a fondo el proceso actual. Entender un proceso es, en parte, comprender qué hace el cliente (interno o externo) con ese producto. Comprender las necesidades de los clientes, significa considerar las metas y los problemas fundamentales de los mismos, no sólo la mecánica de los procesos que vinculan a la empresas con los clientes.

La esencia de la reingeniería está dirigida a:

- Identificar aquellas actividades que agregan valor, en contraposición con aquellas actividades que solamente agregan costos.
- Eliminar o minimizar los generadores de costos relacionados con actividades que no generan valor.
- Optimizar aquellos generadores de costos relacionados con actividades que agregan valor.

### 2.2.2 Metodología

Hacer que la gente acepte la idea de un cambio radical en su vida de trabajo en su empleo, requiere una campaña de capacitación y un proceso de comunicación, que debe acompañar a la reingeniería desde el principio hasta el fin. Es un trabajo de persuasión que comienza con la convicción de que es necesario rediseñar, y no termina hasta que estén funcionando los procesos rediseñados.

Los altos directivos deberán elaborar y exponer dos mensajes claves:

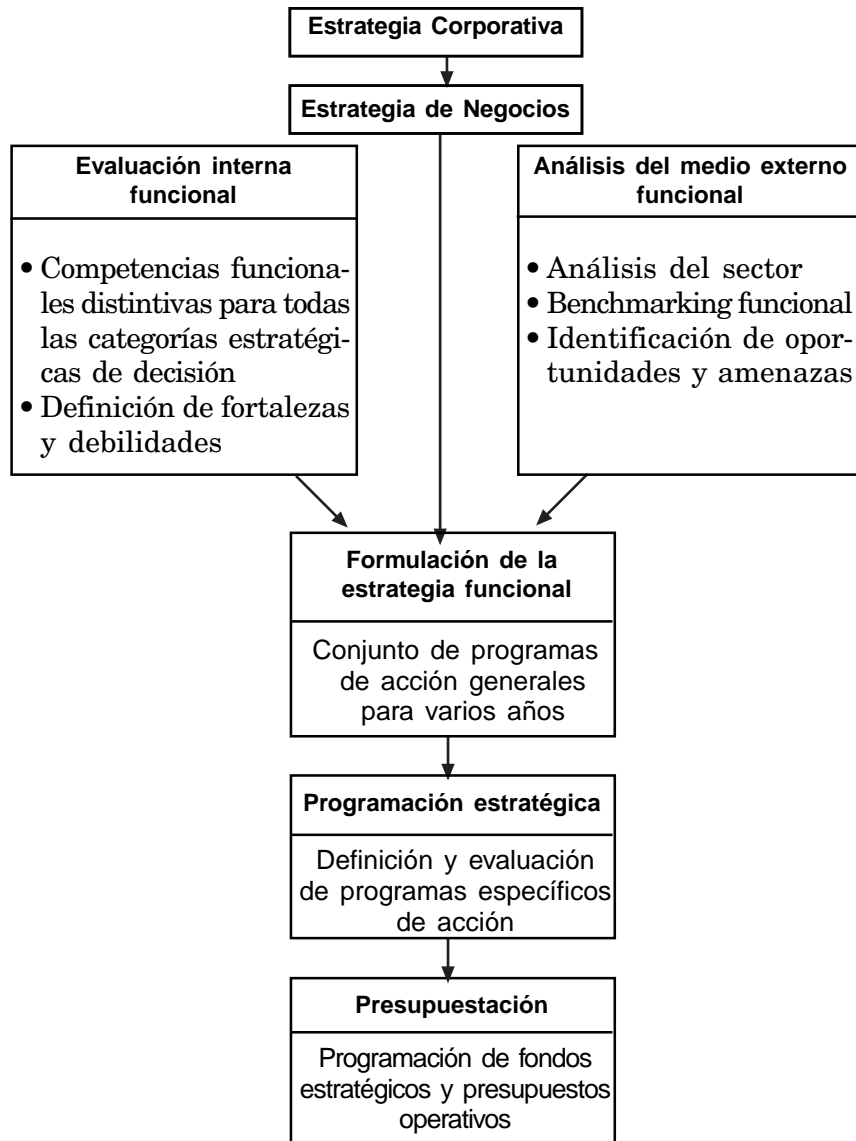
- *ARGUMENTO PRO-ACCIÓN*. “Aquí es donde estamos y ésta es la razón por la cual la empresa no puede quedarse donde está”. Este mensaje tiene que ser un argumento convincente en favor del cambio, tiene que llevar la idea de que rediseñar es indispensable para la supervivencia de la empresa; y es un requisito crucial porque los empleados que no estén convencidos de la necesidad del cambio, no estarán inclinados a tolerarlo, e incluso pueden obstaculizarlo.
- *DECLARACIÓN DE VISIÓN*. “Aquí es donde tenemos que llegar como Empresa”. Este mensaje les da a los empleados una meta específica por la cual trabajar. Al exponerla, la conducción se obliga a pensar claramente sobre el propósito de su programa de cambio.

Con referencia a la administración del cambio, nos podemos guiar a través de un método operativo que tiene en cuenta el

cambio permanente como regla para convertir la empresa en una empresa en movimiento, y cuyas claves son las siguientes:

- *CLAVE 1. DEFINIR LA VISIÓN:* fijar el objetivo del cambio y las grandes líneas de acción.
- *CLAVE 2. MOVILIZAR:* crear una dinámica de cambio ante los empleados, validar los mecanismos definidos en la visión y definir los principales ejes de mejora asociados.
- *CLAVE 3. CATALIZAR:* definir la estructura del proyecto y el modo de funcionamiento aptos para apoyar, facilitar y acelerar el cambio.
- *CLAVE 4. CONDUCIR:* definir el conjunto de acciones que permitirán guiar el proceso de cambio para asegurar su óptimo desarrollo.
- *CLAVE 5. MATERIALIZAR:* poner en marcha el cambio, es decir, materializar la visión en la realidad operativa diaria; en otros términos, cambiar las estructuras, la manera de actuar, las actitudes, la cultura y generar los resultados económicos y cualitativos esperados.
- *CLAVE 6. HACER PARTICIPAR:* lograr y garantizar la participación de todos los empleados afectados a fin de enriquecer la visión y facilitar su puesta en marcha.
- *CLAVE 7. GESTIONAR LOS ASPECTOS EMOCIONALES:* eliminar las resistencias y los bloqueos provocados por el cambio para permitir su realización definitiva.
- *CLAVE 8. GESTIONAR LAS RELACIONES DE PODER:* reorientar las relaciones de poder para asegurar su coherencia con la visión y para hacerlas intervenir en el proceso de cambio de una manera eficaz.
- *CLAVE 9. FORMAR E INSTRUIR:* aportar una formación tanto técnica como a nivel de las relaciones interpersonales, con el fin de preparar a los empleados para que colaboren en las mejores condiciones posibles con el proceso de cambio.
- *CLAVE 10. COMUNICAR INTENSAMENTE:* crear una comunicación abundante y organizada que favorezca la participación y el compromiso de todos.





**Figura 3.** Los elementos básicos en la definición de una estrategia funcional.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Hax, Arnoldo y Majluf, Nicolás. *Estrategias para el liderazgo competitivo*. (1997). Editorial Granica. Buenos Aires.

### **3. ELEMENTOS EN LA DEFINICIÓN DE UNA ESTRATEGIA FUNCIONAL**

Las tareas centrales requeridas en el desarrollo de una estrategia funcional son similares a aquellas indicadas a nivel de negocios, tal como se observa en la Figura 3.

La estrategia corporativa brinda la definición de los requerimientos básicos que deben ser atendidos por la estrategia funcional, y especifica las metas y el alcance de ésta.

La declaración de la misión de la empresa a menudo implica la identificación de los papeles críticos que corresponde desempeñar a cada función para el desarrollo de las ventajas competitivas.

Por otra parte, el conjunto de directrices estratégicas impone desafíos funcionales, los que son bajados desde el nivel corporativo.

Del mismo modo, las estrategias de negocios producen un gran impacto funcional. A su vez la declaración de la misión del negocio genera consecuencias funcionales muy detalladas, teniendo como objetivo central apoyar la posición competitiva deseada de la unidad de negocios.

La estrategia de negocios contiene un conjunto de programas multifuncionales bien coordinados tendientes a crear o reforzar la posición competitiva del negocio. Por ello, durante el proceso de formulación de la estrategia del negocio, debe identificarse todo el apoyo funcional necesario.

El análisis interno y externo es una tarea específica de cada función. Como en el nivel de negocios, el proceso de examen del medio externo busca comprender las tendencias críticas del sector y la posición actual y futura de los principales competidores. En el caso de las estrategias funcionales, se agrega el benchmarking, concepto que hemos desarrollado en el punto 2.1 de esta misma Unidad.

Con referencia al análisis interno, además del reconocimiento de las fortalezas y debilidades, debemos determinar los conocimientos específicos que podríamos desarrollar para cada función individual, a fin de conseguir una ventaja competitiva. Ese conjunto de conocimientos se agrupa en forma de categorías estratégicas de decisión relacionadas con las estrategias funcionales.

Cada función debe responder a exigencias corporativas y de negocios, y a requerimientos que surgen de sus propias características internas y externas. Aun considerando que las unidades de negocios son autónomas y descentralizadas, los directivos funcionales deberían participar en forma activa y directa en la formulación de estrategias de negocios, porque la posición competitiva de las distintas funciones se define a nivel de negocio. Además, cuando las funciones son compartidas por varias unidades de negocios, los directivos de dichas funciones deben formular una estrategia horizontal que posibilite la identificación y el aprovechamiento de cualquier sinergia existente.

Por último, deben definirse programas generales y específicos, y presupuestos.

De este modo quedan de manifiesto los compromisos estratégicos de las funciones y sus responsabilidades compatibles con los objetivos corporativos y de negocios a largo plazo. Resulta fundamental establecer mecanismos de evaluación de desempeño para cada función, ya que esto eleva el nivel de conciencia estratégica a nivel funcional y proporciona estándares significativos para la efectividad.

#### **4. UN EJEMPLO: DESARROLLO DE UNA ESTRATEGIA DE APROVISIONAMIENTO**

Aquel que formula una estrategia de aprovisionamiento tiene el objetivo de protegerse contra las interrupciones de sus suministros.

El entorno de los negocios se está haciendo cada vez más cambiante por distintas causas: agotamiento de recursos naturales, escasez de materias primas, acontecimientos políticos, intervención del Estado, intensificación de la competencia y aceleración del cambio tecnológico.

Para reducir estos riesgos y asegurar la disponibilidad a largo plazo de materiales a precios competitivos, muchos fabricantes tendrán que considerar la posibilidad de abastecerse fuera de su propio país.

En vez de limitarse a vigilar el desarrollo de los acontecimientos, las organizaciones deben aprender a propiciar situaciones que les sean favorables. Esto implica un cambio de perspectiva fundamental: de *comprar* (una función “operativa” y “táctica”) a *administrar las compras* (una función “estratégica”).

La necesidad de una estrategia de suministros dependerá de dos factores:

- 1) la importancia estratégica de las compras (el porcentaje que representan sobre los costos, su impacto sobre las utilidades, etc.), y
- 2) la complejidad del mercado de suministros (escasez, ritmo de cambio tecnológico, sustitución de materiales, obstáculos para ingresar, condiciones de oligopolio o monopolio, etc.)

Al evaluar la situación de la empresa según esas dos variables, la conducción estratégica podrá determinar el tipo de estrategia de aprovisionamiento que la empresa necesita, tanto para aprovechar su poder de negociación frente a los proveedores, así como para reducir sus riesgos hasta un nivel aceptable.

Existe un proceso para el diseño de este tipo de estrategias, el cual está siendo aplicado con éxito en muchas empresas y consta de las siguientes etapas:

#### **4.1 Primera etapa: clasificación**

El *impacto sobre las utilidades* que tiene un determinado producto que se compra, se puede definir en términos del volumen adquirido, su porcentaje respecto del costo total o su impacto sobre la calidad del producto.

El otro aspecto a considerar en la clasificación es la *vulnerabilidad*, la cual se define por el número de proveedores, la disponibilidad del insumo en cuestión, las oportunidades de hacer o comprar, los riesgos por almacenamiento y las posibilidades de sustitución.

		IMPACTO SOBRE LAS UTILIDADES	
		Alto	Bajo
VULNERABILIDAD	Alta	ESTRATÉGICOS	PROBLEMÁTICOS
	Baja	FUERTES	SECUNDARIOS

**Figura 4.** Matriz de Clasificación de Productos Comprados.

Aplicando estos criterios, la empresa clasifica todos los productos que compra en cuatro categorías, que corresponden a la matriz representada en la Figura 4.

Cada una de estas cuatro categorías requiere un enfoque de compra individual, cuya complejidad está en relación con las repercusiones estratégicas. Los cambios en la oferta y demanda de un producto pueden hacer variar su clasificación estratégica.

#### **4.2 Segunda etapa: análisis del mercado**

A continuación, la empresa compara el poder de negociación de sus proveedores en relación con su propia fuerza como cliente.

El análisis del mercado busca evaluar la disponibilidad de los productos, la fuerza de los proveedores y las propias necesidades de la organización.

Los factores a analizar son: el grado de aprovechamiento de la capacidad productiva de los proveedores, la singularidad del producto del proveedor, el volumen de compras anual, los costos potenciales en caso de falta del producto, etc.

Cada empresa adaptará sus criterios de evaluación del mercado a la realidad del sector al que pertenece.

### **4.3 Tercera etapa: posicionamiento estratégico**

A continuación, la empresa determina el posicionamiento de los materiales clasificados como “estratégicos” en la primera etapa. La matriz representada en la Figura 5 señala la fuerza de compra de la empresa en comparación con las fuerzas del mercado y puede usarse para desarrollar las estrategias necesarias para contrarrestar las de los proveedores claves.

De la matriz surgen tres situaciones básicas de riesgo, cada una de las cuales con su correspondiente estrategia a adoptar:

- “Aprovechar” significa adoptar una estrategia agresiva, dado que hay bajo riesgo y la empresa tiene una posición dominante en el mercado.
- “Diversificar” es la estrategia defensiva a utilizar cuando la empresa presenta una posición secundaria y los proveedores tienen un mayor poder. Esta estrategia se basa en la búsqueda de materiales sustitutos o de nuevos proveedores.
- En el caso de productos cuyo abastecimiento no presenta ni grandes riesgos ni grandes beneficios, una posición defensiva sería muy conservadora y muy costosa. Por otra parte, una agresividad innecesaria podría perjudicar la relación con los proveedores y generar contragolpes. En estos casos debe adoptarse una estrategia intermedia (“Balancear”).

Lo más frecuente es que la empresa se encuentre en posiciones distintas con respecto a los diversos proveedores y productos.

		FUERZA DEL MERCADO		
		mucha	regular	escasa
FUERZA DE LA EMPRESA	mucha	BALANCEAR	APROVECHAR	APROVECHAR
	regular	DIVERSIFICAR	BALANCEAR	APROVECHAR
	escasa	DIVERSIFICAR	DIVERSIFICAR	BALANCEAR

**Figura 5.** Matriz de Posicionamiento Estratégico.

#### 4.4 Cuarta etapa: planes de acción

En el corto plazo, cuando se trata de productos “estratégicos” y la estrategia es “diversificar”, la empresa debe consolidar su posición concentrando sus compras en un proveedor único, aceptar precios más altos y realizar contratos de suministros para

asegurar la disponibilidad a largo plazo. Sin embargo, la empresa debería buscar también otros posibles proveedores o materiales.

Por el contrario, si la estrategia es “aprovechar”, puede distribuir sus compras entre varios proveedores, aprovechar ventajas de precio, aumentar las compras de contado y reducir niveles de existencias.

En esta etapa, la empresa debe buscar el equilibrio entre asegurarse los suministros a largo plazo y aprovechar las oportunidades en el corto plazo.

Las empresas que tomen conciencia de la importancia estratégica de la función de aprovisionamiento disminuirán sus riesgos



## GLOSARIO

---

---

**Benchmarking:** proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras institucionales.

**Benchmarking interno:** aquel que se efectúa entre distintas partes de la misma organización.

**Benchmarking competitivo:** proceso de benchmarking que se realiza tomando como parámetro a los competidores directos.

**Benchmarking funcional o genérico:** aquel que busca descubrir las mejores prácticas, tanto a nivel de definición de productos o servicios, como de diseño de procesos u otras actividades.

**Socio del benchmarking:** cualquier persona u organización que brinde información relacionada con la investigación de benchmarking.

**Cliente del benchmarking:** usuario de la información.

**Proceso de negocios:** conjunto de actividades que recibe uno o más insumos y crea un producto de valor para el cliente.

**Reingeniería:** revisión y rediseño radical de procesos para realizar mejoras en medidas críticas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y velocidad de respuesta.

## AUTOEVALUACIÓN

---

---

1. Determine qué servicios o procesos de su propia organización deberían ser sometidos a benchmarking. Elija el tipo de benchmarking más conveniente para cada caso.
2. Identifique los principales procesos de su organización.
3. Construya una matriz que relacione estas dos variables: “Importancia estratégica del proceso” y “Dificultad para rediseñarlo”. Ubique los procesos identificados en la respuesta anterior dentro de esta matriz y establezca el orden de prioridad para su rediseño.
4. Trate de realizar la evaluación interna y el examen del medio externo, referidos a la unidad funcional a la que usted pertenece.

## Unidad 5

# ALIANZAS ESTRATÉGICAS

---

---

y reducirán los costos, contribuyendo a mejorar la rentabilidad global de la organización.

### 1. INTRODUCCIÓN

*“Las alianzas constituyen una gran parte del juego de la globalización...Son críticas para ganar con una base global...El modo menos atractivo de tratar de ganar globalmente es pensar que usted solo puede con todo el mundo”.*

JACK WELCH, Director Ejecutivo de General Electric.  
*Discurso en Harvard Business School, octubre 28 de 1987.*

La creciente integración del mercado mundial es llamada “globalización de la competencia”,<sup>1</sup> o también “triadización”.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Este término lo utiliza Michael Porter en *Competition in Global Industries* (Harvard Business School Press - 1986)

<sup>2</sup> Kenichi Ohmae, en *Triad Power: The coming shape of Global Competition* (New York Free Press, 1985) introduce los términos “tríada” y “triadización”. Desde entonces se han convertido en expresiones de uso cada vez más frecuente.

<sup>3</sup> Akio Morita es uno de los fundadores de *Sony Corporation*. Constituye un extraordinario ejemplo de liderazgo visionario combinado con un grado excepcional de creatividad. Basta recordar, a título de ejemplo, la invención del walkman.

Dice Akio Morita:<sup>3</sup> “Ninguna empresa es una isla. En un mercado interdependiente, cada compañía tiene que pensar en términos de trabajar con otras si quiere competir en el mercado global”.

Las alianzas constituyen una alternativa insoslayable para lidiar con esta realidad. El diccionario, precisamente, define alianza como una “asociación para lograr los objetivos comunes de sus miembros”.

Tal como hemos visto en el desarrollo de las anteriores unidades, existe una fuerte tendencia a representar el ámbito competitivo como un campo de batalla o un juego de poder con fuerzas en conflicto. Se habla de rivalidad entre los competidores, amenaza de nuevos ingresos, poder de negociación y depredadores. Todos estos términos sostienen un claro mensaje de fondo: es muy duro sobrevivir en el mundo de los negocios. Para hacerlo, uno tiene que ser el más apto y estar preparado para atacar y destruir a sus competidores.

Sin embargo, esta posición de permanente antagonismo y disposición al conflicto no constituye, en la actualidad, la forma más efectiva de competir.

En el pasado reciente, las empresas han aprendido una lección muy importante: uno tiene que saber cuándo y cómo competir; pero también debe saber cuándo y cómo cooperar.

La concreción de alianzas pretende crear mejores condiciones para todos los socios participantes, ya que posibilita la adquisición de tecnología y de economías de escala compartida, el acceso a nuevos mercados, materias primas y componentes, la respuesta a presiones por parte de los gobiernos y el establecimiento de acuerdos para la estandarización mundial de los productos; esto sólo para mencionar las oportunidades más comunes dentro de una gama ilimitada de alternativas.

A lo largo de esta Unidad, trataremos de dar respuesta a algunos interrogantes básicos que surgen respecto de esta cuestión, a saber:

- ¿Por qué se establecen alianzas?
- ¿En qué consiste una buena alianza?
- ¿Cómo se administran con éxito?
- ¿Cuál es la tendencia para el futuro?

## **2. FUNDAMENTOS**

### **2.1 Concepto**

El término “alianza estratégica” es muy utilizado, pero poco comprendido.

Una alianza estratégica liga facetas específicas de los negocios de dos o más empresas. En esencia, es una sociedad que potencia la efectividad de las estrategias competitivas de las empresas participantes a través del intercambio de tecnologías, habilidades o productos basados en ellas.

Dado que existen una infinidad de formas y posibilidades distintas, se define “alianza estratégica” por la posesión simultánea de estas tres condiciones necesarias y suficientes:

1. Las organizaciones que se unen para conseguir un conjunto de objetivos establecidos previamente, permanecen independientes luego de realizada la alianza.
2. Las empresas comparten los beneficios de la alianza y controlan determinadas tareas asignadas. Ésta es la característica que las hace tan difíciles de administrar.

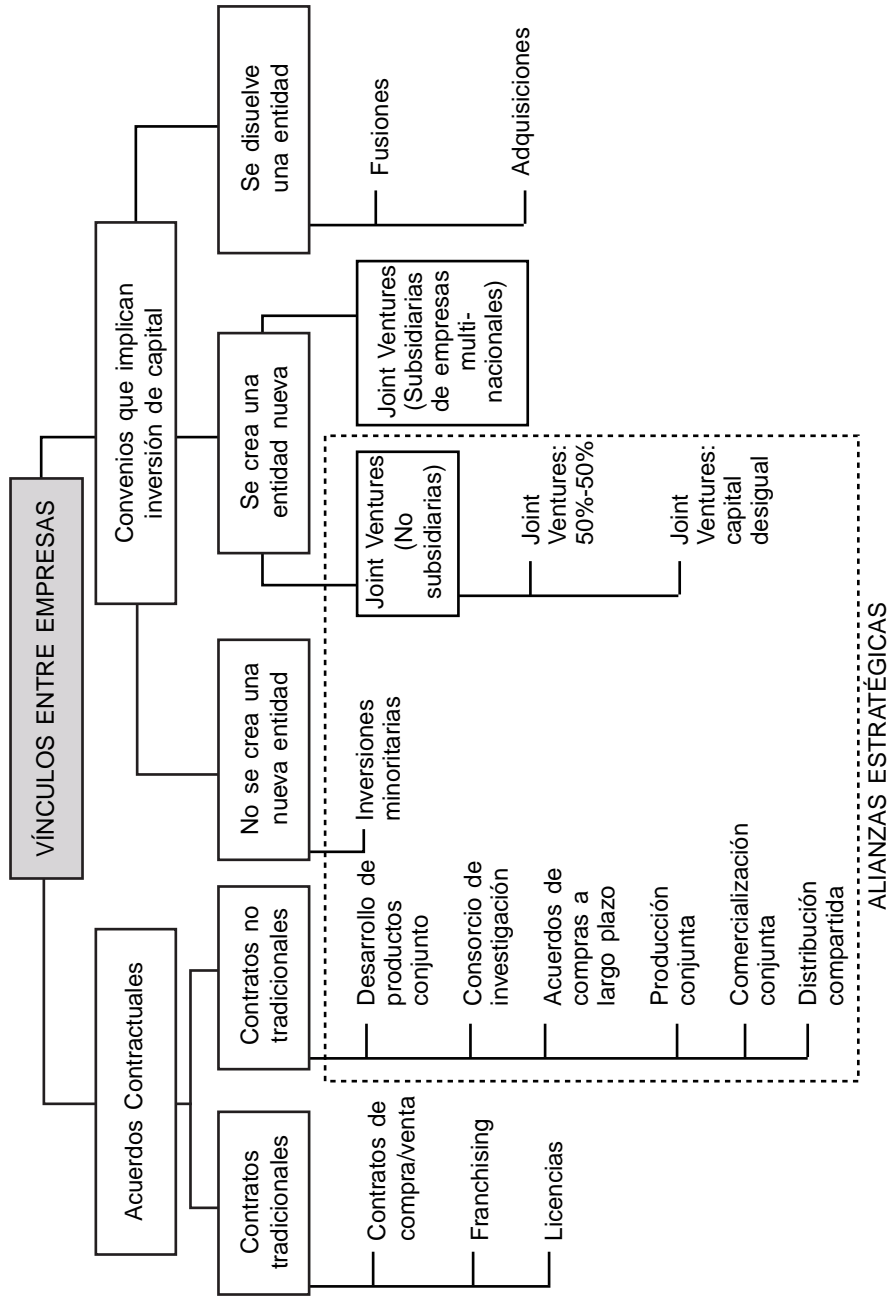


Figura 1. Alianzas estratégicas

3. Las empresas aliadas contribuyen continuamente en algún área estratégica.

En el cuadro correspondiente a la siguiente Figura 1, se observa el rango de vínculos interempresarios, identificándose cuáles de ellos responden al concepto de “alianza estratégica”.

Las nuevas alianzas comparten alguna de las siguientes características:

- (1) Las redes entre empresas, proveedores y distribuidores a menudo trasponen las fronteras nacionales: Ford está aliada con Mazda y Nissan, Chrysler con Mitsubishi.
- (2) Muy frecuentemente se producen entre firmas rivales. Este tipo de alianzas eran impensables unos pocos años atrás.
- (3) Se están generando alianzas entre industrias que aparentemente no tenían posibilidades de relacionarse: Apple & Sony, GM & Hitachi, Microsoft & Geffen Records.

Las nuevas alianzas a menudo combinan elementos competitivos y cooperativos en un entorno de control compartido. Existe la necesidad de que se desarrollen nuevas habilidades para poder administrarlas. El desafío consiste en trabajar para lograr relaciones armoniosas y potenciar el valor de la actividad compartida.

## 2.2 Objetivos y tipología

Los objetivos estratégicos de las corporaciones son multidimensionales y a veces contradictorios. Las acciones dirigidas a conseguir un objetivo estratégico, frecuentemente impiden la consecución de otro objetivo igualmente importante, lo que impone a los gerentes la necesidad de fijar prioridades, casi siempre con poco éxito.

Los objetivos de las firmas aliadas deben integrarse en un marco que satisfaga tres criterios:

- (a) Integrar todos los tipos de alianzas.
- (b) Tomar como punto de partida la definición de alianza, entendida como cooperación entre dos o más empresas independientes, lo cual involucra control compartido y contribuciones permanentes de todos los socios.

- (c) Facilitar la identificación y reconocer la importancia de las variables administrativas claves en cada tipo de alianza. La premisa que subyace debajo de este marco es simple. Una empresa que está buscando una alianza debe tener en cuenta dos dimensiones administrativas: *cooperación y competencia* o, generalmente, *cooperación y conflicto*.

La tarea de los responsables de administrar las alianzas es optimizar ambas dimensiones. Administrar eficientemente una alianza significa manejar las interacciones entre cooperación y competencia, teniendo como prioridad los objetivos estratégicos de la empresa, los que pueden agruparse en cuatro amplias categorías:

- (1) Agregar valor a una actividad.
- (2) Aumentar las capacidades estratégicas aprendiendo de sus competidores. El aprendizaje es un objetivo implícito (a veces explícito) de cualquier firma que pretenda mantener su posición competitiva. La voluntad de aprender es clave en el proceso de innovación.
- (3) Mantener flexibilidad estratégica. Las alianzas, en un mundo de cambios vertiginosos y obsolescencia, pueden limitar las opciones estratégicas de los administradores. Establecer explícitamente que la flexibilidad es un objetivo estratégico, reduce la posibilidad de que una empresa se convierta en una maraña imposible de entender.
- (4) Impedir que las competencias esenciales y las ventajas estratégicas de una empresa sean apropiadas por alguno de los socios.

El marco conceptual (representado en la matriz de la Figura 2) considera la cooperación y la competencia de manera simultánea, por lo que puede capturar la esencia del dilema de las alianzas estratégicas.

Las dos variables que se relacionan son: el *potencial del conflicto* (es decir, la intensidad del conflicto competitivo entre las firmas socias tanto a nivel táctico como estratégico) y el *alcance de la interacción entre las empresas* (el



cual no se refiere a la frecuencia de la interacción entre los socios, sino a la cantidad de variables comprometidas).

Los cuadrantes de la matriz muestran los cuatro tipos posibles de alianzas estratégicas:

		ALCANCE DE LA INTERACCIÓN	
		Baja	Alta
POTENCIAL DE CONFLICTO	alto	Alianzas Procompetitivas	Alianzas Competitivas
	bajo	Alianzas Procompetitivas	Alianzas No Competitivas

Figura 2. Tipología de Alianzas.

- (1) *Alianzas procompetitivas*: se producen generalmente dentro del mismo sector industrial, como por ejemplo entre un fabricante y sus proveedores o distribuidores, para desarrollar o mejorar productos y procesos. Este tipo de alianzas requiere bajos niveles de interacción entre las empresas.

El potencial de conflicto en estas alianzas también es bajo, lo que genera que las empresas que participan de este tipo de alianzas prioricen los objetivos de “mantener la flexibilidad” y “agregar valor”.

- (2) *Alianzas no competitivas*: son vínculos entre empresas que no compiten entre sí directamente pero que pertenecen al mismo sector industrial. Por ejemplo, GM e Isuzu están desarrollando en forma conjunta un auto pequeño que ambas empresas podrán vender. El nivel de interacción es alto, ya que intervienen múltiples funciones. En este caso, el aprendizaje es uno de los objetivos fundamentales, ya que si bien las firmas pertenecen al mismo sector, son muy disímiles.
- (3) *Alianzas competitivas*: son similares a las Alianzas No Competitivas en términos de la intensa actividad conjunta, pero difieren en que los socios son aptos para ser competidores directos en el mercado final. Ford y Nissan están fabricando automóviles en forma conjunta en Estados Unidos. En este caso, el potencial de conflicto es alto, ya que las firmas son competidoras directas y la protección de las competencias esenciales es el objetivo primordial.
- (4) *Alianzas precompetitivas*: son aquellas que relacionan empresas de sectores distintos para trabajar en actividades bien definidas, como por ejemplo, el desarrollo de una nueva tecnología. DuPont & Sony están cooperando en el desarrollo de sistemas de inventarios basados en tecnología relacionada con la fibra óptica. La actividad conjunta está perfectamente definida, involucrando una interacción limitada entre las firmas. Pero ser rivales potenciales en el mercado futuro del sistema que están desarrollando, agrega otra dimensión a la relación: dado que esta tecnología desarrollada en forma conjunta por los socios es sólo una de muchas posibilidades futuras de desarrollo, las empresas socias tienden a mantener la flexibilidad estratégica para no atarse a una única relación con exclusividad.

Una característica importante de estos tipos de alianzas es su capacidad de transformarse; una relación interempresaria ini-

ciada en un cuadrante de la matriz puede, después de un tiempo, desplazarse a otro. Las alianzas precompetitivas de IBM con Intel y Microsoft son ejemplos de esta transformación. Esta alianza ayudó a popularizar y estandarizar la industria de las computadoras personales, pero con el éxito aparecieron los conflictos: los socios empezaron a competir, cada uno tratando de asignarse el rol de líder de la industria y las pérdidas de IBM se convirtieron en las ganancias de sus anteriores socios.

Un artículo del Wall Street Journal definió la relación entre IBM e Intel como “una de las relaciones más enmarañadas en la historia de la industria de alta tecnología”. Como lo definió un alto ejecutivo de IBM, “nuestra relación implica ser cliente, proveedor, socio y competidor”.

En la Figura 3 se ilustra la variación de la prioridad de cada uno de los cuatro objetivos entre los diferentes tipos de alianzas estratégicas.

*Objetivos Estratégicos*

Tipo de Alianza	Flexibilidad	Protección de competencias esenciales	Aprendizaje	Maximización de valor
Precompetitiva	****	***	**	*
Competitiva	*	****	***	**
No Competitiva	**	*	****	***
Procompetitiva	***	**	*	****

(El número de asteriscos indica la importancia relativa del ítem en cada tipo de alianza).

**Figura 3.** Importancia relativa de los objetivos estratégicos en las alianzas.

El mundo es ahora la arena en donde se desarrolla el juego competitivo, por lo que los gerentes pretenden cambiar las reglas del juego para obtener ventajas. Las alianzas representan una poderosa herramienta para redefinir el escenario competitivo.

Las empresas deben volverse flexibles, con capacidad de respuesta rápida, y las alianzas estratégicas son la ruta más directa para esas capacidades. Las cuestiones claves a resolver, entonces, son: el proceso de constitución de una alianza y las diferentes posibilidades para estructurarla y administrarla con éxito.

### **3 PROCESO DE CONSTITUCIÓN DE LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS**

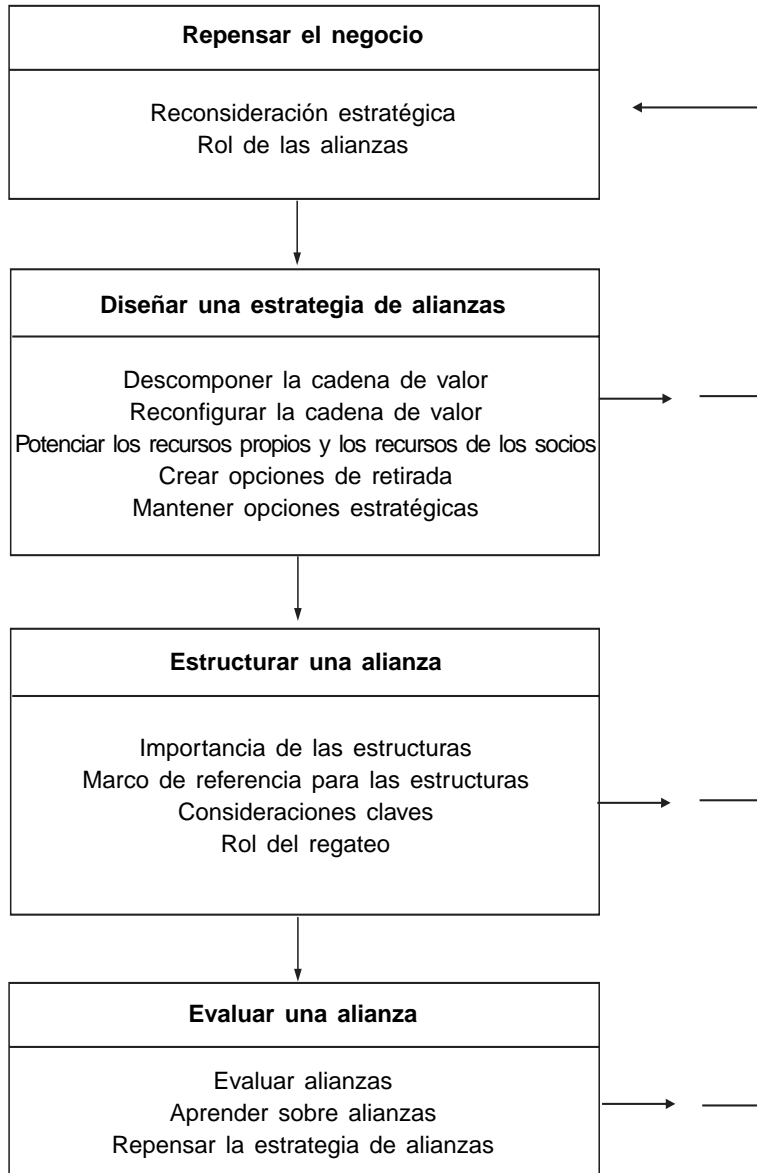
Existen cuatro actividades claves que deben ser consideradas por las empresas que pretenden realizar alianzas estratégicas. Estas actividades forman una especie de proceso, tal como se observa en la Figura 4.

Las empresas usualmente ingresan a una alianza a través de procedimientos ad hoc, llevadas por cuestiones tácticas coyunturales.

El proceso de constitución pretende mostrar las mejores prácticas que pueden realizar las empresas que aspiran a lograr sus objetivos estratégicos por medio de alianzas cuidadosamente consideradas y eficazmente ejecutadas.

#### **3.1 Repensar el negocio**

Idealmente, las empresas que se ven presionadas y amenazadas por competidores internacionales consideran el establecimiento de alianzas como una posibilidad. El punto de partida consiste en reconsiderar los negocios en los que operan, evaluando su manera



**Figura 4.** Proceso de constitución de alianzas.

de competir y buscando oportunidades para reforzar su posición competitiva.

Si esta manera de repensar el negocio incluye alianzas, las empresas deben considerar fundamentalmente el impacto de estas coaliciones con respecto a sus objetivos estratégicos de largo plazo.

### **3.2 Diseñar una estrategia de alianzas**

Las alianzas son un esfuerzo por “hacer negocios de manera diferente”, tal como las definió un gerente. En este punto, existen cinco aspectos a considerar:

- *Descomponer la cadena de valor:* significa desagregar cada uno de los procesos que agregan valor para determinar cuáles pueden ser efectuados por otras empresas, sin que corra demasiados riesgos la estrategia de largo plazo.
- *Reconfigurar la cadena de valor:* implica distribuir las actividades de la cadena de valor entre las divisiones de la propia empresa y las empresas unidas por las alianzas. El objetivo es no desprenderse de aquellas actividades de las que se deriven ventajas competitivas claves y repartir las demás.
- *Potenciar los recursos propios y los recursos de los socios:* la búsqueda de socios para una alianza debe hacerse a la luz de la “compatibilidad de culturas organizacionales”. Administrar la relación va a ser mucho más fácil cuando las empresas aliadas compartan horizontes de tiempo y procesos de toma de decisiones.
- *Crear opciones de retirada:* los socios pueden no cumplir con las expectativas e incluso convertirse en competidores directos.

Para minimizar riesgos, las empresas deben crear opciones de retirada, por ejemplo realizando alianzas múltiples e intercambiables para una función determinada.

- *Mantener opciones estratégicas:* las empresas deben mantener un conjunto de opciones estratégicas como una defensa contra la posibilidad eventual de que algún aliado se vuelva un competidor o como un mecanismo para enfrentar futuros desarrollos.

### 3.3 Estructurar una alianza

El planteo en este punto es el siguiente: ¿qué grado de importancia tiene realmente la estructura de una alianza? A continuación pasamos a tratar cada uno de estos cuatro ítems.

- *La importancia de las estructuras:* los gerentes muchas veces se obsesionan con la composición del capital. Sin embargo, debemos señalar que la variable importante no la constituyen los porcentajes del capital, sino la habilidad para conseguir los objetivos.

De todos modos, existen algunos motivos como para considerar la importancia de la estructura en una alianza: la posibilidad de ejercer el control y el acceso a la información. Por otra parte, la estructura de una alianza juega un rol fundamental para el mantenimiento de la flexibilidad estratégica y operativa. Teniendo claro este concepto, puede entenderse por qué diferentes socios en la misma industria, relacionados por el mismo tipo de actividad, eligen diferentes estructuras de alianzas.

- *Marco de referencia para las estructuras:* se puede arribar a una alianza estratégica a través de una gran variedad de arreglos contractuales. Los límites son establecidos por la ingenuidad y la imaginación de los negociadores. En la literatura administrativa, el porcentaje de capital es muy utilizado para distinguir entre las diferentes estructuras de alianzas. La propiedad del capital se ve como una variable clave, porque a menudo refleja la división de

la responsabilidad gerencial entre los socios y el control sobre decisiones estratégicas tomadas en el contexto de la alianza.

Encontrar la estructura adecuada para una alianza implica reconocer y evaluar las distintas opciones a la luz de las semejanzas y diferencias asociadas con una alianza en particular. Una estructura adecuada debería facilitar el logro de los objetivos estratégicos y ser operativamente factible.

- *Consideraciones claves:* la mayoría de los gerentes coinciden en que la búsqueda de una alianza es una decisión estratégica decisiva, pero también sostienen que deben solucionar las “necesidades del momento”, es decir, ser operativamente viables.

Las dos dimensiones (estratégica y operativa) deben estar balanceadas.

- *El rol del regateo:* cualquier alianza es el resultado de una intensa negociación. Pero sugerir que esta lucha de poder es determinante para la estructura de la alianza es poner el carro delante del caballo. Significa confundir medios y fines: los gerentes deberían considerar el proceso de negociación como un medio y mantenerse enfocados en los factores que van a determinar el éxito de una alianza.

### 3.4 Evaluar una alianza

El proceso de construir una alianza no termina con la elección de la estructura, la cual debe ser lo suficientemente flexible como para modificarse si así lo sugiere la continua evaluación de la misma.

En definitiva, con una estructura dada, los gerentes deben intervenir para obtener el máximo rendimiento por parte de los socios. A continuación analizamos cada uno de sus ítems.

- *Evaluar alianzas:* la evaluación de una alianza no puede restringirse a los objetivos de primer nivel. En una com-



pleja y gran alianza entre una firma norteamericana y una empresa japonesa, los principales ejecutivos de la firma japonesa controlaban regularmente el aprendizaje que sus gerentes intermedios obtenían de sus colegas americanos.

- *Aprender sobre alianzas*: evaluar el rendimiento de una alianza le da a una empresa una base de conocimientos acerca de lo que puede y no puede lograr, bajo qué circunstancias es más probable alcanzar el éxito, qué acciones gerenciales son más efectivas en cada tipo de alianzas, etc.
- *Reconsiderar la estrategia de alianzas*: idealmente, el aprendizaje acerca de alianzas nos conduce hacia una teoría integrada sobre qué estrategias de alianzas son mejor concebidas e implementadas.

En la Figura 4, precisamente, se observa que debería existir un feed-back en el proceso de constitución de una alianza. A medida que las empresas aprenden de sus esfuerzos para diseñar, estructurar y evaluar alianzas, se vuelven más capaces de aprender la manera de conducir las alianzas, configurarlas y coordinarlas. Esto nos conduce a una nueva oportunidad para reconsiderar el negocio: las alianzas institucionalizan un “círculo virtuoso” de pensamiento administrativo en las empresas que las utilizan.

#### **4. ADMINISTRACIÓN DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS**

##### **4.1 Desafíos y tareas**

El desafío de administrar eficazmente una alianza pasa por enfrentar la gran cantidad de relaciones ambiguas que surgen en este tipo de colaboraciones interempresarias, como consecuencia de:

- la ambigüedad inherente al hecho de que las alianzas, así como las relaciones entre personas, no siempre evolucionan linealmente o en un sentido positivo

- la tensión entre cooperación y competencia
- los distintos modelos mentales de los gerentes de las empresas asociadas
- la enorme cantidad de detalles operativos a tener en cuenta
- la complejidad de las variables involucradas (interrelaciones entre estrategias, estructuras, sistemas, culturas y personal de las empresas asociadas). En el Anexo 2, al final de esta Unidad, se observan los puntos de contacto entre las divisiones de IBM y sus respectivas alianzas con Intel, Epson y Microsoft. El desafío que surge de semejante cantidad de interfases es enorme
- el problema derivado de las redes de alianzas: administrar la multiplicidad de interfases entre una red interna de divisiones y una red de alianzas es un desafío formidable.

Las tareas claves en el proceso de administración de alianzas son las siguientes:

- entender la naturaleza, importancia y la evolución deseada de una alianza
- considerar los aspectos relacionados con la protección y el incremento de las competencias esenciales de la organización
- modificar los modelos mentales de los gerentes designados para trabajar en la alianza
- negociar los recursos requeridos
- entender la necesidad de asegurar la coordinación interfuncional
- manejar el potencial de evolución de una red de alianzas y la extraordinaria complejidad que significa su coordinación.

#### **4.2 El rol de los gerentes designados para administrar una alianza**

En el rol de los gerentes designados por cada parte de la alianza para conducir el proceso de administración, se destacan las siguientes responsabilidades:

- *Establecer la atmósfera correcta:* la alianza no va a ninguna parte hasta que los gerentes de ambas firmas logren sintonizar entre sí.
- *Monitorear la contribución de las empresas aliadas:* el valor de una alianza descansa en la voluntad de los socios para hacer efectivas las contribuciones acordadas en talento, capital y recursos materiales dentro de los plazos acordados.
- *Reconocer la importancia de los flujos de información:* capturar, retener, reformular y utilizar información es el negocio de las empresas modernas. Las alianzas implican el flujo, intercambio, procesamiento y utilización permanente de información.
- *Reconsiderar la viabilidad estratégica:* las alianzas se forjan para reforzar la posición competitiva de las empresas asociadas. Una alianza puede aumentar las ventajas competitivas de una empresa de dos maneras: reduciendo sus debilidades por medio de la captación de recursos de la otra empresa, o permitiéndole retener sus propios recursos escasos para poder construir un tipo particular de ventaja.
- *Reconocer la importancia de las relaciones internas:* las alianzas se implementan a través de la participación activa de personas que cumplen diversas funciones en distintos niveles de la organización. El administrador de una alianza no puede sentarse a “esperar que las cosas funcionen”. Si los gerentes funcionales y divisionales no están dispuestos a ejecutar las tareas necesarias, el administrador podrá conseguir muy poco.

### **4.3 El rol de la alta dirección**

Así como las estrategias competitivas de los socios determinan el propósito más amplio de una alianza, los respectivos “ejecutivos jefes” son los que definirán el contexto y el tenor de las relaciones.

Los directivos que ven las alianzas como respuestas ad hoc a necesidades transitorias del mercado, tienen la tendencia a no participar en el gerenciamiento de la alianza, delegando esta tarea a los gerentes designados a tal efecto. Ésta es una decisión inteligente sólo en aquellos casos en que una alianza sea verdaderamente transitoria o con un horizonte de tiempo muy limitado, o que no pueda llegar a modificar los objetivos estratégicos de largo plazo de la empresa, situaciones que rara vez ocurren.

La participación de la alta dirección es crucial para el éxito de una alianza. Idealmente, este involucramiento debería tomar la forma de contactos personales frecuentes y directos entre los directivos de las firmas aliadas, a los efectos de entender y evaluar la evolución que va teniendo la alianza.

Los directivos deben participar realizando una serie de tareas, algunas de ellas *externas* (es decir, dirigidas a administrar la relación con los socios) y otras *internas* (referidas a su propia organización), tal como se observa en la Figura 5, a continuación:

Dimensiones de Participación de la Alta Dirección	
Externa	Interna
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fomentar la reciprocidad entre las organizaciones</li> <li>• Profundizar el nivel de involucramiento del personal en todos los niveles</li> <li>• Generar el compromiso en toda la organización</li> <li>• Explorar nuevas oportunidades estratégicas</li> <li>• Conducir la revisión de las estrategias</li> <li>• Decidir el fin de alguna alianza</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seleccionar los gerentes que van a administrar la alianza</li> <li>• Asignar los recursos para la alianza</li> <li>7</li> <li>• Diseñar los propósitos estratégicos compartidos</li> <li>• Adaptar los sistemas de recompensas</li> <li>• Catalizar el cambio cultural</li> </ul>

Figura 5

## **5. LA PRÓXIMA FRONTERA: DE ALIANZAS A REDES GLOBALES**

Las empresas del futuro serán “redes globales”, lo cual representa un gran reto para la administración. Este tipo de empresas se entiende mejor a la luz de la globalización de la competencia y de las estrategias, y de la capacidad de respuesta de las empresas para constituir alianzas.

La creencia en la aceptación universal de los productos y servicios es quizás el primer paso en la globalización de los mercados.

### **5.1 Globalización de las estrategias y capacidad de respuesta de las empresas**

La globalización de la competencia ha sido acompañada por la globalización de las estrategias. Tradicionalmente, la estrategia competitiva fue elaborada de modo tal que sea una sola estrategia genérica, construida alrededor de una única fuente de ventaja competitiva aplicable en todo el mundo. La entrada al mercado de empresas de diferentes países con distintos tipos de ventajas competitivas, altera la estabilidad del escenario competitivo.

Como las empresas han reaccionado frente a esta situación tratando de obtener la mayor cantidad de ventajas competitivas posibles, las distinciones entre las estrategias genéricas se han diluido.

Lejos han quedado las épocas en las cuales las empresas rivales se separaban nítidamente en grupos estratégicos exclusivos, de acuerdo con sus diferentes estrategias genéricas.

Construir ventajas competitivas múltiples es la esencia de una estrategia competitiva global. Las empresas expanden sus actividades en todo el mundo con la esperanza de obtener simultáneamente los beneficios del bajo costo y la diferenciación, las dos estrategias genéricas básicas.

Las dos alternativas para una empresa que quiere competir globalmente son: 1. desarrollar una extensiva red interna de subsidiarias internacionales en mercados regionales, y 2. forjar redes

externas de alianzas estratégicas con otras empresas alrededor de todo el mundo.

Estos dos enfoques no son excluyentes, sino complementarios.

## 5.2 De alianzas a redes

Desde una perspectiva estratégica, dos tendencias han caracterizado los negocios en los últimos años: una es la ya mencionada globalización y la otra es el notable crecimiento de alianzas para crear redes de intrincadas relaciones empresariales entre grandes corporaciones.

El fenómeno emergente de la “corporación global en forma de red”<sup>4</sup> representa oportunidades únicas de crecimiento, al mismo tiempo que significa un enorme desafío para la administración.

Las empresas japonesas han tenido desde siempre una estrategia tradicional que consistía en atender mercados internacionales con los recursos establecidos en su gran mayoría en Japón. Estas empresas, particularmente las que pertenecen a la misma “keiretsu”,<sup>5</sup> han acumulado una enorme experiencia cooperando entre sí y generando competencias esenciales a través de relaciones de colaboración.

Los gerentes japoneses, acostumbrados a una cultura estable, altamente homogénea y muy particular, han desarrollado un tacto único para manejar la ambigüedad que se genera a partir de ese tipo de relaciones.

Pero los japoneses debieron aprender a aplicar capacidades desarrolladas para un entorno homogéneo, en ambientes muy diferentes.

La Figura 6 nos muestra las distintas configuraciones que pueden adoptar los grupos de empresas, para desembocar en la más sofisticada: la “corporación global en forma de red”.

<sup>4</sup>. Ver Glosario.

<sup>5</sup>. El término “keiretsu” es utilizado en Japón como definición de la configuración estratégica de un grupo de empresas.

		FAMILIARIDAD CON LA ADMINISTRACIÓN DE REDES EXTERNAS DE ALIANZAS	
		Baja	Alta
FAMILIARIDAD CON LA ADMINISTRACIÓN DE REDES EXTENSIVAS DE OPERACIONES INTERNACIONALES	Baja		Corporaciones japonesas
	Alta	Corporaciones norteamericanas	Corporaciones globales en forma de red

**Figura 6.** La evolución para convertirse en una “Corporación Global en forma de Red”

La próxima frontera de la administración consiste en desarrollar la combinación de capacidades que requerirán las “corporaciones globales en forma de red” del futuro.

Los administradores del futuro deberán tener una orientación multinacional, pero simultáneamente necesitarán modelos mentales aptos para entender las diversas redes de alianzas.

La capacidad clave en este nuevo entorno es la flexibilidad para administrar tanto las redes internas como las externas.

Ninguna de las características de las redes internas de subsidiarias<sup>6</sup> (visión corporativa común, dirección centralizada, roles definidos de la casa central y de las subsidiarias y líneas claras de control) son compartidas por las redes externas, las que tien-

<sup>6</sup> Utilizamos el término “subsidiaria” como sinónimo de “división” o “unidad estratégica de negocios”. Es decir, aquella unidad autónoma que se administra a sí misma, bajo la dependencia de un poder centralizado.

den a ser una mezcla de acuerdos que varían de una alianza a otra.

En estas diferencias está implícita la necesidad de los administradores para desarrollar diferentes maneras de lidiar con los respectivos tipos de redes.

Este tipo de relaciones ambiguas son mejor manejadas por personas que por sistemas. El administrador ideal será aquel que posea un espíritu cooperativo que enfatice la construcción del futuro sin sacrificar el presente. Para administrar una red externa eficientemente, un gerente debe ser capaz de ejercer poder sin autoridad, de lograr más con menos recursos y de influir sin dar órdenes.

La Figura 7 resume las diferencias claves entre redes internas y externas en términos de estructura, procedimientos y personal:

Dimensiones Administrativas	Redes Internas	Redes Externas
<i>Visión compartida</i>	Sí	No
<i>Modelos mentales dominantes</i>	Cooperación	Cooperación y competencia
<i>Objetivos organizacionales</i>	Optimización global	Desarrollo de enfoques "ganar-ganar"
<i>Énfasis en sistemas</i>	Mucho	Poco
<i>Énfasis en las personas</i>	Poco	Mucho
<i>Líneas de autoridad</i>	Claras	Ambiguas

**Figura 7.** Redes internas vs. Redes externas.

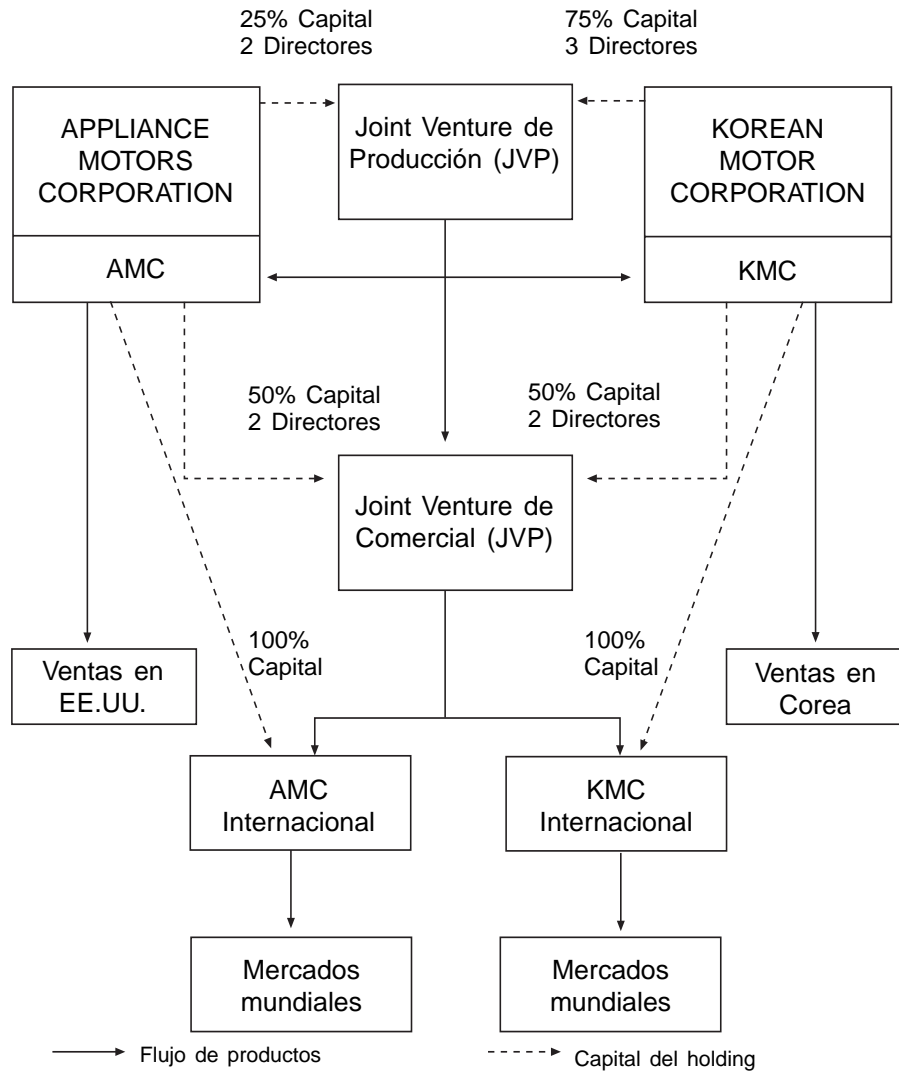


El problema que enfrentan las empresas que rivalizan en los sectores más globalizados es la manera de luchar contra rivales de muchos países que traen a la arena competitiva diferentes tipos de ventajas. En ese caso, las empresas tienen dos opciones: competir por sí solas (la formación de redes internas) o forjar una red de alianzas externas (que se suman a la red interna).

El inevitable surgimiento de la “corporación global en forma de red” es sólo otro mojón en el largo camino hacia el desarrollo de capacidades organizacionales que permitan responder a las necesidades estratégicas planteadas por el entorno. No es una panacea para todos los problemas de las empresas globales, pero es indudable que la habilidad para construir, desarrollar, administrar y sostener una red global será la dimensión crítica que separe a los ganadores de los perdedores, en el entorno dinámico del futuro.

# ANEXO 1

## Estructura de alianzas de Appliance Motors Corporation (AMC)





















LUIS DEL PRADO: DIRECCIÓN ESTRATÉGICA




---

<i>Acuerdos entre las partes</i>	<i>Aportes fundamentales</i>
Acuerdo JVM	<ul style="list-style-type: none"><li>• AMC tiene acceso total a JVP</li><li>• Las decisiones en JVP se toman por unanimidad de los miembros del Directorio.</li><li>• Las ganancias se distribuyen un 35-65% para AMC/KMC, respectivamente.</li><li>• AMC tiene la opción de aumentar su capital hasta el 50%</li></ul>
Acuerdo de Tecnología	<ul style="list-style-type: none"><li>• AMC cobra regalías por aportar tecnología</li><li>• AMC cobra regalías por asistencia técnica</li><li>• AMC tiene acceso total a la tecnología desarrollada en JVP</li></ul>
Acuerdo JVC	<ul style="list-style-type: none"><li>• Las decisiones en JVP se toman por unanimidad de los miembros del Directorio.</li><li>• El precio de transferencia es el mismo para AMC International y KMC International</li><li>• Las ganancias se dividen 50-50%</li></ul>

## ANEXO 2

### Puntos de contacto entre divisiones y alianzas de IBM

Divisiones de IBM						
Empresas aliadas con IBM	I & D Central	Semi-conductores	Micro-procesadores	Periféricos	Software	Sistemas de aplicación
INTEL						
MICROSOFT						
EPSON						

-  Gran número de contactos
-  Número intermedio de contactos
-  Número mínimo de contactos

## ANEXO 3

### Principales alianzas de General Motors desde 1980

Empresa Asociada	Sector Industrial	Propósito	Estructura de la alianza
1. Akebono, Japón	Automotriz	Producción de frenos	Joint Venture
2. Daewoo, Corea	Automotriz	Producción de bobinas de encendido	Joint Venture
3. Mitsubishi, Japón	Automotriz	Suministro de autopartes	Contrato
4. Nissan, Japón	Automotriz	Suministro de autopartes	Contrato
5. Toyota, Japón	Automotriz	Suministro de autopartes	Contrato
6. Ishino Gasket, Japón	Automotriz	Aprovisionamiento	Contrato
7. Isuzu, Japón	Automotriz	Aprovisionamiento	Participación minoritaria de capital
8. Suzuki, Japón	Automotriz	Aprovisionamiento	Participación minoritaria de capital
9. NHK Spring, Japón	Automotriz	Aprovisionamiento	Joint Venture
10. Fanuc, Japón	Robotización	Nuevo emprendimiento	Joint Venture
11. Pioneer, Japón	Automotriz	Aprovisionamiento	Contrato
12. Toyota, Japón	Automotriz	Producción conjunta	Joint Venture
13. Jaguar, Reino Unido	Automotriz	Suministro de autopartes	Joint Venture
14. Isuzu, Japón	Automotriz	Producción conjunta en el Reino Unido	Joint Venture
15. Suzuki, Japón	Automotriz	Producción conjunta en Canadá	Joint Venture
16. Pininfarina, Italia	Automotriz	Aprovisionamiento	Contrato

## GLOSARIO

---

**Alianza:** asociación para lograr los objetivos comunes de sus miembros.

**Alianza Estratégica:** la que liga facetas específicas de los negocios de dos o más empresas. En esencia, es una sociedad que potencia la efectividad de las estrategias competitivas de las empresas participantes a través del intercambio de tecnologías, habilidades o productos basados en ellas.

**Joint Venture:** emprendimiento conjunto de dos o más organizaciones, mediante el cual se crea una nueva entidad a los efectos de encarar una actividad determinada.

**Franchising:** alternativa de distribución de bienes y servicios, basada en la experiencia exitosa que ya tuvo una empresa. Para el “franquiciante” significa expandirse sin gastar dinero y para el “franquiciado”, hacer uso de una estructura con rendimiento garantizado. Se asemeja en su función a las autopistas: la vía más rápida y segura para llegar a destino pagando un peaje, que en este caso es un canon que se le abona al “franquiciante”.

**Alianzas procompetitivas:** se producen generalmente dentro del mismo sector industrial, como por ejemplo entre un fabricante y sus proveedores o distribuidores, para desarrollar o mejorar productos y procesos.

**Alianzas no competitivas:** se trata de vínculos entre empresas que no compiten entre sí directamente, pero que pertenecen al mismo sector industrial.

**Alianzas competitivas:** requieren un intenso nivel de actividad conjunta entre los socios, los cuales son aptos para ser competidores directos en el mercado final.

**Alianzas precompetitivas:** son aquellas que relacionan empresas de sectores industriales distintos, para trabajar en actividades bien definidas, como por ejemplo, el desarrollo de una nueva tecnología.

**Keiretsu:** denominación que se le da en Japón a la configuración estratégica de un grupo empresario.

**Red interna:** conjunto de divisiones autónomas, que administran su propio negocio bajo la dependencia de un poder centralizado.

**Red externa:** conjunto de alianzas estratégicas que posee una empresa.

**Corporación global en forma de red:** empresa multinacional que dispone de ambos tipos de redes (interna y externa).

## AUTOEVALUACIÓN

---

1. ¿En qué cuadrante de la matriz de la Figura 6 ubicaría a OSDE?. Fundamente su respuesta.
2. ¿Considera que el sector de medicina prepaga ha sido afectado por la globalización? ¿Por qué?
3. ¿Qué posibles alianzas estratégicas vislumbra, de cara al futuro, para que su organización pueda seguir evolucionando?
4. Considere la siguiente hipótesis: varias empresas de medicina prepaga deciden aliarse para construir un gran laboratorio de análisis clínicos, bajo la figura de un joint venture, cuyo capital se divide por partes iguales entre los socios.  
¿En qué cuadrante de la Matriz de la Figura 2 ubicaría esta alianza estratégica? Fundamente su respuesta.



## BIBLIOGRAFÍA

---

---

- Ansoff, H. Igor (1965). *Corporate Strategy*. McGraw Hill. New York.
- Barnard, Chester. (1938). *Functions of the executive*. HBS Press. Boston.
- Beaufre, André. (1980). *Estrategia y disuasión*. Editorial Pleamar. Buenos Aires.
- Bolman, Lee & Deal, Terrence. (1995). *Organización y Liderazgo*. Addison Wesley Iberoamericana. Delaware.
- Chandler, Alfred. (1962). *Strategy and structure: chapters in the history of american industrial enterprise*. The MIT Press. Boston.
- Chandler, Alfred. (1977). *The visible hand: the managerial revolution in american business*. HBS Press. Boston.
- Fayol, Henri & Taylor, Frederick. (1984). *Administración industrial y general. Principios de organización científica*. El Ateneo. Buenos Aires.
- Ghemawat, Pankaj. (1991). *Commitment: the dynamic of strategy*. Free Press. New York.
- Hammer, Michael & Champy, James. (1994). *Reingeniería*. Editorial Norma. Bogotá.
- Harrigan, Kathryn. (1985). *Strategic flexibility: a managerial guide for changing times*. Lexington Books. Lexington, Massachussets.
- Hax, Arnoldo & Majluf, Nicolás. (1997). *Estrategias para el liderazgo competitivo*. Granica. Buenos Aires.
- Hofer C.W. & Schendel, Dan. (1979). *Strategic Management: A new view of business policy and planning*. Little Brown & Co. Boston.

- Iacocca, Lee & Novak, William. (1984). *An autobiography*. McGraw Hill. New York.
- Kontes, Peter & Mankins, Michael. (1994). *The value imperative: managing for superior shareholders returns*. Free Press. New York.
- Learned, Edmund y otros. (1965). *Business Policy. Text and cases*. Richard Irwin Press. Homewood, Illinois.
- Lewis, Jordan B. (1993). *Alianzas estratégicas*. Editorial Vergara. Buenos Aires.
- Manganelli, Raymond y Klein, Mark (1995). *Cómo hacer reingeniería*. Editorial Norma. Bogotá.
- Mayo, Elton. (1972). *Problemas humanos de una civilización industrial*. Nueva Visión. Buenos Aires
- Mintzberg, Henry. (1979). *The structuring of organizations*. Prentice Hall. Englewood Cliffs, New Jersey.
- Mintzberg, Henry. (1994). *The rise and fall of strategic planning*. Free Press and Prentice Hall. New York.
- Nadler, David y otros. (1994). *Arquitectura organizativa*. Granica. Buenos Aires.
- Ohmae, Kenichi. (1985). *Triad Power: The coming shape of Global Competition*. Free Press. New York.
- Peters, Tom y Waterman, Robert Jr. (1984). *In search of excellence*. Warner Books Edition. New York.
- Porter, Michael. (1986). *Competition in Global Industries*. HBS Press. Boston.
- Porter, Michael. (1982). *Estrategia Competitiva*. CECSA. México.
- Porter, Michael. (1985). *Ventaja Competitiva*. CECSA. México.
- Prahalad, C.K. & Hamel, Gary. (1994). *Competing for the future*. HBS Press. Boston
- Ries, Al y Trout, Jack. (1982). *La guerra de la mercadotecnia*. McGraw Hill. Bogotá.
- Selznick, Phillip. (1957). *Leadership and administration*. Harper & Row. New York.
- Senge, Peter. (1990). *La quinta disciplina*. Granica. Buenos Aires.
- Senge, Peter y otros (1994). *La quinta disciplina en la práctica*. Granica. Buenos Aires.
- Serieyx, Hervé. (1994). *El big bang de las organizaciones*. Granica. Buenos Aires.

- Simon, Herbert. (1979). *El comportamiento administrativo*. Editorial Aguilar. Madrid.
- Simon, Herbert. (1960). *The new science of management decisions*. Harper & Row. New York.
- Simon, Herbert & March, James. (1958). *Organizations*. Wiley. New York.
- Spendolini, Michael. (1992). *Benchmarking*. Editorial Norma. Bogotá.
- Sun Tzu. (1990). *El arte de la guerra*. Editorial Estaciones. Buenos Aires.
- Treacy, Michael & Wiersema, Fred. (1995). *The discipline of market leaders*. Addison Wesley. Reading, Massachusetts.
- von Clausewitz, Carl. (1833). *On War*. Paret y Howard. Berlín.
- Weber, Max. (1947). *The theory of social and economic organization*. (trad. de T. Parsons). Free Press. New York.
- Weick, Karl. (1969). *The social psychology of organizing*. Addison Wesley. Reading, Massachusetts.
- Yoshino, Michael & Rangan, U. Srivanas. (1995). *Strategic Alliances*. HBS Press. Boston.