

**Definición del  
negocio<sup>1</sup> y transición  
hacia otras  
decisiones  
estratégicas**

# 8

Aunque se puede considerar como punto de partida de la planeación estratégica la respuesta a la pregunta "¿en qué negocio nos encontramos?", se ha propuesto su consideración hasta este momento por tres razones. En primer lugar, se tiene ahora una mejor apreciación del significado del problema, después de haber manejado diversos casos reales en los que se observó a empresas que enfrentaban esas situaciones. En segundo lugar, existe una relación de "huevo y gallina" entre la definición del negocio y otros elementos de la estrategia. Es necesario definir el negocio antes de que sea posible tomar otras decisiones, y aún así, es frecuente que estas decisiones redefinan en forma implícita el negocio. Tal es el caso con la decisión de invertir en el desarrollo de un producto o mercado, por ejemplo. En tercer lugar, algunos aspectos de la definición requieren de habilidad creativa, además de las habilidades analíticas y metodológicas que se comentaron en capítulos anteriores.

La definición del negocio es la primera etapa de la planeación estratégica de mercado por dos razones importantes. En primer lugar, la definición del negocio es en sí misma una decisión creativa que puede afectar de manera fundamental el bienestar del negocio. Por ejemplo, la Docutel rápido perdió participación de mercado cuando los principales fabricantes de computadoras redefinieron el negocio para considerarlo una compra de "sistemas". Para seguir siendo viable, la Docutel debía o redefinir sus actividades ampliándose hacia nuevas aplicaciones no bancarias (supermercados, estaciones de gasolina, etc.), o encontrar una forma creativa de segmentar el negocio bancario para aislarse a sí mismo de la competencia. A partir de este caso parece que algunas definiciones de negocios son estratégicamente superiores a otras, ya sea porque satisfacen mejor los requerimientos de los clientes y/o porque conducen a costos competitivamente menores y/o porque se ajustan con particular adecuación a la capacidad distintiva de la compañía y/o porque aíslan el negocio de la competencia.

En segundo lugar, a pesar de la relación de "huevo y gallina" que existe entre la definición del negocio y otras definiciones estratégicas, una definición del negocio y de su segmentación como es lógico precede a todas las otras decisiones estratégicas. Una evaluación de la viabilidad relativa ("atractivo") de una definición específica es un insumo para las decisiones con respecto a *misión*, es decir, con respecto a invertir, conservar o retirarse de un negocio, como se ha visto en capítulos previos. Pero la definición también influye sobre la *estrategia organizacional* (y, por tanto, en forma indirecta sobre la selección de una unidad de análisis para propósitos de planeación) y sobre la *estrategia funcional*. Sólo es posible elaborar planes funcionales específicos para satisfacer en la práctica las necesidades de los clientes una vez que se han considerado en forma explícita el alcance del negocio, la segmentación y la diferenciación. Se dice "considerar", en comparación con "decidir" para reconocer en forma explícita que la definición del negocio influye y es influida por otras decisiones estratégicas.

En este capítulo se aborda la cuestión de cómo conceptualizar la definición del negocio. Después se amplía esto a formas de conceptualizar límites del mercado y, por ello, para medir la participación de mercado. Después se ofrecen lineamientos con respecto a cómo llegar en realidad a decisiones acerca del alcance del negocio, acerca de su segmentación y su diferenciación, y acerca de los principales factores que es necesario considerar en el proceso-

Con esta base, se considera la forma en que se asocian: (1) la definición y la misión del negocio; (2) la definición del negocio y la estrategia organizacional (aun cuando la estrategia organizacional no es un tema importante de este libro, se le considera aquí debido a su relación con la definición estratégica del negocio); y, (3) la definición de negocio y las estrategias funcionales.

## **CONCEPTUALIZACIÓN DE LA DEFINICIÓN DEL NEGOCIO**

---

<sup>1</sup> El tema objetivo de este capítulo se trata con mas detalle en el próximo libro de Dereck F. Abell, *Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning*.

Es posible definir un negocio en una de dos formas: en términos del mercado que atiende, o en términos de los productos o servicios que ofrece. El mercado atendido es una definición desde el punto de vista de la demanda, en tanto que los productos o servicios constituyen una definición desde el punto de vista de la oferta. Por ello, se puede describir a la Docutel como una compañía que atiende la necesidad que tienen los clientes bancarios de manejo y retiro automatizado de efectivo (su mercado atendido) o como una compañía que fabrica máquinas automáticas de manejo y retiro de efectivo (su línea de productos).

Las descripciones de productos y mercado atendido juntas abarcan 3 dimensiones:

1. la dimensión del *grupo de clientes*, o a QUIÉN se atiende. Son posibles varios esquemas alternativos de clasificación, con base en dimensiones familiares, tales como: geografía, industria usuaria, demografía, conducta de compra, etc. En el caso de la Docutel, el principal grupo de clientes son los *bancos de los EUA*.
2. La dimensión de la *función del cliente*, o QUÉ *NECESIDAD* se está satisfaciendo. En ocasiones, los productos sirven a diversas funciones, ya que atienden a conglomerados de necesidades relacionadas; en otros casos, los negocios atienden funciones múltiples de los clientes, pero con productos separados. la Docutel atiende a la función del manejo y retiro de efectivo,
3. La dimensión tecnológica, o CÓMO se están satisfaciendo las funciones de los clientes. Con frecuencia existen diversas posibilidades (tecnológicas) distintas para satisfacer la misma función. Por ejemplo, la Docutel define su negocio en términos de cajeros automáticos. (Las terminales de caja operadas por personas son una "tecnología" alternativa para llevar a cabo las mismas funciones, pero no eran parte de la definición original de la Docutel).

Por lo general, es necesario definir un negocio en términos de su estrategia de "producto o mercado" en vez de hacerlo en términos de sólo productos o nada más mercado atendido. En primer lugar, es típico que las descripciones de los productos se den en términos de tecnología y función que llevan a cabo, es típico que las descripciones de los mercados atendidos se den en términos de los grupos de clientes y de las funciones que atienden. Por ello, ninguna de estas dos descripciones aisladas proporciona, por lo general, una definición completa *tridimensional* en términos de grupos de clientes, funciones de los clientes y tecnologías. Las tres dimensiones son importantes para determinar el *alcance*, la *segmentación* y la *diferenciación*.

El alcance define la medida en la que un negocio participa en uno o más grupos de clientes, una o más funciones de clientes y una o más tecnologías. Desde el inicio, la Docutel se concentró en un grupo principal de clientes (bancos), una gama estrecha de funciones (manejo y depósito de efectivo) y una tecnología (cajeros automáticos). Esta definición contrastaba en forma aguda con las definiciones de sus competidores mucho mayores.

La segmentación y la diferenciación definen la forma en la que un negocio participa en cada una de las tres dimensiones, aunque por lo general se piensa sólo en términos de grupos de clientes. Por supuesto, un grupo de clientes puede diferir de otro con respecto a sus necesidades (por ejemplo, bancos en comparación con supermercados, o bancos de ahorro en comparación con bancos comerciales); pero también es posible que una función de los clientes requiera de diferentes métodos de mercadotecnia que otro (por ejemplo, máquinas para manejo de efectivo en comparación con unidades centrales de proceso y programas de computación); y los productos basados en tecnología podrían diferir con respecto a sus requerimientos de mercadotecnia de productos basados en una tecnología alternativa (por ejemplo, cajeros automáticos en comparación con cajeros humanos). Una compañía puede decidir o no reconocer esa segmentación potencial en cada dimensión para diferenciar sus ofrecimientos en forma acorde. La creatividad participa al decidir, de entre las muchas formas de segmentar los grupos de clientes, sus funciones o las tecnologías, qué formas ofrecen en forma clara una mejor satisfacción de los clientes, la oportunidad de involucrar una capacidad distintiva y un impedimento de imitación por parte de los competidores.

Además de estar definido de acuerdo a grupos de clientes, funciones de clientes y tecnologías, aspectos que podrían considerarse "dimensiones horizontales", también es posible definir en forma "vertical" un negocio. ¿El negocio está integrado hacia atrás, a la manufactura de componentes o materias primas, tal como lo están algunas compañías automotrices con respecto a la fabricación de cristales? Por el contrario, ¿está el negocio integrado hacia adelante en actividades "hacia la parte baja"? Esto puede significar poseer y operar un canal de distribución, tal como los principales fabricantes de gasolina operan estaciones de gasolina, o fabricar, por ejemplo, una materia prima que se integra en productos terminados, tal como los fabricantes de aluminio fabrican latas para bebidas y papel de aluminio para uso doméstico.

Se observan en seguida las aplicaciones de la definición individual de los negocios con respecto a la definición general del mercado.

### **DEFINICIÓN DE LOS LIMITES DEL MERCADO Y MEDICIÓN DE LA PARTICIPACIÓN DE MERCADO**

Las definiciones de producto-mercado de un negocio que utilizan los competidores pueden ser similares o diferentes a las propias, tal como, por ejemplo, la definición de negocios de la Docutel en términos de una empresa de "cajeros bancarios automáticos" difiere de la definición que la Burroughs hace en términos de un negocio de "Sistema Electrónico de Transferencia de Fondos". Cuando se utilizan definiciones similares, la medición de la participación de mercado es una tarea directa; cuando son diferentes, resultan posibles diversas interpretaciones. En el primer caso, el mercado "total" tiene la misma definición del límite que el producto mercado de cada competidor. En estos casos, la participación de mercado se mide simplemente a través de la proporción de ventas que cada competidor tiene en ese mercado. En el caso de definiciones diferentes, el mercado "total" no tiene ningún significado claro, puesto que los competidores difieren con respecto a sus definiciones de producto y de mercado atendido. Si se miden las participaciones de mercado de cada competidor individual en términos de su propia definición de productos y mercado atendido, es probable que no sumen el 100%.

Por ejemplo, en el mercado de hornos de laboratorio coexisten dos principales tipos de competidores. El primer tipo es un fabricante de hornos que los vende (tanto eléctricos como de microondas) tanto a mercados institucionales y de consumo como a laboratorios. El segundo tipo es un especialista en la manufactura y distribución de aparatos de laboratorio. Este tipo vende una amplia gama de equipo de laboratorio incluyendo hornos, incubadoras, baños, bombas, instrumentos de medición y otros aparatos de laboratorio. El primer tipo de competidor define a su negocio en forma amplia por grupo de clientes y tecnología, y en forma estrecha por función de cliente (hornos); el segundo tipo de competidor define su negocio en forma estrecha por grupo de clientes (sólo laboratorios), pero en forma amplia por función de cliente.

En seguida se considera con mayor detalle la medición de la participación de mercado, cuando los competidores definen en forma similar sus actividades, y cuando las definen en forma distinta.

### **Competidores definidos en forma similar**

Aunque no existe ambigüedad acerca del significado de la participación del mercado y del mercado total cuando los competidores se definen en forma similar, subsiste un desacuerdo con respecto al nivel apropiado al cual se debe medir; para el negocio como un todo o para cada programa separado dentro del negocio. Por ejemplo, la General Foods podría medir su participación general del negocio del café, o podría medir su participación del café instantáneo, o del café descafeinado o del café que se vende en la región de Nueva Inglaterra. La medida que se elija dependerá del propósito para el cual se utilizará.

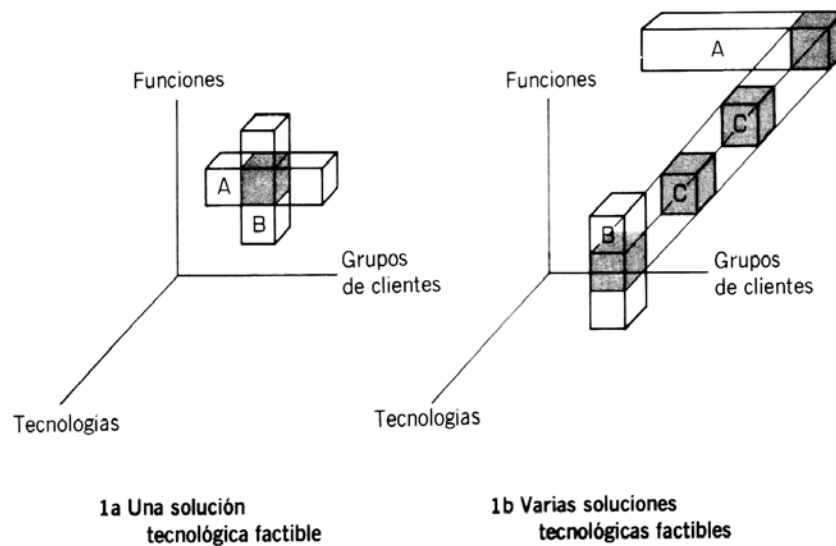
Existen dos formas principales en las que pueden utilizarse las mediciones de la participación de mercado: (1) como punto de referencia del desempeño del mercado y (2) como indicador de la posición relativa de costos o del poder relativo de mercado.

Cuando se utiliza como medida del desempeño, se debe medir la participación para cada programa individual de actividad. La General Foods podría, por ejemplo, medir su desempeño en el café instantáneo, el café descafeinado, o en diferentes regiones geográficas. Podría incluso decidir medir el desempeño en subsegmentos de estos mercados. Cuando se utiliza la participación de mercado como indicador de los costos relativos o del poder del mercado, por lo general se requiere de una medida más amplia. El mercado total en el cual se mide la participación debe ser lo suficiente amplio como para permitir considerar diferencias entre los competidores, con respecto a la escala de recursos o experiencia. Si, por ejemplo, una sola planta manufacturera ofrece a nivel nacional un producto, es poco probable que mediciones de la participación de mercado al nivel regional señalen mucho acerca de los costos relativos de manufactura. Se pueden obtener éstos sólo a través de mediciones de la participación a nivel nacional. De la misma manera, si se utiliza una fuerza de ventas "conjunta" para vender muchos productos diferentes de una línea, es poco probable que las participaciones individuales del producto-mercado señalen en forma precisa los costos relativos de venta. Para hacer esto resulta importante una medición de la participación del volumen total de ventas. La clave consiste en definir los límites del mercado de manera que la definición incluya los principales componentes del costo.

### **Competidores definidos en forma diferente**

El número de formas diferentes en que los competidores pueden definir un negocio es infinito. Sin embargo, resulta útil intentar visualizar, en una gráfica tridimensional, la forma en que cada competidor separado define su propio negocio. La Fig. 1 muestra, utilizando sólo un número limitado de competidores como ejemplo, la forma que esto podría tomar. La Fig. 1a la muestra una situación en la que sólo es factible una solución tecnológica importante; la Fig. 1b muestra una situación en la que son factibles diversas soluciones tecnológicas (por ejemplo, alimentos empacados congelados en comparación con refrigerados y en comparación con alimentos frescos).

En la Fig. 1a, el competidor A está definido en forma amplia en términos de los grupos de clientes que atiende; pero enfocado de manera concentrada en términos de las funciones de los clientes y las tecnologías; el competidor B está definido en forma amplia en términos de las funciones de los clientes atendidos, pero enfocado de manera reducida en términos de los grupos de clientes y la tecnología. Esto corresponde en forma bastante cercana a las dos clases de competidores que se definieron antes en el ejemplo de los hornos para laboratorio. En la Fig. 1b, el competidor A está definido en forma amplia de acuerdo a grupo de clientes y en forma estrecha de acuerdo a función, el competidor B está definido en forma amplia por función, pero en forma estrecha por grupo de clientes, en tanto que el competidor C está definido en forma estrecha tanto por cliente como por función, pero ofrece productos con base en diversas tecnologías sustitutos.



**Figura 1**  
Contraste entre definiciones competitivas.

En estas situaciones, la "participación de mercado" puede asumir diversos significados, dependiendo de qué definición de "mercado" se utilice. Existen tres principales posibilidades:

1. como porcentaje de todas las ventas en los diversos mercados atendidos o líneas de productos de los diferentes competidores;
2. como porcentaje de las ventas por las cuales compiten todos los competidores (las áreas sombreadas de la Fig. 1), o
3. como porcentaje de sólo la definición de mercado atendido o producto de un competidor específico.

Utilizando la misma dicotomía que antes entre participación de mercado como medida del desempeño y como indicador del costo o el potencial de mercado, se pueden obtener las siguientes conclusiones:

- Es probable que la medida (a) carezca de sentido y sea inapropiado para cualquier propósito.
- Se debe utilizar la medida (b) como medida sólo del desempeño. En el caso de los hornos que se describió antes, se debe contemplar la participación de los hornos de laboratorio sólo como una medida del desempeño.
- La medida (c) no puede utilizarse en forma directa para evaluar la posición relativa de costos, puesto que la participación de cada competidor se mide en un mercado atendido diferente. Por tanto, las participaciones de los competidores no sumarán 100%. En el ejemplo de los hornos de laboratorio, se deben evaluar los costos de los hornos de laboratorio para empresas que se especializan en hornos, a partir de datos con respecto a sus ventas totales de hornos; los costos de los hornos de laboratorio para empresas que se especializan en aparatos de laboratorio se deben evaluar a partir de datos con respecto a sus ventas totales de aparatos de laboratorio.

## SELECCIÓN DE UNA DEFINICIÓN DEL NEGOCIO

Por desgracia, es relativamente raro encontrar administradores que fijan en forma consciente y explícita lineamientos para definir un negocio. Es frecuente que los negocios se definan por accidente más que por diseño, mediante actividades en productos nuevos, en una, dos o las tres dimensiones. Se contempla primordialmente cada extensión del producto (o mercado) con base en sus propios méritos y no con base en su impacto estratégico general. Por ello, se presenta más el caso de que las acciones moldeen la definición que lo inverso.

Para empeorar las cosas, la literatura de negocios ofrece muy poco que vaya más allá de exhortaciones generales para hacer definiciones en una dimensión u otra. Theodore Levitt<sup>2</sup> ha sugerido que las compañías deben evitar la "miopía de mercadotecnia". Se supone que esto implica que deben definirse a sí mismos en forma amplia en términos de la *función* que llevan a cabo, en contraste con una tecnología específica ("nos encontramos en el negocio del transporte y no en el negocio de los ferrocarriles"; "el negocio de la energía, no el negocio del petróleo"; etc.). Mack Hanan<sup>3</sup> ha sugerido, alternativamente, que los clientes deben ser la base para la definición del negocio y que el crecimiento habrá de ocurrir haciendo la pregunta: "¿Qué otras necesidades de los clientes que conocemos tan bien podemos atender en forma redituable?" Otros autores han argumentado que la habilidad en una tecnología específica debe ofrecer la base para el crecimiento y el desarrollo de nuevos productos. Ninguna de estas recetas le señala a los administradores qué factores se habrán de considerar en una situación específica. Tampoco se ofrecen lineamientos con respecto al alcance o al grado de la segmentación (y la diferenciación) a lo largo de otras dimensiones que no sean las que señalan cada uno de los autores. El problema consiste en decidir: (a) qué alcance es deseable a lo largo de cada eje; y, (b) cómo se debe segmentar el mercado y en qué medida se habrá de intentar la diferenciación.

### Alcance

Además de una evaluación crítica de cada adición de producto nuevo, de cada eliminación o de cada extensión del mercado en sí mismo, es necesario considerar 4 preguntas al nivel estratégico general.

1. ¿Qué beneficios potenciales de los clientes se producen a partir de una definición amplia o estrecha a lo largo de cualquiera de las tres dimensiones? En términos de funciones, los clientes pueden estar a favor de adquirir un "sistema" completo, como en el caso de las máquinas cajeras automáticas- en términos de grupos de clientes, puede haber beneficios al vender a más de un grupo, como en el caso de los productos de marca que tienen identidad "internacional", tales como la Coca Cola; en términos de tecnologías, los clientes pueden estar a favor de una fuente que ofrezca diversas soluciones tecnológicas alternativas, como en el caso de los productos para aislamientos en construcciones.
2. ¿Existen cualesquier eficiencias potenciales de costos, provenientes de una definición amplia a lo largo de cualquiera de las tres dimensiones? Esto podría ocurrir como resultado de la escala o de la experiencia compartida. Con bastante frecuencia, una definición amplia en términos de grupos de clientes atendidos puede conducir a eficiencias en la manufactura; una definición amplia en términos de funciones de los clientes atendidos puede conducir a eficiencias en la distribución y la mercadotecnia (como resultado de mantener una línea amplia de productos). Es muy probable que los fabricantes de hornos que se describieron antes tengan menores costos de manufactura, en tanto que los fabricantes de aparatos de laboratorio tengan menores costos de ventas, distribución y servicio.
3. ¿Qué tan diferentes son los *requerimientos* de mercadotecnia, manufactura, investigación y desarrollo, servicio y distribución, a lo largo de cada una de las tres dimensiones? Si, por ejemplo, la labor de manufactura necesaria para fabricar un cajero automático y una caja operada por humanos es muy diferente, se podría argumentar en contra de participar en ambas

---

<sup>2</sup> Theodore Levitt, "Marketing Myopia", Harvard Business Review, septiembre-octubre de 1975.

<sup>3</sup> Mack Hannan, "Reorganize Your Company Around Its Market", Harvard Business Review, novimebre-diciembre de 1974

"tecnologías". Si la labor de mercadotecnia para vender dispositivos automáticos de manejo de efectivo de supermercado y estaciones de gasolina es muy diferentes de la que se requiere en los bancos éste podría ser un argumento a favor de venderles a estos otros grupos de clientes. Si los requerimientos de investigación y desarrollo para fabricar un sistema completo SETF son muy diferentes de los que se aplican sólo a los cajeros automáticos, esto podría ser un argumento a favor de una definición funcional amplia.

4. ¿La compañía tiene la capacidad para fijar una definición de actividad que parezca tener sentido desde otros puntos de vista? Por ejemplo, la Docutel podría pensar que los cajeros automáticos se están convirtiendo en parte de un sistema de compra SETF, y que existen ciertas ventajas de costos al vender una línea amplia de equipo a los bancos, pero puede simplemente no tener la experiencia para diseñar, manufacturar o vender sistemas SETF.

## Segmentación y diferenciación

Con frecuencia, la parte más creativa de la elaboración de estrategias consiste en saber cómo segmentar un mercado y cuándo y en qué medida diferenciar lo que se ofrece a cada uno de los segmentos. La segmentación (y su contraparte, la diferenciación) por lo general tiene un costo y un beneficio. Se incurre en costos debido a que la segmentación implica *ajustar* lo que se ofrece para que satisfaga en forma más precisa las necesidades del cliente. Los beneficios se obtienen porque es probable que los clientes se vean atraídos hacia el fabricante que se acerca más a satisfacer sus necesidades.

Como se señaló en el Cap. 2, por lo general una estrategia eficiente se produce cuando una compañía define su actividad en forma amplia en una o más dimensiones y sigue una estrategia de producto *indiferenciado* a lo largo de segmentos en cada una de estas tres dimensiones. Por lo general se basa en una posición de bajo costo para alcanzar una ventaja competitiva en el mercado (es posible a través de precios bajos). La compañía se basa en *la estandarización* de la mercadotecnia, la manufactura, la distribución, la investigación y el desarrollo, los servicios, etc. La ventaja de un enfoque de este tipo son las potenciales economías de escala y/o efectos de la experiencia asociados con mayores volúmenes de productos estandarizados. El énfasis se da en el mejoramiento del proceso, en comparación con el mejoramiento del desempeño del producto. La manera en que la Ford Motor Company abordó la mercadotecnia de los automóviles a principios de la década de 1920 tipifica este enfoque ("puede usted escoger el color que desee en tanto que sea negro").

Si, por contraste, una compañía se define a sí misma en forma estrecha a lo largo de cada una de las tres dimensiones (lo que se denomina una estrategia "concentrada") o *diferencia* lo que ofrece a cada segmento importante, por lo general busca ser efectiva en especial para satisfacer las necesidades de los clientes. Las ventajas de este tipo de aproximación radican en los beneficios potenciales de la especialización. Aunque existen con frecuencia beneficios no relacionados con los precios tales como una superior calidad del producto, mejor asistencia técnica o canales de servicio, en algunos casos es posible que el beneficio específico que se busca sea el precio. Este podría ser el caso cuando un fabricante, que es un factor dominante en un nicho especializado, alcanza una posición superior de costos como resultado de su experiencia especializada.

Realizar la ponderación entre una estrategia amplia, indiferenciado y con base en la eficiencia, y otra diferenciada o concentrada en la efectividad exige que se consideren factores similares a los que se utilizaron para definir el alcance. Sin embargo, en este caso parece que las preguntas tienen una forma un poco diferente.

1. ¿Cuál es la naturaleza de la *conducta de compra de los clientes*? en particular, ¿qué tanto aprecian los clientes el precio bajo en relación con los beneficios no relacionados con el precio?
2. ¿Existen disponibles *economías de costo* a través de la estandarización o, alternativamente, logrando una posición dominante en un nicho especializado? Por el contrario, ¿cuáles son los *castigos de costos* de la especialización?

3. ¿Qué impacto tendrán la segmentación y la diferenciación sobre la similitud o diferencia relativas en los *requerimientos de mercadotecnia, manufactura, investigación y desarrollo, servicio y distribución*?
4. ¿Tiene la *compañía* la capacidad para satisfacer los requerimientos diferenciados de un mercado segmentado?

Es frecuente que a estas preguntas se puedan ofrecer sólo respuestas cualitativas. No obstante, se deben hacer las preguntas y repetir conforme se consideran las posibilidades de segmentación o diferenciación en cada una de las tres dimensiones.

Se podría concluir de lo anterior que la segmentación no es tanto una tarea creativa como de juicio. Pero esto se debe a que lo mencionado antes se refiere a la *medida* de la segmentación o la diferenciación y no a la *forma* en la que se debe segmentar el mercado en primer término. La creatividad es de particular importancia al abordar esta última cuestión. En seguida se consideran algunos ejemplos:

- La Norton Company, fabricante de esmeriles de muchos tipos diferentes, identificó diferencias significativas en las necesidades de clientes grandes que hacen pedidos de gran tamaño. Estos clientes requerían de una considerable acumulación de inventarios, entregas rápidas y otros servicios especializados de distribución. Al segmentar su mercado en términos de tamaño del cliente y tamaño del pedido, en vez de hacerlo de acuerdo al tipo de esmeril que se vende, estuvieron en posibilidades de alcanzar considerables ganancias en la participación de mercado en ese segmento específico.
- Los fabricantes de aparatos periféricos "compatibles" para computadoras identificaron en forma correcta el hecho de que un segmento de la base de clientes de IBM no requería de todos los servicios extras que la IBM ofrecía. Este segmento incluía a compradores experimentados que estaban preparados para comprar componentes periféricos individuales, en comparación con sistemas de computación, si los precios se redujeran en forma suficiente. A finales de la década de 1960, comenzaron a lograr progresos considerables con detrimento de antes inexpugnable posición de mercado de IBM.

Estos ejemplos ilustran la naturaleza creativa (y compleja) de la segmentación. Por lo general, existen muchas formas diferentes de subdividir y categorizar a los grupos de clientes, a sus funciones o a las tecnologías. Por ejemplo, se puede describir a los bancos como pequeños o grandes, urbanos o rurales, innovadores o conservadores, comerciales o de préstamo y ahorro. Todas estas son formas diferentes de subdividir con respecto a la dimensión de grupos de clientes. La función que un proveedor lleva a cabo para un banco puede dividirse en funciones terminales (por ejemplo, entrega de efectivo) y funciones de programas de computación. En forma alternativa, se pueden dividir en términos de si el proveedor ofrece un respaldo con servicio completo o sólo un servicio parcial. Estas son formas distintas de subdividir con respecto a la dimensión de función del cliente. Para terminar, las tecnologías pueden subdividirse como de operación humana o automáticas, electromecánicas o electrónicas y de lecturas de tarjetas ópticas o lectura de tarjetas magnéticas.

La segmentación creativa implica identificar una forma fructífera para dividir con respecto a una o más de estas dimensiones, tal como lo hizo la Northon para los esmeriles, y tal como lo hicieron los fabricantes de computadoras compatibles para los aparatos periféricos de computación. En el primer caso, la segmentación fue en términos de grupos de clientes (clientes grandes con necesidades especiales relacionadas con compras en volúmenes elevados). En el segundo caso, la segmentación fue en términos de funciones específicas de los clientes (al principio, impulsoras de disco), adquiridas por grupos específicos de clientes (los que tenían considerables experiencia en la compra; al principio, el gobierno federal).

En seguida se revisa lo que se ha dicho hasta el momento acerca de la definición del negocio, antes de proceder a analizar la forma en que se relaciona con otras decisiones estratégicas:



*Primero*, se ha dicho que se puede definir cada negocio con respecto a tres ejes; grupos de clientes a los que se atiende, funciones de clientes a las que se sirve y tecnologías que se utilizan para satisfacer esas funciones

*Segundo*, se ha afirmado que son necesarias dos medidas, alcance y segmentación/ diferenciación para describir la forma en que se define un negocio.

*Tercero*, se ha dicho que un negocio puede decidir reconocer, o no reconocer diferencias en los requerimientos para satisfacer clientes distintos y funciones diferentes, y diferencias en satisfacerlas con tecnologías diferentes. Por lo general, el producto físico diferirá en el caso de funciones y tecnologías distintas, pero sigue siendo necesario determinar qué tanto estandarizar las disposiciones de la mercadotecnia y el servicio.

*Cuarto*, se ha afirmado que es frecuente que los competidores elijan definiciones diferentes de los negocios y que no compitan desde la misma perspectiva. Esto hace difícil definir los límites del mercado y medir la participación.

*Quinto*, se ha afirmado que se debe hacer en forma explícita la selección de qué definición del negocio se elige, considerando la satisfacción de los clientes, los costos, las diferencias y similitudes en los requerimientos de recursos, las capacidades de la compañía y la posición competitiva.

*Sexto*, se ha afirmado que existe un aspecto creativo en la segmentación, y que la base con respecto a la cual se segmenta el mercado es tan importante como la medida en que los diferentes métodos reconocen diferencias entre los segmentos.

Ahora es posible proceder a examinar la forma en que esas decisiones sobre la definición se relacionan con otras decisiones estratégicas; en particular, la misión del negocio, las decisiones sobre organización y las decisiones sobre estrategia funcional.

## **RELACIÓN ENTRE LA DEFINICIÓN Y LA MISIÓN DEL NEGOCIO**

La definición del negocio y la misión se interrelacionan de dos maneras. En primer lugar, las decisiones sobre la misión pueden afectar la definición del negocio. La decisión de invertir(o desinvertir) en un segmento específico de actividad ampliaría (o contraería) el alcance del negocio en esa dirección particular. Por ejemplo, un cambio de énfasis en la Tex-Fiber Industries hacia EAS y alejándose de los aceites alteraría por último el alcance del negocio. Los productos EAS llevan a cabo ciertas funciones que los aceites no ejecutan; también, los clientes a los que se atienden son distintos. La decisión de eliminar Europa a favor del Tercer Mundo también alteraría en forma directa el alcance en términos de los grupos de clientes atendidos.

En segundo lugar, la definición del negocio puede afectar la misión que se elija. Cuando, como resultado de la evolución del mercado, una definición determinada del negocio se vuelve menos atractiva con el tiempo (como sucedió con la Docutel), se debe considerar en forma seria el rediseño de la misión del negocio; por ejemplo, de "estrella" a "vaca productora de efectivo" o de "signo de interrogación" orientado a una fuerte inversión a "signo de interrogación" orientado a liquidación. Por supuesto, en muchos casos se puede cambiar la definición para proteger la viabilidad a largo plazo del negocio, o se pueden encontrar nuevas formas de segmentar de manera creativa el mercado. Aun si esto es posible, podría ser necesario reconsiderar la misión del negocio. Por el contrario, el surgimiento de una oportunidad nueva y atractiva para cambiar el alcance (tal como la Golden Wonder enfrentó la industria de las papas fritas en el Reino Unido, según se describió en el Cap. 2) puede requerir de un aumento en los fondos de inversión que se dirigen a un negocio específico.

## RELACIÓN ENTRE LA DEFINICIÓN DEL NEGOCIO Y LA ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL<sup>4</sup>

En corporaciones diversificadas y modernas, las líneas que diferencian a un negocio de otro se reelaboran con frecuencia. Se pueden consolidar dos divisiones separadas, pero relacionadas. Se puede dividir una división grande en dos; un negocio nuevo quizá tener su desarrollo inicial como producto secundario de algún negocio existente; o es posible integrar alguna adquisición en una división existente. Se hacen reagrupaciones más fundamentales; por ejemplo, una corporación organizada antes con respecto a mercados geográficos podría reorganizarse en divisiones de productos a nivel mundial, o viceversa.

El rediseño de la organización es necesario, porque los negocios se redefinen en forma estratégica en un proceso interminable. Por ejemplo, se encuentran nuevas aplicaciones para la tecnología de una división entre los clientes que antes eran atendidos sólo por otra división; o se llega a decisiones de comercializar los productos de dos divisiones distintas como "sistemas completos". En estos casos, el diseño de la organización debe reflejar la estrategia de mercado. Conforme evolucionan las condiciones del mercado y según se redefinen las estrategias de los negocios para aprovechar las nuevas oportunidades, también debe cambiar la estructura organizacional.

Pero es frecuente que la estructura organizacional pueda retrasarse con respecto a la definición La estratégica adecuada, o a veces adelantarse. Esto sucede porque la redefinición de las estrategias es un proceso continuo, pero la reorganización ocurre sólo en ocasiones en puntos aislados del tiempo. Por ello, una división o departamento de producto puede contener varios "negocios" un poco autónomos a los que no se les ha dado un reconocimiento organizacional distinto. Esto sucede con frecuencia cuando los negocios no son lo suficiente grandes como para apoyar la carga administrativa y de gastos generales que por lo general se asocian con la completa independencia en una organización. o, dos divisiones son capaces de continuar operando en forma independiente; aunque sus actividades se relacionen en forma estrecha. o, se puede presentar una separación organizacional anticipando la evolución estratégica de un negocio independiente por completo, con el objetivo de estimular ese avance.

El reconocimiento de que las líneas organizacionales pueden no corresponder en un espacio específico de tiempo con las líneas trazadas con base en las consideraciones estratégicas resulta de vital importancia para quienes elaboran planes estratégicos de mercado. Con frecuencia, se tienen que tomar decisiones difíciles entre llevar a cabo análisis estratégicos, tales como: análisis de cartera o PIMS, utilizando definiciones de negocios que corresponden a entidades organizacionales establecidas (haciendo que resulte algo fácil obtener datos internos) o empleando definiciones que son estratégicamente superiores, pero que no tienen una contraparte en la organización.

De la misma manera que el alcance del producto-mercado tiene su analogía en la definición organizacional de una unidad de negocios, la segmentación de producto-mercado posee su analogía en las unidades de programa de una organización. Y de la misma manera que la definición organizacional de un negocio puede no corresponder en forma exacta con la definición estratégica del alcance del producto-mercado en un espacio específico del tiempo, la definición de una unidad de programa puede retrasarse con respecto a los esquemas estratégicos de segmentación. Por otra parte, es frecuente que se implante una segmentación creativa del mercado a través de un rediseño creativo de la estructura de los programas de la organización, anticipando el surgimiento de segmentos nuevos e importantes.

En ocasiones, los negocios se subdividen en programas en más de una forma. Por ejemplo, en la década de 1970 la IBM tenía tanto gerentes de producto como gerentes de mercado. Los gerentes de producto eran responsables de las principales líneas de productos (tales como: la IBM 360, 370, etc.); los gerentes de mercado tenían la responsabilidad de cada uno de los principales grupos de clientes (tales como: hospitales, bancos, instituciones educativas, etc.) a los cuales se vendían los productos. A esta estructura de programa se le denomina *bilateral*. Las organizaciones que se dividen en unidades de

---

<sup>4</sup> Se puede encontrar un tratamiento completo de este tema en E. Raymond Corey y Steven H. Star, *Organizational Strategy: A Marketing Approach* (Boston: División o research, Harvard Business School, 1970) Caps. 1-5

programa a lo largo de sólo una dimensión (por ejemplo, sólo líneas de productos) se dice que tienen estructuras de programa *unilaterales*.

Reconocer que las unidades de programa pueden no corresponder en algún espacio específico de tiempo con la segmentación estratégica también presenta un problema analítico a quienes elaboran planes. Es análogo a la falta de correspondencia entre las líneas organizacionales y la definición estratégica al nivel del negocio general. Se tienen que tomar decisiones con respecto a si se habrán de utilizar unidades organizacionales o unidades definidas en términos de la segmentación del mercado para propósitos de análisis. Con frecuencia, cuando la decisión no es clara, se recomienda hacer ambas cosas.

Vale la pena reiterar que existe una relación de "huevo y gallina" entre la definición estratégica del negocio, el diseño organizacional, y la elección de las unidades apropiadas para la planeación. Con frecuencia, los administradores no pueden elaborar planes en forma efectiva; porque no existen unidades organizacionales "de programa" para las cuales pueda llevarse a cabo la planeación. Este fue el caso de la DPP de la Tex-Fiber Industries. Era virtualmente imposible elaborar planes estratégicos de mercado o asignar en forma selectiva los recursos a áreas geográficas o a industrias usuarias finales, debido a que estos segmentos del negocio completo no tenían contraparte en la organización. El principal competidor de la DPP, la Standard American se supone que operaba con una estructura de programa mucho más elaborada.

En estos casos, puede ser necesario llevar a cabo alguna planeación para identificar esquemas relevantes de segmentación. Este es un preludio necesario para la reorganización. Después, la planeación se vuelve responsabilidad de los administradores de programa para las unidades organizacionales recientemente definidas. Este proceso es continuo. La planeación da como resultado redefiniciones del negocio y segmentación innovadora; después, la reorganización redefine el negocio y las unidades del programa alrededor de las cuales se organiza la planeación misma.

## RELACIÓN DE LA DEFINICIÓN DEL NEGOCIO Y LAS ESTRATEGIAS FUNCIONALES<sup>5</sup>

Las decisiones funcionales de estrategia (es decir, decisiones sobre la mezcla de mercadotecnia<sup>6</sup>, y las decisiones acerca de políticas y programas para manufactura, distribución, investigación y desarrollo,<sup>7</sup> abastecimiento, etc.) se derivan de la definición del negocio. Con este propósito, y al igual que antes, se puede pensar en la descripción de una definición en términos de

1. *alcance* y
2. la *base* para la segmentación y la *medida* de la diferenciación. Se aborda cada uno de estos aspectos en forma separada.

---

<sup>5</sup> Véase John M. Hobbs y Donald F. Heany, "Coupling Strategy to Operating Plans", Harvard Business Review, mayo-junio 1977

<sup>6</sup> El término "mezcla de mercadotecnia" fue acuñado por el profesor Neil Borden en la década de 1950. Se refiere a la "división del esfuerzo, la combinación, el diseño y la integración de los elementos de la mercadotecnia en un programa o mezcla que es la base de una evaluación de las fuerzas del mercado que mejor permitirán alcanzar los objetivos de la empresa en un momento dado". Los elementos más importantes de la "mezcla" son las políticas de producto, de canales, de publicidad y promoción, y los precios.

<sup>7</sup> Véase Gluck, Foster y Forbes, "Cure for Strategic Malnutrition," Harvard Business Review noviembre-diciembre de 1976.

## **Relación entre el alcance y la estrategia funcional**

Las decisiones sobre el alcance tienen, o debieran tener, su principal impacto sobre las actividades de desarrollo de productos. En muchas compañías que no consideran en forma explícita el alcance, general como determinante importante de la satisfacción de los clientes o de los costos, es probable que lo inverso sea cierto: las actividades de desarrollo de productos por último determinan el alcance. Idealmente, la consideración de los cuatro factores que se sugirieron antes deben alertar a los administradores con respecto a los pros y los contras de tener definiciones amplias o estrechas a lo largo de cada uno de los tres ejes; y debe ser una consideración central en la selección de nuevos productos, en las decisiones para ampliarse hacia nuevos mercados y las referentes a abandono de productos. Por ello, el alcance afecta la investigación y el desarrollo, las ventas y la estrategia de distribución. De manera indirecta, tiene impacto sobre la manufactura, porque las decisiones de ampliar o estrechar el alcance alteran la mezcla de productos que fluyen a través de la planta.

## **Relaciones entre la segmentación/ diferenciación y las estrategias funcionales**

En este punto, se debe tener cuidado de recordar la distinción hecha entre diferenciación de la oferta a *lo largo de segmentos* y la segmentación que conduce a la diferenciación de la oferta proveniente de ofertas competitivas, es decir, a *lo largo de los competidores*. Por ejemplo, la Docutel maneja a los bancos de préstamo y ahorro rurales en forma diferente a los grandes bancos comerciales urbanos. Aquellos adquieren un menor número de unidades, tienen requerimientos de sistemas menos elaborados y por lo general demandan menos tiempo efectivo. Pero la Docutel también se diferencia a sí misma de sus competidores ofreciendo mayores niveles de tiempo efectivo y de servicio en todas las aplicaciones. En este sentido, resulta atractivo para cierta clase de clientes que aprecian, y están preparados para pagar la confiabilidad. Ambas formas de diferenciación influyen sobre las estrategias funcionales.

### **Segmentación y diferenciación a lo largo de segmentos.**

Cuando una compañía diferencia su oferta a lo largo de grupos de clientes, funciones de clientes o tecnologías, se puede producir una fragmentación de las actividades funcionales. Es necesario ajustar los programas de mercadotecnia a cada segmento. Los programas de investigación y desarrollo se dirigen al desarrollo de productos especiales para satisfacer necesidades funcionales o tecnológicas especiales; y también es probable que la manufactura se ajuste a las necesidades. Por el contrario, cuando se elige un método indiferenciado a lo largo de los segmentos, la mercadotecnia, la investigación y el desarrollo y la manufactura se pueden volver más estandarizadas.

### **Segmentación in diferenciación a lo largo de los competidores.**

Cuando una compañía se diferencia a sí misma de sus competidores, las actividades funcionales pueden o no quedar fragmentadas. Sin embargo, reflejarán el "tema" que distingue a la compañía de sus rivales. Con frecuencia se diferencia el "tema" para cuantificar y medir, pero puede, no obstante, unificar la manufactura, la mercadotecnia, la investigación y desarrollo, etc., alrededor de la satisfacción de un conjunto particular de necesidades de los clientes. Por ejemplo, en la industria de la televisión, la Zenith tradicionalmente ha hecho hincapié en la confiabilidad de los productos. La Silvertone (marca de la Sears) se ha basado en un servicio superior, facilidades de crédito y la imagen de la tienda de Sears; otros han hecho hincapié en los aparatos portátiles, el tono de los colores o el aparato como una pieza de mueblería.<sup>8</sup> En el campo de la fotografía, la Kodak ha hecho hincapié tradicionalmente en la "facilidad de uso", en tanto que la Polaroid ha enfatizado la fotografía "instantánea".

Sin importar cuál sea el tema, existen aplicaciones para todas las estrategias funcionales. Tomando como ejemplo a la Zenith, la confiabilidad implica una superior calidad del producto, publicidad y promoción diseñadas para reforzar la opinión de confiabilidad que los clientes tienen, políticas de canales o de servicio que apoyan esa pretensión, políticas de manufactura que hacen hincapié en un

---

<sup>8</sup> Véase Nelson W. Foote. "Market Segmentation as a Competitive Strategy." Presentado en la Consumer Market Segmentation Conference, American Marketing Association, Chicago, 24 de febrero de 1967.

estrecho control de calidad y políticas de investigación y desarrollo diseñadas para mejorar la confiabilidad del producto en comparación con el tono del color o valores estéticos.

Por tanto, las estrategias funcionales se ven influidas o deben serlo, por diversos aspectos de la definición del negocio. En los casos en los que las compañías no piensan estratégicamente, con frecuencia lo inverso resulta cierto. Las decisiones sobre estrategias funcionales, a las que con frecuencia se llega sin considerar aspectos estratégicos más amplios, implícitamente determinan el alcance, la diferenciación a lo largo de segmentos y la diferenciación con respecto a los competidores. Esto implica poner la carreta antes que el caballo.

## **RESUMEN**

Se puede considerar que la definición del negocio es el punto de partida de la planeación estratégica, aunque, en la práctica, por lo menos se deben considerar otras decisiones estratégicas antes de tomar cualquier decisión final. Por ello, existe una condición de "huevo y gallina" con respecto a las decisiones de definición, en cuanto se relacionan con otras cuestiones estratégicas.

Se pueden definir los negocios en términos de su alcance y segmentación/ diferenciación a lo largo de los tres ejes de grupos de clientes, funciones de los clientes y tecnologías. Puesto que existe una variedad casi infinita de posibilidades para definir un negocio, en muchos mercados los competidores definen sus actividades en forma distinta. Eso hace que resulte difícil definir los límites del mercado y medir sin ambigüedades la participación de mercado.

La definición del negocio exige que se consideren cuatro factores importantes, además de la evaluación individual de la deseabilidad de ingresar a nuevos productos-mercado. Estos son: (1) la conducta de los clientes con respecto al alcance y la segmentación (2) la conducta de los costos y las potenciales eficiencias de costos, (3) las similitudes y diferencias en los requerimientos de "recursos", y, (4) las habilidades de la compañía.

La selección de una definición del negocio se relaciona con la selección de la misión del mismo, con la selección organizacional y con la selección de una estrategia funcional. Una planeación exitosa requiere que se comprendan en forma clara y se consideren en forma explícita las "relaciones" entre estas diversas decisiones estratégicas.