

ESTRATEGIA

Aportado por: LICENCIADA CLAUDIA MORENO

clauvmoreno@yahoo.com.ar O serdeisel@Nornet.com.ar

ESTRATEGIA

INTRODUCCIÓN

En primer lugar, se desarrollará el concepto de estrategia, destacando el significado del término en la administración y haciendo referencia a diferentes autores, que han aportado varios elementos para definirla.

Es un concepto bastante difícil de definir y además con el correr del tiempo ha evolucionado de acuerdo a los cambios que ha sufrido el contexto.

Desde que a fines de los años 50, los autores clásicos de la administración plantearon los innumerables conceptos de estrategia, hubo un acuerdo tácito en definir que la estrategia tenía que ver con el largo plazo.

Seguramente, en tiempos competitivos pero con un ciclo de vida tecnológico menos efervescente que en los 90, explicar la estrategia como decisión de largo plazo resultaba creíble.

La estrategia es la respuesta a dos preguntas: ¿qué es nuestro negocio?, ¿Qué debería ser?, es una decisión presente con efecto futuro, pero el tiempo de la estrategia es indeterminado, porque la estrategia establecida solo es válida hasta la próxima maniobra propia o ajena.

Desde de un enfoque más amplio de estrategia, temas tales como el posicionamiento, una visión, un plan y un patrón integrado de comportamiento, son utilizados para definir la estrategia.

La estrategia es un modelo coherente, unificador e integrador de decisiones que determina y revela el propósito de la organización en términos de objetivos a largo plazo, programas de acción, y prioridades en la asignación de recursos. Seleccionando los negocios actuales o futuros de la organización, tratando de lograr

La comunidad Latina de estudiantes de negocios una ventaja sostenible a largo plazo y respondiendo adecuadamente a las oportunidades y amenazas surgidas en el medio externo de la empresa, teniendo en cuenta las fortalezas y debilidades de la organización.

No podemos restarle importancia a la estrategia competitiva, citando al autor Michael Porter como padre del término “ventaja competitiva”, definiendo a éste como aquella actividad que diferencia a una organización de sus competidores y a la estrategia competitiva como algo que tiene que ver con ser diferente.

Además, es necesario establecer la diferencia entre pensamiento estratégico y planeamiento estratégico. La planeación es análisis, y el pensamiento estratégico es síntesis. Las estrategias, a menudo, aparecen en cualquier momento y en cualquier lugar de la organización, generalmente por medio de procesos desordenados de aprendizaje informal.

Es más, ahora sé esta diciendo que, más que proporcionar estrategias, la planeación no podría proceder sin la existencia previa de ellas. Y, una vez que haya estrategias viables, la planeación las puede programar y hacerlas operacionales. Por eso se dice que debería hablarse mas bien de programación estratégica que de planeación estratégica.

Otra concepción moderna de planeamiento, explica y plantea que el planeamiento ya no es estratégico y define claramente que el planeamiento y la estrategia son dos dimensiones diferentes.

Por otro lado, cabe destacar la utilización de técnicas para la planificación estratégica, tales como la preferencia, la prospectiva y el uso de escenarios.

Por último, se expondrá la evaluación de la estrategia, ya que es un paso esencial en el proceso de dirección de una empresa.

CONCEPTO DE ESTRATEGIA

El significado del término estrategia, proviene de la palabra griega Strategos, jefes de ejército; tradicionalmente utilizada en el terreno de las operaciones guerreras.

En los últimos años el concepto de estrategia ha evolucionado de manera tal que, sobre la base de este ha surgido una nueva escuela de administración y una nueva forma de dirigir a las organizaciones, llamada "administración estratégica".

El empleo del término estrategia en administración significa mucho más que las acepciones militares del mismo. Para los militares, la estrategia es sencillamente la ciencia y el arte de emplear la fuerza armada de una nación para conseguir fines determinados por sus dirigentes.

La comunidad Latina de estudiantes de negocios

La estrategia en administración, es un término difícil de definir y muy pocos autores coinciden en el significado de la estrategia. Pero la definición de estrategia surge de la necesidad de contar con ella.

Los últimos 20 años fueron 5 veces más turbulentos que los 80 años anteriores. Los cambios tecnológicos, políticos, la economía global y la crisis social creciente, confirman que el mundo plantea novedad, diversidad y transitoriedad. Este mundo está lleno de incertidumbre, las variables son cada vez menos controlables, el valor máspreciado es la especulación, el manejarse con supuestos, la capacidad de interpretar.

Estos cambios tienen como límite la creatividad y la innovación de la gente y esto tiene que ver con la estrategia. La estrategia es descubrir, no programar, es guiar, no controlar. Es liderar las ideas.

Por estrategia para la administración básicamente se entiende la adaptación de los recursos y habilidades de la organización al entorno cambiante, aprovechando oportunidades y evaluando riesgos en función de objetivos y metas.

Recurrimos a la estrategia en situaciones inciertas, no estructuradas, no controlables, es decir en aquellas situaciones donde hay otro bando cuyo comportamiento no podemos pronosticar.

Tener un propósito estratégico implica tener una visión sobre el futuro, debe permitir orientar, descubrir, explorar. El sentido de la orientación debe responder: ¿Qué empresa queremos ser?, ¿Adónde queremos llegar?. Una de las claves empresarias es tener claro el negocio actual y futuro, no se puede decidir sin saber adonde se quiere llegar.

DIFERENTES ENFOQUES Y DEFINICIONES

1- ***PETER DRUCKER***: Fue uno de los primeros en mencionar el término estrategia en la administración. Para él, estrategia de la organización era la respuesta a dos preguntas: ¿Qué es nuestro negocio?, ¿Qué debería ser?.

2- ***ALFRED CHANDLER JR***: Define a la estrategia como la determinación de metas y objetivos básicos de largo plazo de la empresa, la adición de los cursos de

La comunidad Latina de estudiantes de negocios acción y la asignación de recursos necesarios para lograr dichas metas. Para él, la estructura sigue a la estrategia. Su interés estaba puesto en el estudio de la relación entre la forma que las empresas seguían en su crecimiento (sus estrategias) y el diseño de la organización (su estructura) planeado para poder ser administrada en su crecimiento.

3- ***KENNETH ANDREWS*** : Combina las ideas de Drucker y Chandler en su definición de estrategia. La estrategia es el patrón de los objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para conseguir dichas metas, establecida de tal modo que definan en que clase de negocio la empresa esta o quiere estar y que clase de empresa es o quiere ser.

4- ***IGOR ANSOFF***: La estrategia es el lazo común entre las actividades de la organización y las relaciones producto-mercado tal que definan la esencia naturaleza de los negocios en que esta la organización y los negocios que la organización planea para el futuro.

5- ***HENRY MINTZBERG***: es quien brinda la definición mas completa de estrategia, ya que identifica cinco definiciones de estrategia, a partir de variadas representaciones del término.

a. *LA ESTRATEGIA COMO PLAN*: es un curso de acción que funciona como guía para el abordaje de situaciones. Este plan precede a la acción y se desarrolla de manera consciente.

b. *LA ESTRATEGIA COMO PAUTA DE ACCION*: funciona como una maniobra para ganar a un oponente.

c. *LA ESTRATEGIA COMO PATRON*: Funciona como modelo en un flujo de acciones. Se refiere al comportamiento deseado, y por lo tanto la estrategia debe ser consistente con el comportamiento, sea ésta intencional o no.

d. *LA ESTRATEGIA COMO POSICIÓN*: La estrategia es una posición con respecto a un medio ambiente organizacional. Funciona como mediadora entre la organización y su medio ambiente.

e. *LA ESTRATEGIA COMO PERSPECTIVA*: la estrategia como perspectiva corresponde a una visión más amplia, implica que no solo es una posición, sino, que también es, una forma de percibir el mundo. La estrategia es un concepto, una

La comunidad Latina de estudiantes de negocios abstracción en la mente de los actores. Lo importante es que la perspectiva es compartida por y entre los miembros de la organización, a través de sus intenciones y acciones.

ESTRATEGIA, DECISIONES Y FUTURO

La dimensión de las decisiones estratégicas, está encuadrada en un conflicto, incertidumbre, especulación. De ser así, la decisión estratégica básica es la misión. La misión dice que hacer y muy poco acerca de cómo.

La misión es la definición del negocio. Por ejemplo: ¿es una decisión estratégica la ampliación de una planta industrial, la incorporación del personal?. Seguro que no, porque se supone que este tipo de decisiones tiene que ver con un parámetro que es la definición del negocio. Están en un estadio por debajo de la estrategia.

El propósito de una empresa es bastante mas sofisticado que un simple grito de guerra. Un propósito estratégico es un verdadero sueño, que debe tener consistencia tal que, permita orientar, descubrir y cohesionar.

La esencia de la estrategia tiene que ver con el descubrimiento, con la exploración, con el ensayo y el error. El reto de la estrategia es exigir a la alta dirección que exponga una aspiración tan elevada que sea capaz de abrir una brecha abismal entre la ambición y los recursos.

EI CONCEPTO ACTUAL DE ESTRATEGIA

La forma más fácil de analizar el concepto de estrategia es tomarlo como cuatro elementos que se complementan y forman un todo. Estos elementos son:

- Visión
- Posicionamiento
- Plan

La comunidad Latina de estudiantes de negocios

- Patrón integrado de comportamiento

LA VISION

Se refiere a la visión que tiene él número uno de la empresa. Que visión tiene del futuro de la misma. Que quiere que la empresa sea en el futuro. En que negocios nuevos entra, que negocios elimina, cuales mantiene, etc.

Una declaración de visión debe dar respuesta clara a:

- ¿Qué productos estamos ofreciendo al mercado?.
- ¿Por qué pensamos que son “diferentes”?.
- ¿Qué beneficios van a traer estos productos a los clientes?.
- ¿Cómo vamos a estructurar nuestras relaciones con los proveedores?.
- ¿Cómo vamos a organizar la distribución de los productos?.
- ¿Cómo pretendemos desarrollar nuestra propuesta de valor para los empleados?, ¿Por qué deberían trabajar para nosotros?.

POSICIONAMIENTO

La estrategia debe elegir el posicionamiento requerido para la empresa y sus productos en la mente del consumidor.

Posicionamiento es encontrar un espacio vacío en la mente del cliente, ocupándolo antes que la competencia. Esta acción resulta de dos maniobras estratégicas: segmentación y diferenciación.

Posicionar es recortar segmentos del mercado que necesiten o deseen cosas distintas de otros segmentos y construir un producto para adueñarse de esa diferencia.

El posicionamiento no se refiere al producto, sino a lo que se hace con la mente de los probables clientes o personas a las que quiere influir.

El posicionamiento es esencialmente una estrategia de negocio, da la respuesta a la pregunta: ¿cómo diferenciarse de los demás?. Una vez que uno sabe quien es y que lo diferencia del otro, todas las decisiones se convierten en algo mucho más fácil.

La comunidad Latina de estudiantes de negocios
Existen posicionamientos basados en la edad de los consumidores, por ejemplo, productos como Billiken o aspirinetas, dirigidos al público infantil. Otros posicionamientos en la economía son las segundas marcas y otros se desarrollan en una forma casi natural, en función de estrategias de extensión de líneas y de marcas, por ejemplo refinerías de maíz construye nuevos negocios a partir del tradicional posicionamiento saludable del aceite mazola: su estrategia es extender el posicionamiento hacia otros productos como la mayonesa, que al llevar la misma marca quedan inmediatamente posicionados.

No obstante, durante mucho tiempo se usó la segmentación del mercado, como estrategia de posicionamiento. Pero hoy, no se puede desconocer que el consumidor no es un sujeto simple, sino es complejo. No tiene un único perfil sino varios y a la hora de elegir un producto, cambia de posición según la circunstancia, la subjetividad del consumidor no es estática sino dinámica. Entonces la posibilidad de segmentar depende del énfasis que ponga el consumidor en cada categoría, y el posicionamiento consiste en adueñarnos de la que resulte dominante.

La conclusión acerca del posicionamiento es, que jamás un producto tiene un solo posicionamiento y la pregunta es: ¿cuál de los posibles resulta más valioso en un momento dado?.

Durante mucho tiempo el posicionamiento fue abordado como si tuviera virtudes mágicas y el análisis consistía en determinar si un producto estaba o no posicionado, pero el verdadero problema es saber si está o no bien posicionado!.

Existen al menos cinco posibilidades, y la estrategia a aplicar es absolutamente diferente en cada caso:

- Que el producto esté bien posicionado en sus respectivos segmentos.
- Que el producto no tenga ningún posicionamiento, que no se sepa quien ni por que lo consume.
- Que el producto tenga un mal posicionamiento.
- Que el producto tenga un posicionamiento indefinido. Por ejemplo: helado.

La comunidad Latina de estudiantes de negocios

- Que el producto quede desposicionado. Por ejemplo: productos para la salud desposicionan a cigarrillo, alcoholes y grasas.

El énfasis que se coloque en uno o en otro posicionamiento, no depende del mercado, sino del rigor de los modelos teóricos empleados para el análisis, la creatividad y la experiencia del equipo responsable de la definición de la estrategia.

REPOSICIONAMIENTO: CAMBIAR A TIEMPO

Los tiempos han cambiado, las épocas en que se desarrollaban productos, se lanzaban y se mantenían mucho tiempo en el mercado han desaparecido. Las características de los mercados actuales son:

- Mercados excesivamente segmentados.
- Aceleración del ciclo de vida de los productos.
- Cambio de hábitos y actitudes de los consumidores.
- Crecimiento de la competencia: economía global.

La información que recibe el consumidor es tanta, que es dificultoso llegar sin ruido y con mensajes claros.

Por este motivo resulta necesario realizar permanentes reposicionamientos en los diferentes ciclos de vida de los productos. Reposicionarse significa encontrar en la mente del consumidor un nuevo concepto que armonice con el anterior, pero que se adecue al tiempo y a las circunstancias del mercado.

Por ejemplo: cuando Unilever compró Pon's en Argentina, la marca estaba desactualizada con respecto al producto genérico. La imagen era la de un producto "viejo". Se realizó un trabajo de reposicionamiento con nuevas fórmulas, nuevos productos y hoy Pon's es una marca líder en su segmento de precio.

PLAN

La visión y el posicionamiento permiten fijar objetivos y metas. A partir de estos, se puede elaborar un plan estratégico, que sería la forma de alcanzar la visión con el posicionamiento deseado.

La comunidad Latina de estudiantes de negocios
La estrategia explota y lidera las ideas, un plan reacciona, conecta y coordina el proceso de ligar las ideas con la acción. Mas adelante expondremos la diferencia entre planeamiento y estrategia, y nuevo concepto de planeación estratégica

PATRON INTEGRADO DE COMPORTAMIENTO

La estrategia es mucho más que visión, posicionamiento y plan, es un patrón integrado de comportamiento. Esto quiere decir que todos los integrantes de la empresa deben conocer la estrategia y trabajar en función de ésta.

Esto no lleva a un plano de la acción, de compartir valores, y a la relación directa de la estrategia con la cultura de la empresa.

ESTRATEGIA IMPLÍCITA VERSUS ESTRATEGIA EXPLICITA

Todas las empresas, aunque no parezca, tienen una estrategia, esta puede ser explícita (conocida por los miembros de la organización) o implícita (solo conocida por el estratega o por el empresario).

Para quienes creen no tener estrategias, se daría la paradoja de que esa situación es en sí una estrategia: "la estrategia de no tener estrategia", o de hacer siempre lo mismo, repitiendo acciones pasadas.

La estrategia implícita surge por accidente a lo largo del tiempo, y se va adecuando a medida que transcurre el tiempo, y que los gerentes realizan sus tareas operativas urgentes de todos los días.

La estrategia explícita implica para su formulación, desarrollar un proceso analítico por todo el team gerencial en conjunto.

Nadie podrá tomar decisiones o ejecutar acciones sino esta de acuerdo con la estrategia elegida.

NIVELES DE LA ESTRATEGIA

La estrategia tiene tres niveles:

La comunidad Latina de estudiantes de negocios

Nivel 1: estrategia corporativa: es la de nivel mas alto. Es la que decide los negocios a desarrollar y los negocios a eliminar.

Nivel 2: estrategia de negocio: es la estrategia específica para cada negocio, como se va a manejar el negocio, que cartera de productos va a desarrollar la empresa, etc.

Nivel 3: estrategias funcionales: son las estrategias correspondientes a las áreas funcionales. Estrategias de marketing, de producción, de finanzas. Son implementadas por las áreas, pero siempre decididas por el gerente general.

LA ESTRATEGIA Y EL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

Según Porter la estrategia es una única y valida posición, considerando un sistema de actividades diferentes. Es elegir que hacer y que no hacer, en que mercados entrar y en cuales no. No se puede abarcar todos los mercados y todos los posicionamientos simultáneamente, sino que la estrategia implica elección de un camino, dejando de lado otras opciones.

Es necesario destacar la diferencia entre estrategia y efectividad operacional. Esta última está basada en el desenvolvimiento eficiente de los procesos que llevamos a cabo (a través de métodos como reingeniería, calidad total) y no en la determinación de un rumbo único y diferenciador.

Si las empresas solo compiten a partir de una mejora operacional, siguen un camino que las conduce a la convergencia competitiva, donde todos compiten de la misma manera y en la misma dimensión.

La estrategia debe ser considerada como descubrimiento de nuevos modelos de negocios, no de productos. Lo más importante es cambiar el modelo mental y jugar un juego diferente. Por ejemplo: algo diferente puede ser complementarse para poder competir. Un caso de complementos son los cines de pilar con los videos Blockbuster, de la misma localidad, donde ambos están ubicados en un radio de no más de 3 Km. Tomando la teoría clásica de

La comunidad Latina de estudiantes de negocios estrategia serían productos sustitutos, y compitiendo por los mismos clientes. Pero al sacar una entrada para el cine, se entrega un cupón de descuento para el video club, de esta forma comparten el mercado.

Por otro lado hay que comprender que la base de la estrategia es entender el concepto de migración de valor, saber hacia que mercados migra el valor, que es lo que gana y pierde valor, a partir de los cambios en las preferencias de los consumidores.

TÉCNICAS DE PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA

Técnicas de Preferencia

Preferencia significa llevar hacia adelante. Consiste en un conjunto de técnicas que permiten adentrarse en el futuro basándose en la experiencia acumulada del pasado. La preferencia opera sobre datos del pasado, sobre la apreciación del presente y de allí se trata de construir el futuro. Se basa sobre todo en la suposición de que el futuro fuere igual al pasado.

Las técnicas de preferencia más conocidas son:

Extrapolación de tendencias. Se obtiene y estudia la información histórica y se determinan mediante técnicas probabilísticas las tendencias que construirán el mundo futurible.

Análisis de Variaciones Canónicas. Sobre el estudio de las tendencias se analizan las posibles mutaciones o transformaciones de tipo estructural que señalen escalones hacia arriba o hacia abajo del mundo futurible proyectado por el análisis de tendencias.

La comunidad Latina de estudiantes de negocios **Análisis de Guiones de Futurición**. Su aplicación supone la previa instrumentación del análisis de tendencias y de variaciones canónicas. Partiendo del presente y mediante el análisis de comportamientos supuestos de cada una y de todas las variables que componen el fenómeno que estudia, se trazan líneas de razonamiento futuro estructurando guiones que analíticamente describen una evolución supuesta hasta un escenario determinado en el horizonte de tiempo que se ha elegido como meta.

Técnica Prospectiva

La prospectiva es una actitud de análisis que viene del futuro hacia el presente. La prospectiva se apoya en la preferencia, ya que necesita de una configuración futurible o anticipada del mundo o de los fenómenos que se estudian, pero guía hacia un futuro deseable o a lograr un objetivo determinado en un futuro supuesto. La prospectiva anticipa la configuración de un futuro deseable y retrocede hacia el presente para construir planes adecuadamente insertados en la realidad.

La preferencia esboza un mundo futurible, es decir lo posible, mientras que la prospectiva esboza un mundo deseable, es decir lo deseable. En la prospectiva hay una actitud de anticipación, donde se trata de ser artífice del futuro deseable, y no una actitud pasiva y de resignación frente a un futuro dado.

Los elementos prioritarios de la prospectiva son:

La metodología de desarrollo. La cual tiene tres pasos, primero la actitud prospectiva, que se ubica en el continente de la percepción y de la creatividad; segundo el análisis prospectivo, que tiene que ver con el razonamiento y la comparación entre las metas y los escenarios con la realidad presente; tercero la presupuestación y la programación, que deben ir acompañando las acciones desde el presente hacia el horizonte futuro de manera de lograr los objetivos buscados.

La comunidad Latina de estudiantes de negocios
La metodología de desarrollo debe superar también las etapas de factibilidad y aceptabilidad.

La actitud prospectiva propiamente dicha. El proceso de análisis suele representarse sobre un gráfico donde en la dimensión horizontal se representa al tiempo (pasado – presente - futuro) y donde la dimensión vertical apela a la creatividad y la imaginación para romper con el bloqueo perceptivo.

Uso de Escenarios

Esta metodología parte de reconocer la imposibilidad de predecir las consecuencias del futuro. Todo el instrumental de los escenarios permite asumir las situaciones posibles y modelizar conjunto de efectos y consecuencias a los cuales se trata mediante análisis sucesivos basados en probabilidades condicionales y subjetivas.

Es espectro de análisis debe incluir al menos tres dimensiones: Lo más probable – Lo más optimista – Lo más pesimista. Los escenarios tratan en consecuencia de estructurar el entorno de las empresas con todas sus gamas de situaciones complejas e interrelacionadas recíprocamente lo político con lo cultural, con lo económico, con lo tecnológico y con lo competitivo.

Nos imaginamos un escenario como un cuadro de situación con guiones dinámicos, que aportaran en forma integral, panorámica y globalmente, una visión de conjunto sobre un determinado medio ambiente en un horizonte dado. Metodológicamente la idea de escenario admite hacia la partición en conjuntos, tendiendo a identificar subescenarios como el económico, el político - legal, el sociocultural, el tecnológico y el de estructura competitiva. Conocer las reglas con las cuales funciona cada uno de estos subescenarios nos permitirá extraer las variables líderes que posibilitarán el conocimiento y el seguimiento de los fenómenos.

LA ESTRATEGIA COMPETITIVA

El objetivo final de toda estrategia está dado por la maximización del retorno de la inversión en el largo plazo.

Una estrategia competitiva surge de la relación entre una empresa y su medio ambiente, en el que interactúan variables referidas a:

- La competencia.
- Los consumidores. (Demanda)
- El contexto tanto local como nacional e internacional.

La rentabilidad en cualquier empresa es una función de cinco factores básicos según Michael Porter:

(1) La rivalidad con competidores existentes:

La capacidad de la competencia para crear nuevos productos, bajar precios e incrementar su publicidad tiene un impacto significativo en la rentabilidad de una empresa. Si la rivalidad dentro de un sector es muy intensa, el potencial de rentabilidad es bajo.

(2) El poder de los clientes: Un cliente que tiene un gran poder de compra puede hacer bajar los precios y eliminar la rentabilidad de un negocio.

(3) El poder de negociación de los proveedores:

De la misma manera, un proveedor influyente puede aumentar los precios y hacer desaparecer el potencial de una actividad para generar ganancias.

(4) La amenaza de nuevos competidores:

Si nuevas empresas pueden entrar fácilmente a competir en su sector, la torta se achicará, y la rentabilidad también se verá afectada.

(5) La amenaza de productos o servicios sustitutos:

La comunidad Latina de estudiantes de negocios
Los *productos sustitutos* son aquellos que, con una estrategia diferente, inician un nuevo sector, dejando total o parcialmente obsoleto al anterior. Los productos sustitutos no se refieren solamente a productos o servicios con una tecnología diferente. También se puede hablar de sustitución en el caso, por ejemplo de un mismo producto comercializado de manera diferente: ya sea a través de canales diferentes de distribución, packaging no convencional, etc. Por ejemplo, un fabricante de equipos de fax ve amenazado su negocio por el ingreso de las tarjetas para fax en las computadoras personales.

Tomando estas cinco fuerzas como base de análisis podemos determinar el grado de atractividad del sector y las oportunidades y amenazas provenientes de éste.

Estos factores explican la diferencia de rentabilidad entre un sector y otro.

Dentro del análisis del grado de rivalidad de un sector, el cual está relacionado a la rentabilidad, debemos considerar como colaboran en ello las barreras de ingreso y salida del mismo.

BARRERAS DE INGRESO-SALIDA(BARRERAS HARD-SOFT)

Otro de los elementos a tener en cuenta en la lucha competitiva, lo constituyen las barreras de entrada y de salida al mercado.

Estas barreras se constituyen con elementos Hard (desembolso de fondos en infraestructura, equipos, maquinas, etc.) tales como economías de escala, requerimientos de capital, grado de integración vertical, etc.) y elementos Soft (inversiones en entrenamiento de R.R.H.H., marketing, ventas, servicios al cliente, management en general).

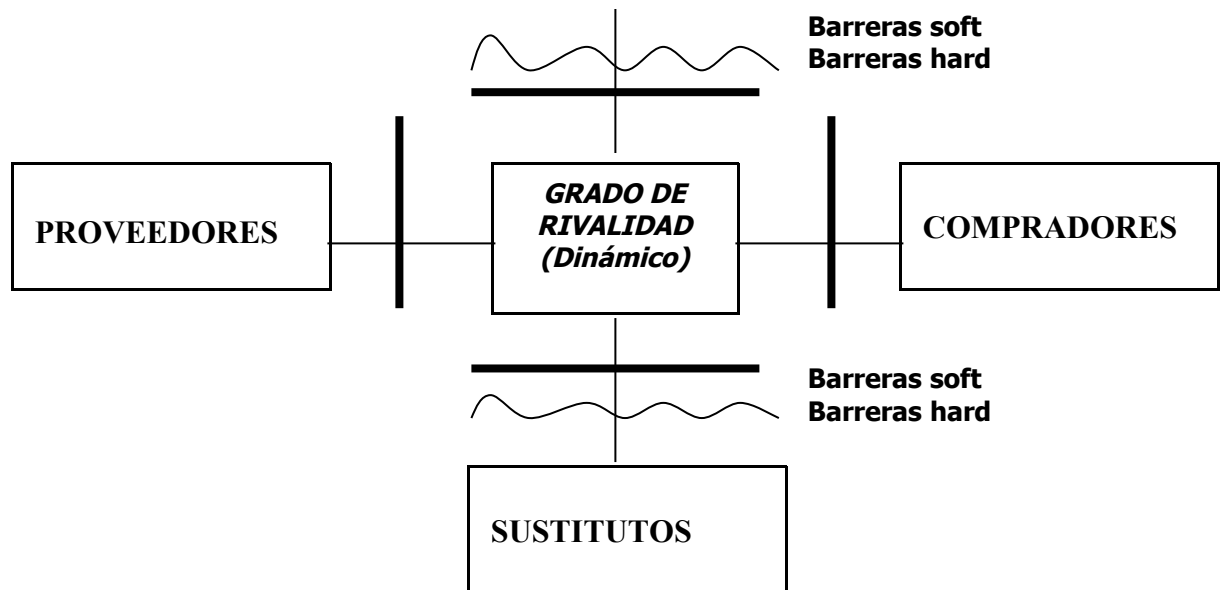
La comunidad Latina de estudiantes de negocios
Las barreras Soft, son de tipo dinámico, es decir se mantienen con el tiempo.

Un ejemplo: ¿Por qué hay diferencias de rentabilidad entre el sector farmacéutico y el de transporte terrestre?. Ello se debe a los distintos tipos de barreras de entrada que tiene cada sector. El sector farmacéutico requiere de un desarrollo largo y costoso para ingresar al sector, y el cliente no ha tenido mucho poder para afectar en el nivel de precios, y la rivalidad entre competidores existentes también ha sido modesta debido a las patentes, a las marcas poderosas y a la fidelidad de los médicos. En cambio en la industria del transporte terrestre, los consumidores han negociado con gran poder los precios porque los servicios de transporte son críticos para la fabricación y distribución de productos, y la competencia ha sido feroz porque los costos fijos son muy altos.

El *enfoque* actual, trata de lograr una masa crítica mínima del hard con el máximo posible de barreras tipo Soft, que resultan ser no tan fácilmente imitables en el corto plazo. De esta manera se logra la mayor protección dinámica del sector industrial al que pertenece la firma y se reducen los riesgos de altas inversiones en momentos de gran turbulencia, como la actual.

**ENTRADAS
POTENCIALES**

La comunidad Latina de estudiantes de negocios



El análisis de la competencia debe ser dinámico, o sea proyectado hacia el futuro. Se debe analizar cada fuerza por separado y ver si juega en forma positiva o negativa.

Si las cinco fuerzas juegan en forma negativa, la estructura determinará una rentabilidad muy baja o pérdidas para el sector industrial.

CONCLUSIONES

Se trata de hacer un análisis dinámico individual de los principales competidores, a partir del cual se pretende determinar la respuesta probable de cada competidor a la gama de posibles movimientos estratégicos que otras empresas pudieran iniciar, el tiempo que les demandaría dicha respuesta, las capacidades para emprender movimientos ofensivos, etc.

A través de este análisis contextual es posible entonces detectar **amenazas y oportunidades** para la empresa.

ESTRATEGIAS GENÉRICAS (PORTER)

Una vez realizado el análisis de la diversidad de fuerzas dinámica con las que nos encontramos en el sector, se deberá elegir una de las siguientes estrategias competitivas:

-Liderazgo basado en tener costos reales más bajos que todos los competidores.

Tiene que ver con la productividad y la eficiencia operativa que tiene la empresa y que la distingue de otras. Implementar una estrategia de este tipo hoy en día sigue siendo una alternativa válida, pero dado que vivimos en un mundo que tecnológicamente es cada vez más estrecho, por lo tanto la eficiencia operativa tiende a neutralizarse rápidamente.

-Liderazgo basado en la diferenciación. En el sentido de diferenciarse del resto, teniendo una ventaja competitiva que pueda ser mantenida en el tiempo y que sea difícil de imitar.

Se trata de crear características percibidas como únicas por los consumidores. Puede estar basado en el diseño o imagen de marca, en tecnología, atributos de producto, servicios al consumidor, red de ventas, etc.

De esta forma poder establecer un precio más alto, se trata de generar un valor único a los clientes.

Crear ventajas competitivas implica percibir o descubrir nuevas y mejores formas de competir en un sector y trasladarlas al mercado.

Según Porter, hay tres vías determinantes de la diferenciación:

La variedad del producto: características tecnológicas y físicas del producto, y su flexibilidad para atender diferentes necesidades de la demanda.

La comunidad Latina de estudiantes de negocios
La capacidad para satisfacer necesidades (posicionamiento logrado).

La posibilidad de llegar al cliente antes que el competidor.

Se trata de ventajas funcionales por un lado operativas y de ventajas simbólicas por otro (posicionamiento).

El posicionamiento está dado por los atributos percibidos y valorados de un satisfactor ideal, una combinación de lo funcional y lo simbólico.

La demanda con sus expectativas simbólicas y funcionales, determina el tamaño y el poder de la ventaja.

La ventaja está en manos del consumidor y el valor por él percibido. Este valor es una relación entre el perfil de *calidad* percibido y lo que se paga por él.

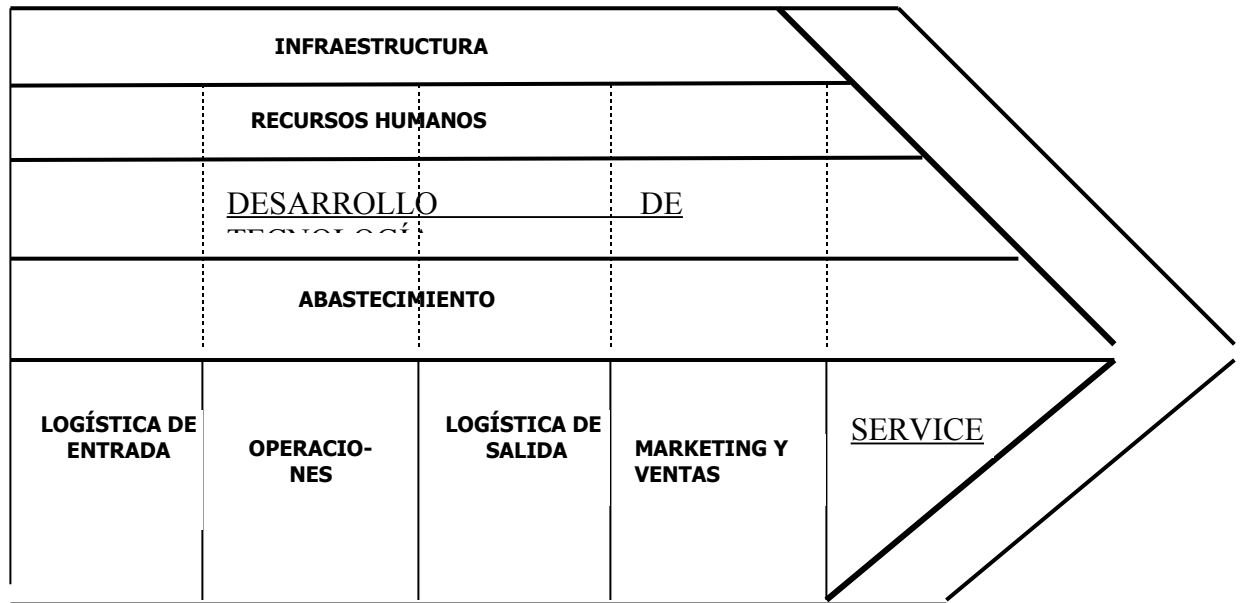
Estas estrategias tendrán que estar enfocadas en segmentos o nichos (enfoque selectivo) o en la totalidad del mercado (enfoque masivo), siendo estrategias no validas para una posición intermedia, debido a que esto resultaría una alternativa no rentable (Porter).

LA CADENA DEL VALOR

Porter para completar la idea de estrategia competitiva basada en la diferenciación o en costos, diseñó "la cadena del valor", que se utiliza para **identificar las capacidades competitivas de la empresa** (fortalezas y debilidades), y en base a esto realizar un análisis de cómo lograr ventajas competitivas.

La cadena de valor se conforma de **nueve actividades estratégicas** más relevantes; cada una de las nueve se puede a su vez dividir en x actividades según del sector industrial de que se trate, o de la estrategia particular de la empresa. Siendo una empresa " más" que otra si tiene más ventajas competitivas. Estas actividades (todas) contribuyen a incrementar el valor para el comprador.

La comunidad Latina de estudiantes de negocios
 Las ventajas competitivas aparecen en cada una de las actividades
 que se llevan a cabo en la empresa.



Cadena de valor (Michael Porter) Strategic Management

Se trata de cinco actividades primarias y otras cuatro de tipo secundarias, igualmente necesarias (de apoyo, a su vez cada una de estas puede dividirse en x actividades).

Actividades Primarias:

1) Logística de entrada: Son las actividades asociadas a la recepción, almacenamiento, distribución de materia prima, control de inventarios, pago a proveedores; etc.

2) Operaciones: Actividades relacionadas a la transformación de la materia prima en producto terminado.

3) Logística de salida: Actividades de cobranzas, distribución, etc.

4) Marketing y ventas: Actividades relacionadas con la información que detalla cuáles son los compradores que podrían comprar el producto y

La comunidad Latina de estudiantes de negocios cuáles son los mecanismos para inducirlos a la compra. Ej. : Publicidad, Promoción, Fuerza de ventas, selección de canales, etc.

5) Service: Actividades relacionadas con proveer servicios para acrecentar o mantener el valor del producto luego de que fue comprado. Ej. : instalación, reparación, ajuste, etc.

ACTIVIDADES DE SOPORTE: son las que se necesitan para que las cinco actividades primarias se realicen. Son cuatro:

1) Infraestructura: Actividades relacionadas con el Planeamiento, la dirección general, los asuntos políticos, la calidad de la dirección, las finanzas, la contabilidad, los asuntos legales, y al lugar físico donde funciona la empresa.: edificios, plantas, oficinas, etc.

2) Manejo de R.R.H.H.: Consiste en las actividades relacionadas a la contratación, capacitación, entrenamiento, desarrollo. Actividades todas relacionadas al manejo de personal.

3) Tecnología: Toda actividad que produzca valor requiere una tecnología para ser realizada.

4) Abastecimiento: Actividad relacionada a incorporar los *inputs* que se necesiten en la cadena de valor. No solo la actividad de compra de materia prima, sino todos los elementos que se consumen dentro de una empresa: maquinarias, muebles y útiles, etc.

La idea es que las empresas crean valor para sus compradores a través de su desempeño y de las actividades que realizan.

El valor definitivo que crea una empresa se mide por el precio que los compradores están dispuestos a pagar por los productos o servicios.

Cada uno de los sectores de la cadena de valores es un " proveedor" potencial de ventajas competitivas.

La comunidad Latina de estudiantes de negocios

El concepto de "margen" es una idea global más cualitativa que cuantitativa. Se trata de la diferencia entre el valor total generado, y el costo en generar dicho valor total.

A través del estudio de la cadena de valor, se puede hacer un diagnóstico de la performance competitiva comparándonos con la competencia, y estableciendo acciones para mejorar en cada una de las actividades.

Es decir se mide por un lado la eficiencia operativa en cada una de las actividades, como también la diferenciación respecto de los consumidores.

CONCLUSIONES

Los factores externos nos alertan de las oportunidades y amenazas, mientras que los factores internos, relacionados con el desempeño de la empresa, nos hablan de las fortalezas y debilidades de la misma, siendo este análisis la base de la estrategia competitiva a aplicar.

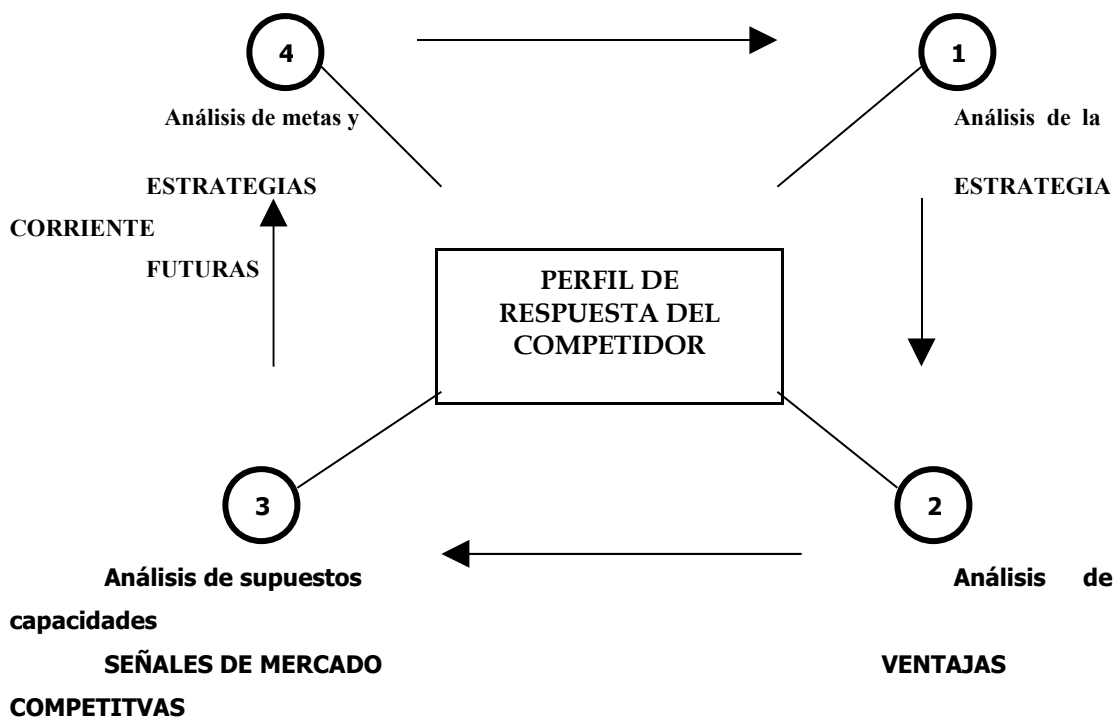
Es necesario tener una estrategia clara y consistente, mejorando continuamente para diferenciarse y evitar de ese modo los peligros de la imitación, de lo contrario nada logrará impedir que la competencia se convierta en una batalla autodestructiva.

Se trata de no solo lograr coordinación en las actividades, para mejorar la eficiencia operativa, de manera tal de asegurar un menor costo y dar calidad de servicio, sino que también la empresa deberá esforzarse por competir en un sector adecuando su cadena de valor con relación a la competencia reinante.

La ventaja competitiva es el resultado de transformar habilidades diferenciales en atributos valorados por la demanda. La fuente clave de la ventaja competitiva esta en el mercado, que es

La comunidad Latina de estudiantes de negocios **desde donde proviene el posicionamiento alcanzado. Este es el enfoque simbólico de la ventaja competitiva.**

La superioridad competitiva es alcanzar las más altas capacidades funcionales junto a los más elevados niveles de posicionamiento.



Primer paso: Análisis de la estrategia corriente:

Se refiere a la forma en que está actuando el competidor, la estrategia habitual que tiene el competidor.

¿Cuál es el posicionamiento actual del competidor?

¿Que tipo de enfoque sigue el competidor?

¿Tiene este una estrategia explícita?

La comunidad Latina de estudiantes de negocios
¿Cómo está formada su cartera de negocios?

Segundo paso: Análisis de las ventajas competitivas (capacidades)

Se refiere a las capacidades del competidor en cada una de las actividades de la cadena de valor. Es la habilidad que tiene el competidor para generar y mantener ventajas competitivas a través del tiempo.

Capacidades para crecer, reaccionar rápidamente, emprender acciones específicas, adaptarse al cambio, resistir a presiones del sector. Es decir determinar en este sentido los puntos fuertes y débiles del competidor.

Tercer paso: Identificación de las señales del mercado: Análisis de los supuestos sobre el competidor.

Son todas las acciones de un competidor que proporcionan una indicación directa o indirecta de sus intenciones, motivos, objetivos situación interna. Se debe tener cuidado con las señales "engañosas", falsas. Las señales nos indican si el competidor seguirá con la misma estrategia o cambiará.

Ej. : discusiones en público acerca del sector industrial, comentarios por parte del competidor, divergencias con objetivos anunciados con anterioridad.

Cuarto paso: Determinación de la estrategia futura.

A partir del análisis de los puntos anteriores, predecir qué es lo que el competidor está "capacitado" para hacer en el futuro.

EL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

La comunidad Latina de estudiantes de negocios

El planeamiento estratégico reinó en el mundo del management hasta comienzos y mediados de los años 80, en esta época la planeación a largo plazo, se transformó en la guía para la acción de las empresas.

Las empresas pusieron énfasis en el orden y el control de un proceso de planificación como eje para coordinar sus actividades, pero también para prepararse para lo inevitable, prevenir lo indeseable y controlar lo controlable.

La sofisticación del proceso de planeamiento, considerando un contexto de turbulencia manejable, le dio la denominación de estratégico. Dado que era una manera de acercarse al concepto de estrategia. Era la alternativa para controlar el futuro.

Es por esto que el planeamiento estratégico surge como una actividad exclusiva de la alta dirección, en tanto su esencia tenía que ver con el futuro, su anticipación y su comprensión.

Pero, si el contexto no hubiera presentado la transitoriedad y la incertidumbre que vivimos hoy, seguramente habiéramos podido pensar una empresa desde un plan.

Así aparecen diferentes enfoques en el proceso de planeamiento estratégico. Si bien presentaban diferencias, todos tenían en común checklists, tablas, diagramas, y técnicas para trabajar sobre las cuatro jerarquías básicas: objetivos, presupuestos, estrategias y programas.

La metodología básica se sustenta en un proceso de análisis, formulación e implementación de la estrategia.

La escuela de diseño plantea el clásico FODA, basado en las siguientes premisas:

- La formulación de la estrategia debe ser controlada y formalizada como un proceso desagregado en diferentes fases.

La comunidad Latina de estudiantes de negocios

- Las estrategias que surjan del proceso deben ser explicadas e implementadas a través de objetivos, planes y programas de acción.

Ansoff sostiene la premisa de un proceso cuasi analítico, que enfatiza en relaciones lógicas, decisiones en cascada y una serie de fases en el desarrollo del proceso al que el mismo Ansoff le da un claro enfoque de estrategia corporativa. Así, dentro de los pasos a seguir, plantea:

- La definición de una jerarquía de objetivos.
- La construcción de un perfil de habilidades basada en la adecuación de sinergias y en un análisis de fortalezas y debilidades.
- Una cuidadosa evaluación del cumplimiento de la jerarquía de objetivos.

LAS FALACIAS SEGÚN HENRY MINTZBERG

Mintzberg plantea tres falacias en el concepto de planeamiento estratégico:

- La primera tiene que ver con la predeterminación. Se plantea como una herramienta predictiva respecto al futuro. (La empresa debe saber predecir la evolución del entorno, controlarlo o asumir su estabilidad.
- La segunda tiene que ver con la separación entre la estrategia y la operación. Supone un planeamiento estratégico a largo plazo frente a un planeamiento operacional dirigido día a día. Ejemplo: el análisis del árbol y el bosque en tiempos asincrónicos.
- La tercera tiene que ver con la formulación del proceso. Supone que la creatividad y la ruptura pueden institucionalizarse y programarse, siendo una de las falacias claves del planeamiento estratégico.

LAS CLAVES DEL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

- Sin misión no tiene sentido el planeamiento.
- Explorada y manifestada la visión, dejamos de ocuparnos de actores, poderes y voluntad, para pasar a un modelo hipotético deductivo.
- Es clave para diseñar el futuro posible.
- El propósito central es unir el hoy con el mañana, estableciendo programas de acción.
- Busca lograr la comprensión a través de un sistema que facilita la decisión grupal.
- Debe controlar la visión de negocios con la realidad de los hechos.

En definitiva el planeamiento tiene una incidencia fundamental en el éxito de la gestión de la alta dirección. Coordina la idea con la acción y hace que se hagan las cosas.

ESTRATEGIA Y PLANEAMIENTO

ESTRATEGIA	PLANEAMIENTO
Explora y lidera las ideas.	Relaciona y coordina el proceso de ligar la idea a la acción.
Esta directamente relacionada con la resolución del conflicto y tiene como salida la misión.	Tiene su punto de partida una vez resuelto el conflicto, es decir que debe partir de una misión.
Es un proceso cognitivo que ayuda a comprender y a evaluar el negocio, para luego relacionar y simular situaciones que ayudan a resolver problemas y reducir la incertidumbre.	Debe convertir la misión en procedimientos que prescriban comportamientos coordinados.
La estrategia es mucho más que la prolija aplicación de una técnica y de un análisis de situaciones complejas.	Es una técnica posible para los analítico y es esencial para poner ideas en acción.

EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA

La evaluación de las estrategias es un paso esencial en el proceso de dirección de una empresa. Observar a corto plazo mas allá de lo obvio, valorando aquellos factores y tendencias fundamentales que gobiernan el éxito en el campo de acción elegido.

La evaluación busca responder estas tres preguntas:

¿Es adecuado el objetivo del negocio?

¿Es adecuado el plan y las políticas principales?

¿Los resultados obtenidos confirman o refutan las premisas en las que se apoya la estrategia?

Los aspectos probados de la estrategia por la evaluación son:

Consistencia, no debe presentarse metas ni políticas inconsistentes entre sí. Debe brindar una coherencia con los actos de la organización. La inconsistencia estratégica puede detectarse a través de la aparición de conflictos interdepartamentales.

Consonancia, La estrategia debe proporcionar una respuesta adaptativa al medio ambiente externo.

Ventaja o superioridad, la estrategia debe facilitar la creación y preservación de la superioridad competitiva.

Factibilidad, La estrategia no puede agotar los recursos disponibles, de modo de no generar problemas imposibles de resolver. Esta es la ultima prueba de la estrategia.

EJERCICIOS DE APLICACIÓN PRACTICA

CASO PEN S.A.

En la actualidad cuenta con una dotación de 700 personas. Su volumen de actividad ha crecido mucho en los últimos años y su estructura no ha variado demasiado.

Se dedica a la producción y comercialización de lapiceras, siendo su único producto los bolígrafos no recargables en cuatro colores, para la venta masiva, llamados "PEN COLOR".

PEN S.A. cuenta con mas de 20 años de existencia, y fabrica este producto desde hace 15. Hace 5 años eliminó varios productos que no eran rentables y siguió produciendo el bolígrafo que actualmente fabrica como único producto por ser el único rentable.

PEN S.A. no incorporó nuevos productos, ya que con su PEN COLOR batió todos los record de venta, obteniendo gran rentabilidad debido a la poca competencia. Su participación en el mercado, estimada hace 5 años era del 65%.

En los últimos años, el mayor esfuerzo de los directivos de esta empresa estuvo puesto en las áreas de planeamiento y producción, ya que la venderse fácilmente y con rentabilidad no existían problemas comerciales ni financieros. Por lo tanto, se trataba de producir con una metodología adecuada para bajar los tiempos y los costos. Se buscaba comprar a mejores precios sin fijarse demasiado en la calidad.

La comunidad Latina de estudiantes de negocios
En el área de planeamiento, se estimaban las cantidades a producir para los próximos 5 a 10 años, partiendo de la gran demanda actual y de la tendencia de ventas de la empresa.

De esta estimación surgió la alternativa de ampliación de capacidad de planta. Se planea duplicar la misma para dentro de 2 años y triplicarla para dentro de 6 años.

Con esto se intenta aumentar la participación en el mercado y por lo tanto la rentabilidad.

El sistema de planeamiento a corto y mediano plazo de esta empresa se basa en presupuestos de producción anuales y tentativos a 5 años.

De estos presupuestos de producción se desprenden los de venta, etc., para llegar a obtener los presupuestos financieros y económicos.

LOS PROBLEMAS ACTUALES:

- En el último semestre del año pasado y el primero de este año, no se han cumplido los presupuestos de venta. Por esta causa han sido reemplazados los jefes de ventas y varios vendedores. Las diferencias entre lo presupuestado y lo real han sido muy grandes.
- Para superar este problema, durante los últimos meses han decidido bajar los precios y realizar una campaña de promoción y publicidad. Esta medida hace que la empresa este trabajando por debajo del punto de equilibrio. Incluso no alcanzan a vender las unidades presupuestadas.
- La aparente causa de esto es que ventas se encuentra con una competencia incipiente que ofrece una gama de productos variados y de mejor calidad. El precio de estos productos es mas elevado que el de PEN S.A., pero ha logrado penetrar en el mercado por una gran publicidad y promoción, así como por distribución masiva pero selecta. A parte de la competencia nacional, en el último se ha abierto la importación masiva de estos productos.
- El directorio tiene poco tiempo para estudiar y analizar estos problemas tan importantes, ya que cada miembro debe atender sus funciones específicas.

La comunidad Latina de estudiantes de negocios

CUESTIONARIO DEL CASO PEN S.A.

- 1- Analice los puntos débiles y fuertes de PEN S.A.
- 2- Determine las amenazas y oportunidades.
- 3- ¿Qué tipo de planeamiento se desarrolla dentro de la empresa?.
- 4- ¿Cómo enfocaría usted, los problemas surgidos en PEN S.A.?.
- 5- ¿Cómo se relaciona la actitud tomada por el sistema político de la empresa con el momento que esta atraviesa?.

CASO BILT S.A.

Cuenta en la actualidad con una dotación de 500 personas. Se dedica a la producción y comercialización de mosaicos y baldosas para pisos.

BILT S.A. cuenta con mas de 40 años, fabrica gran cantidad de modelos, tiene la particularidad de seguir fabricando los modelos de baldosas y mosaicos que se crearon hace mas de 30 o 40 años. Ha creado muchísimos modelos nuevos; se

Los documentos que buscas están en <http://www.gestiopolis.com/>

La comunidad Latina de estudiantes de negocios puede decir que en cada año crea mas de 10 modelos diferentes, pero elimina muy pocos y en consecuencia, en la actualidad, tiene mas de 200 modelos distintos.

La participación de BILT S.A. en el mercado 5 años atrás era del 45% y la actual alcanza al 55%. Su producción no ha aumentado en esa proporción.

La participación de BILT S.A. en el mercado total de revestimiento para pisos descendió del 15% al 10%.

Durante muchos años el esfuerzo de los directores estuvo puesto en el área de producción, ya que al ser BILT S.A. líder en el mercado, podía colocar fácilmente las cantidades fabricadas. Hace 30 años que está en niveles similares de producción con un 90% de la capacidad de la planta utilizada.

El último año un nuevo directorio se hizo cargo de la empresa. Este directorio contrato a un grupo de consultores para cambiar la estructura de la empresa, ya que prácticamente nunca se había modificado.

Estos consultores aconsejaron estructurarla de manera similar a una empresa de características parecida a BILT S.A..

La función básica del nuevo directorio es el planeamiento estratégico. Para planear estratégicamente, analizaron previamente el pasado de la empresa, luego la posición presente, y cuales podrían ser las futuras posibilidades.

El directorio obtuvo las siguientes conclusiones generales:

- El mercado de baldosas y mosaicos se va achicando a medida que transcurre el tiempo.
- El mercado de revestimientos en general para pisos se agranda, por lo tanto BILT S.A. pierde participación en este mercado.
- Si BILT S.A. sigue produciendo los mismos productos, dejara de existir en los próximos años.

Entre los miembros del directorio discuten las distintas posibilidades a seguir:

- Seguir fabricando los mismos productos e importar distintos tipos de revestimiento para pisos, para aprovechar toda la sinergia de comercialización. (Esta propuesta tiene la oposición "endeudarse en dólares es peligroso").

La comunidad Latina de estudiantes de negocios

- Eliminar gran cantidad de modelos, mantener solo unos pocos (los más rentables) y reducir toda la estructura de la empresa, dedicarse al mercado específico y sabiendo que este se está reduciendo.
- Seguir fabricando todos los modelos y contratar un grupo de personas para estudiar el contexto y poder, de esta forma, elegir nuevos productos y nuevos mercados para el futuro.

CUESTIONARIO DEL CASO BILT S.A.

- 1- ¿Cuáles son los puntos débiles y fuertes de BILT S.A.?
- 2- Analice el concepto de planeamiento existente dentro de la empresa.
- 3- ¿Cuál es su opinión acerca de los consultores?
- 4- ¿Qué opina acerca de las conclusiones generales obtenidas por el directorio?
- 5- Analice las posibilidades a seguir por la empresa.
- 6- Usted pasa a integrar el directorio de BILT S.A. ¿Qué nuevas posibilidades propondría?

BIBLIOGRAFIA DE CONSULTA

➤ **ADMINISTRACIÓN Y ESTRATEGIA**

AUTORES: JORGE HERMIDA - ROBERTO SERRA – EDUARDO KASTIKA

➤ **ESTRATEGIA COMPETITIVA**

AUTOR: MICHAEL PORTER.

➤ **VENTAJA COMPETITIVA**

AUTOR: MICHAEL PORTER.

➤ **EL NUEVO POSICIONAMIENTO**

AUTOR: JACK TROUT

➤ **POSICIONAMIENTO**

AUTOR: AL RIES

➤ **MANUAL PARA EL DESARROLLO EMPRESARIO**

REVISTA LIDERES- CLARÍN Y MERCADO.

➤ **MANUAL INTEGRAL DE MARKETING**

REVISTA LIDERES- CLARÍN Y MERCADO.