

**Apuntes de Gestión Estratégica****Preparado por: Jaime Rubin de Celis****Prohibida su reproducción (física o digital) sin autorización explícita.**

1	Conceptos Básicos de Estrategia.....	6
1.1	Características de una Estrategia Exitosa	6
1.2	Gestión Estratégica, como ciencia social.....	7
1.2.1	Definición	7
1.2.2	Objetivo	7
1.2.3	Evolución de la Gestión Estratégica como ciencia social.	7
1.2.3.1	Posiciones sobre la Gestión Estratégica:.....	7
1.3	Marco de Análisis Estratégico	8
1.4	Misión de una Empresa	8
1.4.1	Naturaleza de la Misión de una Empresa.....	9
1.4.1.1	Resolver Opiniones Divergentes.....	10
1.4.1.2	Orientación Hacia el Cliente.....	10
2	Análisis del Entorno.	12
2.1	Las Fuerzas Externas.....	12
2.1.1	Las Fuerzas Económicas.....	12
2.1.2	Las Fuerzas Sociales, Culturales, Demográficas y Ambientales.....	13
2.1.3	Las Fuerzas Políticas, Gubernamentales y Legales.....	14
2.1.4	Las Fuerzas Tecnológicas	14
2.1.5	Las Fuerzas Competitivas.....	15
2.1.5.1	Los Programas de Inteligencia sobre la Competencia	16
2.1.5.2	Cooperación entre Competidores.....	16
2.1.6	Análisis PEST.....	17
2.2	Análisis de la Industria.....	18
2.2.1	Definición de la industria.....	18
2.2.1.1	Mercado.....	18
2.2.1.2	Industria.....	18
2.2.2	Modelo Estructura / Conducta / Resultados.....	19
2.2.3	El Modelo de las "5 Fuerzas de Porter"	21
2.2.3.1	Rivalidad.....	21
2.2.3.1.1	El Número de Competidores	21
2.2.3.1.2	El Tamaño de las Firms Participantes	21
2.2.3.1.3	Homogeneidad de las Firms	22
2.2.3.1.4	Especificidad de los activos (naturaleza fija de la inversión en la industria).....	22
2.2.3.1.5	Cambios en las Condiciones de Oferta y Demanda	22
2.2.3.2	Presencia de Sustitutos.....	22
2.2.3.3	Otras Consideraciones.	23
2.2.3.3.1	Gobierno.....	23
2.2.3.3.2	Historia e Instituciones.	23
2.2.4	Barreras a la entrada.....	24
2.2.4.1	Expectativas sobre las reacciones de los participantes.	24
2.2.4.1.1	Activos Específicos.	24
2.2.4.1.2	Economías de Escala.	24
2.2.4.1.3	Exceso de Capacidad.	26
2.2.4.1.4	El Efecto Reputación.....	26
2.2.4.2	Rentabilidad de la entrada o fuentes de ventajas de los participantes.	26
2.2.4.2.1	Contratos de Pre-acuerdo.	26
2.2.4.2.2	Licencias y Patentes crean Asimetrías.....	27



2.2.4.2.3	Efectos de la Curva de Aprendizaje.	27
2.2.4.2.4	Ventajas de las Marcas Pioneras. (First-Mover Advantage)	28
2.2.4.3	Incrementar los Costos de Salida para Reducir la Entrada.	28
2.2.5	<i>Análisis de Segmentación</i>	28
2.2.5.1	Etapas en la Segmentación	28
2.2.6	<i>Agrupamiento Estratégico</i>	29
2.2.7	<i>Análisis de los Competidores</i>	30
2.2.7.1	Caso Práctico: Rubbermaid.....	31
3	<i>Análisis de los Recursos y las Capacidades</i>	33
3.1	Estrategia Basada en Recursos (Resource Base View).	33
3.2	El Rol de los Recursos en la Formulación de Estrategias.....	33
3.2.1	<i>Clasificación de Recursos y Capacidades</i>	34
3.2.1.1	Recursos Financieros.	35
3.2.1.2	Recursos Físicos.....	35
3.2.1.3	Recursos Tecnológicos.	36
3.2.1.4	Capacidades Organizacionales	36
3.2.2	<i>Integración de Recursos y Capacidades</i>	36
3.2.2.1	Factores conducentes a la integración.....	37
3.2.2.2	Existe un trade off (relación inversa) entre eficiencia y flexibilidad.	37
3.2.2.3	Economías de experiencias.....	37
3.2.3	<i>Evaluación de la Potencial Utilidad de Recursos y Capacidades</i>	37
3.2.3.1	La magnitud de la ventaja competitiva:	38
3.2.3.2	Mantenimiento de la ventaja competitiva:	38
3.2.3.3	Apropiabilidad de las rentas de los recursos:	38
3.2.4	Caso Práctico: Sears Roebuck & CO.	39
4	<i>Naturaleza y Fuentes de Ventajas Competitivas</i>	40
4.1	Fuentes de Ventas Competitivas.....	40
4.1.1	<i>Habilidad de Respuesta a Cambios Externos</i>	40
4.1.2	"Nuevo Juego".....	40
4.1.3	Estructuras de Mercado.....	41
4.2	Mantención de la Ventaja Competitiva.....	41
4.2.1	<i>Esconder la Ventaja Competitiva</i>	41
4.2.2	<i>Esconder Información y Enviar Señales</i>	41
4.2.3	<i>Evitar el Acceso a Recursos</i>	42
4.3	Clasificación y Tipos de Ventajas Competitivas.....	42
4.3.1	<i>Liderazgo en Costos</i>	42
4.3.1.1	Elementos Estratégicos asociados al Liderazgo en Costos.	42
4.3.1.2	Recursos y Capacidades Organizacionales para el Liderazgo en Costos.	42
4.3.1.3	La Cadena de Valor y el Liderazgo en Costos	43
4.3.2	<i>Diferenciación</i>	43
4.3.2.1	Elementos Estratégicos asociados a la Diferenciación.....	43
4.3.2.2	Recursos y Capacidades Organizacionales para la Diferenciación.	43
4.3.2.3	La Cadena de Valor y la Diferenciación.....	43
4.4	Ventaja Competitiva y Rendimiento Económico	44
4.4.1	<i>Supervivencia como medida de rendimiento económico</i>	44
4.4.2	<i>Medición Contable del Rendimiento</i>	44
4.4.3	<i>Medida de Rendimiento con Valor Presente</i>	45
4.5	Ventaja Competitiva en Industrias Maduras	45
4.5.1	<i>Factores Clave de Éxito en Industrias Maduras</i>	46
4.5.1.1	Economías de Escala	46



4.5.1.2	Materias Primas, Insumos y RR.HH. de bajos costos	46
4.5.1.3	Gastos Indirectos de Fabricación (GIF) más bajos.	46
4.5.2	<i>Estrategias de Cambio</i>	46
4.5.2.1	"Cirugía" de Activos y Costos.....	46
4.5.2.2	Reenfocarse hacia segmentos donde se tiene mayor presencia.	47
4.5.2.3	Diferenciación.....	47
4.5.2.4	Innovación (Nuevo Juego).....	47
4.5.3	<i>Implementación de Estrategias en Entornos Maduros</i>	47
4.5.3.1	El Modelo Burocrático.	48
4.5.3.2	Nuevas Estrategias en Entornos Maduros.	48
4.5.4	<i>Industrias en Declinación</i>	49
4.5.4.1	Opciones estratégicas para industrias en declinación.	49
4.6	Ventajas Competitivas en Industrias Tecnológicas	50
4.6.1	<i>Características de las Industrias Tecnológicas</i>	50
4.6.1.1	El Ciclo Evolutivo de la Tecnología	50
4.6.1.2	Reducción de Costos.....	51
4.6.1.3	Incertidumbre	51
4.6.2	<i>Fuentes de Ventaja Competitiva en Industrias Tecnológicas</i>	51
4.6.2.1	Protección Legal.....	52
4.6.2.2	Recursos Complementarios	52
4.6.2.3	Complejidad de los Conocimientos y la Tecnología.....	52
4.6.2.4	Lead Time (Tiempo de Ventaja)	52
4.6.3	<i>Creación de Condiciones para la Innovación</i>	53
4.7	Estrategias Competitivas en Industrias Emergentes.....	53
4.7.1	<i>El Ambiente Estructural</i>	53
4.7.1.1	Características Estructurales Comunes.....	54
4.7.1.1.1	Incertidumbre Tecnológica:	54
4.7.1.1.2	Incertidumbre en la Estrategia:	54
4.7.1.1.3	Altos costos iniciales y pasos para la reducción de costos:.....	54
4.7.1.1.4	Compañías Embriones:	54
4.7.1.1.5	Los compradores por primera vez:	54
4.7.1.1.6	Horizonte de Corto Plazo:	54
4.7.1.1.7	Subsidios:.....	54
4.7.1.2	Primeras Barreras a la Movilidad	55
4.7.1.3	Elecciones de Estrategias	55
4.7.1.3.1	Formando la estructura de la industria:	55
4.7.1.3.2	Externalidades en el desarrollo de la industria:	55
4.7.1.3.3	Cambio de Rol de Proveedores y Canales:	56
4.7.1.3.4	Cambio en la Movilidad de las Barreras:.....	56
4.7.1.4	Timing para la Entrada	56
4.7.1.4.1	Movidas Tácticas:	57
4.8	Estrategias de Partida	57
4.8.1	<i>La decisión de iniciar un nuevo negocio</i>	58
4.8.2	<i>Estrategias para negocios emergentes</i>	60
4.8.3	<i>Importancia de las Características personales</i>	62
5	Estrategia a nivel Corporativo	63
5.1	Integración Vertical.....	63
5.1.1	<i>Beneficios de la Integración</i>	63
5.1.1.1	Economías Técnicas de la Integración Física de los Procesos	63
5.1.1.2	Fuentes de los Costos de Transacción	64
5.1.1.3	Costos Administrativos de Internalización	64
5.1.2	<i>Diseño de Relaciones Verticales</i>	65
5.2	Diversificación	65
5.2.1	<i>Beneficios y Costos de la Diversificación</i>	66



5.2.1.1	Problema de Agencia	66
5.2.1.2	Crecimiento como Motivo para la Diversificación	66
5.2.1.3	Los Beneficios de Distribuir el Riesgo en la Diversificación	66
5.2.1.4	Transferencia de Recursos.....	66
5.2.1.5	Poder de Mercado	67
5.2.1.6	Economías de Alcance	67
5.2.1.7	Economías de Internalizar Transacciones	67
5.2.1.8	Beneficios de los Mercados Internos para el Capital y la Mano de Obra	68
5.2.1.9	Ventajas de Información de la Compañía Diversificada.....	68
5.2.1.10	Diversificación como Medio para Crear Valor para los Accionistas	68
5.2.2	<i>Los Hallazgos de la Investigación Empírica.....</i>	68
5.3	Alianzas estratégicas.....	69
5.3.1	<i>Varios tipos de relaciones.....</i>	69
5.3.2	<i>Selección y Cortejo, Compromiso y Consolidación.....</i>	69
5.3.2.1	Cortejo	70
5.3.2.2	Compromiso.....	70
5.3.2.3	Consolidación y Mantención de la Alianza	70
5.3.3	<i>Las 8 I's</i>	71
5.4	Adquisiciones	72
5.4.1	<i>Conceptos.....</i>	72
5.4.2	<i>Razones para las Adquisiciones.....</i>	73
5.4.2.1	Aumentar el poder de mercado.....	73
5.4.2.2	Eludir barreras a la entrada.....	73
5.4.2.3	Evitar costo de desarrollo de nuevos productos:	73
5.4.2.4	Mayor rapidez de entrada a un mercado:	73
5.4.2.5	Menor riesgo comparativo.....	73
5.4.2.6	Mayor Diversificación.....	73
5.4.2.7	Disminuir Competencia.....	73
5.4.3	<i>Atributos de Adquisiciones Exitosas</i>	74
5.4.4	<i>Adquisiciones Apalancadas</i>	74
5.4.4.1	Tipos de LBO's.....	74
5.4.5	<i>Reestructuración.....</i>	74
5.5	Estrategias Internacionales.....	75
5.5.1	<i>Formas de aprovechar la expansión global.....</i>	75
5.5.2	<i>Problemas a enfrentar en la expansión internacional.....</i>	75
5.5.3	<i>Imperativos para la internacionalización</i>	76
5.5.4	<i>Alternativas Estratégicas para la internacionalización</i>	76
5.5.4.1	Estrategia Internacional.....	77
5.5.4.2	Estrategia Multi-doméstica:	77
5.5.4.3	Estrategia Global:	77
5.5.4.4	Estrategia Trasnacional:	77
5.5.5	<i>Alternativas para empresas de países en desarrollo.....</i>	77
6	Modelos de Gestión Estratégica y Control	78
6.1	Economic Value Added (EVA)	78
6.2	Balanced Scorecard	78
6.3	El Modelo Delta.....	78



Índice de Tablas

Tabla 1.4.1: Bases para la Construcción de una Misión	9
Tabla 2.1.1: Un análisis PEST de las influencias del entorno	17
Tabla 4.8.1: Alternativas Estratégicas para Empresas Emergentes	59
Tabla 4.8.2: Alternativas estratégicas para empresas emergentes.....	60



1 Conceptos Básicos de Estrategia

Estrategia significa.....

Según el Diccionario: del griego strategos (guiar un ejército).

Definición tradicional: el arte de la guerra. (planeación del movimiento de tropas, barcos, etc. Para derrotar al enemigo).

Definiciones alternativas:

- Estrategia es un patrón de objetivos, propósitos o metas y políticas y planes para alcanzar dichos objetivos. (K. Andrews)
- Es un plan de ataque. (Peter Pan).
- Etc.

En definitiva, no hay un consenso general sobre el concepto de estrategia pero es posible proponer uno que engloba un gran número de definiciones:

"Conjunto de metas, objetivos, planes y programas, así como la asignación oportuna, eficaz y eficiente de recursos, para alcanzar una Ventaja Competitiva Sustentable en el tiempo".

Algunas consideraciones:

Los negocios pueden entenderse como una "guerra" en que los rivales son las organizaciones que compiten (generalmente) por un territorio, conocido como el mercado. Las tropas y el armamento corresponden a los Recursos Humanos y Capital Fijo e Intangible dentro de una organización.

No obstante, surge un problema ético: En los negocios, a diferencia de la guerra no se busca la destrucción del enemigo, sino obtener una posición ventajosa y sustentable.

1.1 Características de una Estrategia Exitosa

En general se pueden reconocer algunas características de las estrategias más exitosas:

1. Objetivos simples, claros y de largo plazo.
2. Conocimiento profundo del entorno.
3. Conocimiento profundo de los recursos y capacidades propios.
4. Compromiso y determinación para una implementación efectiva.



1.2 Gestión Estratégica, como ciencia social.

1.2.1 Definición

"La Gestión Estratégica es la ciencia que estudia cómo las organizaciones analizan, formulan e implementan distintas estrategias para alcanzar una Ventaja Competitiva Sustentable en el Largo Plazo"

1.2.2 Objetivo

"Desarrollar habilidades para reconocer las oportunidades cuando éstas se presentan y tener la claridad en la elección de la dirección a seguir, aunque con cierta flexibilidad para adaptarse a los cambios en el camino"

1.2.3 Evolución de la Gestión Estratégica como ciencia social.

Es una ciencia desarrollada en los últimos 30 años.

La Gestión Estrategia tiene sus fundamentos en otras ciencias sociales de mayor antigüedad:

- Economía
- Organización Industrial (OI) y la Nueva OI
- Teoría de Juegos
- Sociología y Psicología
- Evolución del Pensamiento Estratégico:

1.2.3.1 Posiciones sobre la Gestión Estratégica:

Gestión Estratégica Delibera o Intencionada (Concepto Racional, desarrollado por M. Porter)

Gestión Estratégica Emergente (Concepto conductual, desarrollado por H. Minzberg)

Ambos enfoques de la Gestión Estratégica, la delibera y la emergente, pueden entregar elementos de análisis válidos, por lo que se propone actualmente una mezcla de ambas, para aprovechar las ventajas que cada una de ellas ofrece, minimizando sus falencias.

En consecuencia puede adoptarse una postura intermedia y reconocer que:

La formulación de estrategias al interior de una organización puede pensarse como en un proceso de "artesanía".

La Gestión Estratégica utiliza las estrategias con los siguientes fines:

- Estrategia como una guía para la toma de decisiones.
- Estrategia como vehículo para la coordinación y la comunicación.
- Estrategia como una meta
- Estrategia como una forma de pensar (pensamiento estratégico).

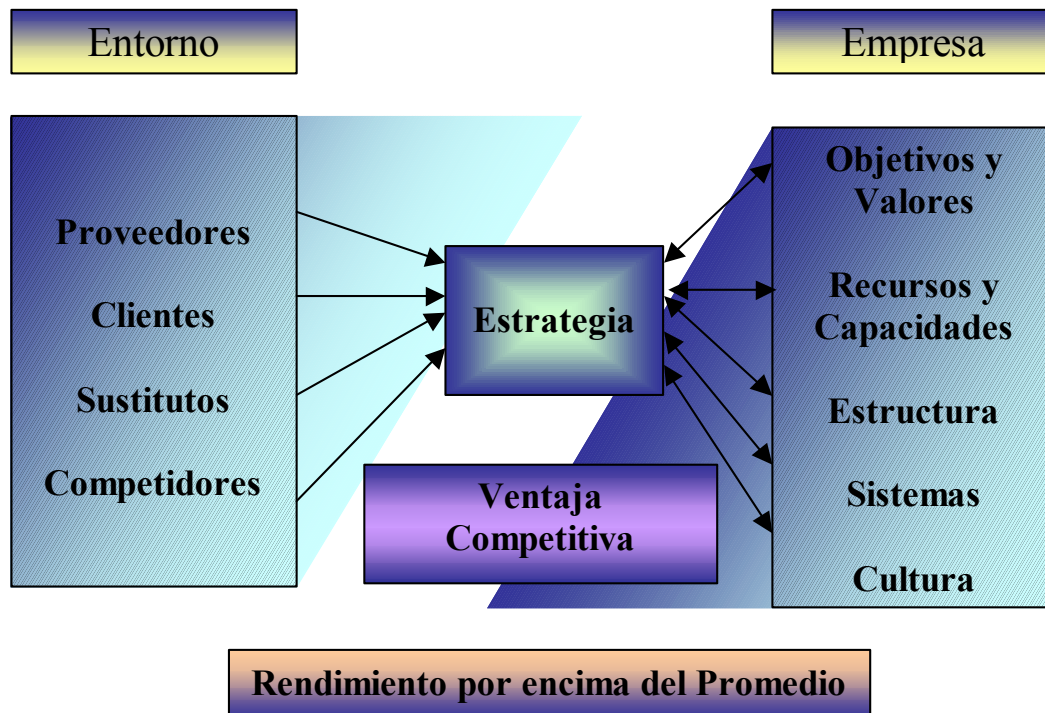
De aquí la importancia del estudio de la Gestión Estratégica, ya que se requiere de una metodología de estudio que permita conocer los diferentes enfoques y tener las herramientas para identificar oportunidades estratégicas.



1.3 Marco de Análisis Estratégico

Todo Proceso debe contar con un Marco de Análisis que permita estructurar las distintas etapas para el buen desempeño de una Gestión Estratégica Eficaz y Eficiente.

Se presenta a continuación el marco general de Análisis Estratégico:



Las flechas indican un efecto:

Así, por ejemplo, los "Objetivos y Valores" de una organización se ajustan a las estrategias, pero no es posible dejar de reconocer que objetivos y valores también pueden ser modificados a partir de éstas.

Naturalmente el "Entorno Industrial" afecta a las estrategias. No obstante, es posible que una determinada estrategia cambie la estructura de la industria. (p. ej. la aparición de la PC, ideada por Xerox y aprovechada por IBM, cambió radicalmente la estructura de la industria de la computación).

En consecuencia, deben entenderse las flechas como una implicancia principal, pero no exclusiva; es decir, no se puede descartar de plano un efecto inverso, mas no es lo más común.

Finalmente, como ya se mostró en los puntos anteriores: una estrategia (que cuente con las cuatro características de éxito) busca la obtención de una Ventaja Competitiva Sustentable en el Tiempo.

1.4 Misión de una Empresa

El punto de partida del Análisis Estratégico es la Misión de una Organización.

Los requisitos para una buena misión son:



- Debe expresar el objetivo último, la razón de ser, la filosofía, valores y futuro de la organización.
- Deber servir de guía para la Toma de Decisiones a todo nivel.
- Deber servir de guía para la Resolución de Conflictos internos.
- Deber servir de guía para Coordinación

Las declaraciones de la misión pueden variar en cuanto a extensión, contenido, formato y especificidad. Pero la mayoría ha llegado a un consenso en cuanto a pensar que una estrategia efectiva debe contener nueve características o elementos. Para ver si efectivamente una declaración de misión contiene cada uno de los elementos se puede recurrir a preguntas sencillas y si la declaración es capaz por sí sola de responder afirmativamente a la interrogante planteada, entonces diremos que la declaración contiene el elemento en cuestión.

A continuación se muestra un cuadro con los elementos, la pregunta clave y un ejemplo de como algunas organizaciones incorporan cada elemento en su declaración de misión.

Tabla 1.4.1: Bases para la Construcción de una Misión

Clientes:	¿Quiénes son los clientes de la empresa?
Productos o servicios:	¿Cuáles son los principales productos o servicios de la empresa?
Mercado:	¿Dónde compite la empresa?
Tecnología:	¿Es la tecnología un interés primordial de la empresa?
Interés por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad:	¿Trata la empresa de alcanzar objetivos económicos?
Filosofía:	¿Cuáles son las creencias, valores, aspiraciones y prioridades filosóficas fundamentales de la empresa?
Concepto de sí misma:	¿Cuál es la competencia distintiva de la empresa o su principal ventaja competitiva?
Interés por la imagen pública:	¿Se preocupa la empresa por asuntos sociales, comunitarios y ambientales?
Interés por los empleados:	¿Se considera que los empleados son un activo valioso de la empresa?

1.4.1 Naturaleza de la Misión de una Empresa

La mayor parte de las declaraciones de la misión de un negocio se expresan con enorme grado de abstracción. Sin embargo la ambigüedad tiene sus virtudes. Las declaraciones de misión no tienen el propósito de expresar fines concretos (este rol es cubierto por los "Objetivos"), sino más bien ofrecer los motivos, el sentido general, la imagen, el tono y la filosofía que guiarán a la empresa. El exceso de detalles puede resultar contraproducente pues las especificaciones concretas pueden despertar oposición.

La precisión puede provocar la sofocación de la creatividad para formular una misión o un propósito aceptable. Cuando una meta se hace dura como concreto produce rigidez en la organización y se opone al cambio. La vaguedad deja espacio para que otros administradores completen los detalles o quizás, incluso, para que modifiquen los patrones generales. La vaguedad permite más flexibilidad para adaptarse a los ambientes y las operaciones internas cambiantes. Permite mayor flexibilidad para su aplicaciónⁱ.



Sin embargo, una declaración demasiado general, que no excluya ninguna estrategia alternativa, sería muy disfuncional. Por ejemplo, la declaración de Apple Computer no debe dejar abierta la posibilidad para que se diversifique al ramo de los plaguicidas, ni el de Ford Motor Company a los alimentos procesados, por ejemplo.

Una buena declaración de la misión despierta emociones y sentimientos positivos en cuanto a la organización, es inspiradora en el sentido de que quienes la leen se sienten motivados a actuar.

Produce la impresión de que la empresa tiene éxito, tiene rumbo y vale la pena invertir tiempo, apoyo y dinero en ella.

Una declaración clara de misión sienta las bases para generar y seleccionar opciones estratégicas. La declaración debe tener algo dinámico, lo que da cabida a los juicios sobre los caminos más promisorios para el crecimiento y aquellos que resulten menos.

1.4.1.1 Resolver Opiniones Divergentes.

¿Cuál es nuestra misión? Representa una auténtica decisión, y una decisión auténtica debe estar fundamentada en opiniones divergentes para tener la posibilidad de convertirse en una decisión acertada y efectiva. Elaborar una misión de negocio siempre significa una elección entre alternativas, las cuales dependen de diferentes supuestos de la realidad de la empresa y su entorno.

Siempre es una decisión muy arriesgada. Un cambio en la misión siempre ocasiona un cambio en los objetivos, las estrategias, la organización y la conducta. La decisión de la misión es demasiado importante como para que sea tomada por aclamación popular. Elaborar una (buena) misión del negocio significa un paso enorme hacia la eficacia administrativa.

Los desacuerdos ocultos o los medios entendidos sobre la definición de la misión de la empresa podrían estar en el fondo de muchos problemas de personalidad, problemas de comunicación y fricciones que tienden a dividir al grupo de la alta dirección. Una misión jamás se debe establecer sólo por su plausibilidad, jamás se debe hacer de prisa y jamás se debe hacer sin dolorⁱⁱ.

1.4.1.2 Orientación Hacia el Cliente

Un buen enunciado de la misión refleja las anticipaciones de los clientes. En lugar de crear un producto y después tratar de encontrar un mercado, la filosofía de operaciones de las organizaciones debe ser el detectar las necesidades de los clientes y después ofrecer un producto o servicio que satisfaga las necesidades. Las buenas declaraciones de misión identifican la utilidad que los productos de la empresa ofrece a sus clientes. Por eso que la declaración de misión de AT&T gira entorno a las comunicaciones y no entorno a los teléfonos o la declaración de misión de EXXON gira entorno a la energía y no entorno al petróleo o el gas.

Algunos ejemplos de declaraciones a considerar en la elaboración una misión:

- No me ofrezca ropa, ofrézcame medios para verme bien.
- No me ofrezca zapatos, ofrézcame comodidad para los pies y placer al caminar.
- No me ofrezca una casa, ofrézcame seguridad, comodidad y un lugar limpio y agradable.
- No me ofrezca libros, ofrézcame horas de placer y las ventajas del conocimiento.
- No me ofrezca discos, ofrézcame deleite y el sonido de la música.
- No me ofrezca herramientas, ofrézcame las ventajas y el placer de hacer objetos bellos.
- No me ofrezca muebles, ofrézcame comodidad y la tranquilidad de un lugar acogedor.
- No me ofrezca cosas, ofrézcame ideas, emociones, ambiente, sentimientos y ventajas.
- Por favor no me ofrezca cosas.



El cliente es quien determina qué es un negocio. El cliente es quien por su disposición a pagar dinero por un bien o servicio convierte los recursos económicos en riqueza y las cosas en mercancías. Lo que una empresa piensa que produce no es de primordial importancia, por lo menos no lo es para el futuro de la empresa ni para su éxito. Lo que el cliente piensa que está comprando, lo que considera que es valioso, es contundente, determina lo que un negocio es, lo que produce y si prosperará o no. Además, lo que el cliente compra y considera valioso jamás es un producto, siempre es una utilidad, es decir lo que el producto o servicio hace para él. El cliente es el fundamento de la empresa y es quien la mantiene con vida.



2 Análisis del Entorno.

El propósito de un análisis externo es elaborar una lista finita de oportunidades que podrían beneficiar a la empresa y de amenazas que debería eludir. Este análisis no debe ser necesariamente exhaustivo, sino sólo focalizar su atención en las variables claves que prometen respuestas procesables. Las empresas deben tener la capacidad de responder en forma ofensiva o defensiva a los factores formulando estrategias que les permitan aprovechar las oportunidades externas.

2.1 Las Fuerzas Externas

Las fuerzas externas afectan el tipo de productos que se desarrollan y ofrecen, la naturaleza de las estrategias para el posicionamiento y la segmentación de los mercados y los tipos de negocios elegidos para su adquisición o venta. Al detectar y evaluar las oportunidades externas las organizaciones pueden elaborar una misión más clara, diseñar estrategias para alcanzar los objetivos a largo plazo y elaborar planes para alcanzar objetivos anuales.

En algunos casos, este análisis puede tener mucho peso. Incluso existen organizaciones que han logrado sobrevivir sólo por el hecho de tener la capacidad de reconocer y aprovechar las oportunidades externas. Por ejemplo el nuevo hotel y casino Mirage en las Vegas ha capitalizado el creciente interés en los ambientes naturales diseñando ambientes artificiales que tiene, desde un enorme acuario detrás del mostrador de registro hasta un volcán de 60 pies de altura a la entrada del hotel.

La mayor parte de las organizaciones efectúan alguna forma de análisis exterior como parte de su proceso de planificación. Casi un 75% de los directores generales de las 500 compañías de Fortune informan que sus empresas realizan análisis exterior y que derivan de ello infinidad de beneficiosⁱⁱⁱ.

2.1.1 Las Fuerzas Económicas.

Los factores económicos tienen consecuencia directa en el posible atractivo de diversas estrategias. Por ejemplo si las tasas de interés suben, en tal caso los fondos que se necesitan para la expansión del capital resultan más caros o inaccesibles. Asimismo si los precios de las acciones suben, el atractivo de las acciones como fuente de capital para desarrollar mercados aumenta.



Un ejemplo de lo anterior se presenta en EE.UU. con las industrias farmacéuticas, del turismo, de los vehículos a motor y los productos forestales que se benefician de sobremanera cuando el precio del dólar baja ante el yen, el franco y el marco.

Las industrias del petróleo y la agricultura salen perjudicadas si el dólar sube ante las monedas de México, Brasil, Venezuela y Australia. En general, un dólar fuerte o caro hace que los bienes estadounidenses sean más caros en el exterior. Esto provoca un aumento en el déficit comercial de los Estados Unidos.

Un dólar débil significa menos importaciones y más exportaciones en las industrias de Norteamérica, no así para la industria chilena, ya que un dólar bajo incentiva las importaciones y las exportaciones caen. Mientras que el escenario más favorable para exportar se da cuando existe un dólar alto con relación al precio del peso.



2.1.2 Las Fuerzas Sociales, Culturales, Demográficas y Ambientales.



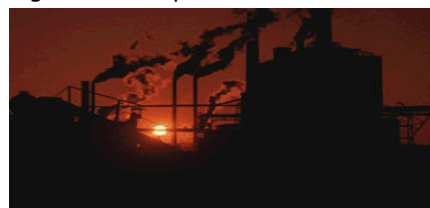
Los cambios sociales, culturales, demográficos y ambientales afectan mucho a casi todos los productos, servicios, mercados y clientes. Todas las organizaciones no importando el tamaño se ven desafiadas y abrumadas por los cambios en estos parámetros.

Las tendencias más notables de los años noventa incluyen a consumidores con más estudios, la población envejece más, existe una cultura hacia el narcisismo, una mayor conciencia hacia el medio ambiente y un mayor porcentaje de mujeres económicamente activa.

Así esta información es vital a la hora de formular buenas estrategias o de tomar la decisión de instalar una nueva fábrica o centros de distribución, así como hacia donde dirigir los esfuerzos de comercialización.

La conciencia por el medio ambiente también juega un rol importante, un ejemplo de ello es La Ley de la limpieza del aire en los EE.UU. de 1984 o las regulaciones impuestas en Santiago de Chile para las emisiones de fuentes fijas y móviles.

A continuación se muestra un resumen con las principales variables sociales, culturales, demográficos y ambientales que representan oportunidades y amenazas para casi todas las organizaciones las Variables sociales, culturales, demográficos y ambientales claves:



- Tasas de natalidad.
- Tasa de mortalidad.
- Cantidad de matrimonios.
- Programas de seguridad social.
- Tasa de esperanza de vida.
- Congestión de tránsito.
- Entorno de la ciudad.
- Ingreso promedio disponible.
- Hábitos de compra.
- Actitud ante el ahorro.
- Roles entre los sexos.

- Nivel promedio de escolaridad.
- Regulaciones gubernamentales.
- Actitud ante el tiempo libre.
- Actitud ante la calidad del producto.
- Actitud ante el servicio al cliente.
- Control de la contaminación.
- Cambios en la población.
- Reciclaje.
- Otras.



2.1.3 Las Fuerzas Políticas, Gubernamentales y Legales.

Los gobiernos estatales, locales y extranjeros son importantes reguladores, desreguladores, subsidiadores, empleadores y clientes de las organizaciones. Los factores políticos, gubernamentales y jurídicos, por consiguiente, pueden representar oportunidades o amenazas claves para las organizaciones. Los cambios de las leyes de patentes, leyes sobre monopolio y tarifas fiscales pueden afectar mucho a las empresas.

Un ejemplo de lo anterior es que el gobierno de los Estados Unidos levantó las sanciones comerciales contra la importación de computadoras portátiles japonesas, como concesión a Japón por aceptar un nuevo convenio bilateral sobre semiconductores.



Congreso Nacional de Chile

Esta medida produjo una oleada de competidores japoneses nuevos que entraron en el mercado estadounidense de las computadoras portátiles, provocando una caída en los precios y un aumento en las características en las computadoras.

La creciente interdependencia global de economías, mercados, gobiernos y organizaciones hace imperativo que las empresas consideren las posibles consecuencias que las variables políticas tendrán para formular y poner en práctica sus estrategias competitivas. Una serie de conocidas empresas estadounidenses pronostican variables políticas, gubernamentales y legales de EE.UU. y de otros países, focalizándose principalmente en cinco criterios:

- Desarrollo Social.
- Avance Tecnológico.
- Abundancia de Recursos Naturales.
- Grado de estabilidad (tranquilidad) del país.
- Tipo de sistema político.

Estos pronósticos políticos pueden ser críticos y complejos para el caso de empresas multinacionales que dependen de otros países para obtener recursos naturales, instalaciones, distribución de productos, ayuda especial o clientes.

Dentro de las variables políticas, gubernamentales y jurídicas que pueden ayudar a comprender mejor estas fuerzas se pueden nombrar:

- Regulación y desregulación gubernamental.
- Tarifas especiales.
- Tasas de participación de votantes.
- Cantidad, gravedad y ubicación de protestantes contra el gobierno.
- Cantidad de patentes.
- Leyes para protección del medio ambiente.
- Grado de Subsidio estatal.
- Legislación antimonopolio.
- Política monetaria gubernamental.
- Elecciones nacionales o estatales.

2.1.4 Las Fuerzas Tecnológicas

Los cambios y descubrimientos tecnológicos están teniendo muchas repercusiones en las organizaciones.



Las nuevas máquinas y tecnologías de proceso con base en microprocesadores, por ejemplo el diseño, y la producción con ayuda de computadoras (CAD/CAM) el control numérico directo (DNC), los centros de producción flexibles (FPC) y otros están floreciendo.

Las fuerzas tecnológicas representan importantes oportunidades y amenazas que se deben tomar en cuenta al formular estrategias.

Los avances tecnológicos pueden afectar enormemente los productos, servicios, mercados, proveedores, distribuidores, competidores, clientes, procesos, prácticas de comercialización. Las fuerzas tecnológicas pueden mejorar las ventajas competitivas, abrir nuevos mercados, nuevos productos, cambiar la posición competitiva de relativa a los costos y hacer que los productos existentes se vuelvan obsoletos. Los avances tecnológicos están acabando literalmente con negocios día a día y provocando el nacimiento de otros. Existe un consenso que sostiene que la administración de tecnología es una de las responsabilidades claves de los estrategas. Las empresas deben seguir estrategias que aprovechen las oportunidades tecnológicas a efecto de conseguir ventajas competitivas sostenibles en los mercados.

No en todos los sectores de la economía se ven afectados de igual manera por los avances tecnológicos. La industria de las comunicaciones, la electrónica, la aeronáutica y la farmacéutica son mucho más sensibles que la industria textil, forestal y metálica. En el caso en que la industria sea sensible los estrategas deben estar atentos, pues el detectar y evaluar las oportunidades y amenazas tecnológicas puede representar la parte más importante de un análisis externo.

Intercambio Electrónico de Datos (EDI)

Es una tecnología de la información que está cambiando la forma de hacer negocios. El EDI permite que las compañías reduzcan los niveles de inventarios, mejores el servicio al cliente y reduzcan los gastos de nómina enviando documentos especialmente formateados, como facturas y órdenes de compra, de la computadora de una compañía a la de la otra. El EDI está permitiendo que las organizaciones realicen el análisis externo con más eficacia y obtengan ventajas competitivas en los mercados mundiales.



2.1.5 Las Fuerzas Competitivas



Una parte importante de un análisis externo es identificar a las empresas rivales y determinar sus fuerzas, debilidades, capacidades, oportunidades, amenazas, objetivos y estrategias.

Reunir y evaluar información sobre los competidores es esencial para formular buenas estrategias. Aunque esto no resulta del todo fácil, ya que muchas empresas cuentan con divisiones que compiten en diferentes industrias. La mayor parte de las empresas que tienen varias divisiones no suelen entregar información detalladas de cada una de sus

divisiones, debido a razones de competencia.

Además las empresas de dominio privado no publican información financiera y de marketing. A pesar de todo esto es posible a través de publicaciones de medios especializados obtener una información aproximada de la competencia.



Tanta trascendencia que tienen las fuerzas competitivas que algunas empresas han caído derechamente en la violación de las leyes con tal de obtener la información de la competencia a través del espionaje industrial. En un artículo reciente publicado en los Estados Unidos, se presentaron siete características que describen a las compañías más competitivas¹:

- La participación en el mercado si cuenta; el punto de participación 90° es menos importante que el 91°, y nada es más peligroso que bajar al 89°
- Entienda y recuerde con exactitud cual es su negocio.
- Roto o no, arréglole, hágalo mejor, no sólo hablando de productos, sino de la compañía entera si fuera necesaria.
- Renovarse o morir; particularmente, en negocios a base de tecnología, nada atrasa tanto como el éxito.
- Las adquisiciones son esenciales para el crecimiento; las mejores compras están en los nichos de mercados que aumentan una tecnología o un mercado relacionado.
- Las personas si marcan una diferencia, ¿Aburrido de oírlo?, ¡Qué lástima!.
- No existe sustituto de la calidad ni una amenaza mayor que no poder ser competitivo en costos a escala global.

2.1.5.1 Los Programas de Inteligencia sobre la Competencia

La buena información de inteligencia sobre los competidores en los negocios es tan importante como el conocimiento del enemigo en una guerra. Cuanta más información, mayor será la probabilidad de que se tenga la capacidad para formular y poner en práctica estrategias eficaces y asestar un golpe en el mercado. Las debilidades más importantes en los competidores pueden significar oportunidades; las fuerzas más importantes de los competidores pueden significar amenazas claves.

Un buen programa de inteligencia sobre la competencia permite que todas las áreas de una empresa tengan acceso a información consistente y verificable para tomar decisiones.

Todos los miembros de la organización, desde el guardia hasta el gerente deben ser agentes de inteligencia del programa. Las características especiales de la inteligencia de competencia incluyen la flexibilidad, utilidad, oportunidad y cooperación interfuncional.

2.1.5.2 Cooperación entre Competidores

Es cada vez más frecuente que se usen estrategias que fomenten la cooperación entre competidores.

La necesidad de cooperación entre los competidores se ha hecho que acérrimos competidores se hagan amigos. Pero ¿Cómo vencer el escepticismo y la suspicacia?. De hecho, las Joint Ventures y los contratos de cooperación entre competidores exigen cierta cantidad de confianza para luchar contra la paranoia de saber si una empresa perjudicará a la otra. No obstante más y más empresas multinacionales están cooperando más en todo el mundo y es cada vez mayor la cantidad de empresas domésticas que están uniéndose con empresas extranjeras competidoras para cosechar juntas muchos beneficios.

Preguntas Claves Sobre los Competidores:

- *¿Cuáles son las principales fuerzas y debilidades de nuestros competidores?.*
- *¿Cuáles son los objetivos y estrategias de nuestros competidores?.*
- *¿Cuáles son las probables reacciones de nuestros competidores ante la situación actual y futura?.*
- *¿Hasta qué punto son vulnerables nuestros competidores ante estrategias alternativas de nuestra compañía?.*
- *¿Qué posición ocupan nuestros productos o servicios con relación a nuestros principales competidores?.*
- *¿ En qué medida están entrando y saliendo empresas a la industria?.*
- *¿Cuál es la naturaleza de la relación entre proveedores y distribuidores en esta industria?.*
- *¿En qué medida podrían los productos o servicios sustitutos representar una amenaza para los competidores de esta industria?.*

¹ Estos son conceptos que se complementan, no son excluyentes. (Bill Soporito, "Companies that Complete Best", Fortune, 22 mayo 1989.)



Existen dos razones para alianzas, la primera es establecer alianzas con el objeto de reducir los costos y los riesgos que implica entrar en negocios o mercados nuevos. Mientras la segunda razón es "Aprender de los socios".

2.1.6 Análisis PEST

El análisis PEST trata de identificar los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos que influyen sobre la organización.

Los puntos de la tabla 2.1.1 pueden considerarse como una lista de verificación para hacer un análisis de los distintos factores. Sin embargo, su valor será reducido si se limita a ser un listado de factores.

¿Qué factores del entorno afectan a la organización?

¿Cuáles son los más importantes actualmente?, ¿y en los próximos años?

Tabla 2.1.1: Un análisis PEST de las influencias del entorno

Políticos	Factores Socioculturales
Legislación sobre monopolios	Demografía
Legislación de protección del medio ambiente	Distribución de la renta
Política impositiva	Movilidad social
Regulación del comercio exterior	Cambios en el estilo de vida
Normativa laboral	Actitudes respecto al trabajo y al ocio
Estabilidad política	Consumismo
	Niveles educativos
Factores Económicos	Tecnológicos
Ciclos económicos	Gastos gubernamentales en investigación
Tendencias del PNB	Interés del gobierno y la industria en el esfuerzo tecnológico
Tipos de interés	Nuevos descubrimientos / desarrollo
Oferta monetaria	Velocidad de transferencia tecnológica
Inflación	Tasas de obsolescencia
Desempleo	
Renta disponible	
Disponibilidad y coste de la energía	

Este análisis permite identificar una serie de generadores claves de cambio del entorno, es decir, fuerzas que influirán sobre la estructura de una industria o un mercado.

El análisis PEST también puede ayudar a examinar las consecuencias diferenciales de las influencias externas sobre las organizaciones, ya sea históricamente o respecto al posible impacto futuro. Este planteamiento parte de la identificación de los generadores claves del cambio, y se pregunta hasta qué punto afectarán estos factores de influencia externa a las distintas organizaciones o industrias.



2.2 Análisis de la Industria.

Ahora bien, debemos pasar del Análisis del Entorno (Macroentorno, si se prefiere) al Análisis de la Industria (Microentorno).

Esto puede entenderse como pasar de un círculo de influencia más grande a uno más reducido que contenga los elementos más cercanos a la organización.

El objetivo particular de este análisis es determinar si existen factores propios de la industria que determinen el potencial para obtener mayores beneficios económicos que el promedio, es decir una ventaja competitiva sustentable.

2.2.1 Definición de la industria.

Uno de los principales problemas del análisis industrial es la Definición de la Industria. Ninguna industria tiene límites claramente definidos en términos de productos o mercados.

Pregúntese, por ejemplo, si Lan Chile debiese definirse dentro de la industria de transporte aéreo de pasajeros, dentro de la industria del transporte aéreo de carga o ambas; más aún, esta industria, cualquiera que se elija, ¿debe ser considerada a nivel nacional, a nivel latinoamericano o a nivel mundial?

En términos económicos las industrias y mercados pueden definirse desde el punto de vista de sustituibilidad de los productos, desde la perspectiva de la oferta o de la demanda, respectivamente.

2.2.1.1 Mercado.

Así, un mercado está definido desde el punto de vista de la sustituibilidad de los productos en demanda. Por ejemplo, el té y el café pueden definirse dentro del "mercado de las bebidas calientes", dada su alta sustituibilidad en demanda.

2.2.1.2 Industria.

Desde el punto de vista de la oferta, el café y el té requieren tecnologías y procesos diferentes, por lo que, desde el punto de vista de la oferta, el café pertenece a la "industria del café" y el té, por supuesto, pertenece a la "industria del té".

Otros ejemplos son la "industria de los automóviles" (hay una facilidad muy grande de cambiar un proceso para producir vehículos medianos, pequeños, utilitarios, etc).

Asimismo, se habla de la "industria de línea blanca" (lavadoras, refrigeradores, etc.) y no de los mercados de microondas o del mercado de las lavadoras, debido a que la alta adaptabilidad de las instalaciones productivas hacen que estos productos tengan una alta tasa de sustitución desde el punto de vista de la oferta.

Una industria puede segmentarse en distintos mercados, por ejemplo, la industria de los automóviles puede segmentarse en el mercado automóviles de lujo, de transporte, 4x4, etc. Entonces, por lo general, las industrias son más amplias que los mercados.

Recordar:

La selección de los límites de la industria o mercado (incluyendo los límites geográficos) son en definitiva un tema de juicio del analista y dependen del objetivo del análisis y de los resultados que se persigan. De esta forma, uno de los mayores problemas del análisis estratégico es no tener una definición clara. Los límites bien definidos permiten una aplicación más clara de las herramientas estudiadas más adelante.



Generalmente, el Marketing centra su perspectiva en los mercados. La Gestión Estratégica, por otro lado, supone una visión mucho más amplia e incluye tanto a los mercados como a las industrias en que una empresa participa.

Así, un analista de marketing de Nestlé probablemente se concentrará en el mercado de las bebidas calientes, incluyendo el té y los sucedáneos al momento de decidir el lanzamiento de una nueva línea de café con sabor a moka. No obstante, un analista estratégico deberá considerar a Nestlé como una organización que participa en distintas industrias (café, jugos en polvo, chocolates, etc.) y en distintos mercados (incluyendo el de las bebidas calientes).

2.2.2 Modelo Estructura / Conducta / Resultados

Una de las principales premisas del análisis industrial (influencia de la Teoría del Organización Industrial) es que el nivel de éxito de una empresa esta fuertemente determinado por la "Estructura del Industria" y la "Conducta de sus participantes".

Así por ejemplo, el competir en una industria en competencia perfecta obliga a las empresas participantes a competir (generalmente) basándose en costos bajos. Una empresa monóplica, por supuesto, buscará eliminar la entrada de nuevos participantes.

Naturalmente, y recordando la teoría económica, es más probable encontrar elevados márgenes mientras más concentrada esté la industria.

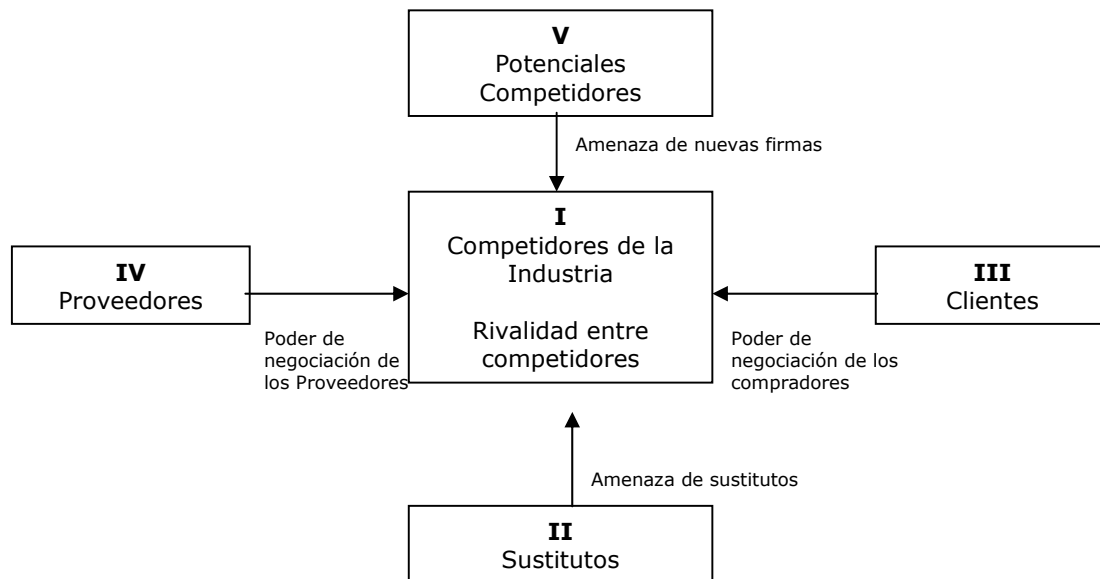
Algunas características de las estructuras y conductas más importantes son:



	Estructura			Conducta			Resultados	
	<i>Número de firmas</i>	<i>Diferenciación de producto</i>	<i>Barreras de entrada</i>	<i>Estrategia de precios</i>	<i>Estrategia de producto</i>	<i>Publicidad</i>	<i>Beneficios</i>	<i>Asignación de recursos</i>
Competencia Perfecta	Muchas	Ninguna	Ninguna	Ninguna	Ninguna	Ninguna o de la industria	Normales	Perfecta
Monopolio	Una	Absoluta	Altas	Beneficio máximo	Ninguna o diferenciación	De la industria	Altos	Mala salvo monopolio natural
Oligopolio	Pocas	Moderada	Altas	Colusión o Guerra de Precios	Diferenciación de marca	Intensiva	Medios - Altos	Intermedia
Competencia Monopolística	Muchas	Si	Bajas	Corto plazo	Si	Si	Normales	Menor que en competencia perfecta



2.2.3 El Modelo de las "5 Fuerzas de Porter"



2.2.3.1 Rivalidad

El punto de partida es la rivalidad entre las firmas.

En una industria con alta rivalidad se reduce la rentabilidad promedio. No obstante, los beneficios totales son mayores en presencia de coordinación que en ausencia de ella, debido a que:

- Evita costosas guerras de precios.
- Evita duplicar de los productos de otros.
- Evita duplicar los esfuerzos en investigación.

Por otro lado los propios intereses de las firmas en la industria pueden no ser perfectamente acordes con la coordinación, puesto que en una industria en la que la coordinación entrega beneficios excesivos, hay incentivos para las firmas individuales a "esconder" los precios. En general, la coordinación sólo es sostenible por cortos períodos de tiempo.

Así, una forma de analizar el nivel de rivalidad en una industria es enfocarse en los costos y beneficios de la coordinación. Partiremos, entonces, estudiando el cuadro central de Porter.

2.2.3.1.1 El Número de Competidores

Un gran número de firmas en el mercado reduce las posibilidades de coordinación.

Las firmas tienden a actuar en forma individual cuando existen muchas firmas en el mercado.

El número de firmas es importante, pero también lo es el tamaño y el poder de las mismas en la industria.

Un indicador comúnmente usado para medir el poder de mercado es el Ratio de Concentración, usualmente el C4. El C4 significa el porcentaje de ventas totales (o empleo de recursos) acumuladas por las cuatro firmas más grandes del mercado.

2.2.3.1.2 El Tamaño de las Firmas Participantes

En general, en industrias en que la mayoría de las firmas son de tamaño similar, la rivalidad es más intensa.

Usualmente el equilibrio en una industria es medido usando el índice de Herfindahl (HH)



$$HH = \sum_{i=1}^n P_i^2 \quad i=1, 2, \dots, n$$

Donde P_i = participación de mercado de la i -ésima firma medida en unidades (no porcentaje).

Por lo tanto si HH se acerca a 1 (Monopolio), existe una alta concentración y si el HH se acerca a 0, la estructura se acerca a la competencia perfecta.

2.2.3.1.3 Homogeneidad de las Firmas

Entre más parecidas sean las firmas en el industria, o todas iguales, más fácil será la coordinación de estas firmas.

La homogeneidad entre las firmas permite un comportamiento congruente, incluso sin coordinación explícita. Esto explica porqué la entrada de firmas, en particular firmas extranjeras, a menudo prueba ser absolutamente desestabilizadora.

2.2.3.1.4 Especificidad de los activos (naturaleza fija de la inversión en la industria)

La alta especificidad de los activos puede ser vista como una variable que eleva las barreras de salida para una organización, porque estos activos tienen un bajo costo de oportunidad. Las industrias con gran cantidad de activos específicos muestran altas barreras de salida y una rivalidad intensa.

Dos ejemplos:

- Los aviones son activos fijos para la industria de las aerolíneas pero no absolutamente específico dado el componente geográfico.
- Los rieles de ferrocarril, un activo fijo absolutamente específico tanto en el uso como en el mercado geográfico.

La alta especificidad de los activos puede ser vista como una variable que eleva las barreras de salida para una organización, porque estos activos tienen un bajo costo de oportunidad. Las industrias con gran cantidad de activos específicos muestran altas barreras de salida y una rivalidad intensa.

2.2.3.1.5 Cambios en las Condiciones de Oferta y Demanda

Mientras más estable es el ambiente, menor es la rivalidad entre las firmas.

La variabilidad de la demanda crea mayor rivalidad dentro de una industria. La coordinación para fijar los precios, posicionamiento de marca o investigación requiere un acuerdo considerable entre las firmas de la industria.

La incertidumbre es incrementada con la variabilidad de la oferta y la demanda. Cuando la demanda es variable, la flexibilidad comienza a jugar un rol más importante en la industria. Por lo tanto, las fluctuaciones de la demanda pueden incrementar la diversidad organizacional dentro de una industria.

2.2.3.2 Presencia de Sustitutos

La disponibilidad de sustitutos influye en la capacidad de una firma para elevar el precio o cambiar los atributos de sus productos. La presencia de bienes sustitutos limita los beneficios excesivos que normalmente se esperan en las industrias "estrechas".

¿Cómo determinamos cuáles bienes son sustitutos para un producto dado?



Una forma de hacer esto es usando la elasticidad cruzada de la demanda, la cual es positiva para bienes sustitutos. Entre más grande sea dicha elasticidad, más cercanos serán los sustitutos:

$$\eta_{xy} = \frac{\frac{\Delta Q_y}{Q_y}}{\frac{\Delta P_x}{P_x}} = \frac{\Delta Q_y}{\Delta P_x} \cdot \frac{P_x}{Q_x}$$

Si, $\eta_{xy} \gg 1$, entonces los productos son SUSTITUTOS cercanos.

Los productos sustitutos son más importantes en industrias con pocos participantes o en tiempos en que la demanda crece rápidamente. En industrias altamente competitivas o en periodos de exceso de capacidad, los productos sustitutos juegan un rol más modesto.

2.2.3.3 Otras Consideraciones.

2.2.3.3.1 Gobierno

Aunque no está explícita en las cinco Fuerzas de Porter, el papel del gobierno es fundamental en la determinación de la rentabilidad de la industria. ¿Cuáles son las formas en que el gobierno influye?

Regulación.

La regulación puede tener un efecto dramático en la rivalidad dentro de una industria. Mientras menos regulaciones existan, mayor será la incertidumbre en la industria, por ejemplo la industria bancaria en un periodo en que existía alta regulación la competencia se daba a través de estrategias de marketing, mientras que ahora se compete principalmente en precios.

Cuando la industria de la aviación estaba muy regulada, la competencia era principalmente en base a calidad. Cuando se eliminó la regulación, los precios cayeron y hubo cambios en la variedad de productos ofrecidos por la industria.

Leyes Antimonopolios.

Las leyes antimonopolios intentan incrementar la rivalidad de las firmas al declarar ilegales los acuerdos entre las firmas competidoras para fijar los precios, las participaciones de mercado, o para restringir la producción o asignarse cuotas. Cualquier acuerdo expreso de este tipo es una violación de la ley sin importar el efecto último.

2.2.3.3.2 Historia e Instituciones.

En algunas industrias con el paso del tiempo, se han desarrollado mecanismos institucionales que mejoran la habilidad de empresas para coordinarse. Estos mecanismos se conocen a menudo como dispositivos facilitadores, los cuales pueden evolucionar a través de intervención gubernamental o de la iniciativa privada. Ejemplo: las declaraciones de cambios en el precio que eliminan la incertidumbre asociada con la competencia en precio.

También la existencia de asociaciones de comercio mejoran la coordinación de la industria. Estas son designadas para promover a la industria como un todo y para recoger y distribuir información acerca de esa industria.

Además en algunos contratos es posible encontrar la cláusula de la "nación más favorecida" (NMF). Bajo esta cláusula el vendedor acuerda que si la firma ofrece a un comprador un precio



más bajo durante un periodo específico de tiempo, ese mismo precio deberá ser dado para otro comprador con la cláusula NMF. El resultado es que la discriminación de precios es disminuida.

Otro instrumento facilitador es el igualar la acción del competidor. Bajo ésta previsión, un vendedor ofrece igualar el precio de cualquier rival que esté en capacidad de responder. Estas cláusulas protegen a los vendedores de aquellos que rebajan los precios.

2.2.4 Barreras a la entrada

Las barreras a la entrada son características de la industria que reducen la tasa de entrada, entre éstas se pueden contar:

A. Expectativas de una caída de los precios.

Activos específicos.
Alta relación EME/mercado.
Exceso de capacidad.
Reputación agresiva de los participantes.

B. Amplia ventaja de los participantes.

Contratos.
Licencias y patentes.
Efectos de curva de aprendizaje.
Ventajas de las marcas pioneras.

C. Sustanciales costos de salida.

2.2.4.1 Expectativas sobre las reacciones de los participantes.

Todas las expectativas sobre una industria hechas antes de la entrada son realizadas con datos limitados, y pueden contener cierta incertidumbre.

¿Qué influencia las expectativas?

Hay dos factores:

- La tecnología de la industria, en particular el fragmento de ésta en que hay activos específicos usados por los participantes para atender el mercado, así como las economías de escala, y/o excesos de capacidad.
- Reputación de los participantes de la industria.

2.2.4.1.1 *Activos Específicos.*

Para atender el mercado, las organizaciones requieren de un conjunto de activos. El tamaño de los activos es importante. Se dice que el compromiso de una organización con un mercado se incrementa con los activos que ésta posee en la industria que sirve a ese mercado. Investigaciones recientes han mostrado que el fragmento para el cual esos activos son altamente específicos también es importante.

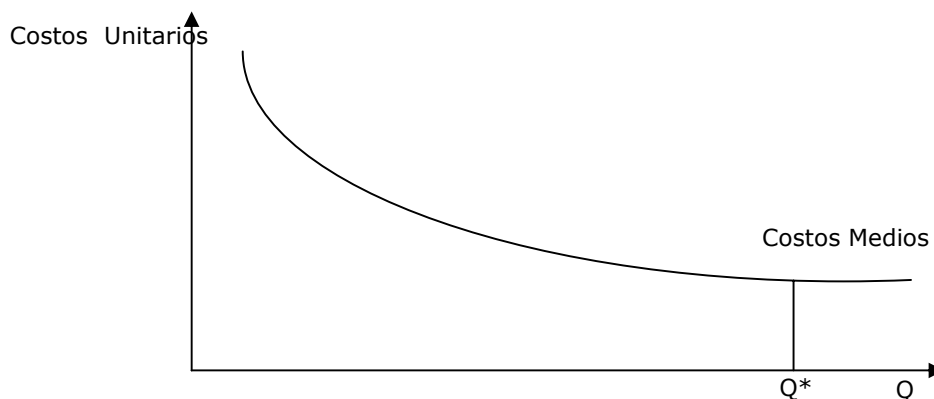
Se dice que una inversión es específica para una industria (o para una fracción de ella) si ésta no incrementa el valor ni reduce los costos de operación al ser llevada a otra industria. Los activos específicos elevan el nivel de compromiso por los participantes y reduce el atractivo para la entrada de posibles entrantes.

2.2.4.1.2 *Economías de Escala.*



Se dice que existen economías de escala si los costos unitarios caen cuando la organización incrementa su volumen de producción, aumentando la escala de sus operaciones.

En muchas industrias las economías de escala se presentan principalmente en el área de la producción. En la manufactura moderna una buena parte de la maquinaria empleada tiene bastante capacidad. Mientras más se trabaje a plena capacidad, los costos unitarios se reducirán más.



La curva en forma de L representa los costos medios (CMe). El nivel Q^* es conocido como la escala mínima eficiente (EME) de producción para la industria, y juega un rol importante en los parámetros de entrada.

EME es el volumen más pequeño para el cual los costos unitarios alcanzan un mínimo.

Una firma que desee minimizar los costos debe entrar con un tamaño como EME o mayor.

Conocer EME ayuda a:

- Calcular la escala de operación requerida.
- Calcular el capital necesario para la inversión.

Pero, además de conocer la EME, es necesario conocer la relación entre EME y el tamaño total del mercado, i.e. una relación que indica la participación de mercado requerida para una entrada de bajo costo en un mercado; por ejemplo, 10% en el mercado de las telecomunicaciones de larga distancia.

Ceteris paribus (todas las demás variables permanecen sin variación), mientras más grande sea EME con relación al mercado, mayor es el cambio esperado entre el precio antes y después de la entrada, y por lo tanto menor es la probabilidad de que la entrada ocurra.

Para firmas que se globalizan la relación entre EME y la totalidad del mercado es significativamente reducida. El resultado de convertirse en firmas globales se ha traducido en más mercados atendidos por firmas que logran sus economías de escala vía ventas en varios diferentes mercados (exportaciones).

Si en un mercado particular, esta relación es alta, ¿bajo qué condiciones una firma podría considerar entrar? Esto dependerá de cuán empinada es la curva de costos. Mientras más empinada sea la curva de costos, menor es la probabilidad de que la firma entre al mercado con una escala menor que EME.

Sobrevivir a largo plazo con una escala menor que EME requiere de algunos factores de compensación que permitan cobrar un sobreprecio. La diferenciación de producto y el monopolio local son dos posibles compensaciones.



En industrias caracterizadas por altas relaciones EME/mercado y curvas de costos muy empinadas, las estrategias de nicho son las que probablemente funcionen mejor.

2.2.4.1.3 Exceso de Capacidad.

El exceso de capacidad disuade posibles nuevas entrada al incrementar la posibilidad de una rebaja de precios como respuesta de los participantes frente a la nueva entrada.

Cuando existe exceso de capacidad, en particular si se combina con economías de escala, la probabilidad esperada de una rebaja en los precios aumentará, reduciendo entonces la rentabilidad para la firma entrante.

La existencia de exceso de capacidad puede ser "inocente", por ejemplo, cuando ésta existe debido a las exigencias del negocio (demanda con un comportamiento cíclico). También puede ser una barrera estratégica, como cuando es construida para influir en las expectativas de los potenciales entrantes. En el segundo caso un problema legal podría presentarse.

Mantener un exceso de capacidad podría presentar un problema de "free-rider". Este problema aparece cuando las firmas en una industria esperan que otras firmas construyan este exceso de capacidad, tomando ventaja de la disuasión de la entrada sin pagar los costos. Esto es probable que suceda si existe un número medio-alto de participantes dentro de la industria

2.2.4.1.4 El Efecto Reputación.

Los nuevos participantes necesitan tener una buena información acerca de los participantes, para así formarse sus expectativas acerca de su más probable comportamiento. Así, el comportamiento anterior de las firmas puede influir en el conocimiento del público acerca de aspectos tales como costos y tecnología.

Algunas firmas son conocidas como feroces competidores, conocidos por rebajar precios en respuesta al más mínimo intento de entrada; otros parecen ser más conciliatorios.

Si existe evidencia de acciones de las firmas que parezcan violar su búsqueda de obtener beneficios inmediatos (i.e. aceptar pérdidas en el corto plazo), buscando desincentivos a la entrada (supervivencia en el largo plazo), esto podría incrementar la posibilidad de una rebaja en los precios respondiendo a la entrada y disuadiendo al posible entrante.

2.2.4.2 Rentabilidad de la entrada o fuentes de ventajas de los participantes.

¿Cuán aceptable es una entrada exitosa para el nuevo participante?

Esto dependerá de los siguientes factores.

2.2.4.2.1 Contratos de Pre-acuerdo.

Muchas de las transacciones que las organizaciones comprometen están hechas a través de contratos de largo plazo. El efecto de éstos es que disuaden la entrada. De esta forma una asimetría es introducida entre los participantes y los potenciales nuevos competidores; una porción del mercado es removida de la arena competitiva.

Ejemplos de estos contratos son:

- acceso a una materia prima esencial
- acuerdo entre el productor y el distribuidor para la distribución del producto

Los participantes tienen más oportunidades de concretar este tipo de contratos y con ello disuadir de la entrada a potenciales competidores. Esta estrategia funciona mejor cuando la firma que disuade la entrada posee mejor información acerca de su mercado que su contraparte negociadora.



2.2.4.2.2 Licencias y Patentes crean Asimetrías.

En algunas industrias la entrada es controlada por el gobierno a través de la solicitud de licencias locales o estatales (concesiones). En estos casos, la política del gobierno actúa como barrera de entrada, por ejemplo: botillerías, taxis, telefonía local.

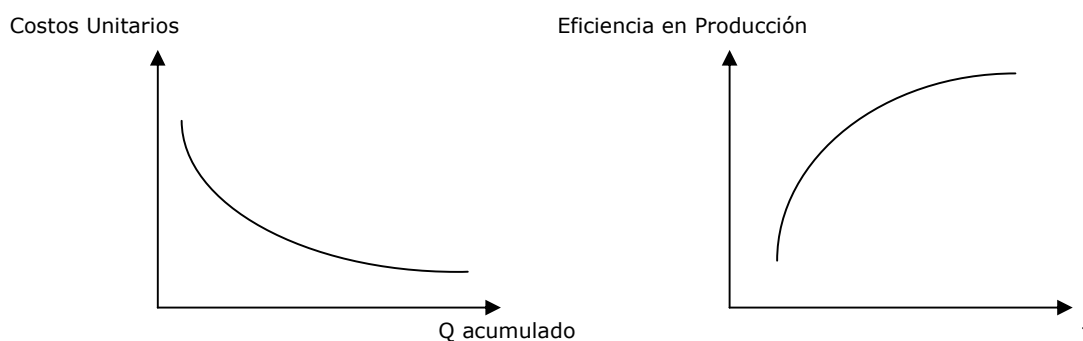
Las patentes tienen un efecto similar, pero un propósito distinto. Ellas intentan principalmente disminuir la entrada a la industria previniendo la imitación de productos y procesos, por ejemplo: la industria farmacéutica. Su objetivo explícito es en primer lugar permitir al inventor cosechar algún beneficio excesivo en la etapa de producción para compensar el gasto y el riesgo de innovar.

Las patentes y licencias pueden prevenir la libre entrada, protegiendo beneficios sobre normales en la industria, y creando asimetrías entre las firmas existentes y las potenciales entrantes.

2.2.4.2.3 Efectos de la Curva de Aprendizaje.

Es posible observar, en algunas industrias, cómo una organización obtiene experiencia en la producción de un producto en particular y sus costos unitarios de producción disminuyen. Por ejemplo: a través de ganar experiencia en el trabajo; o por la experiencia en el afinamiento de una maquinaria que se traduce en menores tiempos de set-up o falla; o por mejoramiento de la distribución.

La típica curva de aprendizaje puede ser dibujada en términos de costos o en términos de la eficiencia en la producción.



En los primeros periodos de producción los costos disminuyen más para luego llegar a un nivel estable. Una estudio realizado en la industria química mostró que, en promedio, cada vez que se duplica la producción en un cierto plazo, éste está acompañado por una rebaja del 11% de los costos unitarios.

Existe una importante relación entre las economías de escala y los efectos de la curva de aprendizaje. Ambos mueven los costos unitarios en la misma dirección.

Pero, la existencia de los efectos de la curva de aprendizaje beneficia al participante solamente si existe posesión privada del aprendizaje. Si este aprendizaje es adquirible (por cualquier medio: compra o imitación) entonces la curva de aprendizaje deja de ser una elemento inhibitor de la posible entrada de competidores. Entonces la difusión de nuevas tecnologías tiene un profundo efecto en la erradicación de las barreras de entrada.



Los efectos del aprendizaje que son factibles de ser poseídos por firmas privadas pueden crear asimetrías entre las firmas y disuadir la entrada.

2.2.4.2.4 Ventajas de las Marcas Pioneras. (*First-Mover Advantage*)

¿Por qué las marcas pioneras podrían tener una ventaja por sobre los nuevos productos? ¿Por qué podrían preferir los clientes los productos viejos a los nuevos?

La respuesta parece depender de los problemas de incertidumbre y riesgo. En el caso de “bienes de experiencia”, los consumidores se arriesgan cuando ellos hacen una compra, puesto que no estará claro por simple inspección si un producto es de calidad alta o baja. Así, el problema enfrentado por un entrante potencial en un mercado de bienes de experiencia es convencer a los consumidores a arriesgarse con un nuevo producto cuando ellos ya saben la calidad de los bienes existentes en el mercado.

La voluntad para arriesgarse a comprar un bien nuevo se relaciona con cuán alta es la pérdida eventual debida a una mala compra. Esto explica porqué la proporción de nuevas entradas en el mercado de restaurantes es bastante alta comparada con relación a la proporción de entrada en la industria de medicamentos.

El caso es diferente en el caso de “bienes de inspección” cuando el producto puede juzgarse con bastante precisión a través de una inspección simple.

Las marcas pioneras pueden tener una ventaja cuando la incertidumbre del producto es alta y el cometer errores es costoso.

2.2.4.3 Incrementar los Costos de Salida para Reducir la Entrada.

Todas las firmas consideran los costos de entrar a una industria, no obstante, deben también ser considerados al mismo tiempo los costos de salir de dicha industria. Altos costos de salida disuaden de entrar a una industria a nuevas firmas.

¿Qué factores están asociados con altos costos de salida?

La extensión y lo específico del capital requerido, por ejemplo los oleoductos. Mientras más tiempo y más difícil de recuperar sea el capital invertido, más alta es la barrera de salida. Los costos de la salida son principalmente determinados por la irreversibilidad de las inversiones importantes en la industria.

2.2.5 Análisis de Segmentación

Cuando la naturaleza y la intensidad de la competencia varia dentro de una industria, es útil particionar la industria en segmentos, y analizar sus características estructurales.

Este análisis es útil en la valoración del atractivo de diferentes segmentos, tanto para las nuevas firmas, como para la ya establecidas.

Diferencias en la competencia y la estructura de los segmentos puede significar también diferentes Factores Claves de Éxito dentro de los segmentos.

2.2.5.1 Etapas en la Segmentación

- Identificar las variables y categorías claves:
 - Identificar las variables de segmentación.
 - Reducir el número de variables de segmentación, seleccionando las más significativas, y combinando aquellas que tengan una alta correlación.
 - Identificar Categorías discretas para cada variable de segmentación.
- Construir la Matriz de Segmentación
- Analizar el Atractivo de los Segmentos



- Análisis estructural de la competencia y rentabilidad dentro del segmento. También tamaño y tasa de crecimiento del segmento
- Identificar los Factores Claves de Éxito en cada Segmento
- Analizar los atractivos de un segmento de alcance amplio contra uno de alcance estrecho:
 - Potencial de compartir costos y transferir habilidades entre segmentos.
 - Parecido ente segmentos en los factores claves de éxito.
 - Beneficios de la segmentación especializada en la diferenciación de productos.

2.2.6 Agrupamiento Estratégico

Grupos estratégicos: Son subestructuras de la industria que ayudan a comprender de mejor forma la relación entre las empresas y su rentabilidad. Los grupos están definidos por activos específicos comunes, y por lo tanto, por estrategias comunes para la determinación de variables de decisión.

La diferencia entre grupos está dada entonces por los activos, procesos o estrategias que las diferentes empresas al interior de un grupo adoptan.

Tienen su fundamento en que las empresas en grupos diferentes pueden reaccionar de distintas maneras a condiciones cambiantes del entorno (e.G. Competencia externa).

Empresas de grupos distintos presentan diferente sensibilidad a cambios en el entorno.

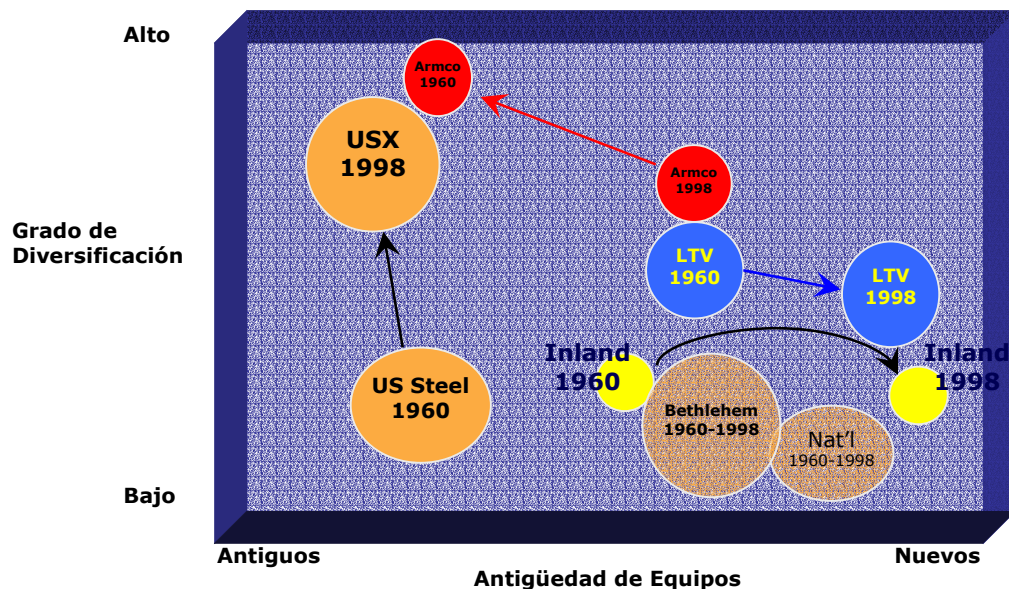
Los grupos estratégicos pueden considerarse como etapas intermedias entre la firma individual y la industria en su totalidad.

Ejemplo: la industria del acero en los EE.UU.

Hasta 1960:	1960-1980:
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Rendimiento de la industria altamente relacionado con el desarrollo industrial de los EE.UU. ➤ Controlado por seis empresas que eran responsables de más del 50% de la producción total, y que además conformaban un oligopolio altamente cooperativo y de producto muy homogéneo. ➤ Los procesos productivos estaban altamente estandarizados y no existían grandes diferencias tecnológicas entre empresas. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Aumento de la competencia externa de países recientemente desarrollados. ➤ Desarrollo de productos sustitutos (e.G. Plástico). ➤ Nuevas tecnologías (Minimills o pequeñas fundiciones).

Formación de dos grupos estratégicos importantes:

- USX / ARMCO : decidieron diversificar sus negocios y permitir así que el acero se convirtiera en una porción cada vez más pequeña de su negocio. Privilegiaron sectores o industrias de rápido crecimiento, cortando los fondos para el segmento del acero.
- LTV / Inland : invirtieron fuertemente en el negocio del acero, reconfigurando y modernizando su tecnología.



2.2.7 Análisis de los Competidores

Su propósito es predecir el comportamiento uno de los más cercanos competidores.

La importancia de este análisis para una firma, depende de la estructura de su industria:

En industrias fragmentadas donde las firmas producen productos no diferenciados, la competencia es producto de estrategias y decisiones de tantos competidores, que existe poco beneficio en analizar el comportamiento de una o dos firmas.

Por el contrario, en industrias altamente concentradas, el ambiente competitivo de una compañía depende en forma crítica del comportamiento de unos pocos competidores.

En otras industrias, aun cuando la concentración puede ser modesta, la gran diferenciación en bienes y servicios ofrecidos por diferentes firmas puede significar que una compañía enfrente solo a uno o dos competidores cuyas estrategias impacten sustancialmente su rentabilidad.

No sólo a través de las actividades de marketing las estrategias competitivas de las firmas son interdependientes. Las decisiones de inversión o Investigación y Desarrollo también pueden serlo, dependiendo del tipo de industria.

El análisis de competidor tiene tres grandes propósitos

- Predecir las estrategias y decisiones futuras del competidor.
- Predecir las más probables reacciones del competidor frente a la estrategia e iniciativas competitivas de la firma.
- Determinar como el comportamiento del competidor puede influir en el beneficio de la firma entrante.

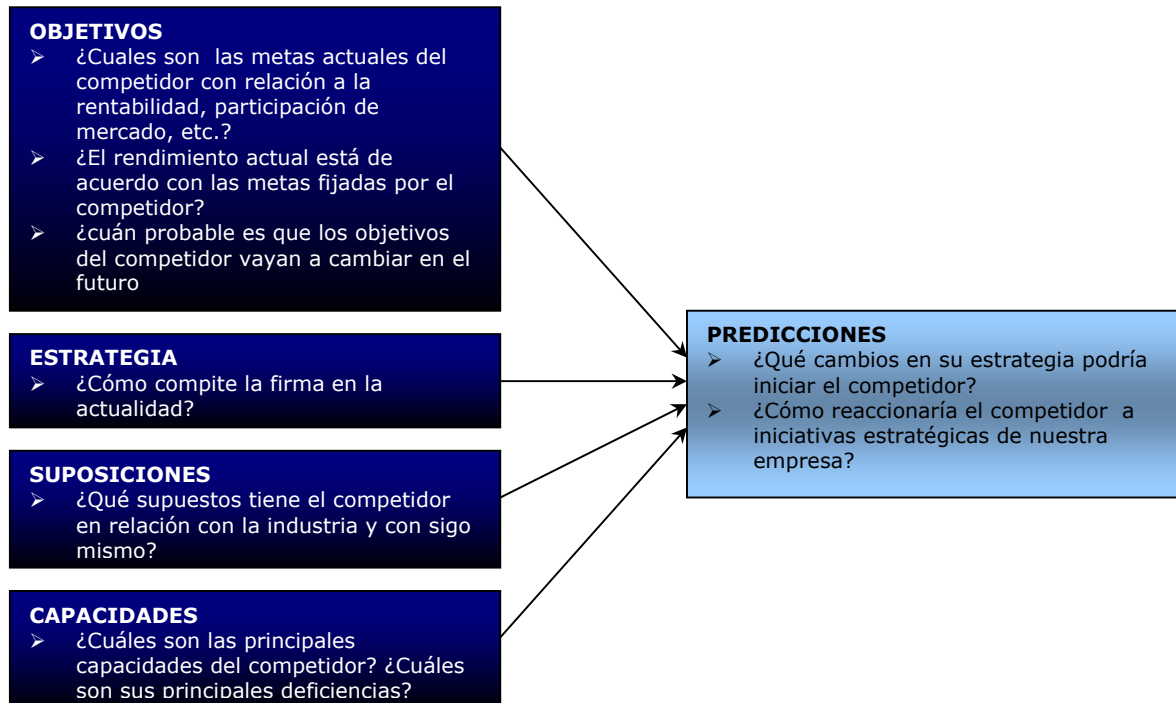
La clave es entender a los competidores para predecir sus alternativas de estrategias y tácticas, y más probables reacciones ante cambios del entorno y cualquier movimiento competitivo iniciado por nuestra propia empresa.

Entender a los Competidores requiere:

- Conocer sus objetivos.



- Conocer sus estrategias actuales.
- Conocer sus suposiciones.
- Conocer sus capacidades.



2.2.7.1 Caso Práctico: Rubbermaid

Rubbermaid

Durante los últimos 10 años, Rubbermaid ha sido rankeada por la revista Fortune entre las 10 más admiradas compañías. Más aún, durante 1994 y 1995 fue rankeada como la número 1 en la América Corporativa. Sin embargo, recientemente Rubbermaid ha empezado a experimentar algunos problemas. Se ha visto confrontada por varios nuevos competidores, tratando de apaciguar a sus clientes de ventas al detalle, en particular Wal-Mart, y tratando de alcanzar sus extraordinarias metas financieras de 15 por ciento en crecimiento anual de ingresos y utilidades. Desgraciadamente, en el último tiempo, Rubbermaid no ha sido capaz de manejar efectivamente estos desafíos. Por esto, su ranking en la revista Fortune de las compañías más admiradas ha caído al número 3 (de todas maneras una posición alta) en 1996.

Rubbermaid ha experimentado grandes incrementos en los costos de la resina (una importante materia prima para sus productos) y ha intentado traspasar estos costos a sus clientes a través de fuertes incrementos en sus precios. Wal-Mart está particularmente enojado con estos fuertes incrementos de precios, ya que es un cliente enorme para Rubbermaid. En respuesta, Wal-Mart se rehusó a mantener stocks de algunos productos de Rubbermaid y eliminó a esta empresa del material promocional que era entregado a los consumidores. En lugar de esto, Wal-Mart colocó a Sterilite, uno de los más prominentes nuevos competidores de Rubbermaid, en su material promocional. Los ejecutivos de Wal-Mart estaban particularmente enojados cuando se enteraron que otros clientes de Rubbermaid estaban pagando precios más bajos por los mismos productos que compraba Wal-Mart. Dado que Wal-Mart es el cliente más grande de Rubbermaid, con más de 2180 tiendas y sumando más del 15% de las ventas de productos para el hogar de Rubbermaid, el enojo de los ejecutivos de Wal-Mart parece estar bien fundado.

Nuevos y fuertes competidores están empezando a quitarle participación de mercado a Rubbermaid. Esta empresa ha



ignorado por mucho tiempo a los otros fabricantes de productos para el hogar debido a que en el pasado estos competidores tenían pocas ventajas sobre las que Rubbermaid debiese preocuparse. No obstante, muchos de estos rivales han crecido y mejorado muchos de sus productos y servicios en los últimos años. Cuando Rubbermaid traspasó el incremento de sus costos a los precios que cobraba a sus clientes, sus competidores sólo hicieron traspasos menores, decidiendo reducir un poco sus utilidades en lugar de hacer un traspaso total de costos al precio. Esto pudo haber sido un error táctico muy grande para Rubbermaid. Las ventas de Rubbermaid disminuyeron mientras que las de sus competidores aumentaban. Muchas de tiendas de venta al detalle no creían que sería bueno traspasar todo el costo a los consumidores finales, y empezaron a darle más espacio en sus tiendas a los competidores de Rubbermaid. Adicionalmente, los problemas de Rubbermaid incluyen retrasos crónicos en las entregas a sus clientes principales, incluyendo a Wal-Mart; y un desarrollo lento de sistemas automatizados de reabastecimiento que esté basado en ventas actuales en lugar de pronósticos. En otras palabras Rubbermaid no ha estado sirviendo a sus clientes tan bien como lo han hecho sus competidores.

Dados estos problemas, las metas financieras de la compañía de 15% de crecimiento anual en ingresos y utilidades parecen poco realistas. A pesar de que estas metas se han alcanzado en muchos años de la década anterior, en los últimos años no han sido logradas. Más aún, su meta de duplicar su tamaño para el año 2000 requeriría que las ventas de Rubbermaid crecieran de \$2.200 millones de dólares a \$4.400 millones en 5 años. Esto también parece poco realista. Ex - gerentes de Rubbermaid y analistas externos creen que la compañía ha presionado a sus gerentes demasiado fuerte con el fin de obtener un crecimiento significativo y alcanzar sus metas. Un analista sugiere que "Rubbermaid es una compañía que se ha esforzado tanto que se ha estirado un músculo". En 1993, las ventas crecieron en 8% y 10% para 1994. Las utilidades crecieron en 15% para 1993, pero solo en 8% en 1994. Por esto, Rubbermaid está experimentando algunos problemas significativos.

El actual Gerente General, Wolfgang R. Schmitt, está contando con las ventas internacionales para empujar el crecimiento global de la empresa y así alcanzar sus metas financieras de corto y largo plazo. No obstante, analistas externos sugieren que Rubbermaid no tiene la suficiente exposición global y experiencia para alcanzar sus metas internacionalmente. Lo han hecho muy bien domésticamente en los EE.UU. pero le han prestado poca atención a sus operaciones internacionales. Con todo, los prospectos de Rubbermaid en Europa y Asia se ven positivamente.

Debe notarse que Rubbermaid es una fuerza formidable en su industria y que es fuerte financieramente. Al final de 1994, tenía más de \$150 millones en caja y activos de fácil liquidación y solo \$11 millones de deuda. Más aún, todavía es una empresa altamente innovadora introduciendo aproximadamente 400 nuevos productos anualmente. Las alianzas y adquisiciones de compañía más pequeñas han expandido sus ventas anuales en más de 180 millones en 1994 y pretende ser más eficiente cortando sus costos en \$335 millones en 1997. Por esto, a pesar de haber tenido algunos contratiempos en los últimos años, aún existe un potencial importante para que Rubbermaid sea una empresa de alto rendimiento a las puertas del siglo 21.

Fuente: A.B. Fisher, 1996, Corporate Reputations, Fortune, March 6 90-93; L. Smith, 1995, Rubbermaid goes thump, Fortune, October 2 90-104; Z. Schiller, 1995 The revolving door at Rubbermaid, Business Week, September 18, 80-83; M.H. Gerstein, 1995, Rubbermaid, Value Line, July 21, 1970. [Extraído de: Hitt, Ireland & Hoskinson, 1997, Strategic Management Concepts, West Publishing Co., 40-41]

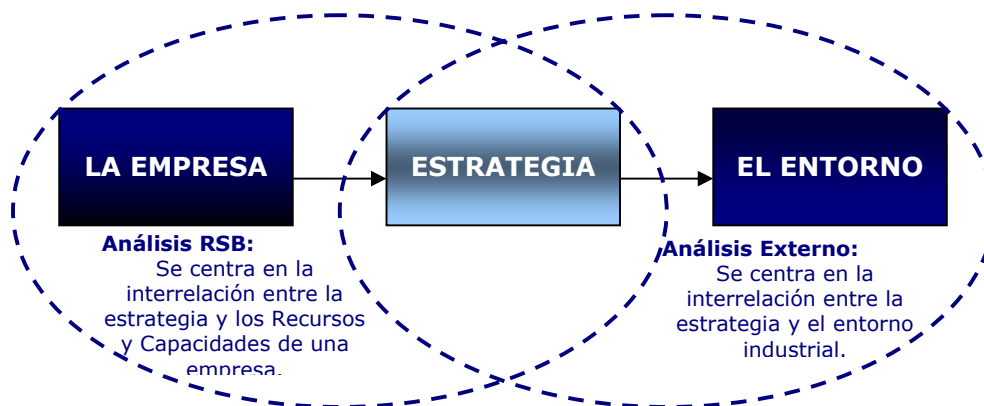


3 Análisis de los Recursos y las Capacidades

La estrategia, como lo hemos visto, se concentra en igualar los recursos y las capacidades de la empresa, con las oportunidades que aparecen en el entorno.

El énfasis en el entorno estuvo presente en toda la literatura sobre el tema hasta antes de los 90's. No obstante, dado la elevada tasa de cambios en las industrias y en respuesta a aquellos caso en que el análisis externo (incluyendo Porter) no podía dar una respuesta coherente, se desarrolló una nueva forma de pensamiento que otorga preponderancia a los recursos y capacidades como base para el Análisis Estratégico.

Este nuevo enfoque se conoce como el *Enfoque Basado en Recursos (RSB - Resource Based View)*.



3.1 *Estrategia Basada en Recursos (Resource Base View).*

Como se ha visto, el punto inicial para la formulación de la estrategia debe ser una declaración de la identidad y el propósito de la firma; convencionalmente se le llama la Misión. Ésta responde a la pregunta: "¿Cuál es nuestro negocio?".

Típicamente, la respuesta a esta pregunta y la definición del negocio es desde el punto de vista del mercado atendido.

Una definición de la firma desde el punto de vista de lo que la empresa es capaz de hacer puede ofrecer una base más duradera para la estrategia, que una definición basada en las necesidades que el negocio busca satisfacer.

En general, mientras más alta sea la tasa de cambio del entorno externo de una compañía, más debe ésta basar su estrategia de largo plazo sobre sus Recursos y Capacidades internas en lugar de un enfoque externo de mercado.

3.2 *El Rol de los Recursos en la Formulación de Estrategias*

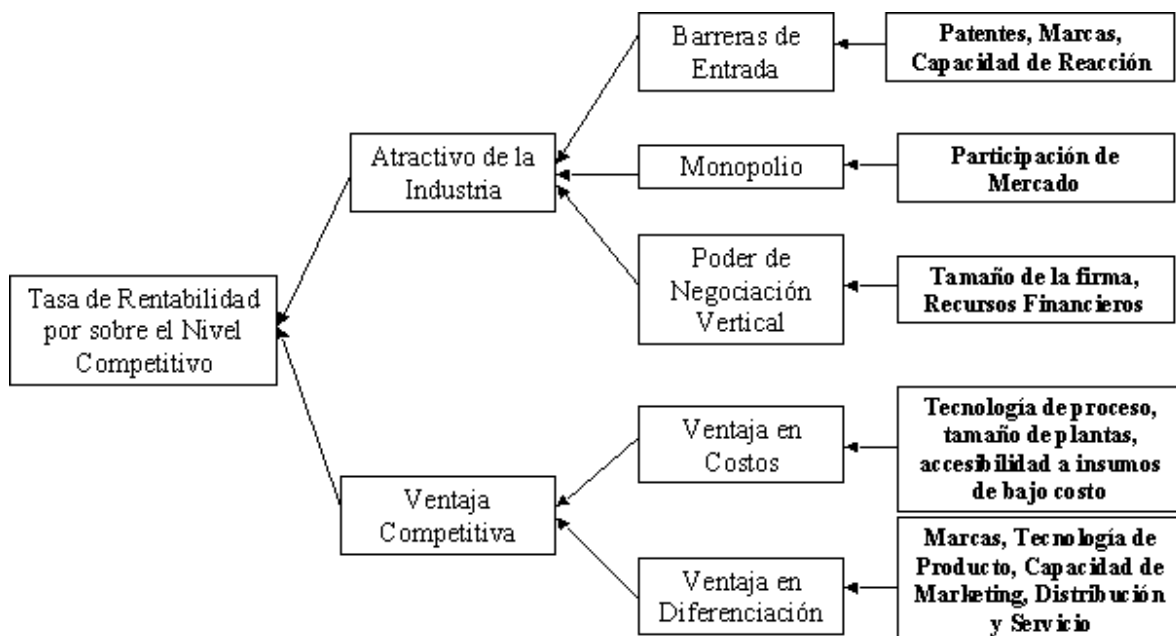
El análisis de industria ha dado énfasis al poder del mercado conferido por estructuras de industria favorables como la base primaria para rentabilidad superior, esto implica una dirección estratégica que se preocupa por identificar industrias atractivas, localizando segmentos favorables y grupos estratégicos dentro de las industrias, adoptando estrategias que modifican las condiciones de la industria y el comportamiento de los competidores para moderar las presiones competitivas.



El enfoque alternativo del RSB (Enfoque Basado en Recursos), por otro lado se basa en tres factores:

1. El incremento en la presión competitiva a través de las industrias debido al incremento en la competencia internacional y la desregulación, ha significado que industrias que una vez ofrecieron ambientes cómodos para hacer ganancias fáciles están ahora sujetas a una vigorosa competencia (principalmente) en precio.
2. Los cambios tecnológicos y en la demanda están causando que los límites de las industrias lleguen a estar mal definidos.
3. La investigación empírica no confirma una relación entre rentabilidad y las estructuras de la industria presumidas de entregar poder de mercado. (Este es una crítica muy fuerte a Porter y al Modelo ECR)

Para comprender un poco mejor la relación entre el análisis industrial (externo) y el análisis de RR. y CC. veamos a continuación como el primero (y todos los elementos vistos hasta ahora, como ser barreras a la entrada y estructura) puede explicarse en términos de los Recursos y Capacidades.



La esencia de este enfoque está en que la firma debe tener conocimiento completo y profundo entendimiento de sus recursos y capacidades.

Existen tres elementos claves en este enfoque:

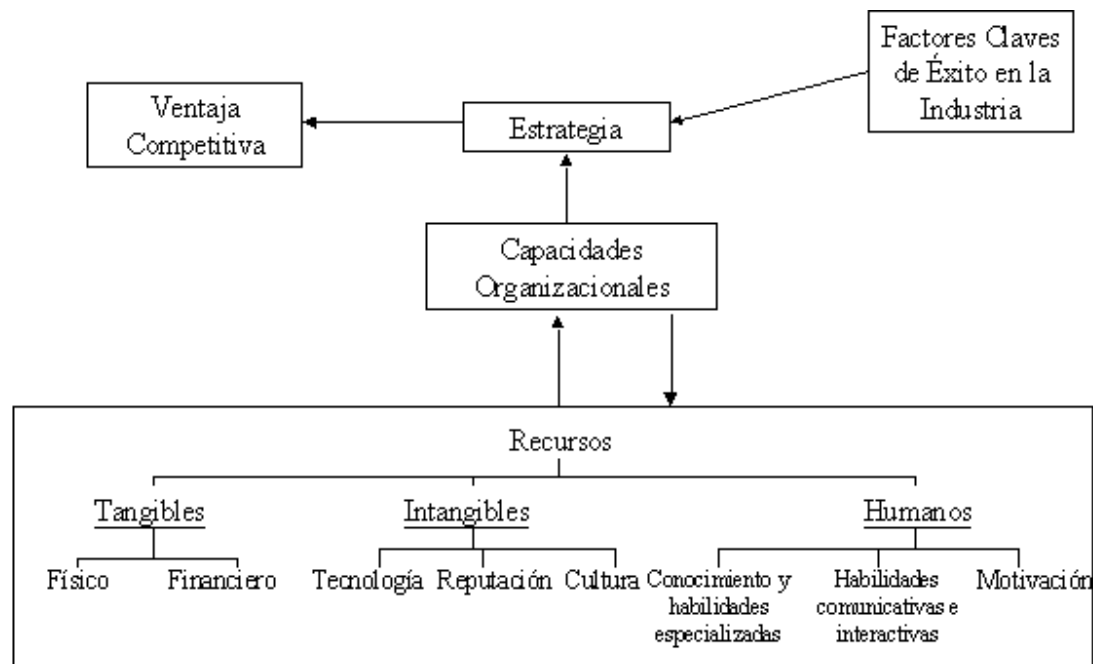
- Seleccionar una estrategia que aprovecha los principales recursos y capacidades de la firma. En otras palabras, que esté sustentada por **"Capacidades Clave"** (o **"Competencias Clave"**).
- Asegurar que los recursos de la firma son empleados por completo, y que su utilidad potencial es aprovechada hasta el límite.
- Construir la base de los recursos de la firma.

3.2.1 Clasificación de Recursos y Capacidades.

A fin de realizar un análisis de RR. y CC. apropiado, es necesario primero clasificar los Recursos para ordenar este proceso.



Como punto de partida debe reconocerse la diferencia entre Recursos y Capacidades. Éstos últimos corresponden a cómo una empresa hace uso de los recursos que posee. Esto da lugar al siguiente corolario: Una empresa puede poseer gran cantidad de recursos, pero si no sabe cómo aprovecharlos para alcanzar una posición competitiva ventajosa entonces carece de capacidades.



Fuente: Robert M. Grant, *Contemporary Strategy Analysis* (Blackwell Business, 1995), 121.

Evidentemente, para poder determinar el potencial de recursos y capacidades para convertirse en la base de una ventaja competitiva, es necesario realizar una comparación de éstos. Este proceso se conoce como Benchmarking, y hace referencia a la comparación de ciertos atributos propio de una empresa (RR y CC) con el promedio de la industria, con el líder de ésta o con los competidores más cercanos.

3.2.1.1 Recursos Financieros.

Los Activos financieros y la generación interna de fondos de una empresa determinan su capacidad de endeudamiento e inversión y su capacidad de recobrase.

Algunos indicadores: Razón Deuda/Patrimonio, Razón Corriente, Test Ácido, etc.



3.2.1.2 Recursos Físicos.

El tamaño, ubicación y flexibilidad de la planta y el equipo, ubicación y uso alternativo del terreno y edificios y las reservas de materia prima juegan un papel muy importante en el ajuste de la producción y determinan el potencial para ventajas en costo y calidad.

Algunos indicadores: Valor de Reventa de los activos fijos, antigüedad de equipos, escala de las plantas, uso alternativo del activo fijo, etc.



3.2.1.3 Recursos Tecnológicos.

Considera el stock de tecnología con que cuenta una organización (patentes, derechos de autor, intercambio de secretos) y experiencia en la aplicación del know-how. También se cuentan acá los recursos para la innovación: medios para investigación, empleados técnicos y científicos, presupuesto en I&D, etc..

Algunos indicadores: Número y significancia de patentes, ingreso provenientes de patentes o licenciadas, personal de I&D como porcentaje de empleados, etc.

3.2.1.4 Capacidades Organizacionales

Se refieren a la capacidad de la firma para emprender una actividad particular. También se conocen con el nombre de Competencias. Se habla de *Competencias Claves* o *Distintivas*^{iv} para describir aquellas cosas que la firma hace particularmente bien relativo a sus competidores.

Las Competencias Claves son aquellas que:

Hace una contribución desproporcionada al valor último percibido por cliente o a la eficacia con la que ese valor se entrega y proveen una base para entrar a nuevos mercados.

Se requiere identificar las actividades de la firma para examinar sus capacidades. Dos métodos son usados comúnmente:

- **Clasificación funcional:** Identifica las capacidades organizacionales en relación con cada una de las principales áreas funcionales de la firma.
- **La Cadena de Valor:** Desagrega la firma en una cadena de actividades secuenciales y complementarias.

Un problema importante en la evaluación de las capacidades es la objetividad. Al evaluar sus capacidades, las organizaciones frecuentemente son víctimas de glorias pasadas, esperanzas del futuro, y sus propios deseos.

Para identificar y evaluar las capacidades de la firma, los gerentes deben tener una visión amplia y profunda, y mirar desde distintas perspectivas. Para la objetividad, es crítico establecer medidas cuantificables de desempeño que permitan la comparación con otras firmas. El benchmarking es una herramienta que permite realizar estas comparaciones. Involucra cuatro etapas:

- Identificar las actividades o funciones del negocio que necesitan ser mejoradas.
- Identificar las compañías que son líderes en estas actividades o funciones.
- Contactar estas compañías, visitarlas, hablar con sus gerentes y empleados, y analizar como es que ellos lo hacen bien.
- Usar lo aprendido para redefinir las metas, rediseñar los procesos, y cambiar las expectativas con respecto a las propias funciones y actividades

3.2.2 Integración de Recursos y Capacidades

Las Capacidades Organizacionales involucran la integración de equipos de recursos. La integración de recursos no humanos posee pocos problemas administrativos. Los problemas críticos de administración conciernen a la integración de recursos humanos, por lo que se requiere de un mecanismo para integrar conocimiento y habilidades.

Existen dos mecanismos principales:

- **Reglas y Directrices:** El conocimiento especializado puede ser transferido y por ende integrado a través de reglas y directrices formalmente establecidos (Manuales de Operación, Descripción (escrita) de funciones, etc.)



- **Rutinas Organizacionales:** Son modelos regulares y predecibles de actividad que se componen de una sucesión de acciones coordinadas por individuos (patrones de comportamiento). Las rutinas son para la organización lo que las habilidades son para los individuos.

Reconocer el papel y la naturaleza de estos mecanismos de coordinación pueden ofrecer visiones claras en las relaciones entre los recursos, capacidades, y la ventaja competitiva.

3.2.2.1 Factores conducentes a la integración.

Las competencias de la firma no son consecuencia de la colección de los recursos individuales que la firma controla. Es crítico para la relación entre los recursos y las capacidades, la habilidad de la administración para lograr la cooperación y compromiso entre los recursos requeridos para el desarrollo de las rutinas organizacionales.

3.2.2.2 Existe un trade off (relación inversa) entre eficiencia y flexibilidad.

En términos de la integración de recursos. Puede optarse, como se vió, por reglas y directrices o rutinas organizacionales (patrones). No obstante, el alto grado de formalización de las primeras puede llevar a una mayor eficiencia pero menor flexibilidad para responder a cambios del entorno.

Por otro lado, si la integración nace de rutinas (que generalmente tienen un muy bajo grado de formalización, ya que se dan naturalmente por las características y afinidades de los individuos en su quehacer diario) la flexibilidad para responder rápidamente a cambios puede ser alta, a costa de eficiencia.

3.2.2.3 Economías de experiencias.

Las capacidades son desarrolladas y sostenidas a través de la experiencia. La ventaja de una firma establecida frente a una nueva firma está basada principalmente en las rutinas que han sido perfeccionadas a largo del tiempo.

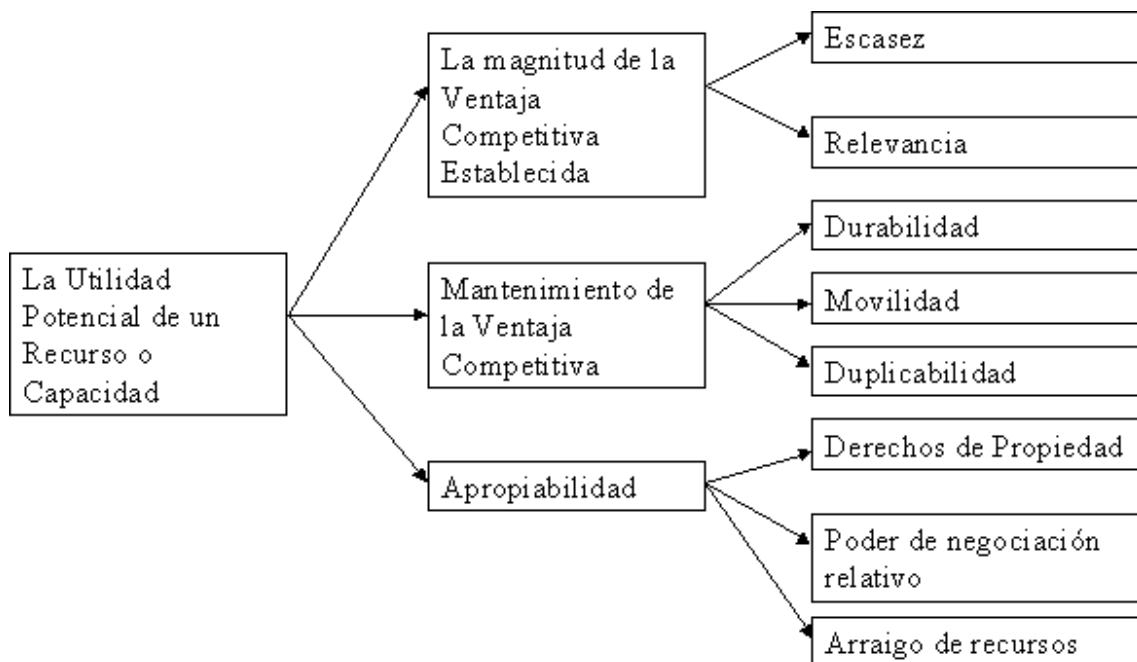
Las ganancias que una firma obtiene de sus recursos y capacidades dependen de tres factores que dependen de algunas características de los recursos.

3.2.3 Evaluación de la Potencial Utilidad de Recursos y Capacidades.

Las estrategias no sólo se diseñan para explotar los recursos de la firma, sino que también para preservarlos, actualizarlos, y aumentarlos.

Al comparar la estrategia elegida con el conjunto de recursos y capacidades de la firma pueden resultar ciertos "vacíos de recursos" que deben ser llenados si se espera que la estrategia sea de máxima efectividad en la construcción de la ventaja competitiva.

Resulta interesante, por tanto, establecer qué recursos tienen potencial para convertirse en la base para la formulación de estrategias para la consecución de una Ventaja Competitiva Sustentable.



Fuente: Robert M. Grant, *Contemporary Strategy Analysis* (Blackwell Business, 1995), 128.

3.2.3.1 La magnitud de la ventaja competitiva:

Para que un recurso o capacidad establezca una ventaja competitiva debe cumplir con dos condiciones:

- Debe ser *escaso*. Si un recurso está ampliamente disponible se convierte en un requisito para la competencia, pero no una fuente de ventaja competitiva.
- Debe ser *relevante*. Los recursos y capacidades son valiosos sólo si pueden ser unidos con uno o más factores claves de éxito dentro de la industria.

3.2.3.2 Mantenimiento de la ventaja competitiva:

Las ganancias provenientes de los recursos y capacidades dependen también de por cuánto tiempo puede ser mantenida la ventaja competitiva. Por ello el recurso o capacidad requiere de tres características:

- *Durabilidad*: Algunos recursos tienen una mayor vigencia que otros, y por ende son una base más segura de ventaja competitiva.
- *Movilidad*: Se refiere hasta qué punto pueden transferirse los recursos y/o capacidades entre las firmas. Las fuentes de inmovilidad son:
 - Inmovilidad Geográfica.
 - Información Imperfecta
 - Recursos específicos de la firma
- *Duplicabilidad*: Cuando una firma no puede adquirir un recurso o capacidad, entonces ésta debe construirlo.

La habilidad de una firma para mantener su ventaja competitiva en el tiempo depende de la velocidad con la cual sus competidores pueden adquirir los recursos y capacidades necesarias para imitar el éxito de la firma inicial.

3.2.3.3 Apropiabilidad de las rentas de los recursos:

Donde la ambigüedad sobre la propiedad de los recursos y capacidades exista, la distribución de las rentas entre la firma y los empleados dependerá en forma crítica de su poder relativo de negociación.



3.2.4 Caso Práctico: Sears Roebuck & CO.

Competencias Clave e Inflexibilidades Clave en Sears Roebuck & CO.

El ambiente competitivo que Sears ha enfrentado en el negocio de la venta al detalle durante las últimas dos décadas difiere sustancialmente del que históricamente había enfrentado. No obstante, como se sugiere en los comentarios de Sam Walton, fundador del Wal-Mart, los gerentes de Sears han fallado en darse cuenta que su ambiente competitivo ha cambiado: *“Una de las razones por las que Sears a perdido tanto el paso es que no admitieron durante mucho tiempo que Wal-Mart y Kmart eran su competencia. Ellos nos ignoraron, y ambos [Wal-Mart y Kmart] explotamos justo frente a ellos”*.

En lugar de reconfigurar su cadena de valor para formar nuevas fuentes de ventaja competitiva que les permitiese competir efectivamente en un ambiente que había cambiado, Sears esencialmente decidió continuar enfatizando sus competencias clave. Desgraciadamente para la empresa, sus competencias clave se habían convertido en *inflexibilidades clave*.

No fue sino hasta que un nuevo Gerente General, Arthur Martínez fue asignado en 1993 para Sears comenzara a reformarse y desarrollar nuevas competencias clave. Actuando con coraje y demostrando su voluntad para hacer lo que él creía que debía hacerse, un analista dijo del nuevo Gerente: *“...recién llegado e inmediatamente tomó las decisiones que debían tomarse... Y éstas resultaron en un impacto muy rentable”*

Entre las decisiones que Martínez tomó estaba la eliminación de más de 50.000 empleados, cerrar 113 tiendas de venta al detalle y eliminar completamente las operaciones del Catálogos. En 1996, Sears decide vender el 50% de las acciones de Prodigy que poseía (una empresa de redes on-line), debido a que no ésta no encajaba en el negocio de Sears que estaba enfocado a la venta al detalle. Esta acción se siguió a varias desinversiones en Dean Witter, Discover Card, Coldwell Banker Real Estate y Allstate Insurance. En lugar de proveer “mercadería y servicios relacionados a precios competitivos a los clientes con excelente calidad” (que era la misión del anterior Gerente de la empresa), el Sr. Martínez observó que “Sears es una tienda por departamentos de precio moderado”.

El Sr. Martínez y otros gerentes de Sears han estudiado cuidadosamente a los competidores, así como también a otras tiendas de venta al detalle para identificar y tratar de comprender las competencias clave que ellos están usando para establecer ventajas competitivas. La competencia de Wal-Mart en el manejo de la tecnología y la logística es en la visión del Sr. Martínez, “un modelo a seguir”. Los estrategas de Sears creen que la competencia clave de Crate & Barrel's es su brillante y innovador sistema de mercadeo. En Nordstrom, la competencia que le otorga una ventaja competitiva es saber conectarse con sus clientes principales a través de un inventario completo de ítems que ellos valoran. Hoy en día Sears está usando sus capacidades para lanzar marcas propias (e.g., the Canyon River Blues Denim Collection y sus marcas propias de cosméticos conocidos como Circle of Beauty).

A pesar de estas acciones y otras, Sears se está esforzando en desarrollar nuevas ventajas competitivas. Primeros resultados son el incremento continuo de las ventas por pie cuadrado y el aumento en la participación de mercado.

Las acciones tomadas en Sears para reasignar sus recursos y capacidades y eliminar sus inflexibilidades, al mismo tiempo que desarrollan nuevas competencias vinieron como resultado del franco liderazgo de estrategia en jefe, el Sr. Martínez. Para entender más ampliamente como la empresa intentará explotar sus ventajas y Competencias Clave en su búsqueda de competitividad futura, el Sr. Martínez y su gente han desarrollado un plan de crecimiento que detalla los compromisos y acciones estratégicas hacia el año 2000.

Fuente: R. Berner and J. Sandberg, 1996, Sears to shed its 50% stake in Prodigy, Wall Street Journal, February 22, A3, A4; G. Buck, 1996.



4 Naturaleza y Fuentes de Ventajas Competitivas.

Partamos por definir el Concepto de Ventaja Competitiva:

Ventaja Competitiva: *"Cuando dos empresas compiten entre sí (i.e. cuando están en el mismo mercado y satisfacen a los mismos clientes), diremos que una tiene una ventaja competitiva sobre la otra si es capaz de obtener beneficios económicos² o tiene el potencial de obtener beneficios económicos superiores a los de su competidor"*³

Nótese que la definición tiene una connotación eminentemente económica, es decir, la Ventaja Competitiva sólo puede medirse en términos económicos.

4.1 Fuentes de Ventas Competitivas

4.1.1 Habilidad de Respuesta a Cambios Externos.

En general, surgen Ventajas Competitivas como respuesta de las empresas a cambios en su entorno. Para que existan diferencias entre los beneficios que una u otra compañía obtenga de estos cambios, éstos deben afectar en forma diferencial a uno y otra.

Ahora bien, una empresa no puede simplemente esperar que los cambios de su entorno la sitúen en una posición competitiva ventajosa, esta empresa debe ser capaz de **responder** a estos cambios.

En general, la habilidad de responder a los cambios, aprovechando las oportunidades que éstos generan se conoce como *entrepreneurship* (emprendimiento).

Para ser capaz de responder a estos cambios dos elementos son críticos:

- Información (Este Recurso se une a una empresa es producto de la Capacidad de Análisis del Entorno de una empresa)
- Flexibilidad de Respuesta (o Velocidad de Respuesta).

Mientras más flexible sea una organización (no solamente en términos tecnológicos, sino también en términos administrativos) menor será su dependencia en la información y su habilidad de obtenerla.

4.1.2 "Nuevo Juego"

Otra fuente de Ventajas Competitivas es el Nuevo Juego; esto es, cambiar las reglas del juego, cambiar las formas en que se hacen negocios, principalmente a través de la innovación.

Ante la presencia de un competidor muy fuerte, otras empresas han logrado obtener una Ventaja Competitiva a través de la innovación y no a través de la imitación⁴.

Ejemplo de Nuevo Juego puede encontrarse, por ejemplo en Hewlett Packard. HP "cambió las reglas del juego" que Xerox había impuesto en la industria de las fotocopiadoras al cambiar el tamaño, y la forma de distribución sus fotocopiadoras. Habiendo Xerox acaparado la industria con un 94% en 1980 con sus fotocopiadoras de gran tamaño y automatización, pasó a tener tan solo un 17% en 1995 producto de que las fotocopiadoras de Canon introdujo al mercado, mucho más pequeñas, menos automatizadas pero más baratas y al alcance de la mayoría de las pequeñas empresas y personas.

² Incluyendo el Costo de Capital de la Empresa.

³ Robert M. Grant, "Contemporary Strategy Analysis".

⁴ Schumpeter, "Creative Destruction".



4.1.3 Estructuras de Mercado.

Como vimos en puntos anteriores la estructura de mercado (monopolio, oligopolio, etc.) puede generar fuentes de Ventajas Competitivas, excepto en el caso particular del Competencia Perfecta. Los supuestos de ésta establecen que en el largo plazo todas las empresas obtienen beneficios normales debido a la eficiencia de estos mercados (perfecta disponibilidad de información y la libre entrada y salida de competidores).

Cuando existen ineficiencias de mercado, como la disponibilidad imperfecta de información o los costos de transacción surgen oportunidades para alcanzar una Ventaja Competitiva.

4.2 Mantención de la Ventaja Competitiva

Hasta ahora hemos visto algunas fuentes de Ventaja Competitiva, no obstante, el alcanzarla no es suficiente, sino que una empresa debe ser capaz de mantenerla en el tiempo.

Desde el punto de vista de la habilidad de responder a cambios del entorno, una de las principales formas de sostener una Ventaja Competitiva es a través de estar siempre atento a los cambios y preguntarse como éstos afectarán a una organización y como estos cambios pueden ofrecer oportunidades a una empresa.

Desde la perspectiva del Nuevo Juego, la mantención de una Ventaja Competitiva se da a través de la innovación continua.

Sí, en una etapa posterior, una empresa ya ha logrado alcanzar una ventaja competitiva, y por lo tanto, ha alcanzado beneficios en exceso de sus competidores, debe tener claro que éstos (o por lo menos algunos) buscarán la forma de imitarla.

Para evitar esto, la empresa debe comprender el proceso de imitación que generalmente sigue un competidor en búsqueda de mejores beneficios y tratar de evitarla a través de:

4.2.1 Esconder la Ventaja Competitiva.

Esto es mostrar menores beneficios de lo que potencialmente pueden alcanzarse con la Ventaja Competitiva.

Una forma de realizar esto es limitar los precios y renunciar a los beneficios en exceso de corto plazo a fin de asegurar la supervivencia y beneficios en el largo plazo. Una forma más simple es simplemente esconder los beneficios excesivos (e.g. las Sociedades Limitadas no están obligadas a publicar sus Estados Financieros).

4.2.2 Esconder Información y Enviar Señales.

Una empresa que desea mantener su Ventaja y protegerla de imitadores puede esconder información y/o enviar señales (signaling) al mercado.

La manipulación y el encubrimiento de información están asociados al punto anterior.

Por otro lado, el envío de señales puede evitar la imitación. Por ejemplo, una empresa puede enviar señales de que iniciará una guerra de precios al darse la imitación, así el potencial imitador deberá considerar este punto y decidir si estará en condiciones de soportar la guerra. Por supuesto, estas señales dependen de la credibilidad del que las emite. Ganarse esta reputación o credibilidad es una tarea difícil. Asimismo, en algunos casos este envío de señales es motivo de controversia y puede caer en los límites de la legalidad (leyes antimonopolios).

En presencia de economías de escala, los excesos de capacidad pueden ser otra señal para evitar la imitación. Éstos, en conjuntos con amenazas de guerra de precios son aún más susceptibles de ser objeto de sanciones por las leyes antimonopolios.



4.2.3 Evitar el Acceso a Recursos.

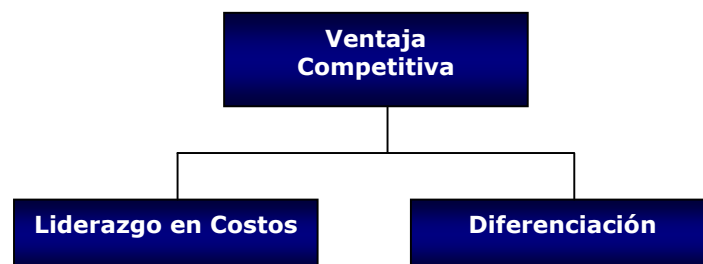
Un imitador buscará obtener los Recursos y Capacidades que el poseedor de la Ventaja Competitiva ya tiene. El obtener estos recursos, como vimos en el capítulo anterior, depende de la "movilidad" y de la "imitabilidad" de los recursos y capacidades.

La movilidad hace referencia a la posibilidad de que un recurso pueda ser comprado por otra empresa (e.g. recursos físicos). Aún cuando los recursos pueden ser "móviles", puede que esta movilidad esté asociada a costos de transacción que hagan muy costosa esta adquisición.

Por otro lado, la imitabilidad tiene referencia con la capacidad de una empresa de desarrollar en forma interna ciertos recursos o capacidades que posee la empresa con la Ventaja Competitiva. Por lo general, esto significa elevados costos de Investigación y Desarrollo (I&D).

4.3 Clasificación y Tipos de Ventajas Competitivas.

Tradicionalmente la clasificación de las Ventajas Competitivas se ha hecho en función de dos grandes enfoques⁵.



Dónde el Líder en Costos busca los costos más bajos (y los precios más bajos), mientras que el Líder en Diferenciación busca obtener una prima sobre el precio promedio a través de la diferenciar su producto o servicio.

Citando a Porter⁶: "Todas aquellas empresas que no optan por una de las dos formas genéricas de competir estarán **atrapada a la mitad** y destinadas irremediabilmente al fracaso"⁷.

Veamos un muy escueto resumen de estos puntos.

4.3.1 Liderazgo en Costos

4.3.1.1 Elementos Estratégicos asociados al Liderazgo en Costos.

- Inversión en EME (Escala mínima eficiente). (Supone la existencia de Economías de Escala)
- Diseño de productos con el objetivo de facilitar su manufactura.
- Control estricto de Costos Generales de Fabricación (GIF) y Gastos Generales de Administración y Ventas (GAV).
- Evitar los clientes que generen ingresos marginales.

4.3.1.2 Recursos y Capacidades Organizacionales para el Liderazgo en Costos.

- Acceso a Capital y Financiamiento (e.g. para la inversión en EME).

⁵ Los temas presentados en este punto presuponen que el lector tiene ya conocimientos básicos de estos conceptos.

⁶ Michel Porter, "Competitive Advantage"

⁷ Mucho se ha discutido acerca de la severidad de esta afirmación y hay todavía mucha controversia.



- Capacidades de manufactura (e.g. personal con experiencia).
- Sistemas de costeo altamente desarrollados y muy estrictos.
- Generación de reportes frecuentes.
- Estructura organizacional con funciones y responsabilidades altamente definidas (especialización del trabajo).
- Sistemas de incentivos basados en metas cuantitativas.

4.3.1.3 La Cadena de Valor y el Liderazgo en Costos

Otra herramienta introducida por Porter es su Cadena de Valor. Ésta es, según su definición, una *herramienta de análisis estratégico para la identificación de procesos, funciones o elementos de una organización que agregan valor a un producto.*

No obstante su gran utilidad, en el último tiempo las personas y las organizaciones han tergiversado su uso convirtiéndola en una mera presentación "necesaria" en todo reporte pero que entrega poca información.

Para evitar esto, es necesario recordar su definición básica: identificar procesos, funciones o elementos de una organización que agregan valor a un producto.

Primero debemos entender que es el "valor". En general, el valor agregado se define desde el punto de vista del exceso sobre el costo que un cliente esta dispuesto a pagar por un determinado producto o servicio. Si este valor es superior al precio cobrado por el producto o servicio entonces se produce la venta.

Desde el punto de vista del Liderazgo en Costos, la utilidad de la Cadena de Valor está en identificar las funciones o procesos de una organización que agregan poco valor y buscar la reducción de costos en estos procesos o funciones. ***El buscar la reducción de los costos en otros procesos que sí agregan valor podría ser muy peligroso.***

4.3.2 Diferenciación

4.3.2.1 Elementos Estratégicos asociados a la Diferenciación.

- Énfasis en la construcción y el posicionamiento de una "marca fuerte".
- Alta inversión en publicidad y promoción (generalmente asociada a la marca).
- Énfasis en el servicio a clientes y servicio postventa.
- Inversión en Diseño de nuevos productos.
- Inversión en Calidad.

4.3.2.2 Recursos y Capacidades Organizacionales para la Diferenciación.

- Capacidad de Marketing.
- Capacidad de diseño de nuevos productos.
- Recursos Humanos con alta Creatividad.
- Sistemas de medición basados en metas cualitativas más que cuantitativas.
- Elevada integración y fuerte coordinación interfuncional.

4.3.2.3 La Cadena de Valor y la Diferenciación.

Al igual se vio en el Liderazgo en Costos, la utilidad de la cadena de valor en la diferenciación es identificar los funciones o procesos que agregan más valor, para potenciarlos a través (por ejemplo) de la publicidad y la promoción. Acá debemos recordar que el valor agregado se mide en función de la utilidad que le da el cliente al producto o servicio, en consecuencia, si los clientes le confieren mucho valor (por ejemplo) a la calidad, la cadena de valor es útil en la Diferenciación para identificar que procesos contribuyen en mayor medida a esta calidad percibida.



Si lo que el cliente considera más valioso es la disponibilidad del producto en múltiples puntos de venta, la Cadena de Valor deberá identificar que funciones son responsables de esta mayor disponibilidad y potenciarlas a través de mejorar los recursos y capacidades asociadas a estas funciones.

Importante: Lo expuesto hasta ahora tiene un corolario muy importante: Un Diferenciador busca como prioridad potenciar (diferenciar) un aspecto particular de su producto, pero esto no implica que no debe buscar la reducción de costos en procesos que no agregan valor. Es así que puede explicarse la aparente dicotomía que se produce cuando encontramos un diferenciador que además posee los costos más bajos de la industria.

4.4 Ventaja Competitiva y Rendimiento Económico

Hasta ahora hemos definido la Ventaja Competitiva en función del **Rendimiento Económico (o de los Beneficios Económicos) por encima de Promedio**. No obstante, el Rendimiento Económico no es fácil de determinar y existen distintos enfoques para su definición.

Veamos algunas formas de definir el Rendimiento Económico.

4.4.1 Supervivencia como medida de rendimiento económico.

Si una empresa ha sobrevivido por largos períodos podría inferirse que está obteniendo retornos a lo menos normales.

Este enfoque tiene ventajas y desventajas, aunque estas últimas por lo general sobrepasan a las primeras.

Ventajas:

- Fácil de usar.
- No requiere información detallada.

Desventajas:

- No aplicable a nuevas organizaciones.
- No permite decisiones de mercado en el Corto Plazo.
- Indicador artificial ante la supervivencia de una organización por otros soportes (e.g. que sobreviva producto de beneficios obtenidos hace mucho tiempo).
- No cuantifica ni estratifica los niveles de retorno y por lo tanto no permite comparación.
- No permite hacer pronósticos.

4.4.2 Medición Contable del Rendimiento.

Otra forma muy común de medir el rendimiento es a través de indicadores financiero-contables (e.g. Razones de Rentabilidad, Razones de Liquidez, Razones de Apalancamiento, Razones de Actividad).

En estos casos, la recomendación es siempre hacer uso de varios de estos indicadores en forma paralela.

Ventajas:

- Ampliamente difundido que facilita su aplicación en múltiples casos
- Permite la realización de análisis comparativo (muy importante si queremos obtener un rendimiento promedio).

Desventajas:

- No existe un método contable único.
- Es de corto plazo.
- No permite proyecciones y en el mejor de los casos considerad el desempeño de un período.



- No incorpora la valoración de intangibles.
- Las variaciones producto del método contable pueden llegar a ser muy importantes. Dentro de esta variaciones pueden mencionarse sistemas de valoración de inventarios distintos (FIFO, LIFO) y sistemas diferentes de Depreciación (normal lineal o acelerada).

Otro problema en el que se ha insistido hasta ahora es que el rendimiento económico debe incorporar el costo del capital. Las razones contables no lo hacen; éstas miden el rendimiento contable y éste es diferente del rendimiento económico debido a que no considera el costo de capital. Para entender esto mejor veamos un ejemplo.

"Ud. Tiene una empresa de consultoría en la que únicamente participa Ud. como operario de la misma. El año pasado la empresa ganó \$10.000.000 y tuvo costos de \$8.500.000, dejándole un beneficio contable de \$1.500.000. Sin embargo, si Ud. hubiese optado por trabajar en una gran firma consultora, éstas le aseguraba un ingreso anual de \$2.000.000. Es decir, aunque el beneficio contable fue positivo en 1,5 millones (rentabilidad contable positiva), el beneficio económico es negativo en \$500.000 (rentabilidad económica negativa)."

4.4.3 Medida de Rendimiento con Valor Presente

$$VP = \sum_t \frac{FC_t}{(1+k)}$$

Donde: FC_t = Flujo de Caja Proyectado para el período t.
 k = Costo de Capital Promedio Ponderado.

Además: $k = (1-T)*L*k_D + (1-L)*k_E$

Donde: T = Tasa impositiva.

$$L = \text{apalancamiento} = \frac{\text{Deuda}_{LP}}{\text{Deuda}_{LP} + \text{Patrimonio}}$$

k_D = Costo de la Deuda (tasa de interés de LP).

k_E = Costo del Capital Puro (Costo de oportunidad del inversionista).

- $VP > 0$ esta generando beneficios económicos sobre lo normal.
- $VP = 0$ esta generando beneficios económicos normales
- $VP < 0$ esta rindiendo económicamente bajo lo normal.

Ventajas:

- Consiste con maximización de las ganancias de los inversionistas en el LP.
- Considera Rendimiento actual y futuro.
- Corresponde a la medición más realista de la empresa del Rendimiento Económico.

Desventajas.

- Difícil estimación de los de los flujos de caja futuros.
- Difícil estimación del costo de capital adecuado para el cálculo.
- Suposición de que el Costo Promedio Ponderado de Capital es invariante en el tiempo.

4.5 Ventaja Competitiva en Industrias Maduras

La madures de las industrias tiene una serie de implicancias que hacen más compleja la obtención de una ventaja competitiva.

En primer lugar, los entornos maduros disminuyen drásticamente las oportunidades para competir; y en segundo lugar, hace que la base para competir esté principalmente orientada



hacia la reducción de costos más que hacia la diferenciación. Todo esto puede explicarse en función de una serie de factores:

- Los consumidores están mejor informados.
- Los productos son (generalmente) muy estandarizados.
- Existe baja innovación en productos.
- La tecnología empleada está más difundida y esto hace más difícil la obtención de ventajas en costos.
- Existe una infraestructura industrial muy desarrollada y esto significa distribuidores más poderosos, lo que permite la fácil y rápida introducción de nuevos productos.
- La existencia de competidores extranjeros con costos menores producto de variaciones de tipos de cambio.

4.5.1 Factores Clave de Éxito en Industrias Maduras

La orientación a los costos presente en las industrias maduras tiene su fundamento en algunos factores que ya hemos estudiado pero que es bueno ver nuevamente desde esta perspectiva particular.

4.5.1.1 Economías de Escala

En industrias con productos estandarizados e intensivas en el uso de capital, distribución o publicidad son más susceptibles de explotar economías de escala en estos aspectos con el fin de obtener una ventaja. En este tipo de industrias, existe una alta relación entre la participación de mercado y la rentabilidad de las empresas.

4.5.1.2 Materias Primas, Insumos y RR.HH. de bajos costos

En muchos casos, se puede observar que pequeñas empresas logran ventajas en costos sobre los competidores más grandes y bien establecidos debido a su acceso a insumos más baratos.

Un caso muy particular es el menor costo del Recurso Humano al que tienen acceso las empresas más pequeñas debido a la inexistencia en éstas de sindicatos o uniones de trabajadores, los que significan elevados costos a las grandes corporaciones.

4.5.1.3 Gastos Indirectos de Fabricación (GIF) más bajos.

La reducción de costos en gastos indirectos es una fuente muy importante para la obtención de ventajas en costos y ha sido la clave de éxito para muchas empresas compitiendo en un entorno maduro.

Es muy común encontrar mucha ineficiencia y burocracia en la mayoría de las empresas que compiten en estos entornos. Asimismo es muy difícil erradicar estos males y por lo general la única manera de hacerlo es a través de "terapia de shock", es decir, mediante una reestructuración profunda (e.g. Reingeniería) o a través de un cambio total en la plana directiva.

4.5.2 Estrategias de Cambio

Pueden reconocerse algunas estrategias que empresas en esta situación han implementado con relativo éxito (nótese que se hace énfasis en el término "relativo"). Estas estrategias se conocen como Estrategias de Cambio:

4.5.2.1 "Cirugía" de Activos y Costos.

Una estrategia que entrega retornos en el corto plazo y que consiste en "extirpar" o renunciar a capacidad ociosa, ya sea vendiendo o dejando de invertir en plantas y equipos. Comprende también "extirpar" gastos en I&D, Publicidad, Inventarios y Cuentas por Cobrar.



4.5.2.2 Reenfocarse hacia segmentos donde se tiene mayor presencia.

Ya habíamos mencionado que este tipo de industrias tiene bajas tasas de crecimiento, no obstante, esta tasa puede tener variaciones entre distintos segmentos al interior de la industria. Además, como se vio, también varían el poder de mercado, las barreras a la movilidad, etc. En consecuencia, si la industria tiene productos muy estandarizados se deberá buscar orientarse hacia segmentos más especializados o de mayor valor agregado con demandas y tasas de crecimiento más altas. (e.g. Cobre, petróleo, etc.)

4.5.2.3 Diferenciación.

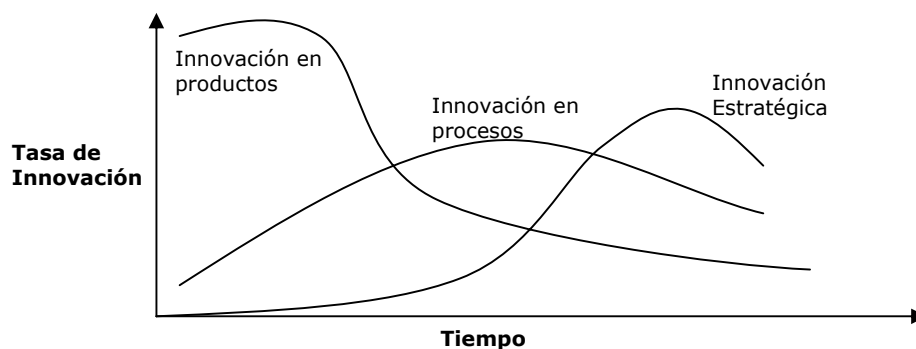
Se ha establecido que en entornos maduros la principal orientación de las empresas es principalmente hacia la reducción de costos. No obstante, esto es muy difícil de mantener en un entorno con tecnología y productos estandarizados, por lo que se debe buscar alguna forma de mantener esta ventaja en el tiempo.

Se estableció también que las posibilidades de diferenciarse son reducidas, pero no inexistentes. Si una empresa ha alcanzado cierta ventaja en cuanto a costos, ésta deberá a continuación tratar de diferenciarse en servicios (e.g. atención a cliente, servicio postventa, mantención gratuita, garantías, capacitación, etc.).

4.5.2.4 Innovación (Nuevo Juego)

Ya se ha discutido el Nuevo Juego como estrategia para enfrentarse a competidores fuertes. En entornos maduros es común encontrar competidores bien consolidados, esto, junto a las otras características de este tipo de industria, hacen de la innovación una fuente de Ventaja Competitiva muy importante.

La innovación, sin embargo, debe ser una "innovación estratégica"⁸, no una innovación en productos o en procesos, aunque esta última, para una industria madura, puede también ser una posible forma de reducción de costos.



Esta innovación estratégica generalmente está asociada a aspectos como el Marketing, el servicio al cliente, etc.

La evidencia muestra que son pocos los casos en que un participante establecido alcanza esta innovación estratégica o Nuevo Juego. En general, es un participante recién llegado a la industria el que "cambia las reglas del juego".

4.5.3 Implementación de Estrategias en Entornos Maduros

Para conocer el proceso de implementación estratégica en industrias maduras es necesario conocer primero el tradicional Modelo Burocrático⁹ o modelo de "Organización Mecánica"¹⁰, ya

⁸ Fuller & Stopford



que durante mucho tiempo fue la forma de implementación para alcanzar la eficiencia necesaria para la reducción de costos.

4.5.3.1 El Modelo Burocrático.

A continuación se presenta el modelo burocrático tradicional con sus principales características

Estrategia:	Búsqueda de eficiencia en costos a través de la producción masiva, economías de escala. Presencia de una dicotomía entre formulación e implementación estratégicas.
Estructura:	Definición de Departamentos funcionales, y clara definición de funciones y responsabilidades. Especialización del trabajo.
Controles:	Metas cuantitativas y de corto plazo, con monitoreo continuo y bien establecido a función a niveles jerárquicos. Procesos altamente estandarizados y formalizados a través de reglas y directrices.
Incentivos:	Énfasis en los incentivos financieros asociados a rendimiento personal.
Gerencia:	Preocupada del control y toma de decisiones.

Este modelo aquí presentado ha visto disminuida su relevancia con el paso del tiempo debido a factores del entorno que han precipitado su caída. Estos factores son:

Turbulencia en el Entorno: El Modelo Burocrático fue siempre concebido para alcanzar eficiencia en una estructura industrial estable. No obstante, en el último tiempo la tasa de cambio del entorno ha sido muy alta y las empresas han fallado en responder a los cambios. Una estructura más flexible ha probado ser más aconsejable en entornos turbulentos.

Énfasis en la Innovación: El énfasis en la innovación hace que las desventajas del modelo burocrático (alta formalización orientada a la eficiencia) sean más aparentes.

Nuevos Procesos Tecnológicos: La eficiencia en procesos del modelo Burocrático surge de métodos productivos altamente estandarizados. Sin embargo, la revolución electrónica ha hecho que los sistemas de manufactura sean más flexibles, automatizados y permiten escalas menores. Asimismo, la automatización hace también más flexible las labores administrativas.

Surgimiento de Conflictos con Trabajadores: Las características de estructura, control e incentivos ha hecho que el modelo Burocrático llevé a las organizaciones a mayores, más frecuentes y más costosos conflictos con los trabajadores, que por lo general, están agrupados o representados por sindicatos.

4.5.3.2 Nuevas Estrategias en Entornos Maduros.

Ante la caída del modelo Burocrático se han establecido algunas pautas para responder a la pregunta de cómo mejorar la competitividad en este tipo de industrias.

- Mayor descentralización en la toma de decisiones.
- Entrega de mayor poder de decisión a niveles inferiores de la organización.
- Transferencia de la responsabilidad estratégica única de la gerencia hacia un consenso que incluye a más niveles.
- Menor énfasis en las grandes escalas de producción.
- Mayor flexibilidad productiva y orientación al cliente.
- Mayor énfasis en la cooperación lateral y el trabajo en equipo.
- Mayor identificación de los empleados a través de sistemas de incentivos en base a beneficios o a través de la participación accionaria de los empleados.

⁹ Mintzberg, 1964

¹⁰ Burns & Stalker, 1960



4.5.4 Industrias en Declinación

Una situación particular de las industrias maduras es su inevitable declinación. Cuando una industria entra en esta fase terminal algunas de las características y factores clave de éxito hasta ahora discutidos se ven afectados y difieren de aquellas asociadas a industrias maduras.

Las industrias entran en su fase de declinación cuando enfrentan demanda decreciente, producto de la sustitución tecnológica, el cambio en las preferencias de los consumidores o cambios demográficos.

Dentro de los aspectos que caracterizan estas industrias se cuentan:

- Excesos de Capacidad.
- Competencia agresiva en precios.
- Bajo cambio tecnológico.
- Menor introducción de nuevos productos.
- Elevada antigüedad tanto de equipos como de personas.
- Salidas frecuentes de empresas que no pueden sostenerse en la industria.

La Ventaja Competitiva en estas industrias, y por lo tanto, el rendimiento económico o rentabilidad dependen de dos aspectos fundamentales:

Ajustes de Capacidad a la Demanda Decreciente.

La clave para permanecer en industrias en declinación es realizar ajustes progresivos de la capacidad para ajustarse a una demanda decreciente.

Sin embargo, estos ajustes progresivos no son sencillos y están sujetos a problemas que hacen difícil su implementación:

La capacidad de predecir la demanda: No es fácil anticiparse a reducciones de demanda y en general existe reticencia a aceptarla.

Las Barreras a la Salida: producto de la especialización de los activos, de los costos de cierre de plantas y del compromiso de la gerencia, es más difícil renunciar a capacidad productiva en exceso.

4.5.4.1 Opciones estratégicas para industrias en declinación.

Porter y Harrigan reconocen cuatro opciones que enfrentan empresas que participan en industrias en declinación. Estos son:

Liderazgo: al convertirse una empresa en líder de este tipo de industrias y jugar un papel dominante están en mejores condiciones de pasar a la etapa de cosecha y obtener mejores resultados económicos. Algunas formas de alcanzar esta posición de liderazgo son:

- Incrementar la participación de mercado y forzar la salida de competidores a través de competencia agresiva.
- Comprar participación de mercado a través de la adquisición de otras empresas competidoras.
- Comprar activos (plantas) a los competidores.
- Reducir los costos de salida de los competidores a través de producir repuestos o insumos para ellos.
- Demostrar compromiso con la supervivencia de la industria.
- Obtener y divulgar información más precisa con respecto a la futura declinación de la Industria para disminuir posibles expectativas optimistas de los competidores.
- Subir las apuestas, invirtiendo en tecnología más nueva para forzar a los competidores a seguir y hacer más costoso para ellos permanecer en la industria.



Nicho: Identificar segmentos que tengan una demanda estable o más inelástica o que sean poco probables de ser invadidos por otros competidores y aplicar las estrategias de Liderazgo descritas anteriormente.

Cosecha: el cosechar implica el maximizar los flujos de caja más próximos al mismo tiempo que se evita la inversión adicional. Esto puede lograrse a través de disminuir costos en todos los aspectos posibles. El riesgo de esta opción es que posiblemente se esté apresurando la declinación de la industria.

Desinversión: la última opción es retirar la inversión de la industria. Sin embargo, esto debe hacerse en etapas prematuras de la declinación a fin de conseguir un buen precio por la empresa o sus activos. Si no se logra la venta, y la declinación avanza, será muy difícil encontrar un buen comprador.

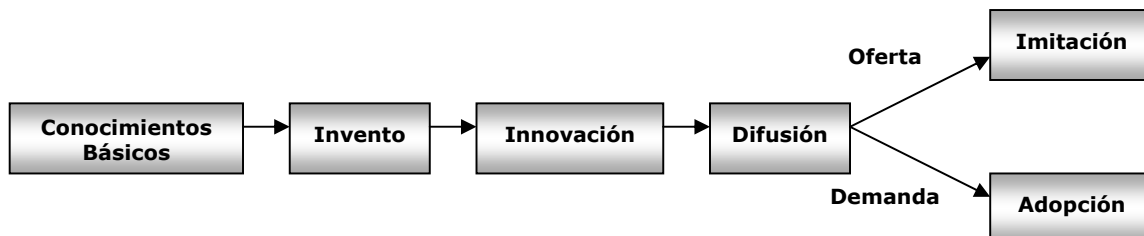
4.6 Ventajas Competitivas en Industrias Tecnológicas

4.6.1 Características de las Industrias Tecnológicas

4.6.1.1 El Ciclo Evolutivo de la Tecnología

Toda tecnología pasa por el ciclo evolutivo comprendido por el Desarrollo del Conocimiento, el Invento y la Innovación. Donde el Invento es la generación de nuevos productos a través del desarrollo de nuevos conocimientos, o a través de la combinación de conocimientos existentes. La innovación, por otro lado comprende el desarrollo y la comercialización inicial de estos nuevos productos mediante nuevas tecnologías.

La etapa siguiente al proceso de innovación corresponde a la Difusión. Ésta ocurre en dos ámbitos: desde el punto de vista de la demanda y desde el punto de vista de la oferta. Desde el punto de vista de la demanda la difusión se produce a través de la adopción de estos productos por parte de los consumidores. Desde el punto de vista de la oferta, la difusión se traduce en la imitación, y por lo tanto, la aparición de competidores.



Por lo general, en las primeras etapas de desarrollo de una industria tecnológica, existen muchos procesos o tecnologías que compiten entre sí (e.g. la industria de los PC en la década de los 90's).

La competencia entre tecnologías diferentes produce como resultado la desaparición de aquellas que aparecen menos atractivas a los clientes desde un punto de vista de precio-rendimiento. Esto implica que no necesariamente aquellas tecnologías que sean superiores en rendimiento y eficiencia prevalecerán.



Como resultado de esta progresiva eliminación surge el *Paradigma del Diseño Dominante*¹¹, que corresponde al diseño o tecnología que prevalece por sus características de precio-rendimiento.

Una vez establecido un Diseño Dominante, es muy difícil poder desplazarlo debido a dos efectos importantes. El efecto del Aprendizaje y el Efecto de Red.

El efecto de Aprendizaje se produce debido al desarrollo continuo de productos y a los crecientes volúmenes de producción. Se produce un incremento en la innovación de procesos que se traducen en mayor eficiencia.

El efecto de Red se presenta cuando la nueva tecnología está asociada a una conectividad o compatibilidad entre los distintos productos. El ejemplo más claro de esto, son las redes de telecomunicación y los sistemas operativos empleados en computadores. En ambos casos existen "beneficios" o externalidades positivas asociadas a hacer uso de un determinado sistema.

Por otro lado, un ejemplo de como algunas empresas fallaron en alcanzar una Ventaja Competitiva asociada al Paradigma del Diseño Dominante es Sony con su sistema Betamax. Esta tecnología perdió la batalla ante el ahora ampliamente difundido sistema VHS.

4.6.1.2 Reducción de Costos.

Otra característica de este tipo de industrias es la fuerte y continua reducción de costos producto de la mayor eficiencia, que es alcanzada, como se menciona en el punto anterior, por una mayor innovación de procesos.

Ejemplos pueden encontrarse en las fotocopiadores, en los PC (que redujeron su costo en más de 10 veces en una década y con incrementos de su eficiencia y capacidad de computo que supera las 100 veces).

4.6.1.3 Incertidumbre

Finalmente, pero no menos importante que los puntos anteriores, aparece la incertidumbre como característica de las industrias tecnológicas.

Esta incertidumbre se ve aún más exacerbada debido a los riesgos asociados a la introducción de una nueva tecnología al mismo tiempo que se enfrenta un entorno muchas veces desconocido. En consecuencia la incertidumbre, en este caso, es una combinación del riesgo tecnológico y del riesgo de mercado.

Esto hace que las barreras a la entrada a este tipo de industrias sean muy altas, aunque por motivos diametralmente opuestos a aquellos encontrados en industrias en crecimiento o maduras.

4.6.2 Fuentes de Ventaja Competitiva en Industrias Tecnológicas

El análisis estratégico de empresas muestra pocas evidencias de una correlación alta entre Innovación y Rendimiento Económico (Ventaja Competitiva). De hecho, más de la mitad de los casos muestra que son los imitadores los que han logrado obtener rendimientos económicos por encima del promedio, dejando a los innovadores en un posición secundaria o eliminándolos por completo.

Entonces, ¿de dónde está la relación entre la Innovación y la Ventaja Competitiva?

La respuesta parece estar asociada a la **apropiabilidad** de los retornos de la Innovación. Para comprender un poco mejor esta relación, definiremos la apropiabilidad de los retornos, como la

¹¹ R. M. Grant, "Contemporary Strategy Analysis"



habilidad de un innovador de transformar su invento-innovación en rendimientos económicos por encima del promedio.

Desde el punto de vista de la apropiabilidad puede hablarse de un Régimen Fuerte y de un Régimen Débil de Apropiabilidad, donde ambos están asociados al potencial de generar altos o normales (bajos) retornos al innovador, respectivamente.

En este punto, conviene recordar, que además de la apropiabilidad de los retornos de una innovación, es deseable también su sustentabilidad, la que se da a través de evitar la **imitación**. El proceso de imitación se describe en puntos anteriores.

4.6.2.1 Protección Legal

Una de las principales fuentes de Ventaja Competitiva es la protección legal de la innovación. Esta protección legal puede obtenerse de distintas formas y bajo distintas modalidades asociadas a los Derechos de Propiedad:

Patentes: son derechos de propiedad sobre productos, procesos o diseños que exclusivos al propietario. Las patentes pueden obtenerse a través de inventos que sean útiles, novedosos y que no sean obvios.

Derechos de Autor: confieren al autor de un trabajo artístico, musical, dramático o literario un derecho de propiedad único para la explotación de este trabajo.

Marcas Registradas

4.6.2.2 Recursos Complementarios

Otra forma de apropiarse de los potenciales retornos producidos por un invento es desarrollar Recursos que son complementarios para la comercialización del Invento.

En la medida que estos recursos son específicos para la comercialización de un determinado invento (por ejemplo, los equipos de refrigeración como recurso complementario a la comida congelada introducida en la década de los 50's).

4.6.2.3 Complejidad de los Conocimientos y la Tecnología

Si los conocimientos básicos subyacentes a toda inversión son codificables, es decir, pueden ser escritos formalmente, y por lo tanto fácilmente transferibles, entonces el invento es más susceptible de ser reproducido a partir de este conocimiento.

Si por el contrario, los conocimientos subyacentes son tácitos, es decir no pueden ser formalizados o escritos (como el sistema de producción ajustada, lean production system, de la TOYOTA), entonces el invento está mejor protegido de la reproducción a partir de los conocimientos básicos.

Por otro lado, en la medida en que un invento es tecnológicamente más complejo, es más difícil su imitación. Inventos simples como lo cubos Rubick son muy simples y fáciles de imitar.

4.6.2.4 Lead Time (Tiempo de Ventaja)

Otro factor que influye en la apropiabilidad de los retornos de una inversión es naturalmente el lead time o la ventaja en tiempo que supone la pronto introducción y comercialización de un invento.



4.6.3 Creación de Condiciones para la Innovación

Hasta ahora hemos establecido la innovación como fuente primaria Ventaja competitiva en entornos tecnológicos, así como también hemos visto como esta innovación es difícilmente capitalizada en retornos para el innovador.

En consecuencia, lo más recomendable es establecer las condiciones organizacionales más adecuadas para fomentar la creatividad, que es en definitiva el punto de partida para la innovación.

	Organización Operativa	Organización Innovadora
Estructura	Organización Burocrática. Especialización y división del Trabajo. Control Jerárquico.	Organización plana sin control jerárquico. Equipos de trabajo orientados a tareas.
Procesos	Unidades operacionales controladas y coordinadas por la alta gerencia, así como la planificación y la asignación de recursos.	Procesos dirigidos hacia la generación, selección y soporte y desarrollo de ideas. Planificación Estratégica flexible.
Premios	Compensación financiera. Sistema de promoción vertical hasta el tope.	Autonomía, reconocimiento y participación accionaria en nuevos proyectos.
Personas	Reclutamiento y selección de personal basado en las necesidades específicas de cada puesto en la organización.	Selección basada en el potencial generador de ideas combinado con conocimiento técnico. Gerentes deben actuar como auspiciadores y promotores de nuevas ideas.

4.7 Estrategias Competitivas en Industrias Emergentes

**Por Michael Porter*

Las industrias Emergentes son industrias que están recién formadas o son industrias reformadas que se han creado por innovaciones tecnológicas, cambios en la relación de los costos, nuevas necesidades emergentes de los consumidores u otra variable económica o social, que eleven a un nuevo producto o servicio a un nivel de oportunidad de negocio potencialmente viable. La característica esencial de una industria emergente, del punto de vista de formular una estrategia, es que no existen reglas del juego, el problema competitivo en una industria emergente es que todas las reglas deben ser establecidas de tal forma que la firma pueda existir y prosperar bajo ellas.

4.7.1 El Ambiente Estructural

Aunque las industrias emergentes pueden diferir de gran forma en sus estructuras, existen algunos factores estructurales en común que parecen caracterizar a muchas industrias que se encuentran en este nivel de desarrollo. Muchos de ellos relacionados o con la ausencia de bases

* Excerpted de *Competitive Strategy: techniques for analyzing Industries and Competitors* [Traducción libre], Michael Porter. Copyright © 1980 by The Free Press, a division of Macmillan, Inc. Reprinted by permission of the publisher.



establecidas para la competencia u otras reglas del juego o el pequeño tamaño inicial y lo nuevo de la industria.

4.7.1.1 Características Estructurales Comunes

4.7.1.1.1 Incertidumbre Tecnológica:

En las industrias emergentes usualmente existe un alto grado de incerteza o incertidumbre tecnológica. ¿Qué configuración de producto probará o demostrará ser la mejor?; ¿Qué tipo de tecnología de producción demostrará ser la más eficiente? .

4.7.1.1.2 Incertidumbre en la Estrategia:

No existe una estrategia "correcta" que haya sido claramente identificada. Diferentes firmas andan buscando (tanteando) con diferentes insinuaciones de productos, posiciones respecto al mercado, marketing, servicios, y muchos más; además de aportar con diferentes configuraciones de productos o tecnologías de producción. Otros aspectos diferentes a este problema son que muchas veces las firmas tienen una pobre y mala información acerca de sus competidores, de las características de los consumidores, y de las condiciones de la industria en su fase emergente (no conocen el medio). Nadie sabe quienes son sus reales competidores, tampoco conocen las ventas de la industria, ni las participaciones de mercado, que son simplemente inencontrables (no se pueden conocer).

4.7.1.1.3 Altos costos iniciales y pasos para la reducción de costos:

Los pequeños volúmenes de producción y el estado de novedad o nacimiento, usualmente lleva a tener altos costos con relación a los que podría alcanzar potencialmente esta industria. Las ideas vienen rápido en términos de mejorar los procedimientos, el layout de la planta y así sucesivamente, los empleados alcanzan mejores niveles de productividad cuando las familiarización con el empleo aumentan. El aumento de las ventas crea un aumento mayor al total acumulado del volumen producido por las firmas.

4.7.1.1.4 Compañías Embriones:

La fase emergente de la industria está usualmente acompañada por la presencia de una gran proporción de nuevas compañías formadas (las que contrastan con nuevas unidades de firmas establecidas) que la industria nunca más experimentara.

4.7.1.1.5 Los compradores por primera vez:

Los compradores de los productos o servicios de la industria emergente son inherentemente compradores por primera vez.

La tarea del marketing es inducir la sustitución, o hacer que los compradores conozcan o prueben el nuevo producto o servicio en vez de algún otro.

4.7.1.1.6 Horizonte de Corto Plazo:

En muchas industrias emergentes, la presión por desarrollar nuevos clientes, o producir productos para encontrar una demanda es tan alta que los cuellos de botella y problemas se confrontan con resultado del análisis de las condiciones futuras. Al mismo tiempo las convenciones de la industria, por lo general, nacen a través de las oportunidades puras, esto quiere decir de oportunidades evidentes.

4.7.1.1.7 Subsidios:



En muchas industrias emergentes, especialmente las con altos niveles de nueva tecnología o las que está inserta en el área que involucra aspectos sociales, existen muchos subsidios a los primeros entrantes; este subsidio puede venir de distintas partes: a través del gobierno o de recursos no gubernamentales. Los subsidios por lo general agregan un alto grado de inestabilidad a la industria, dado que dependen de decisiones políticas las cuales pueden ser rápidamente revertidas o modificadas.

4.7.1.2 Primeras Barreras a la Movilidad

En una industria emergente la configuración de las barreras a la movilidad es por lo general predeciblemente diferentes a las cuales caracterizarán a la industria en su posterior desarrollo. Las primeras barreras a la movilidad existente son las siguientes:

- Propiedad de la tecnología.
- El acceso a los canales de distribución.
- Acceso a la materia prima y otros insumos (mano de obra calificada) con un costo y una calidad adecuada.
- Los costos de las ventajas debido a la experiencia, son mucho más importantes por las incertezas tecnológicas y competitivas.
- Riesgo, el cual hace crecer el costo de oportunidad del capital, lo cual lleva a crear una barrera a la obtención del capital.

La naturaleza de las primeras barreras es la clave del porqué observamos empresas recién creadas en la industria emergente.

Estas primeras barreras de entrada afectan a los recursos y hacen que éstos no lleguen a las industrias emergentes dado el alto nivel de riesgo, por lo cual hay que ser muy creativos, tornar decisiones importantes que traerían un resultado a futuro, lo cual es riesgoso pues éstas decisiones pueden hacer que en el futuro la empresa se vea perjudicada, debido a los cambios que pueden aparecer en el medio. Esto nos dice que podría haber algunas ventajas para los que entran después.

4.7.1.3 Elecciones de Estrategias

La formulación de estrategias en industrias emergentes debe ir en relación con la incerteza y el riesgo de éste período de desarrollo de la industria. Las reglas del juego competitivo están totalmente indefinidas, la estructura de la industria no esta establecida y probablemente cambie de variadas formas en el futuro y los competidores difíciles de reconocer. Aun así todos estos factores tienen otro punto de vista, la fase emergente de desarrollo de la industria, es probablemente el periodo cuando los grados de libertad de la estrategia son los más altos, cuando la influencia que tiene una buena decisión estratégica es la más alta en determinar el actuar y posterior éxito.

4.7.1.3.1 Formando la estructura de la industria:

El sobrepasar el tema de la estrategia en la industria emergente es la habilidad que tiene la firma de darle forma a la estructura de la industria. A través de sus elecciones, la firma puede tratar de establecer las reglas del juego en áreas como las políticas del producto, el desarrollo y acercamiento del marketing y las estrategias de fijación de precios.

4.7.1.3.2 Externalidades en el desarrollo de la industria:

En las industrias emergentes, la clave de la estrategia es el balance que la firma alcanza entre ayudar la industria y los intereses propios que la firma persigue.



Debido a potenciales problemas con la imagen de la industria, credibilidad, y confusiones de los compradores, en la fase emergente la firma está en una situación donde su éxito depende de otras industrias. El problema a superar por la industria es el inducir a la sustitución y el atraer a los compradores por primera vez, y es usualmente, dentro de los intereses de la industria, que durante esta fase se promueva la estandarización, las políticas de calidad y que se presente un consistente número de proveedores, clientes, además de una posición clara por parte del gobierno y de las finanzas de la comunidad.

Es probablemente una generalización válida que el balance entre la visión externa de la industria y la visión externa de la firma deben cambiar en dirección de la firma, a medida que la industria comienza a alcanzar una importante penetración.

A veces las firmas que han tomado un alto perfil como interlocutoras de la industria, para beneficio de ellos y para beneficio de la industria, se equivocan ello referente a reconocer que ellos deben cambiar su orientación. Como resultado, ellos pueden ser dejados atrás a medida que la industria madura.

4.7.1.3.3 Cambio de Rol de Proveedores y Canales:

Estratégicamente, la firma que pertenezca a una industria emergente debe estar preparada para un posible cambio en la orientación de sus proveedores y canales de distribución a medida que la industria crece. Los proveedores pueden incrementarse, libre o forzadamente, para responder a las necesidades especiales de la industria en términos de variedad, servicio y reparto. Similarmente, los canales de distribución pueden volverse más abiertos a invertir en facilidades, publicidad e inclusive llegar a formar alianzas con firmas. La explotación temprana de estos cambios de orientación puede dar a la firma una influencia o poder de estrategia.

4.7.1.3.4 Cambio en la Movilidad de las Barreras:

La temprana movilidad de las barreras, puede erosionar rápidamente en una industria emergente, es por eso que seguido serán remplazadas por muchas diferentes, mientras la industria crezca en tamaño y mientras madure la tecnología. Este factor tiene un numero de implicaciones. El más obvio es que la firma debe estar preparada para encontrar nuevas maneras de defender su posición y no deben confiarse, solamente, en cosas como la propiedad tecnológica, el éxito de su única variedad de producto. El responder a los cambios en la movilidad de barreras puede involucrar compromisos de capital que pueden exceder lejos, a los que han sido necesarios en las fases tempranas.

Otra implicancia es que la naturaleza de entrantes a una industria puede cambiar a que más firmas establecidas sean atraídas debido a mayor demostración de menor riesgo en la industria, seguido compitiendo a base de la forma más nueva de la movilidad de las barreras, como economías de escalas y tares del marketing.

4.7.1.4 Timing para la Entrada

Una de las elecciones cruciales de estrategia para competir en una industria emergente es el timing de entrada. (instante oportuno para entrar a la industria). Una entrada temprana (pionero) involucra un alto riesgo, pero puede, por otro lado, involucrar bajas barreras y ofrecer grandes retornos. Una entrada temprana es apropiada cuando existen las siguientes circunstancias:

- La imagen y reputación de la firma son importantes para el comprador, y la firma puede desarrollar una reputación mejorada siendo el pionero.
- El ingreso temprano puede iniciar un proceso de aprendizaje en un negocio donde la curva de aprendizaje es importante, la experiencia es difícil de imitar y no será anulada por una próxima generación tecnológica.
- La lealtad del cliente será grande, entonces ese beneficio se acumulara en la firma que venda primero a ese cliente.



- Una absoluta ventaja con respecto a los costos puede ser alcanzada por compromisos tempranos con los proveedores, canales de distribución, etc.

4.7.1.4.1 Movidas Tácticas:

Los problemas que limitan el desarrollo de industrias emergentes, sugieren movidas tácticas que puedan mejorar la posición estratégica de la firma:

- Tempranos compromisos con proveedores de materias primas producirán prioridades favorables en los tiempos iniciales.
- El financiamiento puede ser programado para obtener las ventajas del momento mas atractivo para el mercado según se vea en relación a la bolsa, aun cuando el financiamiento este adelantado con respecto a las necesidades, ya que este atractivo para el mercado hace que el costo capital sea mas bajo para la empresa.

La elección de a cual industria emergente entrar depende de las respuestas que se obtengan del ejercicio recién descrito. Una industria emergente es atractiva si la estructura final, no la inicial, es la consistente con retornos sobre el promedio, además si la firma puede crear una posición defendible en la industria a largo plazo. Luego depende de sus recursos relativos a la evolución de las barreras de movilidad.

Muy seguido las firmas entran en industrias emergentes que crecen rápidamente, dado que los inconvenientes son comúnmente muy aprovechables o por que el tamaño final de la industria promete ser grande.

Estas pueden ser razones complementarias, por que la decisión de entrar debe depender de una análisis estructural.

4.8 Estrategias de Partida

Muchas veces un emprendedor actúa antes de analizar. Es común escuchar cientos de historias de empresas nuevas y exitosas que siguieron la fórmula del "just do it". El hecho es que hay otras tantas o más, que han terminado en rotundos fracasos. ¿Cuál es la fórmula del éxito entonces?

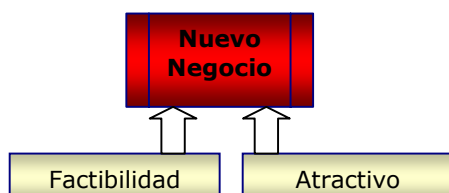
Existen muchos marcos de análisis corporativo (Porter, Barney, Mintzberg, etc.) que son ampliamente empleados en grandes y medianas empresas. Naturalmente un emprendedor en muchos casos carece de los recursos como tiempo, dinero y, en ocasiones, habilidades para llevar adelante un análisis de este tipo. En otros casos, cuando se ha concluido el análisis, la oportunidad ya no está presente.

Esto no significa que un empresario que busca partir un negocio no requiera hacer análisis. La diferencia está en que este análisis debe estar casi en paralelo con la ejecución. Esto, para un observador casual, equivocadamente puede llevarlo a la fácil conclusión de que se debe "hacer sin pensar". De hecho, el emprendedor debe tener muy claro qué aspectos valen la pena de analizar y cuales no; o, en otras palabras, debe ser muy bueno para discriminar el tipo de análisis se ajusta mejor a sus requerimientos.



4.8.1 La decisión de iniciar un nuevo negocio

Por lo general la decisión de comenzar un nuevo negocio está basado en dos aspectos, la *factibilidad* y el *atractivo* del nuevo negocio en relación con otras alternativas.

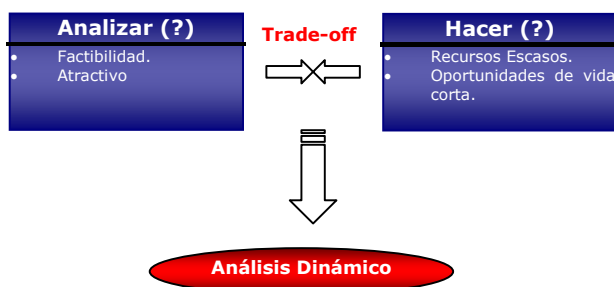


La evaluación de *factibilidad* supone la determinación de la habilidad del negocio para, rentablemente, competir por clientes, capital, empleados y otros recursos. Con frecuencia los empresarios se preocupan más de vender su producto, en lugar de ver si estas ventas le reportarán algún beneficio.

Por otro lado, el determinar el *atractivo* de una oportunidad no es tarea sencilla ya que la mayoría de los empresarios no poseen ni el tiempo ni los recursos para analizar una o varias industrias –en muchos casos la creación de una nueva empresa implica la creación de un sector industrial completamente nuevo, y por tanto el análisis debe comprender a las distintas industrias relacionadas–. Es común también encontrar que aquellos que sí tienen los recursos, carecen de la imaginación y empuje para iniciar una nueva aventura. Asimismo, es común que las oportunidades tengan una vida muy corta, ya que las empresas establecidas las eliminarán o quizá otro empresario las aprovechará.

La evidencia empírica muestra que existe poca relación entre la planificación y el éxito (National Federation of Independent Studies, 1992). Se ha demostrado que no existe evidencia estadística de que aquellos negocios nuevos que pasaron por la etapa de análisis y planificación sean más exitosos que aquellos que partieron con la filosofía “just do it”.

Otro problema recurrente del análisis estratégico tradicional realizado es que, cuando es realizado en forma poco diligente, las conclusiones a la que se llega son muy generales y no aportan herramientas para determinar el atractivo de la oportunidad (e.g. “Los clientes están insatisfechos con proveedores”, o “el poder de los proveedores es muy alto”).



Otro problema que se presenta en toda evaluación es el modelo de comparación. Es muy común ver que grandes corporaciones ocupan el Flujos de Caja Netos Descontados (FCND) para discriminar entre oportunidades de negocios. Parece improbable que, dados los problemas que supone la proyección de flujos para empresas establecidas, éstos sean menores para una empresa que recién se inicia. De hecho, uno espera que

estos problemas se multipliquen¹².

En consecuencia, aquellos negocios emprendedores que buscan un lugar en el mercado deben balancear sus recursos entre analizar y hacer. Una forma de hacerlo es llevar adelante un *Análisis Dinámico*, basado en múltiples criterios que busquen aspectos como los detallados en la Tabla 4.8.1.

¹² Algunos Autores, han llegado incluso a cuestionar la validez de los FCND como medida de comparación de alternativas. Ver F. Knight, *Risk, Uncertainty and Profit*, 1992.



Tabla 4.8.1: Alternativas Estratégicas para Empresas Emergentes

Criterio	Favorecen...
<i>Bajos Requerimientos de Capital</i>	Negocios que pueden partir con poco capital inicial y que puedan responder al crecimiento con los recursos propios generados.
<i>Altos márgenes para el error</i>	Negocios con operaciones simples y bajos costos fijos con pocas posibilidades de quedar sin liquidez debido a retrasos tecnológicos, costos extra o lento incremento de ventas.
<i>Retornos significativos</i>	Negocios con recompensas que desplacen las futuras oportunidades que el empresario podría aprovechar.
<i>Bajos costos de Salida</i>	Negocios que pueden cerrar sin muchas pérdidas de tiempo, dinero o reputación. Es mejor saber pronto que un negocio no marcha como debe, a tener que sufrir un lenta desaparición con el consiguiente desgaste, desmoralización y pérdida de reputación del empresario ¹³ .
<i>Opción de canje</i>	Negocios que pueden ser fácilmente vendidos o abiertos a otros inversionistas. Es decir aquellos que estén basados en una tecnología particular o una marca que otros estén dispuestos a comprar.
Fuente: A. Bidhé, 1994, <i>Developing Start-up Strategies</i> , HBS Press.	

Evaluar todos estos criterios para un negocio que parte puede ser mucho más difícil que la aplicación de la regla corporativa general de respaldar todo con FCND. Algunos de estos criterios no son cuantificables y muchos negocios que parecen atractivos desde la perspectiva de uno de los criterios puede que no lo sea bajo otro criterio.

Inevitablemente entonces, evaluar una oportunidad y explotarla requiere de muchos *juicios* que no pueden basarse en herramientas mecánicas. Será el juicio del empresario el que guíe una decisión de esta índole.

Eliminando a los Perdedores

Una de las primeras tareas de todo empresario es saber eliminar en forma rápida y económica aquellas oportunidades poco atractivas. Los empresarios por lo general tienen muchas ideas alocadas, pero el éxito no está en tenerlas, sino en saber descartar o reformular aquellas que no prometen un retorno adecuado, antes de dedicar tiempo y esfuerzo a su análisis y ejecución.

Por tanto, dos aspectos sostienen la habilidad de competir de un nuevo negocio: la *creatividad* y la *capacidad de ejecución o implementación*.

La creatividad involucra la innovación o una percepción fina de posibles cambios del entorno. Si un empresario quiere remecer los fundamentos de una industria madura, la innovación es necesaria para enfrentar a competidores bien establecidos. Y naturalmente, si alguien quiere romper el status quo, debe tener una percepción más desarrollada para prever las distintas direcciones por las que la industria puede verse forzada a seguir.

No obstante, la creatividad no es suficiente, también se requiere de una capacidad excepcional de ejecución. Con ayuda de su carisma, conocimientos, contactos y compromiso y habilidades personales un empresario debe convencer a clientes, inversionistas, proveedores y empleados de embarcarse en una aventura con destinos incierto, o al menos riesgoso.

Esto es particularmente importante en entornos donde los conceptos son fácilmente copiables o no existen suficientes protecciones de la propiedad. Un caso particular es el de las industrias

¹³ Ver A. Landier, *Entrepreneurship and the Stigma of Failure*, 2001, MIT Press.



emergentes o de rápido crecimiento¹⁴, donde es mejor hacer las cosas mejor que el resto, que tener una estrategia brillante.



Muchos nuevos negocios carecen tanto de la creatividad como de la habilidad para la ejecución, éstos deben evitarse en una etapa temprana para evitar el consumo de recursos valiosos. En general, un empresario identifica oportunidades en sectores donde tiene ya cierta familiaridad o conocimientos sobre clientes, proveedores, tecnologías, etc. La evidencia empírica (Bidhé, 1994, *Developing Start-up Strategies*) muestra que las buenas ideas nacen de personas con experiencia previa en una determinada área. (e.g. Un empleado que identifica una necesidad de clientes que busca satisfacer a través de la creación de una empresa propia).

Sin embargo, no todas las nuevas empresas exitosas poseen elevados niveles de creatividad y habilidad de ejecución. Estos niveles varían, pero deben ser compensables. Esto lleva también a determinar que no existe un perfil único del empresario exitoso; éstos pueden ser desde sociables a taciturnos, adversos o amantes del riesgo, controladores o delegadores, etc.

4.8.2 Estrategias para negocios emergentes

La creatividad y habilidad de ejecución varían según el cambio que se espera producir con la introducción de un nuevo negocio. Así, dependiendo de si lo que se quiere lograr es una revolución o un avance menor algunas de las requerimientos de creatividad o habilidad para la ejecución pueden variar bastante.

Tabla 4.8.2: Alternativas estratégicas para empresas emergentes

Tipos de Estrategia	Características
<i>Revolución</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Demandan gran creatividad y habilidad de ejecución. - Usualmente involucran nuevos procesos o técnicas de manufactura. - Requieren gran cantidad de capital para levantar la tecnología y/o instalaciones, marketear un producto completamente nuevo y soportar pérdidas iniciales de introducción de productos. - El empresario que opta por esta alternativa debe tener gran carisma para motivar y mantener motivados a inversionistas, clientes, empleados y proveedores. - E.g. Xerox, FedEx¹⁵.

¹⁴ Ver M. Porter, 1980, *Competitive Strategy in Emerging Markets*, artículo contenido en *Competitive Strategy*.



<i>Nicho</i>	<ul style="list-style-type: none"> - No se requieren conceptos muy radicales. - Ingenio para atraer clientes a un producto diferente, pero no completamente que cubra la penalización en los costos por servir un mercado o segmento más pequeño. - No se justifica la inversión para educar al cliente sobre el uso del producto. - No existen muchas alternativas de innovación en procesos o distribución. - Una visión creativa de un entorno cambiante puede compensar la falta de originalidad. Reconocer prontamente una oportunidad en el cambio ofrece beneficios sin tener que generar un cambio tecnológico mayor. - El empresario que opta por esta estrategia no requiere habilidades especiales para conseguir el capital. Requiere habilidades de "hacer más con menos". E.g. negociar términos favorables con proveedores, marketing innovador y de bajo costo.
<i>Propagación</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Empresas que luchan por propagar una nueva tecnología o producto en un mercado emergente. (e.g. microprocesadores). - Salirse de la corriente podría alejar a potenciales inversionistas. - Baja o ninguna creatividad requerida. Éxito depende de habilidades de ejecución superiores. Producir con calidad, dentro de un presupuesto y vender en forma efectiva. - Los fracasos están asociados principalmente al producto y no a la opción estratégica elegida. - La inversión, a pesar de ser alta, por lo general corresponde a la cuota para poder participar. - El empresario, en este caso, debe poseer habilidades superiores de ejecución en la administración de ingenieros y expertos en marketing y producción. Asimismo debe poseer carisma para reunir los fondos iniciales.
<i>Arranque (o Celeridad)</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Basada también en la ejecución superior. Aunque los fundamentos de ésta habilidad son diferentes: es necesario poseer habilidades de venta, tener una red de contactos amplia y una reputación probada. - Estrategias innovadoras cuentan poco acá, donde todo es fácil y rápidamente imitable. - La calidad percibida es crítica; mucho más que tener un tecnología distintiva, un base instalada o un canal de distribución cautivo. - E.g. Negocios altamente fragmentados, como bancos, administradoras de fondos de inversión, consultoras, etc.
<i>Especulación</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Elevado riesgo. El empresario apuesta a que el pánico por una coyuntura adversa es pasajero. - Sólo para aquellos empresarios que pueden conseguir fondos cuando las apuestas están en contra de lo que se propone y que esté dispuesto a arriesgar capital propio y reputación. - Son imprescindibles una red fuerte de contactos con inversionistas y habilidades de negociación. - Habilidades de gestión agregan poco valor cuando lo que se busca es comprar barato y vender caro.

¹⁵ Nació como un proyecto de tesis de Fred Smith, dueño de FedEx. Y aunque puede que no haya sido el primero en identificar la necesidad de un sistema de envíos rápidos, fue el primero en generar un sistema logístico que respondiera a esa necesidad.



4.8.3 Importancia de las Características personales

Las características personales del empresario emprendedor son una variable a considerar al momento de seleccionar una nueva aventura. Muchos proyectos que pueden entusiasmar hasta lo más profundo a un empresario, puede no significar nada para otro.

Por tanto, es necesario que un emprendedor conozca muy bien sus recursos personales y su disposición a pasar por el proceso (en muchos casos difícil) de ser un empresario exitoso. "¿Estoy dispuesto a arriesgar mi capital?", "¿Mi reputación?", "¿Busco reconocimiento público?", "¿Estoy dispuesto a dedicar mi vida a una aventura de largo aliento, o busco retornos rápidos?". Estas y otras preguntas deben ser respondidas antes de embarcarse en una aventura como lo es la creación de un nuevo negocio.

Así, si un emprendedor busca una *revolución* debe estar dispuesto a ganar en grande o perder en grande. El éxito podría llevarlo a ser una figura de culto, pero el fracaso también puede ser en grande. O peor aún, puede que este fracaso no sea evidente en forma instantánea, sino que obligue al empresario a recorrer el camino tortuoso de un desgaste continuo por problemas de definición del producto, inversionistas recelosos o que buscan poseer mucho control sobre la empresa.

El emprendedor que busque una revolución debe estar dispuesto a decepciones y posibles resultados negativos a pesar de años de esfuerzo.

A menos que un empresario esté buscando cambiar el mundo, no debería llevar adelante una *revolución*.

A pesar de que los *nichos* ofrecen buenos retornos financieros, éstos serán menores a los de una revolución, pero serán más apropiables para el empresario. Negocios donde la inversión y la intervención del inversionista es más baja ofrece mayores oportunidades para que estos beneficios queden en manos del empresario. No obstante, este último debe estar dispuesto a trabajar "en la sombra", esto es, sirviendo a un nicho que puede no ser muy glamoroso o desafiante, pero que ofrece mejores retornos.

Los *propagadores* disfrutan con la competencia y rivalidad con otros actores de la industria que buscan establecer su tecnología particular. Este tipo de competencia por lo general es despiadada. Aunque la salida puede ser sencilla para el empresario, si decide no hacerlo, debe estar dispuesto a tratar con inversionistas controladores. Por otro lado, el trabajo también implica el desafío de relacionarse con personas expertas en sus distintas áreas (ingeniería, producción, etc.)

Los negocios de *arranque*, también implican relaciones desafiantes con colegas talentosos, aunque en áreas diferentes a las mencionadas. El empresario no debe esperar grandes retornos inmediatos, sino que debe estar dispuesto a hacer su carrera en esta nueva organización. Dado el bajo requerimiento de capital, la salida del emprendedor que logró financiar su apuesta con capital de inversionistas externos es relativamente fácil, pero no así el cierre del negocio ya que su venta o apertura pública no son sencillas.



5 Estrategia a nivel Corporativo

Las decisiones de estrategia corporativa involucran la determinación del alcance de la firma y la distribución de recursos entre los diferentes negocios que la firma abarca. Existen tres dimensiones principales:

–*Alcance de Producto*: ¿Cuán especializada debe ser la firma en términos del rango de productos que entrega?

–*Alcance Geográfico*: Muchas nuevas compañías comienzan operando a nivel local, luego con el tiempo se expanden nacionalmente y luego internacionalmente.

–*Alcance Vertical*: **¿Qué rango de actividades verticalmente unidas debería la firma buscar abarcar?**

El patrón general de desarrollo en el tiempo es una expansión en el alcance de las firmas a lo largo de estas tres dimensiones. El crecimiento de estos alcances es debido a cambios tecnológicos, desarrollo del transporte y los sistemas de comunicaciones, y la innovación organizacional y administrativa. Estos cambios involucran una sustitución en los roles relativos de los mercados y las firmas en la organización de la actividad económica.

En particular veremos en esta oportunidad el Alcance Vertical de la Firma.

5.1 *Integración Vertical*

Existen dos formas de organización económica en que las empresas pueden conducir su relación a lo largo de la cadena de Valor:

–*Mecanismo de Mercado*: las decisiones son coordinadas por los precios del mercado. La coordinación es externa no requiere de planificación.

–*Mecanismo Administrativo*: las decisiones de producción, venta y compra están hechas por los gerentes y son impuestas a través de jerarquías. La coordinación se realiza en forma interna a través de la planificación.

Si los *costos de transacción* asociados con la organización a través de los mecanismos de mercados, son mayores que los costos administrativos de organización dentro de las firmas, se puede esperar que la coordinación de la actividad productiva sea internalizada dentro de las firmas, es decir, se Integra Verticalmente.

Esta integración vertical puede ocurrir en dos direcciones:

–*Integración hacia atrás*: cuando la firma toma propiedad y control de la producción de sus propias entradas.

–*Integración hacia delante*: cuando la firma toma propiedad y control de sus propios clientes.

La integración vertical también puede ser:

–*Integración total*: cuando entre dos etapas de la producción, la producción de la primera de ellas es vendida totalmente en forma interna, y los requerimientos de la siguiente etapa son cubiertos totalmente en forma interna.

–*Integración parcial*: existe cuando entre dos etapas de la producción no hay completo autoabastecimiento.

5.1.1 **Beneficios de la Integración**

5.1.1.1 **Economías Técnicas de la Integración Física de los Procesos**

El análisis de beneficios de la integración vertical tradicionalmente ha enfatizado economías crecientes desde la integración física de los procesos.



La ventaja de tal integración es la eficiencia que proviene de los costos de transporte y energía en la integración física de dos etapas de producción en la misma locación.

Las economías técnicas no son una razón suficiente para la integración vertical. La clave para entender cómo los factores técnicos provocan la integración vertical, es entender cómo la explotación de las economías técnicas pueden disminuir los altos costos de transacción que se generan entre las firmas.

5.1.1.2 Fuentes de los Costos de Transacción

En mercados altamente eficientes (oferta en condiciones competitivas, información fácilmente disponible, y costos de cambiar de proveedor bajos), los costos de transacción en el mercado son bajos.

Dependiendo de las economías técnicas de la integración física, la naturaleza del mercado puede llegar a ser distinta y se presenta aspectos que generan costos de transacción.

- El problema de los pequeños números: Monopolio, monopsonio, poder de negociación.
- Oportunismo y implementación estratégica fallida: Una empresa puede verse tentada a llevar a un comportamiento oportunista (i.e. integrarse verticalmente solamente porque se da la oportunidad de hacerlo, sin que esto obedezca a algo planificado y buscado). Si la información no está fácilmente disponible, este oportunismo puede llevar a una implementación estratégica fallida.
- Impuestos y regulaciones en las transacciones de mercado: un impuesto a las ventas o la introducción de cuotas diseñado para reducir el exceso de producción puede alentar a la integración vertical como medio para evitar estos costos.

Enfrentado con todos estos problemas, la integración vertical puede reducir los costos de transacción. Esto no implica que los contratos de mercado no pueden ser ajustados para tomar en cuenta estas circunstancias.

5.1.1.3 Costos Administrativos de Internalización

La integración vertical evita los costos de usar el mercado (costos de transacción), pero la internalización de los medios de transacción se convierte ahora en costos de administración. La eficiencia de la administración interna de relaciones verticales depende de los siguientes factores:

- Diferencias en la escala óptima de operación entre diferentes etapas de la producción. El riesgo es que la integración vertical puede resultar en una escala no óptima y altos costos en aquellas actividades donde la escala mínima eficiente es muy alta y no puede alcanzarse debido a limitaciones del proceso precedente.
- Administrar estratégicamente diferentes negocios. Una de las mayores fuentes de costos administrativos de internalizar verticalmente actividades relacionadas proviene de coordinar negocios que, en términos estratégicos, son muy diferentes. La administración de negocios diferentes es una tarea difícil para la alta gerencia no sólo en términos del conocimiento y visión requeridos sino que también en el diseño de sistemas corporativos que sean apropiados para dichos negocios.
- Las relaciones de mercado entre firmas independientes pueden ser preferibles a la integración vertical para lograr la flexibilidad de rápida respuesta a nuevas oportunidades de productos que requieran nuevas combinaciones de capacidades técnicas.
- Flexibilidad. Tanto la integración vertical como las transacciones de mercado demandan diferentes tipos de flexibilidad. Cuando se requiere de flexibilidad que responda rápidamente a la demanda incierta, pueden existir ventajas para optar por las transacciones de mercado.



–Componer el riesgo. Como la integración vertical amarra a una firma a sus proveedores internos, la integración vertical representa una composición del riesgo en la medida que un problema en una etapa de la producción amenaza la producción y la rentabilidad de las otras etapas.

5.1.2 Diseño de Relaciones Verticales

Las transacciones de mercado usualmente involucran contratos de largo plazo con proveedores, distribuidores, y detallistas. Estos contratos especifican los términos de los acuerdos y las responsabilidades de cada parte.

Cuando hay pocos vendedores y pocos compradores, donde un producto o servicio específico es entregado, o donde se requiere de inversiones específicas, los contratos verticales de largo plazo pueden ser una alternativa viable a una total integración vertical.

Hay que tener en cuenta dos consideraciones para seleccionar entre los diferentes tipos de relaciones y el diseño de la forma contractual a elegir:

–Distribuir el riesgo. Los contratos deben explicitar como se distribuye el riesgo entre las partes. Como se distribuya, dependerá del poder de negociación y de las consideraciones de eficiencia.

–Estructuras de incentivo. Para minimizar los costos de transacción, el contrato debe entregar un conjunto apropiado de incentivos a las partes.

5.2 Diversificación

La tendencia en el último siglo ha sido que las firmas amplíen el alcance geográfico y vertical de sus productos. Esta tendencia es especialmente notable considerando la diversificación de productos. Existe un patrón de desarrollo que ha seguido las siguientes etapas:

- Las firmas comienzan con un solo producto atendiendo el mercado local.
- –La disponibilidad de métodos mejorados de transporte y comunicación permitieron a las firmas atender mercados regionales y hasta nacionales.
- –Las firmas crecieron por integración vertical.
- –El exceso de capacidad en los sistemas de marketing y distribución hicieron que las firmas diversificaran su rango de productos.

Esta tendencia se ha manifestado en mayor manera en norte América y Europa occidental. No obstante, en las últimas dos décadas ha habido un retroceso en esta tendencia de diversificación.

La tendencia de largo plazo hacia la ampliación de las fronteras de las firmas se ha revertido durante los últimos 25 años. Esto se explica en términos de los costos de transacción.

En relación al patrón de diversificación en el tiempo, los desarrollos administrativos como técnicas de administración financiera, sistemas de planificación estratégica e innovaciones organizacionales, facilitaron la administración de corporaciones multinegocios. Durante las pasadas dos décadas la turbulencia del mercado redujo la eficiencia y expuso la flaqueza de estos sistemas. Como resultado, el desempeño de las corporaciones diversificados pareció deteriorarse con respecto a compañías más especializadas.

Dos factores también han influenciado, como ser cambios en el pensamiento prevaleciente sobre la estrategia corporativa y el reordenamiento de los objetivos corporativos.



5.2.1 Beneficios y Costos de la Diversificación

5.2.1.1 Problema de Agencia

No obstante, así como han habido incentivos a la Diversificación, también hay desventajas. Por ejemplo, los gerentes, por lo general, son guiados por sus propios intereses y están motivados por ganancias financieras, status, seguridad, y poder, son buenas razones para esperar que persigan la maximización del crecimiento en lugar de la maximización de la utilidad, que es la finalidad de los accionistas (Problema de Agencia). Sin embargo, este problema está limitado por dos factores:

–En el largo plazo la firma debe obtener un retorno sobre el capital mayor que su costo de capital, de lo contrario no sobrevivirá.

–Si los gerentes sacrifican rentabilidad por otros objetivos corren el riesgo de perder sus trabajos, ya sea por decisión de los accionistas, o por una adquisición.

5.2.1.2 Crecimiento como Motivo para la Diversificación

El crecimiento es una motivación poderosa para todos los empleados. Crea oportunidades de promoción, y es especialmente benéfico para la alta gerencia cuyos salarios tienden a estar determinados más por el tamaño de la empresa que por su rentabilidad, y cuyo poder y status crece con el tamaño organizacional.

Para firmas en industrias en declinación, el deseo de evitar la declinación puede proveer motivos que presionen para la diversificación, esto puede ser una situación muy peligrosa.

Los deseos de crecimiento resultan en que la firma invierte más de lo consistente con la maximización de la utilidad. Las firmas continúan cambiando ganancias por crecimiento hasta el punto en que el ratio de valoración de la firma declina a niveles en que la firma es vulnerable a la adquisición.

5.2.1.3 Los Beneficios de Distribuir el Riesgo en la Diversificación.

Combinar negocios cuyas rentabilidades están imperfectamente correlacionadas, puede lograr una reducción en la variabilidad de la rentabilidad de la firma como un todo.

La disminución del riesgo puede ser vista como consistente con los intereses de los accionistas. Sin embargo, se ignora un factor crítico: para la diversificación del riesgo, los accionistas pueden mantener un portfolio diversificado de acciones o invertir en fondos mutuos, a un costo menor del que incurre la empresa al ser ella la que diversifica sus operaciones.

El riesgo que es relevante para determinar el precio de una acción es el riesgo sistemático. La diversificación corporativa no reduce este riesgo. Por ende, la diversificación corporativa no crea valor para los accionistas.

Para que una diversificación pura rinda beneficios a los accionistas, deben estar presentes imperfecciones en el mercado en forma de costos de transacción o restricciones en las oportunidades de inversión disponibles para los accionistas.

5.2.1.4 Transferencia de Recursos

Si la rentabilidad de una firma se comporta en forma cíclica, y es acompañada también por ciclos de empleo, mientras los empleados sean transferidos a otros negocios de la firma, pueden existir beneficios para ellos debido a la posibilidad que ofrece la diversificación de alisar las fluctuaciones.



5.2.1.5 Poder de Mercado

Uno de los problemas que ha ocupado a las autoridades antimonopolios es cuándo la diversificación puede reforzar la rentabilidad no incrementando la eficiencia, sino creando poder de mercado.

El poder de mercado producto de la diversificación puede ejercerse a través de tres mecanismos:

–Precios Predatorios: Se rebajan los precios por debajo de los costos de los competidores, y se mantiene la pérdida por el periodo de tiempo necesario para que los competidores salgan del mercado.

–Compras Recíprocas: un conglomerado puede aumentar su participación de mercado y rentabilidad a través de tratados de compras recíprocas con los clientes. Esto significa dar preferencia en las compras a las firmas que son buenos consumidores de los productos del conglomerado.

–Paciencia Mutua: Adoptar la política de vivir y dejar vivir para estabilizar la estructura de las relaciones competitivas entre los conglomerados.

5.2.1.6 Economías de Alcance

El argumento más general acerca de los beneficios de la diversificación se enfoca en la presencia de economías de alcance en recursos comunes. Si cierto insumo es utilizado en la producción de dos productos, y este insumo está disponible solamente en unidades de cierto tamaño mínimo, una firma que produce ambos productos podrá ser capaz de repartir el costo del insumo en el volumen de sus productos y así reducir los costos unitarios de ambos productos.

Las economías de alcance pueden ser estudiadas en relación a tres categorías de Recursos y Capacidades:

–Recursos Tangibles: Las economías de alcance en estos recursos provienen de la habilidad de eliminar la redundancia de ciertas actividades a través de varios productos o servicios.

–Recursos Intangibles: Activos como marcas, reputación corporativa y tecnología pueden ser transferidos de un área de negocios a otra sin necesitar una integración física de las operaciones.

–Capacidades Funcionales: para muchas compañías diversificadas, la mayor fuente de economías de alcance son las capacidades organizacionales. Explotar economías de escala en capacidades como marketing, desarrollo de producto, y atención al cliente, usualmente no requiere agrupar actividades para compartir la capacidad común, pero requiere de cambio la habilidad de transferir la capacidad a los diferentes negocios.

–Capacidades de Administración General: Capacidades de marketing y tecnológicas generalmente implican diversificación a través de negocios que están relacionados muy de cerca en términos de la demanda o características tecnológicas. Sin embargo, otras capacidades pueden ser desplegadas en un amplio rango de negocios.

5.2.1.7 Economías de Internalizar Transacciones

Mientras las economías de alcance entregan un ahorro en costos al utilizar el mismo recurso en la producción de varios productos, un problema crítico se presenta cuando el explotar estas economías requiere que diferentes negocios pertenezcan a un mismo dueño. En la práctica, las economías de alcance frecuentemente son explotadas por transacciones de mercado, como se vio en la sección de Integración Vertical.



Las economías de alcance no son condición suficiente para la diversificación. Para que la diversificación entregue una ventaja competitiva se requiere no sólo de la existencia de las economías de alcance en recursos comunes.

En el caso de las capacidades organizacionales, es especialmente difícil encarar los tipos de tratados contractuales bajo los cuales las capacidades pueden ser vendidas a compañías independientes.

5.2.1.8 Beneficios de los Mercados Internos para el Capital y la Mano de Obra

La presencia de costos de transacción en cualquier tipo de recurso, incluyendo el Recurso Humano, común puede alentar a la diversificación. Ahorros en costos pueden provenir de la transferencia de empleados, especialmente gerentes y expertos técnicos, entre las divisiones de la compañía diversificada, en comparación con contratar y despedir desde y hacia el mercado laboral.

Un importante desarrollo entre un gran número de corporaciones diversificadas ha sido la creación de bancos internos que ofrecen medios bancarios para los negocios internos.

5.2.1.9 Ventajas de Información de la Compañía Diversificada

Un beneficio importante de los mercados internos de capital y laboral dentro de una corporación diversificada, es que la casa matriz tiene mejor acceso a la información de la que está disponible en los mercados externos. La corporación puede ser entonces más eficiente en la localización de recursos humanos y de capital entre sus divisiones.

5.2.1.10 Diversificación como Medio para Crear Valor para los Accionistas

Existen tres pruebas claves para decidir si la diversificación realmente crea valor para los accionistas:

- Prueba de Atractividad: Las industrias que eligen para diversificarse deben ser estructuralmente atractivas (según el Modelo ECR y Porter) o capaces de hacerlas atractivas.
- Prueba del costo de entrada: el costo de entrada no debe capitalizar todas las utilidades futuras.
- Prueba de mejoramiento: cada nueva unidad debe ganar una ventaja competitiva de su lazo con la corporación, o viceversa.

5.2.2 Los Hallazgos de la Investigación Empírica

Si las corporaciones diversificadas pueden llevar a cabo tareas de asignación de recursos y monitoreo y control de los gerentes de operación, en el largo plazo, las firmas diversificadas podrían mostrar alta rentabilidad y un crecimiento más rápido que las firmas especializadas.

A causa de las economías de alcance en recursos compartidos, la diversificación en industrias relacionadas será más rentable que en industrias no relacionadas.

Algunos estudios han mostrado que el aparente desempeño superior de negocios diversificados y relacionados fue, de hecho, debido a factores de la industria en lugar del tipo de estrategia de diversificación, mientras que otros estudios han encontrado que los no relacionados son más rentables que los negocios diversificados relacionados.

Por lo tanto:

- 1) Es probable que existan límites para el grado de diversificación en que pueda ser manejada la rentabilidad.
- 2) Dos factores que explican los resultados anteriores podrían ser:
 - La diversificación relacionada puede ofrecer un mayor beneficio potencial, pero también pone problemas de administración más difíciles para las compañías.



–No está claro que es la diversificación relacionada y no relacionada.

En general, el criterio típico para determinar si dos negocios están relacionados son la similitud en tecnología empleada y la similitud de los mercados servidos.

5.3 Alianzas estratégicas

Las alianzas estratégicas entre compañías a todo nivel de la cadena de valor de un producto o servicio son algo cotidiano hoy en día. Algunas alianzas son tan sólo encuentros casuales y no duran más que una reunión, mientras que otras pueden durar muchos años y ser el preludio a una adquisición o una fusión entre los recursos y capacidades de dos o más compañías.

Hoy en día la mayoría de las empresas dedican más tiempo a la búsqueda de potenciales compañeros en términos financieros más que en términos de colaboración. Es decir, las empresas ven la relaciones con otras solamente en términos de la ganancia individual que estas relaciones pueden entregar a la empresa, sin preocuparse en la ganancia colaborativa.

Dentro de los principales aspectos que caracterizan una alianza, destacan tres de ellas:

- Una alianza entrega beneficios a ambos participantes más allá de una simple relación comercial. Las alianzas pasan a ser sistemas “vivientes” que alimentan a los participantes y permiten su crecimiento conjunto.
- Una alianza está fundada sobre la base de la “colaboración mutua” (creación de valor en conjunto), más que sobre un mero “intercambio” (yo entrego algo a cambio de algo).
- Las alianzas no son controladas por sistemas formales, sino por complejas redes interpersonales.

5.3.1 Varios tipos de relaciones.

Veamos primero los distintos tipos de relaciones que pueden existir. La cooperación entre las compañías pueden ser débil y distante o fuerte y cercana.

En un extremo tenemos las *relaciones comerciales* de tipo puntual y que difícilmente califican como “alianzas estratégicas”.

Relaciones de “servicio mutuo”, que se refieren a asociaciones temporales de compañías similares en industrias similares para obtener beneficios que serían muy costosos de obtener en forma individual; o para la obtención de tecnología o mejores condiciones de negociación.

En el medio tenemos a los “Joint-ventures”, que hace referencia a compañías que persiguen aprovechar una oportunidad que requiere la unión de capacidades que cada una de ellas posee (nuevos mercados o tecnologías).

Las relaciones más cercanas son las *sociedades de cadena de valor*. Compañías en diferentes industrias con diferentes destrezas pero complementarias, enlazan sus capacidades para crear valor a los usuarios. El nivel de compromiso es alto. Un ejemplo es la unión entre

5.3.2 Selección y Cortejo, Compromiso y Consolidación.

Las relaciones entre compañías que llegan a convertirse en alianzas duraderas se asemejan mucho a las relaciones entre personas.

Parten siempre por una atracción mutua. Ha algo que atrae una empresa hacia otra y comienza entonces el proceso de conocimiento mutuo (“cortejo”), el cual puede derivar en el cierre de un



trato ("compromiso") para finalmente establecer planes, responsabilidades y criterios de repartición de beneficios.

De hecho, es muy común escuchar a personas hablar de "amor a primera vista" o de "química" cuando se refieren a una alianza. Y de hecho, puede que mucho de esto exista realmente ya que está demostrado que las alianzas exitosas comparten una característica en particular, y es que debe existir una muy alta afinidad entre las personas a nivel directivo de ambas empresas.

Las igual que las relaciones personales, cuando una alianza se inicia ambas empresas ponen en ellas muchas esperanzas y sueños, las que pueden llegar a consolidarse, pero también pueden terminar en decepción. Por lo general, una razón recurrente para el fracaso de alianzas es una relación "distante", cuando ninguno de los dos trabaja para desarrollar esta relación.

5.3.2.1 Cortejo

Para disminuir las posibilidades de una alianza fracasada deben considerarse algunos criterios antes de relacionarse con otra empresa:

- **Autoanálisis:** Es importante que una empresa se conozca a sí mismo y a su industria muy bien para poder evaluar cual es la real contribución que está en condiciones de entregar.
- **Química:** Como se mencionó, es imprescindible que existe una buena relación entre las personas que están a cargo de las empresas. Esto implica la tolerancia y respeto por las habilidades de cada parte.
- **Compatibilidad:** Debe existir compatibilidad entre ambas organizaciones. Esta compatibilidad involucra cierta afinidad entre valores, esperanzas, principios, experiencias comunes y culturas

5.3.2.2 Compromiso

Si la alianza está ya en marcha, deben considerarse algunos criterios para que asegurarse que el compromiso será duradero:

Complementariedad: Los aportes que cada empresa entrega a la alianza (sus recursos y capacidades) deben ser complementarios.

Beneficios equitativos (en el largo plazo): Una alianza debe estar basada en una repartición equitativa de los beneficios de la alianza. Nótese que hablamos de beneficios equitativos (no necesariamente iguales) debido a que éstos deben estar de acuerdo al aporte que cada una de las partes entregue. Más aún, cada una de las partes debe asumir que es posible que en el corto plazo una de ellas deba incurrir en pérdidas para asegurar la rentabilidad en el largo plazo de la alianza.

5.3.2.3 Consolidación y Mantenimiento de la Alianza

Siguiendo con la analogía a las relaciones personales, las alianzas pasan por un proceso de consolidación que involucra también algunos aspectos que la hacen más sólida y duradera.

Entre esto deben mencionarse:

- Tolerancia por las decisiones de la contraparte.
- Respeto mutuo.
- Confianza en las habilidades de aliado (muchos autores mencionan este aspecto como el principal).
- Colaboración



Una de las principales aprehensiones de las empresas que se embarcan en una alianza es "...la posibilidad de que mi contraparte *aprenda* lo que hago, y que con el tiempo ya no me necesite, pues ya ha adquirido las habilidades por las cuales consideró aliarse conmigo".

Esta posición no es poco común, pero la mejor forma de evitar esto es el "hacerse necesario". Esto es, una empresa que es parte de una alianza no puede dejar de innovar y desarrollar sus habilidades; sólo así, si un aliado que ha adquirido las habilidades iniciales de la otra parte (su Ventaja Competitiva, en definitiva) necesitará de las nuevas habilidades que puedan desarrollarse. Recordar lo discutido hasta ahora sobre las Ventaja Competitiva, ya que el aliarse no puede ni debe ser contrario a la identificación, selección, desarrollo y mantención de una Ventaja Competitiva propia.

5.3.3 Las 8 I's

Las ocho I's para crear alianzas exitosas (Harvard Business Review, Agosto 1994)

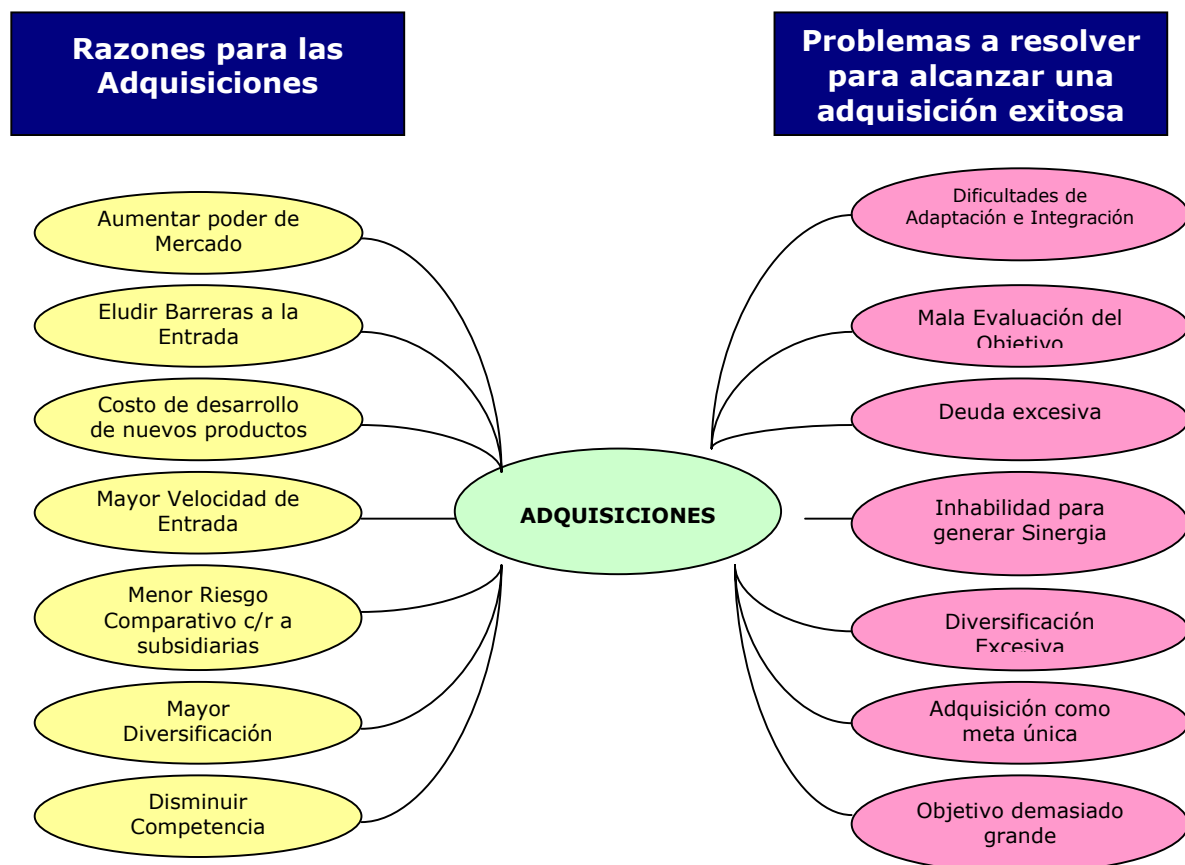
-
- **Excelencia Individual:** Ambos participantes deben tener un área de excelencia.
 - **Importancia:** La alianza debe ser importante para los objetivos estratégicos individuales.
 - **Interdependencia:** Ambas partes se necesitan mutuamente.
 - **Inversión:** Ambas partes deberán invertir en la alianza para mostrar su compromiso de largo plazo.
 - **Información:** El flujo de información entre partes deberá ser razonablemente abierto.
 - **Integración:** Integración a todo nivel.
 - **Institucionalización:** La alianza debe convertirse en una institución. Algo que está oficialmente aceptado por ambas organizaciones y que vaya más allá de las personas.
 - **Integridad:** El comportamiento de ambas partes debe ser honorable y de confianza mutua.
-



5.4 Adquisiciones

5.4.1 Conceptos.

- Fusión: cuando dos empresas acuerdan integrar sus operaciones sobre una base relativamente equitativa. Ambas tienen recursos y capacidades que juntos pueden generar una mayor ventaja competitiva que en forma individual.
- Adquisición: cuando una empresa pasa a controlar el 100% de otra con la esperanza de aprovechar de mejor forma una competencia clave. Generalmente la transacción es amistosa y de mutuo acuerdo.
- Adquisición hostil (Hostile Takeover): se produce cuando la empresa objetivo no tenía planeada la venta. Generalmente enfatiza los posibles problemas derivados de cualquier adquisición.





5.4.2 Razones para las Adquisiciones.

5.4.2.1 Aumentar el poder de mercado.

El adquirir un proveedor o un cliente (adquisición vertical) o un competidor, (adquisición horizontal) es generalmente la principal forma de aumentar el poder de mercado.

5.4.2.2 Eludir barreras a la entrada.

Firmas establecidas en un mercado buscarán la manera de elevar posibles barreras a la entrada (e.G. Economías de escala; Lealtad a una marca; Etc.). Por esto una entrada con inversión directa será más costosa por los requerimientos de capital y publicidad necesarios.

Evidencia empírica muestra que mientras más altas las barreras a la entrada, mayor la probabilidad de una adquisición.

e.G.: Telefónica o Endesa España.

5.4.2.3 Evitar costo de desarrollo de nuevos productos:

Cuando se busca la entrada a una industria (o nicho) no relacionada en la que no se tiene experiencia.

Evidencia empírica muestra que desde la instalación de una empresa nueva hasta la salida de un producto completamente nuevo transcurren 12 años; el 88% de éstos fracasa y el 60% son imitados efectivamente en los 4 primeros años.

5.4.2.4 Mayor rapidez de entrada a un mercado:

Entrar antes a un mercado cuando otros competidores buscan los mismo puede ser fuente de una Ventaja Competitiva.

e.G.: BMW adquirió Rover (interesado en sus vehículos todo terreno) mientras que Mercedes-Benz decidió instalar su propia planta de vehículos todo terreno y desarrollarlos desde cero. (El éxito de una u otra está todavía por verse)

5.4.2.5 Menor riesgo comparativo.

Las estadísticas mostrada en la transparencia anterior demuestran porqué el riesgo se puede reducir a través de una adquisición.

5.4.2.6 Mayor Diversificación

Una empresa que persigue una estrategia de diversificación puede ver una adquisición como una oportunidad para aumentar esta diversificación. (Revisar conceptos de Diversificación)

5.4.2.7 Disminuir Competencia.

El adquirir una potencial rival o competidor disminuye el nivel de competencia. No obstante, esto no asegura la consecución de una Ventaja Competitiva Sustentable.

Problema asociado: incremento del escrutinio gubernamental ante la posibilidad de obtener poder monopólico.



5.4.3 Atributos de Adquisiciones Exitosas

ATRIBUTOS	RESULTADOS
1. Adquirir activos o recursos que son complementarios al negocio principal del adquirente.	1. Alta rentabilidad producto de la sinergia y de la mantención de las fortalezas del negocio.
2. Adquisición Amistosa.	2. Integración rápida y efectiva; posibles retornos más bajos.
3. Selección cuidadosa de la empresa objetivo y cuidadosa conducción de las negociaciones.	3. Adquisición de una empresa con complementos fuertes y evitando sobrepagos.
4. Tener un "colchón" financiero.	4. Financiamiento (a través de deuda o capital) más fácil de obtener.
5. Empresa objetivo debe mantener bajo o moderado endeudamiento.	5. Menores costos de financiamiento, menor riesgo (e.g. Riesgo de Bancarrota).
6. Flexibilidad y experiencia con los cambios y adaptaciones.	6. Integración rápida y eficiente; facilitando el alcanzar alta sinergia.
7. Sostenida y constante énfasis en I&D e innovación.	7. Mantención de la Ventaja Competitiva en el Largo Plazo.

5.4.4 Adquisiciones Apalancadas

Una Adquisición Apalancada o Leveraged Buyouts (LBO) es una compra de todos los activos de una empresa realizada por gerentes o un agente externo. Es siempre financiada a través de deuda convirtiendo los activos en otra empresa privada.

La compra es realizada por unas pocas personas (lo que explica el elevado apalancamiento) y la empresa original desaparece o deja de ser transada en bolsa.

Por lo general, los adquirentes se deshacen de una buena parte de los activos comprados, disminuyendo así el tamaño de la firma, para pagar algo de la deuda y/o aumentar la eficiencia.

5.4.4.1 Tipos de LBO's

MBO (Managerial Buyouts): Cuando la Adquisición la realizan los gerentes de la empresa.

EBO (Employee Buyout): Cuando la compra la realizan los empleados de la empresa.

Agent LBO: Cuando es una agente externo (e.g. Otra empresa la que realiza la compra).

5.4.5 Reestructuración

Toda adquisición requiere por lo general cierto tipo de readecuación de la estructura organizacional de la empresa.

Downsizing (Reducción de tamaño): Es una reducción en el número de empleados y, en algunos casos, una reducción de unidades operativas o funcionales.

Downscoping (Reducción de ámbito): Es la reducción del ámbito de una empresa. Se produce generalmente a través de la desinversión en negocios que no son parte del núcleo del negocio, i.e. se reduce el tamaño del portafolio de negocios de una empresa. Generalmente un Downscoping implica un Downsizing, pero no del personal del inmerso en el núcleo del negocio



que es el que debe ser preservado. En otras palabras, la empresa disminuye su nivel de diversificación.

5.5 Estrategias Internacionales

No cabe duda que la globalización es una fuerza poderosa que está rediseñando estructuras industriales y empresas. Particularmente puede apreciarse un incremento en la búsqueda de las empresas de expandir sus operaciones más allá de los límites nacionales.

Es necesario entonces entender que la globalización puede verse desde dos perspectivas:

La globalización de los mercados: Es cada día más evidente que ya no es posible enmarcar la demanda de muchos productos y servicios dentro de límites geográficos, y las empresas buscan cada vez más lejos a las personas cuyas necesidades pueden ser satisfechas con sus productos, así como los consumidores, mejor informados, buscan alternativas en lugares cada vez más remotos.

La globalización de la producción: No sólo la demanda se ha globalizado, sino también la producción. Las empresas encuentran hoy más y mejores oportunidades para expandir sus operaciones fuera de las fronteras domésticas. La globalización, además de permitir a las empresas llegar a más personas con sus productos, les permite también encontrar otras fuentes de abastecimiento de materias primas e insumos con mejores condiciones de precio y acceso.

Naturalmente, esto pone más presión en las firmas que han estado “protegidas” de este aumento en la competencia por razones geográficas, reformulando estructuras industriales y formas de competir. En consecuencia, las empresas no pueden dejar de reconocer la importancia de esta fuerza del entorno y deberán buscar la forma de aprovechar las nuevas oportunidades que crea, al tiempo de minimizar las amenazas inherentes.

5.5.1 Formas de aprovechar la expansión global

Aumentar los retornos de una empresa explotando las capacidades distintivas de la empresa.

Expandir actividades que crean valor a lugares donde pueden ser más realizadas más eficientemente. A través de la explotación de economías de escala es posible la reducción de los costos unitarios mediante un aumento de la producción de un determinado producto.

Alcanzar mayores economías de experiencia, que contribuyen a la creación de valor. Los efectos del aprendizaje en una organización pueden contribuir a mejorar la rentabilidad de esta a través de la disminución de costo producto de un aumento en la productividad en el tiempo a medida que los trabajadores aprenden maneras más eficientes de realizar tareas específicas.

5.5.2 Problemas a enfrentar en la expansión internacional.

Uno de los principales problemas que toda empresa encontrará en su camino a la internacionalización son las barreras comerciales entre países. Es evidente que la globalización ha permitido disminuir esta restricción, no obstante aún se está lejos de una liberalización total.

Los costos de transporte son otro factor que puede reducir el potencial beneficio de la internacionalización de las operaciones de una empresa. Así, la búsqueda del medio más eficiente y menos costoso será una prioridad de toda empresa embarcada en un proceso de internacionalización.

Riesgos económicos y políticos inherentes a cada país que pueden elevar las tasa a las cuales la internacionalización puede considerarse rentable.

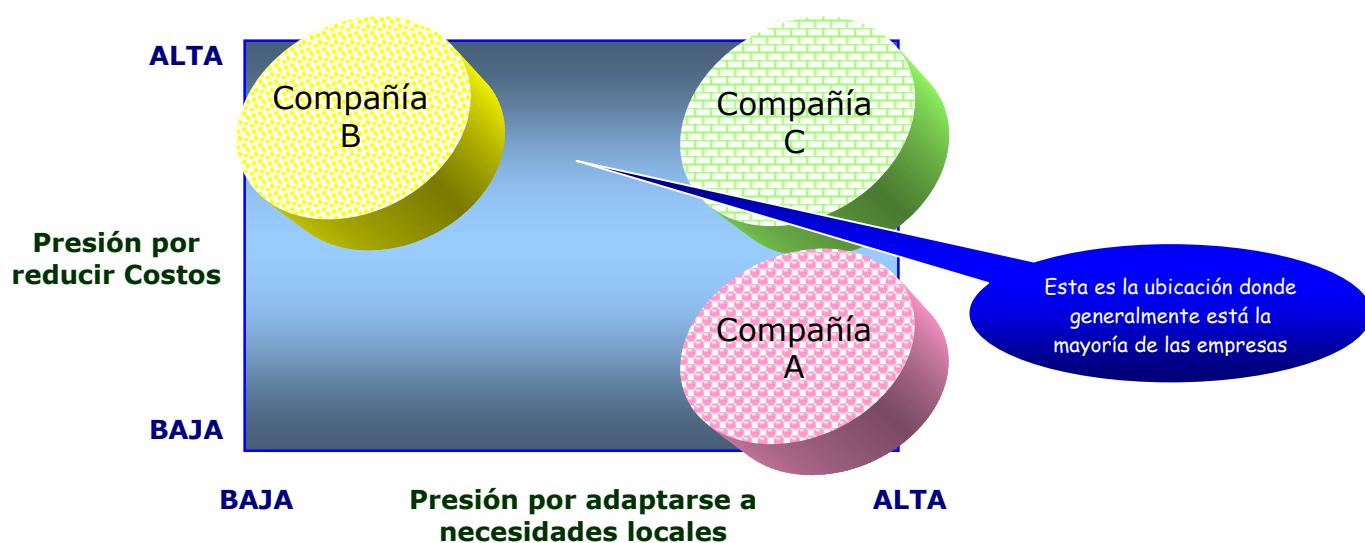


5.5.3 Imperativos para la internacionalización

De la exposición anterior pueden concluirse que un aspecto imperativo que debe ser cuidado por toda empresa que busca la internacionalización es la necesidad de reducción de costos. Por otro lado, dada las características particulares de los distintos países y personas, estas empresas deben también saber reconocer hasta qué grado deben responder o adaptarse a los gustos y necesidades locales, que pueden ser muy distintos a los del mercado originalmente servido.

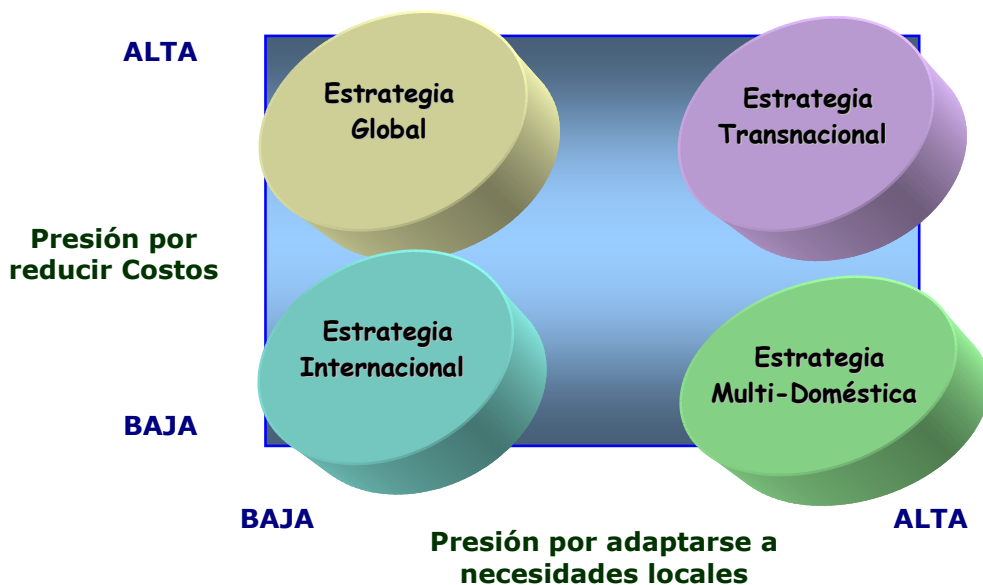
Asimismo, las empresas deben reconocer que los nuevos mercados pueden tener distinta infraestructura y prácticas de negocios. También deben tomar en cuenta las posibles diferencias en los canales de distribución y las demandas de los gobiernos.

Es posible representar esta situación en un gráfico que ayudará a definir las alternativas de las empresas con estrategias internacionales.



5.5.4 Alternativas Estratégicas para la internacionalización

Sobre la base de la figura anterior es posible reconocer cuatro alternativas para una empresa que está considerando la internacionalización de sus operaciones:





5.5.4.1 Estrategia Internacional

Es la alternativa menos complicada. Es recomendable para aquellos productos que se encuentran al inicio de su ciclo de vida. Generalmente es debe estar orientada a aquellas zonas o países que no poseen las habilidades que la empresa ha desarrollado en su mercado doméstico. Es más apropiada cuando la necesidad de adaptación es baja, y el mismo producto producido para el país original es igualmente aceptado en el país destino. Tiene más sentido para lugares donde existen pocas habilidades, poca competencia y baja preocupación por los costos.

5.5.4.2 Estrategia Multi-doméstica:

Esta estrategia supone una adaptación completa y preocupación por responder a gustos y necesidades locales. Es necesaria la adaptación del producto y el marketing a las demandas nacionales del país destino. Se lleva adelante a través de una transferencia de las capacidades y productos. No permite el aprovechamiento de los beneficios derivados la curva de experiencia. Es la mejor alternativa cuando se requiere de una alta respuesta y adaptación y la presión por reducir costos no es muy grande.

5.5.4.3 Estrategia Global:

Esta alternativa aprovecha de mejor forma los potenciales beneficios de la curva de aprendizaje. Esta es una estrategia orientada definitivamente a la reducción de costos. Es frecuentemente asociada a productos con un alto grado de estandarización y producción en masa. No es recomendable cuando se requiere de una alta respuesta a la demanda local.

5.5.4.4 Estrategia Transnacional:

Esta estrategia es probablemente la más difícil de llevar adelante. Está basada en el hecho de que cada una de las operaciones internacionales puede desarrollar competencias clave distintas que en conjunto construyen la ventaja competitiva de la organización en su conjunto. En este tipo de estrategia existe un flujo continuo de habilidades y productos desde y hacia la casa matriz y entre subsidiarias.

Es la más aconsejable en aquellos casos en que existe presión alta para reducir costos, pero también es necesaria una respuesta y adaptación elevada a la demanda local.

5.5.5 Alternativas para empresas de países en desarrollo.

Deberían buscar desarrollar estrategias internacionales basadas en:

- Materias primas, insumos y mano de obra de bajos costos.
- Buscar destinos con bajas barreras comerciales.
- Aprovechar entornos con monedas estables pero que tenga depreciación.
- Explotar tecnologías incrementales.
- Buscar incentivos gubernamentales cuando estén disponibles.



6 Modelos de Gestión Estratégica y Control

6.1 Economic Value Added (EVA)

En etapa de revisión

6.2 Balanced Scorecard

En etapa de revisión

Leer y revisar el siguiente documento adjunto en formato Adobe Acrobat:

"The Balanced Scorecard – Measures that drive Performance"
R. Kaplan – D. Norton
Harvard Business Review - On Pint- January 2000

6.3 El Modelo Delta

En etapa de revisión



ⁱ George Steiner, *Strategic Planning: What Every Manager must know*.

ⁱⁱ Peter Drucker.

ⁱⁱⁱ John Diffenbach, *Corporate Environmental Analysis in Large U.S. Corporation*, junio 1983)

^{iv} Hamel &Parlad, *Core Competences*, 1996