



ADMINISTRACIÓN Y SUS PROCESOS

DOCENTE: ING. ROSALINA BALANZÁTEGUI

Unach
UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO
en movimiento

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Para muchas empresas se presenta el desafío de conocer ¿cómo van a afrontar la competencia derivada de la globalización de la economía? Una técnica fundamental para poder responder exitosamente a esa pregunta es la planeación estratégica.

La planeación estratégica por su parte, es la etapa del proceso de planeación que abarca la definición de las metas de la organización, el establecimiento de la estrategia general para alcanzarlas y la preparación de una jerarquía completa de planes para integrar y coordinar las actividades.

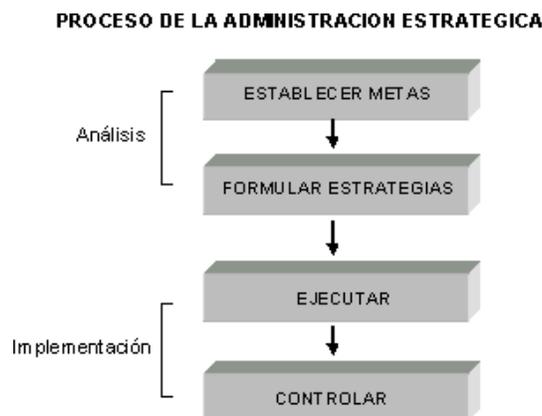
La planeación estratégica está entrelazada de modo inseparable con el proceso completo de la dirección; por tanto, todo directivo debe comprender su naturaleza y realización.

Evolución de la planificación estratégica

En 1962 Alfred D. Chandler, basándose en las enseñanzas de la historia empresarial, especialmente la posterior a la Segunda Guerra Mundial y en la evolución de compañías como Sears, General Motors, Standard Oil (hoy Chevron Co.) y DuPont, definió la estrategia de una empresa como:

- ✓ La determinación de metas y objetivos a largo plazo.
- ✓ La adopción de cursos de acción para alcanzar las metas y objetivos.
- ✓ La asignación de recursos para alcanzar las metas.

Años más tarde, en 1978, Dan E. Schandel y Charles W. Hofer, en su libro *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, escribieron sobre el proceso de la administración estratégica (ver figura), describiéndolo como compuesto de dos etapas claramente diferenciadas: la de análisis o planeación estratégica y la de implementación del plan estratégico.



El concepto de la planeación estratégica siguió evolucionando en la medida en que las empresas crecieron, se diversificaron y tuvieron que enfrentarse a un entorno que cambiaba vertiginosamente. Tres etapas se han identificado en ésta evolución:

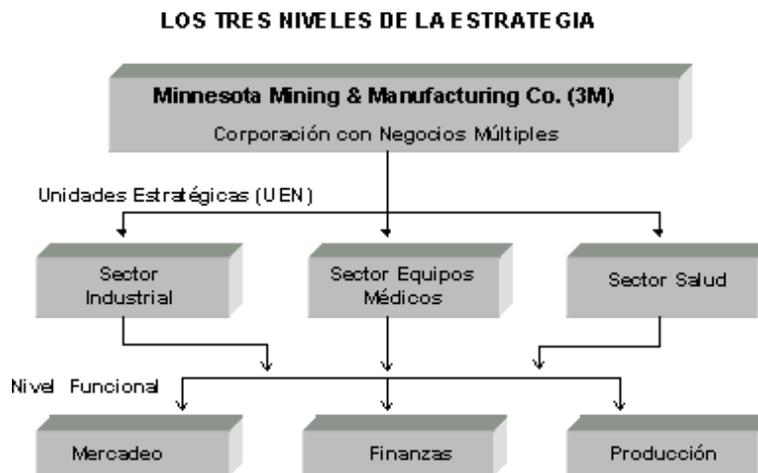
1. La del portafolio de Inversiones, donde el plan estratégico se basaba en el análisis de la tasa de crecimiento de mercado del producto y su tasa de participación relativa en el mercado. Todos los productos de la empresa se evaluaban dentro de una matriz general para ser estructurados, sostenidos, eliminados u ordeñados.
2. La del potencial para generar utilidades futuras, donde el plan estratégico se orientaba en base al atractivo del mercado donde la empresa estuviera compitiendo y a la posición de la unidad estratégica de negocios (UEN) dentro de la industria.
3. La de los escenarios de juego, donde el plan estratégico comprende diferentes opciones dependiendo de la posición de la unidad estratégica de negocios (UEN) en la industria, del análisis de las fortalezas y debilidades de la empresa y de sus oportunidades y amenazas.

Niveles de la Planeación Estratégica

Al revisar la estructura de las grandes empresas encontramos los siguientes niveles organizacionales:

- ✓ El corporativo (el nivel más alto en la jerarquía de la Corporación)
- ✓ El divisional
- ✓ El comercial
- ✓ El de producción

Este tipo de estructura llevaba a tres niveles de planes estratégicos (ver figura):



El Plan Estratégico Corporativo

Este plan:

- ✓ Define la visión y la misión corporativa
- ✓ Formula estrategias para satisfacer a los grupos de interés (accionistas, clientes, proveedores, distribuidores, empleados)
- ✓ Establece las unidades Estratégicas de Negocios (UEN)
- ✓ Le asigna recursos a las UEN's
- ✓ Planea nuevos negocios

El Plan Estratégico de las Unidades Estratégicas de Negocios (UEN)

Teniendo en cuenta su mercado, las condiciones de ese mercado y los recursos asignados por la Corporación, las UEN's pueden escoger una o más de estas estrategias competitivas:

✓ **Crecer Intensivamente**

- Penetrando el Mercado: incrementando las ventas con productos actuales en mercados actuales.
- Desarrollando el Mercado: incrementando las ventas de productos actuales en mercados nuevos.
- Desarrollando Productos: incrementando las ventas mejorando los productos actuales o lanzando nuevos productos en los mercados actuales.

✓ **Crecer Diversificándose**

- Horizontalmente: introduciendo en los mercados actuales nuevos productos no relacionados tecnológicamente con los productos actuales.
- Concéntricamente: introduciendo productos nuevos en mercados nuevos, pero éstos productos están relacionados tecnológicamente con los existentes.
- Por Conglomerados: introduciendo nuevos productos en mercados nuevos, pero éstos productos no están tecnológicamente relacionados con los productos existentes.
- Integralmente: comprando otra empresa o fusionándose con otra dentro de la misma industria o mercado. La integración puede ser hacia adelante, hacia atrás u horizontal.
 - Hacia Adelante: comprando o aumentando el control sobre sus canales de distribución.
 - Hacia Atrás: comprando o aumentando el control sobre sus fuentes de suministro

- Horizontal: comprando o aumentando el control sobre algunos de sus competidores.

El Plan Estratégico a Nivel Funcional

Crea el marco de referencia para que los gerentes de cada nivel funcional implementen la parte que les corresponda de las estrategias de la Unidad Estratégica de Negocios (UEN) y de la corporación.

- ✓ Finanzas
- ✓ Mercadeo
- ✓ Producción
- ✓ Recursos Humanos
- ✓ Investigación y Desarrollo

Una anécdota de Steven Kerr, vicepresidente de desarrollo administrativo empresarial del General Electric, ilustra el tema aquí tratado: le preguntaron si en la GE existía el cargo de director de planeación estratégica. Él contestó:

"Si hubiera un cargo así ¿qué haría esa persona? Pediría informes".

Encuadrados en vinilo, sin duda. Y esa definitivamente no es la forma en que se practica el juego de la planeación estratégica en la actualidad.

Durante cincuenta años ha imperado la doctrina del sistema estrategia-estructura, centrado en las relaciones verticales de la estructura jerárquica clásica. Las estructuras burocráticas crecieron erosionando a su paso el espíritu empresarial y creando empleados aferrados a la letra de los manuales de procedimiento.

Los enfoques de planeación que usan la mayoría de las compañías no han cambiado en nada. Pero recientemente estamos trabajando en organizaciones donde estamos haciendo estrategia con la participación de cinco mil personas. Estamos profundamente convencidos en la democratización de la estrategia, donde cada empleado tiene el derecho a participar en el destino de su empresa.

Comprendemos que cada empleado no puede aportar el mismo valor al proceso. La creatividad no está distribuida por igual, sino más bien en forma amplia y al azar. Estamos seguros que la alta gerencia solo tiene una muy pequeña porción del potencial creativo de la organización y por lo tanto ella debe reconocer que no tiene el monopolio en la creación de estrategia."

James Moore, el autor de *The Death of Competition* (1996, Harper Collings Publishers) y uno de los más destacados estrategas empresariales de hoy en día, dice en un artículo que trata sobre los ecosistemas empresariales:

"Desafortunadamente, las ideas hoy prevalecientes sobre estrategia, comienzan con la idea errada que asume que la competencia está perfectamente definida dentro de cada industria. Como resultado, estas ideas son más bien inútiles en el ambiente empresarial contemporáneo y serán aún menos válidas en el futuro.

Hay una segunda limitación en la lógica tradicional de hacer estrategia. La gente generalmente piensa que las empresas y los productos son las piezas fundamentales de la competencia, cuando lo que estamos viendo en estos días, es que lo que compite son comunidades aliadas de empresas, que trabajan juntas para complementar un producto o servicio clave. Lo que estamos viendo es que esas comunidades están formadas por cientos y a veces miles de organizaciones, que trabajan en encontrar soluciones que lleven valor total a sus clientes. El cliente buscará alinearse con la comunidad empresarial más fuerte y saludable."

Estrategia y planeación estratégica son dos conceptos distintos. La planeación solamente produce planes, que se traducen en maniobras que intentan aventajar a los rivales en una situación competitiva o de negociación. Por eso es comúnmente erróneo que a los planes funcionales se les llame la estrategia de mercadeo, la estrategia financiera, la estrategia de producción, pues estos planes están orientados simplemente a resolver las necesidades de la unidad estratégica de negocios (UEN), frente a sus productos y a sus mercados existentes.

La estrategia es un proceso de pensamiento más elaborado que establece trayectorias, posiciones y perspectivas para la organización.

- ✓ Trayectorias, dentro de un flujo de acontecimientos, creando un comportamiento consistente frente a ellos.
- ✓ Posiciones, al mirar la empresa con relación a su ambiente externo y a sus mercados potenciales futuros con el propósito de crearle riqueza.
- ✓ Perspectivas, mirando la personalidad o la cultura empresarial y concentrando la atención en cómo la intención estratégica se difunde dentro de la organización para que llegue a ser compartida por sus miembros

La matriz de crecimiento-participación

Durante la década de los años 60's se desarrollaron varias técnicas para analizar las operaciones de una empresa diversificada y verla como un portafolio de negocios. Estas técnicas aportaban un marco de referencia para categorizar los diferentes negocios de una empresa y determinar sus implicaciones en cuanto a asignación de recursos. Vamos a esbozar una de las técnicas más usadas, la cual es identificada como creación de The Boston Consulting Group (BCG): la matriz crecimiento- participación.

La matriz crecimiento-participación se basa en dos dimensiones principales:

- El índice de crecimiento de la industria, que indica la tasa de crecimiento anual del mercado de la industria a la que pertenece la empresa.
- La participación relativa en el mercado, que se refiere a la participación en el mercado de la Unidad Estratégica de Negocios con relación a su competidor más importante. Se divide en alta y baja y se expresa en escala logarítmica.

Aparece aquí el concepto de Unidad Estratégica de Negocios (UEN) la cual tiene tres características:

- Es un solo negocio de la empresa o un conjunto de sus negocios relacionados entre sí, al que la empresa puede hacerle planeamiento separadamente del resto de la compañía.
- Tiene sus propios competidores
- La Unidad está a cargo de un gerente responsable de su operación y de sus resultados económicos, a quien la casa-base le asigna objetivos de planeación estratégica y recursos apropiados.

La matriz crecimiento-participación busca establecer dos aspectos:

- La posición competitiva de la Unidad Estratégica de Negocios dentro de su industria.
- El flujo neto de efectivo necesario para operar la UEN.

La matriz crecimiento-participación parte del principio que está operando la curva de experiencia y que la empresa con la participación de mercado más grande es a la vez líder en costos totales bajos.



La figura muestra una matriz crecimiento-participación, dividida en cuatro cuadrantes. La idea es que cada UEN que se ubique en alguno de estos cuadrantes tendrá una posición diferente de flujo de fondos, una administración diferente para cada una de ellas y una posición de la empresa en cuanto que tratamiento debe darle a su *portafolio*. Las UEN's se categorizan, según el cuadrante donde queden ubicadas en estrellas, signos de interrogación, vacas lecheras y perros. Sus características son las siguientes:

- **Estrellas**
 - Alta participación relativa en el mercado
 - Mercado de alto crecimiento
 - Consumidoras de grandes cantidades de efectivo para financiar el crecimiento
 - Utilidades significativas
- **Signos de Interrogación** (llamados también Gatos Salvajes o Niños Problema)
 - Baja participación en el mercado
 - Mercados creciendo rápidamente
 - Demandan grandes cantidades de efectivo para financiar su crecimiento
 - Generadores débiles de efectivo
 - La empresa debe evaluar si sigue invirtiendo en éste negocio
- **Vacas Lecheras**
 - Alta participación en el mercado
 - Mercados de crecimiento lento
 - Generan más efectivo del que necesitan para su crecimiento en el mercado
 - Pueden usarse para crear o desarrollar otros negocios
 - Márgenes de utilidad altos
- **Perros**
 - Baja participación en el mercado
 - Mercados de crecimiento lento
 - Pueden generar pocas utilidades o a veces pérdidas
 - Generalmente deben ser reestructuradas o eliminadas

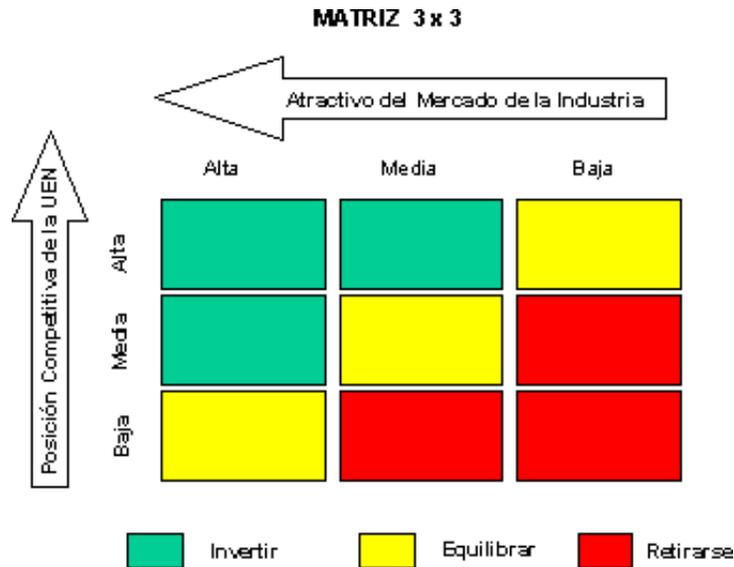
Ubicadas la UEN's dentro de la matriz crecimiento-participación, el siguiente paso que da la empresa es estructurar sus negocios, sostenerlos, ordeñarlos o eliminarlos. El análisis de las UEN's no debe hacerse en forma estática. El escenario debe ser dinámico para ver donde estaban las UEN's en el pasado, donde están ahora y donde se prevee que estén en el futuro. Las UEN's con futuro tienen un ciclo de vida: comienzan siendo *signos de interrogación*, pasan luego a ser *estrellas*, se convierten después en *vacas lecheras* y al final de su vida se vuelven *perros*.

La matriz crecimiento-participación fundamentalmente es una herramienta útil de diagnóstico para establecer la posición competitiva de un negocio, pero es a partir de allí cuando la empresa entra en otra fase y con otros sistemas de análisis para determinar la estrategia que deben seguir sus UEN's.

La matriz Atractivo del mercado - Posición del Negocio

En los años 60 se la conoció como la matriz tres por tres pues está dividida en nueve cuadrantes distribuidos en tres zonas (Alta, Media y Baja). Hoy se la conoce más como el enfoque del General Electric o como la matriz de atractivo del mercado-posición competitiva de la Unidad Estratégica de Negocios (UEN), enfoque que pertenece a Las Técnicas de Portafolio para el análisis de la competencia.

El gráfico muestra un modelo de ésta matriz, donde las UEN´s se clasifican con respecto a dos dimensiones principales, para las cuales la empresa debe identificar los factores que las conforman, como se verá a continuación:



Atractivo del Mercado de la Industria

Es el eje horizontal. Los factores que pueden conformar ésta dimensión podrán ser los siguientes:

- Tamaño del mercado
- Precios
- Crecimiento del Mercado
- Diversidad del Mercado
- Intensidad de la Competencia
- Rentabilidad de la Industria
- Nivel tecnológico
- Impacto ambiental
- Entorno político, social, legislativo, económico

Posición Competitiva de la Unidad Estratégica de Negocios. Es el eje vertical. Los factores que pueden conformar ésta dimensión son los siguientes:

- Participación en el mercado
- Crecimiento de la participación en el mercado
- Costos unitarios
- Canales de distribución
- Capacidad de los proveedores
- Calidad del producto o servicio
- Imagen de la marca
- Capacidad productiva
- Capacidad gerencial

- Estructura de la competencia
- Fortalezas y debilidades de la UEN
- Nivel tecnológico
- Desempeño en investigación y desarrollo

Tablas de Valoración: Las Tablas de Valoración se construyen escogiendo los factores que la empresa considera importantes en cada uno de las dimensiones. Supóngase que, en la apreciación de la empresa de nuestro ejemplo, los factores relevantes en la dimensión Atractivo del Mercado de la Industria son:

- Tamaño del mercado
- Crecimiento del Mercado
- Rentabilidad de la Industria

Ejemplo de una Tabla de Valoración para la dimensión Atractivo del Mercado:

Factores	Peso	Calificación	Valor
Tamaño	0.25	4.00	1.00
Crecimiento	0.50	5.00	2.50
Rentabilidad	0.25	3.00	0.75
	1.00		4.25

Los factores escogidos se colocan en la primera columna de la tabla. Se procede entonces a asignar un peso a cada uno de esos factores. Como se trata de un peso ponderado la suma de esos pesos debe sumar 1. Enseguida la empresa califica su desempeño en cada uno de esos factores usando una escala de 1 a 5 (1 para muy poco atractivo y 5 para muy atractivo). El resultado de multiplicar el peso por la calificación proporciona el valor del factor en cuestión. La suma de los valores de los factores es el valor de la dimensión, en el ejemplo mostrado 4.25, como muestra la tabla arriba.

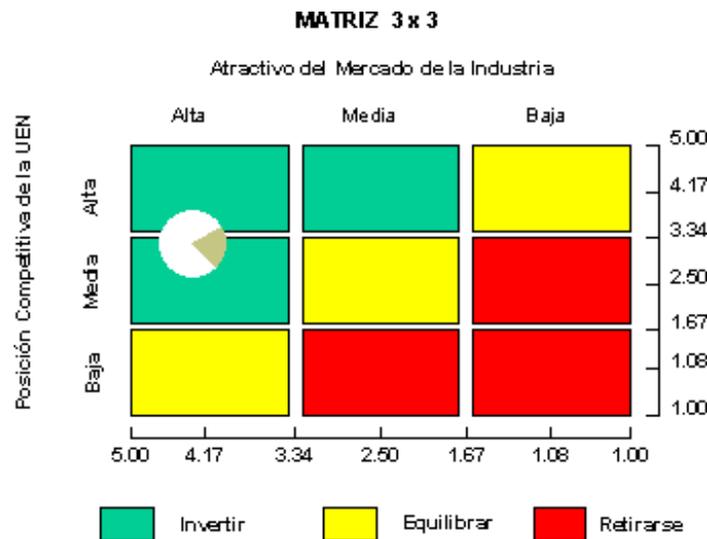
Igual se hace para la dimensión Posición Competitiva de la Unidad Estratégica de Negocios. Supóngase que los factores a considerar son:

- Canales de distribución
- Calidad del producto o servicio
- Imagen de la marca
- Nivel tecnológico

La tabla de abajo muestra el resultado del proceso.

Factores	Peso	Calificación	Valor
Canales	0.20	4.00	0.80
Calidad	0.40	3.00	1.20
Imagen	0.30	3.00	0.90
Nivel Tecnológico	0.10	4.00	0.40

Cómo ubicar la UEN en la matriz: Los analistas marcan dentro de los cuadrantes de la matriz un punto que representa la intersección de los valores totales obtenidos de las tablas de valoración. Alrededor de éste punto dibujan un círculo que representa el mercado de la industria donde compite la UEN. Al área de éste círculo se le dará un tamaño relativo, en comparación con el tamaño de los mercados de las otras UEN's representadas en la matriz, que exprese la relevancia de ese mercado. Luego, los analistas trazarán dentro de cada círculo, un triángulo sombreado que represente la participación de mercado de la UEN dentro del mercado de su industria.



Dependiendo de donde la UEN quede ubicada dentro de la matriz, la empresa debe invertir/crecer, mantener una posición de equilibrio entre la generación y el uso de fondos, u ordeñar o retirarse.

Tanto la matriz crecimiento-participación, como la matriz atractivo-posición, se utilizan para contribuir al diagnóstico de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, que tiene la UEN, es decir la situación interna y externa de la UEN en el análisis DOFA (en inglés SWOT) y para evaluar la asignación de los recursos que se le van a proporcionar. Estas matrices no deben usarse para desplegar en los cuadrantes los planes de acción estratégica que hemos concebido para las Unidades de Negocios, ni son herramientas que sustituyan éstos planes. Sobre éstas técnicas debe tenerse también en cuenta que fueron concebidas como inexplicablemente atadas al concepto de la curva de experiencia.

Limitaciones de ésta técnica

- La selección de los factores de cada dimensión, su peso y calificación, está sujeta a procesos de negociación y compromiso entre analistas procedentes de diferentes áreas funcionales de la empresa. Por consiguiente, tiene una gran

dosis de subjetividad y puede ser manipulada para producir resultados políticos con el hecho de ubicar una UEN dentro de la matriz.

- La subjetividad y los compromisos pueden enmascarar a UEN's con desempeños mediocres y varias UEN's se agruparán hacia la mitad de la matriz dificultando el proceso de planificación.
- Las UEN's que quedan ubicadas en los cuadrantes bajos de la matriz y que estén generando pérdidas pueden llegar a ser eliminadas, aún si prestan servicios esenciales complementarios para otras UEN's.
- En general, los modelos utilizados en las técnicas de análisis de portafolio no muestran la sinergia que puede existir entre las UEN's, por consiguiente, la toma de decisiones sólo con base en estas herramientas es más bien imprudente.

Las estrategias competitivas genéricas de Porter

En 1980, Michael E. Porter, Profesor de la Harvard Business School, publicó su libro *Competitive Strategy* que fue el producto de cinco años de trabajo en investigación industrial y que marcó en su momento un hito en la conceptualización y práctica en el análisis de las industrias y de los competidores.

Porter describió la estrategia competitiva, como las acciones ofensivas o defensivas de una empresa para crear una posición defendible dentro de una industria, acciones que eran la respuesta a las cinco fuerzas competitivas que el autor indicó como determinantes de la naturaleza y el grado de competencia que rodeaba a una empresa y que, como resultado, buscaba obtener un importante rendimiento sobre la inversión.

Aunque cada empresa buscaba por distintos caminos llegar a ése resultado final, la cuestión residía en que para una empresa su mejor estrategia debería reflejar que tan bien había comprendido y actuado en el escenario de las circunstancias que le correspondieron. Porter identificó tres estrategias genéricas que podían usarse individualmente o en conjunto, para crear en el largo plazo esa posición defendible que sobrepasara el desempeño de los competidores en una industria. Esas tres estrategias genéricas fueron:

- El liderazgo en costos totales bajos
- La diferenciación
- El enfoque

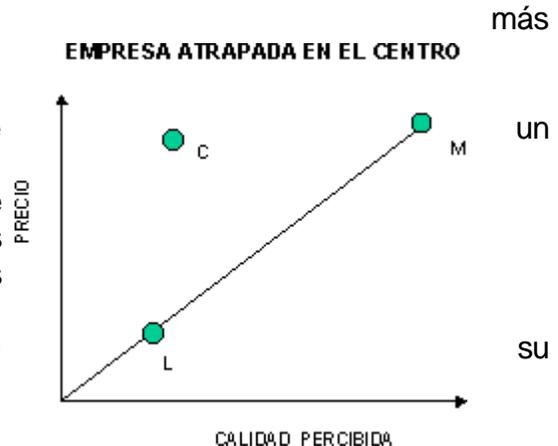
El liderazgo en costos totales bajos: Esta fue una estrategia muy popular en la década de los 70's, debido al concepto muy arraigado de la curva de experiencia. Mantener el costo más bajo frente a los competidores y lograr un volumen alto de ventas era el tema central de la estrategia. Por lo tanto la calidad, el servicio, la reducción de costos mediante una mayor experiencia, la construcción eficiente de economías de escala, el rígido control de costos y muy particularmente de los costos variables, eran materia de escrutinio férreo y constante. Los clientes de rendimiento marginal se evitaban y se buscaba la minimización de costos en las áreas de investigación y desarrollo, fuerza de ventas, publicidad, personal y en general en cada área de la operación de la empresa.

Si la empresa tenía una posición de costos bajos, se esperaba que esto la condujera a obtener utilidades por encima del promedio de la industria y la protegiera de las cinco fuerzas competitivas. En la medida en que los competidores luchaban mediante rebajas de precio, sus utilidades se erosionaban hasta que aquellos que quedaban en el nivel más próximo al competidor más eficiente eran eliminados. Obviamente, los competidores menos eficientes eran los primeros en sufrir las presiones competitivas.

Lograr una posición de costo total bajo, frecuentemente requería una alta participación relativa de mercado (se refiere a la participación en el mercado de una empresa con relación a su competidor más importante) u otro tipo de ventaja, como podría ser el acceso a las materias primas. Podría exigir también un diseño del producto que facilitara su fabricación, mantener una amplia línea de productos relacionados para distribuir entre ellos el costo, así como servir a los segmentos más grandes de clientes para asegurar volumen de ventas. Como contraprestación, implementar una estrategia de costo bajo podría implicar grandes inversiones de capital en tecnología de punta, precios agresivos y reducir los márgenes de utilidad para comprar una mayor participación en el mercado. Por aquella época, la estrategia de liderazgo en costo bajo fue el fundamento del éxito de compañías como Briggs & Stratton Corp., Texas Instruments, Black & Decker y Du Pont.

La diferenciación: Una segunda estrategia era la de crearle al producto o servicio algo que fuera percibido en toda la industria como único. La diferenciación se consideraba como la barrera protectora contra la competencia debido a la lealtad de marca, la que como resultante debería producir una menor sensibilidad al precio. Diferenciarse significaba sacrificar participación de mercado e involucrarse en actividades costosas como investigación, diseño del producto, materiales de alta calidad o incrementar el servicio al cliente. Sin embargo, esta situación de incompatibilidad con la estrategia de liderazgo de costos bajos no se daba en todas las industrias y habían negocios que podían competir con costos bajos y precios comparables a los de la competencia. Compañías que se distinguieron en su momento por adoptar alguna forma de diferenciación fueron: Mercedes-Benz (diseño e imagen de marca), Caterpillar (red de distribución) y Coleman (tecnología), entre muchas otras.

El Enfoque: La tercera estrategia, consistía en concentrarse en un grupo específico de clientes, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico. La estrategia se basaba en la premisa de que la empresa estaba en condiciones de servir a un objetivo estratégico más reducido en forma eficiente que los competidores de amplia cobertura. Como resultado, la empresa se diferenciaba al atender mejor las necesidades de mercado-meta específico, o reduciendo costos sirviendo a ése mercado, o ambas cosas. The Martin-Brower Co., uno de los grandes distribuidores de alimentos en los Estados Unidos, fue un ejemplo en la adopción de la estrategia de enfoque cuando en su época, limitó su servicio solamente a las ocho principales



cadena de restaurantes de comida rápida (Hoy sólo le distribuye a McDonald's).

Las tres estrategias genéricas de Porter eran alternativas, maneras viables de enfrentar a las fuerzas competitivas. La empresa que fallara en desarrollar su estrategia en por lo menos una de éstas directrices, quedaba atrapada en el centro, como la empresa C de la figura, situada en una posición estratégica extremadamente pobre (una empresa con precio alto para productos percibidos como de baja calidad). Porter describía a éste tipo de empresa con fallas en su participación de mercado, en su inversión de capital y con limitada capacidad de maniobra para ejecutar la estrategia del bajo costo, de la diferenciación o del enfoque.

La Empresa L tiene precio y calidad bajas. La Empresa M tiene precio y calidad altas. La Empresa C está atrapada en el centro pues la mayoría de los clientes se preguntarán por qué deben comprarle a C cuando pueden obtener mejor calidad al mismo precio de la Empresa M, u obtener (más o menos) la misma calidad de los productos de C y a menor precio comprándole a L. Como entre L y M el espacio es grande, la situación de C podría complicarse aún más si aparece un nuevo competidor que llegue a ocupar el *espacio vacío*, atacando además a L y M o si uno de los competidores actuales se mueve hacia una estrategia de línea completa.

En su obra *The Competitive Advantage of Nations* (1990), Porter reconoce para las nuevas circunstancias del mercado, la inestabilidad de éstas tres estrategias genéricas y la necesidad de modelos más dinámicos para concebir la ventaja competitiva.

Las tres estrategias genéricas aquí esbozadas, pertenecen a los modelos estáticos de estrategia que describen a la competencia en un momento específico. Fueron útiles cuando en el mundo los cambios se daban lentamente y cuando el objetivo era sostener una ventaja competitiva. La realidad es que las ventajas sólo duran hasta que nuestros competidores las copian o las superan. Copiadas o superadas las ventajas se convierten en un costo. El copiadador o el innovador sólo podrá explotar su ventaja, durante un espacio de tiempo limitado antes que sus competidores reaccionen. Cuando los competidores reaccionan, la ventaja original empieza a debilitarse y se necesita una nueva iniciativa.

El modelo de las 5 fuerzas de Porter

Un enfoque muy popular para la planificación de la estrategia corporativa ha sido el propuesto en 1980 por *Michael E. Porter* en su libro *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*.

El punto de vista de *Porter* es que existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. La idea es que la corporación debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial:

1. **Amenaza de entrada de nuevos competidores** El mercado o el segmento no es atractivo dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.



2. **La rivalidad entre los competidores**
Para una corporación será más difícil competir en un

Aún tienes chance de ganar... pero creo que perdiste tu ventaja competitiva sostenible cuando te aplicaron la llave Nelson...

mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

3. **Poder de negociación de los proveedores** Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será aún más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia adelante.
4. **Poder de negociación de los compradores** Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente integrarse hacia atrás.
5. **Amenaza de ingreso de productos sustitutos** Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

Las Cinco Fuerzas que guían la Competencia Industrial



Para éste tipo de modelo tradicional, la defensa consistía en construir barreras de entrada alrededor de una fortaleza que tuviera la corporación y que le permitiera, mediante la protección que le daba ésta ventaja competitiva, obtener utilidades que luego podía utilizar en investigación y desarrollo, para financiar una guerra de precios o para invertir en otros negocios.

Porter identificó seis barreras de entrada que podían usarse para crearle a la corporación una ventaja competitiva:

1. **Economías de Escala:** Supone al que las posea, debido a que sus altos volúmenes le permiten reducir sus costos, dificultar a un nuevo competidor entrar con precios bajos. Hoy, por ejemplo, la caída de las barreras geográficas y la reducción del ciclo de vida de los productos, nos obliga a evaluar si la búsqueda de economías de escala en mercados locales nos resta flexibilidad y nos hace vulnerables frente a competidores más ágiles que operan globalmente.
2. **Diferenciación del Producto:** Asume que, si la corporación diferencia y posiciona fuertemente su producto, la compañía entrante debe hacer cuantiosas inversiones para reposicionar a su rival. Hoy la velocidad de copia con la que reaccionan los competidores o sus mejoras al producto existente buscando crear la percepción de una calidad más alta, erosionan ésta barrera.
3. **Inversiones de Capital:** Considera que si la corporación tiene fuertes recursos financieros tendrá una mejor posición competitiva frente a competidores más pequeños, le permitirá sobrevivir más tiempo que éstos en una guerra de desgaste, invertir en activos que otras compañías no pueden hacer, tener un alcance global o ampliar el mercado nacional e influir sobre el poder político de los países o regiones donde operan.

Hoy en día en la mayoría de los países del mundo se han promulgado leyes anti-monopólicas tratando por lo menos en teoría de evitar que las fuertes concentraciones de capital destruyan a los competidores más pequeños y más

débiles. La creación de barreras competitivas mediante una fuerte concentración de recursos financieros es un arma muy poderosa si la corporación es flexible en la estrategia, ágil en sus movimientos tácticos y se ajusta a las leyes anti-monopólicas.

No obstante, su fuerza financiera, la corporación debe tener en cuenta que los pequeños competidores pueden formar alianzas o recurrir a estrategias de nichos. Aquí *Sun Tzu* nos advierte:

"Si se efectúa un ataque en la proporción de uno contra diez hay que comparar, en primer lugar, la sagacidad y la estrategia de los generales contendientes..."

4. **Desventaja en Costos independientemente de la Escala:** Sería el caso cuando compañías establecidas en el mercado tienen ventajas en costos que no pueden ser emuladas por competidores potenciales independientemente de cuál sea su tamaño y sus economías de escala. Esas ventajas podían ser las patentes, el control sobre fuentes de materias primas, la localización geográfica, los subsidios del gobierno, su curva de experiencia. Para utilizar ésta barrera la compañía dominante utiliza su ventaja en costos para invertir en campañas promocionales, en el rediseño del producto para evitar el ingreso de sustitutos o en nueva tecnología para evitar que la competencia cree un nicho.
5. **Acceso a los Canales de Distribución:** En la medida que los canales de distribución para un producto estén bien atendidos por las firmas establecidas, los nuevos competidores deben convencer a los distribuidores que acepten sus productos mediante reducción de precios y aumento de márgenes de utilidad para el canal, compartir costos de promoción del distribuidor, comprometerse en mayores esfuerzos promocionales en el punto de venta, etc, lo que reducirá las utilidades de la compañía entrante. Cuando no es posible penetrar los canales de distribución existentes, la compañía entrante adquiere a su costo su propia estructura de distribución y aún puede crear nuevos sistemas de distribución y apropiarse de parte del mercado.
6. **Política Gubernamental:** Las políticas gubernamentales pueden limitar o hasta impedir la entrada de nuevos competidores expidiendo leyes, normas y requisitos. Los gobiernos fijan, por ejemplo, normas sobre el control del medio ambiente o sobre los requisitos de calidad y seguridad de los productos que exigen grandes inversiones de capital o de sofisticación tecnológica y que además alertan a las compañías existentes sobre la llegada o las intenciones de potenciales contrincantes. Hoy la tendencia es a la desregularización, a la eliminación de subsidios y de barreras arancelarias, a concertar con los influyentes grupos de interés político y económico supranacionales y en general a navegar en un mismo océano económico donde los mercados financieros y los productos están cada vez más entrelazados.

La estrategia es incrementalmente dinámica. Las fuentes de ventajas tradicionales ya no proporcionan seguridad a largo plazo. Las barreras tradicionales de entrada al mercado están siendo abatidas por jugadores hábiles y rápidos. La fortaleza de una estrategia dada no está determinada por el movimiento inicial, sino por que tan bien nos

anticipamos y enfrentamos a las maniobras y a las reacciones de los competidores y a los cambios en las demandas de los clientes a través del tiempo.

El éxito de la estrategia depende de que tan efectivamente ésta pueda manejar los cambios que se presenten en el ambiente competitivo. La globalización y el cambio tecnológico están creando nuevas formas de competencia; la desregularización está cambiando las reglas de la competencia en muchas industrias; los mercados se están volviendo más complejos e impredecibles; el flujo de información en un mundo fuertemente interconectado le está permitiendo a las empresas detectar y reaccionar frente a los competidores mucho más rápidamente.

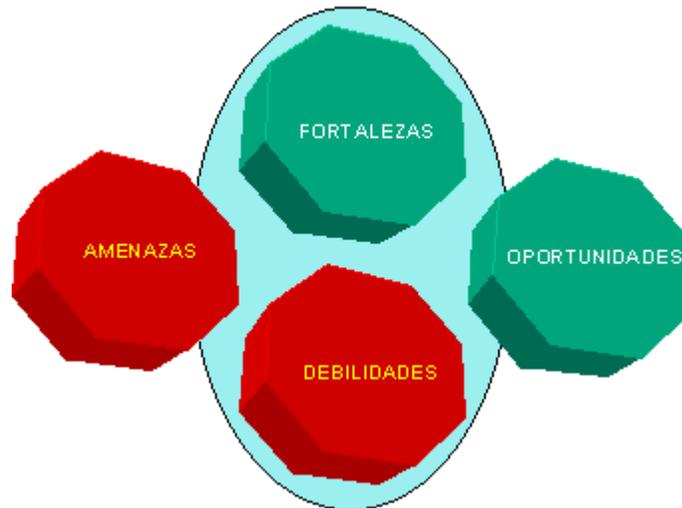
El análisis FODA

FODA (en inglés *SWOT*), es la sigla usada para referirse a una herramienta analítica que le permitirá trabajar con toda la información que posea sobre su negocio, útil para examinar sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de su negocio y el entorno en el cual éste compete. El análisis FODA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la corporación y en diferentes unidades de análisis tales como producto, mercado, producto-mercado, línea de productos, corporación, empresa, división, unidad estratégica de negocios, etc.). Muchas de las conclusiones obtenidas como resultado del análisis FODA, podrán serle de gran utilidad en el análisis del mercado y en las estrategias de mercadeo que diseñe y que califiquen para ser incorporadas en el plan de negocios.

El análisis FODA debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito de su negocio. Debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno.

EL ANALISIS DOFA



Lo anterior significa que el análisis FODA consta de dos partes: una interna y otra externa.

- La parte interna tiene que ver con las fortalezas y las debilidades de su negocio, aspectos sobre los cuales usted tiene algún grado de control.
- La parte externa mira las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que debe enfrentar su negocio en el mercado seleccionado. Aquí usted tiene que desarrollar toda su capacidad y habilidad para aprovechar esas oportunidades y para minimizar o anular esas amenazas, circunstancias sobre las cuales usted tiene poco o ningún control directo.

Fortalezas y Debilidades: Considere áreas como las siguientes:

- **Análisis de Recursos:** Capital, recursos humanos, sistemas de información, activos fijos, activos no tangibles.
- **Análisis de Actividades:** Recursos gerenciales, recursos estratégicos, creatividad
- **Análisis de Riesgos:** Con relación a los recursos y a las actividades de la empresa.
- **Análisis de Portafolio:** La contribución consolidada de las diferentes actividades de la organización.

Hágase preguntas como éstas:

- ¿Cuáles son aquellos cinco a siete aspectos donde usted cree que supera a sus principales competidores?
- ¿Cuáles son aquellos cinco a siete aspectos donde usted cree que sus competidores lo superan?

Al evaluar las fortalezas de una organización, tenga en cuenta que éstas se pueden clasificar así:

1. **Fortalezas Organizacionales Comunes:** Cuando una determinada fortaleza es poseída por un gran número de empresas competidoras. La paridad competitiva se da cuando un gran número de empresas competidoras están en capacidad de implementar la misma estrategia.
2. **Fortalezas Distintivas:** Cuando una determinada fortaleza es poseída solamente por un reducido número de empresas competidoras. Las empresas que saben explotar su fortaleza distintiva, generalmente logran una ventaja competitiva y obtienen utilidades económicas por encima del promedio de su industria. Las fortalezas distintivas podrían no ser imitables cuando:
 - Su adquisición o desarrollo pueden depender de una circunstancia histórica única que otras empresas no pueden copiar.
 - Su naturaleza y carácter podría no ser conocido o comprendido por las empresas competidoras. (Se basa en sistemas sociales complejos como la cultura empresarial o el trabajo en equipo).
3. **Fortalezas de Imitación de las Fortalezas Distintivas:** Es la capacidad de copiar la fortaleza distintiva de otra empresa y de convertirla en una estrategia que genere utilidad económica.

La ventaja competitiva será temporalmente sostenible, cuando subsiste después que cesan todos los intentos de imitación estratégica por parte de la competencia.

Al evaluar las debilidades de la organización, tenga en cuenta que se está refiriendo a aquellas que le impiden a la empresa seleccionar e implementar estrategias que le permitan desarrollar su misión. Una empresa tiene una desventaja competitiva cuando no está implementando estrategias que generen valor mientras otras firmas competidoras si lo están haciendo.

Oportunidades y Amenazas: Las oportunidades organizacionales se encuentran en aquellas áreas que podrían generar muy altos desempeños. Las amenazas organizacionales están en aquellas áreas donde la empresa encuentra dificultad para alcanzar altos niveles de desempeño.

Considere:

- **Análisis del Entorno:** Estructura de su industria (Proveedores, canales de distribución, clientes, mercados, competidores).
- **Grupos de interés:** Gobierno, instituciones públicas, sindicatos, gremios, accionistas, comunidad.
- **El entorno visto en forma más amplia:** Aspectos demográficos, políticos, legislativos, etc.

Pregúntese:

- ¿Cuáles son realmente las mayores amenazas que enfrenta en el entorno?
- ¿Cuáles son las mejores oportunidades que tiene?

La necesidad de reevaluar el diseño de la estrategia

Gary Hamel, el Presidente de la firma consultora Strategos y Profesor de la Universidad de Michigan dijo en una entrevista que concedió en 1996:

- "Tenemos que reconocer que planeación estratégica no es lo mismo que estrategia. La planeación produce planes, no estrategias. La profesión de elaborar estrategias tiene un gran problema: *no existe una teoría para crear estrategia.*"
- "Hacer estrategia tiene que ser subversivo, tanto con relación a las normas internas de la empresa como con las de la industria. Las compañías tienen que estar preparadas para identificar y cuestionar las diez creencias más arraigadas acerca de sus empresas y de sus industrias. Luego deben mirar alternativas para salirse de los convencionalismos."
- "*Lo más escaso en una empresa no son los recursos financieros sino la imaginación.* Por definición, la mayoría de los revolucionarios son pobres. Recordemos por ejemplo el éxito empresarial de la empresa Value-Jet (Hoy AirTran), que se atrevió a crear una línea aérea con tan solo un millón de dólares. La riqueza cuantiosa generalmente lo vuelve a uno tonto."
- "Tener perspectiva es más importante que tener un alto cociente intelectual. Las compañías no necesitan volverse más listas; lo que necesitan es aprender a "ver". Es necesario buscar en la organización a aquellos generadores de nuevas perspectivas."
- "Cuando en la empresa se presente la oportunidad de hacer una revolución, encontrarán que el cuello de botella estará en la parte superior de la botella. *Las empresas son jerarquías de experiencias, no jerarquías de imaginación.* Para que la revolución comience y tenga éxito, la alta gerencia debe comprenderla y apoyarla o quitarse del camino."

Los estrategas no pueden enfocar al mundo con un solo ojo. Lo que necesitan es desarrollar una visión que les permita, usando diferentes lentes, comprender la realidad de su empresa, encontrar nuevas fuentes de ventaja competitiva y formular estrategias que sus competidores no puedan contrarrestar rápidamente.

Si los gerentes no afrontan el proceso estratégico como algo dinámico, terminarán aferrados a los métodos de hacer estrategia del pasado y que ya no funcionan. La competencia es hoy algo muy complejo y sofisticado y los gerentes no pueden arriesgarse a



sobre simplificar o a ignorar las amenazas y las oportunidades potenciales que tienen sus empresas.

La nueva competencia

Sun Tzu decía que la responsabilidad suprema de un general era conocer muy bien la naturaleza del terreno. Y añadía:

"La naturaleza del terreno es el factor fundamental para ayudar al ejército a obtener una victoria segura".

Hoy éste pensamiento sigue y seguirá vigente tanto en el ámbito militar como en el empresarial, ya que uno de los retos más importantes de un gerente, es poder definir con precisión los límites y la topografía del terreno competitivo. Para enfrentar este reto con éxito, el gerente debe entender, eludir y reaccionar ante los movimientos tácticos de los competidores, sin caer en la arrogancia de simplificar tanto el análisis y evaluación del terreno, que subestime los cambios que se estén dando en el escenario competitivo, que bien podrían estar transformando las costumbres existentes de la industria a la que pertenece y colocándolo en una situación muy vulnerable.

El gerente se enfrenta hoy a una competencia más dinámica, a un terreno competitivo donde sus linderos ya no están tan claramente definidos como antes, pues industrias enteras están convergiendo (un ejemplo lo constituye la industria de los computadores personales y la de los electrodomésticos) o entrelazándose unas con otras. Este es el caso de las tarjetas de crédito, que parecía ser un producto exclusivo de los bancos. Hoy, participan en éste negocio además de los bancos, compañías de automóviles y de teléfonos entre otras y a su vez, los grandes bancos están compitiendo en el negocio de la telefonía de larga distancia.

Microsoft e Intel han comenzado a aliarse con fabricantes de electrodomésticos como Mitsubishi y Honeywell, para respaldar un nuevo modelo conocido como Interface de Programación de Aplicaciones Domésticas (*Home A.P.I.*), con la intención de hacer del computador personal el centro de control para todo tipo de aparatos domésticos. Por su parte la Sony considera que el cerebro estará dentro de los mismos aparatos domésticos, lo que haría obsoleto al computador personal.

Es cuando presenciamos que Microsoft y Sony no se enfrentan si no que más bien colaboran en el desarrollo conjunto de programas como el de la WebTV ó Set-Top-Box , que es un interfaz para el usuario de Internet y de la TV que ya está en el mercado y cuya tecnología empieza ser considerada más simple que la de un computador personal. (A pesar de lo innovador de la tecnología de la WebTV, no son las características técnicas de los equipos lo que sorprende, sino las posibles consecuencias que pueden tener dentro del mundo de la televisión, las programadoras, el sistema de publicidad, la posibilidad de medir con exactitud el número de espectadores de un programa y la capacidad de comprar un producto que se ve en televisión en forma casi instantánea, entre otras.)

Vemos entonces como los terrenos competitivos que alguna vez fueron estables hoy están en constante evolución. Los cambios tecnológicos, la globalización, la desregularización, las crecientes exigencias de los consumidores y de los canales de distribución, le están facilitando la entrada a inesperados competidores a los terrenos competitivos. Empresas que no se aferran a los convencionalismos de su industria, traspasan los linderos demarcados y establecen nuevas maneras de hacer negocios. Dell Computers es un ejemplo de ésta situación, cuando eludiendo el canal de distribución tradicional en su industria, decidió venderles directamente a los clientes.

Proceso de la planificación estratégica

El proceso de planeación estratégica tiene, básicamente cuatro componentes: la misión, los objetivos, las estrategias y el plan de cartera. El desarrollo del proceso da como resultado un plan estratégico.

1. Definir la Misión de la Organización.

Toda organización tiene una misión que la define, en esencia ésta debe contestar a la pregunta: ¿en qué negocio estamos?, el tener bien claro la misión hace que se tenga muy claro el espacio del producto (manufactura, servicio o idea). Debe establecerse, también, la visión que responde a la pregunta: ¿cuál debería ser el negocio? proyectando la supervivencia de la organización de cara a los cambios esperados del entorno a largo plazo.

Este concepto plantea que al igual que los seres vivos las organizaciones pasan por diferentes estados en su desarrollo, desde la gestación, la constitución o nacimiento, crecimiento/desarrollo, madurez, crisis y eventualmente su desaparición. Por lo que el proceso de conformación de la misión debe resultar de un replanteo crítico de su funcionamiento y propósitos, en cada uno de los estados y sobre todo en las crisis. En la formulación de la misión, es pertinente considerar:

- Clientes. ¿Quiénes son los clientes de la empresa?
- Productos o servicios. ¿Cuáles son los productos o servicios más importantes de la empresa?
- Mercados. ¿En qué mercados compite?
- Tecnología. ¿Cuál es la tecnología básica de la empresa?
- Preocupación por supervivencia, crecimiento y rentabilidad. ¿Cuál es la actitud de la empresa con relación a metas económicas?
- Filosofía. ¿Cuáles son los valores, creencias, y aspiraciones fundamentales de la firma y sus prioridades filosóficas?
- Concepto de sí misma. ¿Cuáles son las fortalezas y ventajas competitivas claves de la empresa?
- Preocupación por imagen pública. ¿Cuál es la imagen a que aspira la firma?
- Calidad Inspiradora. ¿Motiva y estimula a la acción, la lectura de la misión?

2. Establecer los objetivos de la organización

Los objetivos son el fundamento de cualquier programa de planeación. La misión aclara el propósito de la organización a la administración. Los objetivos trasladan la misión a términos concretos para cada nivel de la organización.

Los objetivos son los estados o resultados deseados del comportamiento. Una persona o una empresa puede desear, ya sea obtener algo o mejorar lo que ya se tiene. Los objetivos representan las condiciones futuras que los individuos, grupos u organizaciones luchan por alcanzar y deben ser concretados en enunciados escritos y si es posible cuantificando los resultados esperados. Los objetivos eficaces tienen las siguientes características: Especificidad, alcanzabilidad, mensurabilidad, orientados a resultados y limitados en el tiempo.

3. Formular las estrategias de la organización

El propósito de las estrategias es determinar y comunicar, a través de un sistema de objetivos y políticas mayores, una descripción del tipo de empresa que se desea o requiere.

Las estrategias no pretenden delinear con exactitud la forma en que la empresa habrá de alcanzar sus objetivos, dado que es la función de una serie de programas de soporte primarios y secundarios; pero, sí definen la estructura de trabajo que ha de servir de guía a pensamientos y actividades. Su utilidad práctica y su importancia como guía del direccionamiento, justifican de todas maneras, la separación de las estrategias como un tipo de plan con propósitos de análisis.

De acuerdo con las circunstancias, se pretende escoger una de cuatro estrategias. Las estrategias son los medios por los cuales una organización busca alcanzar sus objetivos. Como ninguna empresa posee recursos ilimitados, se deben tomar decisiones estratégicas para eliminar algunos cursos de acción y entre otras cosas, para asignar los recursos.

Para establecer las estrategias de la organización, se debe reflexionar acerca de los cambios a corto o largo plazo y la maximización de las utilidades. Básicamente, hay cuatro tipos de alternativas estratégicas:

- 1) Estrategias de penetración en el mercado.
- 2) Estrategias de desarrollo del mercado.
- 3) Estrategias para el desarrollo de productos
- 4) Diversificación.

Las estrategias de penetración en el mercado son orientadas a que los productos que ofrecen las organizaciones tengan mejor acogida entre sus clientes actuales.

Las estrategias de desarrollo del mercado consisten en la búsqueda de nuevos clientes para los productos que tiene la empresa.

Las estrategias para el desarrollo de productos para ofrecerlos entre sus clientes actuales.

La diversificación consiste en investigar sobre nuevos productos que se dirijan a clientes que no se tienen en este momento.

Para seleccionar las estrategias, toda organización debe centrarse en la consecución de las metas básicas planteadas en la misión corporativa.

4. Plan de cartera de la organización

La fase del plan de cartera o plan de portafolio de negocios permite conocer que negocios son básicos para el cumplimiento de la misión. A este nivel del análisis se decide que áreas de negocios son las que merecen la mayor atención de la organización.

Una herramienta básica para la definición del plan de portafolio de negocios es la matriz de portafolio de negocios.