

PLANEAMIENTO Y PRESUPUESTACIÓN:

★ UNIDAD I: “El Proceso de Administración Estratégica”

1.1 El proceso de la administración estratégica. Características:

El proceso de la administración estratégica:

La *estrategia* es el plan de acción que tiene la administración para posicionar a la empresa en su mercado, conducir sus operaciones con éxito, atraer y satisfacer a los clientes y lograr los objetivos de la organización. Consiste en toda una variedad de medidas competitivas y enfoques de negocios que emplean los administradores en el manejo de una compañía. La estrategia implica elecciones administrativas entre varias alternativas.

El *modelo de negocio* está estrechamente relacionado con la estrategia, ya que tiene que ver con los aspectos económicos de ingreso – costo – beneficio de su estrategia, es decir con los flujos de ingresos actuales y proyectados que se generan gracias a la oferta de productos de la compañía y a los enfoques competitivos, la estructura de costos asociada y los márgenes de ganancia, así como con el flujo de ganancias resultante y los rendimientos de la inversión. Podemos decir que el modelo de negocios tiene un enfoque más estrecho que la estrategia porque la estrategia está vinculada con las iniciativas competitivas de la empresa y con los enfoques de negocios, mientras que el modelo de negocios tiene que ver con la cuestión de que los ingresos y costos que manan de la estrategia demuestren una viabilidad en los negocios.

Los estándares de una buena administración se basan en gran medida en lo bien concebida que sea la estrategia de la compañía, así como en la eficiencia con que se lleva a cabo ésta.

Características:

El proceso de administración estratégica tiene características:

- Existe una gran interacción y retroalimentación entre las 5 etapas del proceso
- Las tareas de administración estratégica no se llevan a cabo aisladas de otras obligaciones y responsabilidades del administrador.
- La creación y la puesta en práctica de la estrategia le imponen condiciones erráticas al tiempo de un administrador; el cambio no ocurre de manera ordenada o predecible.
- Se debe tratar de obtener de cada individuo el mejor desempeño para obtener una implementación que respalde a la estrategia y se pueda ir perfeccionando su contenido y ejecución.

1.2 Las actividades de la administración estratégica. Descripción. Responsables de su desarrollo:

Actividades de la administración estratégica. Descripción:

La administración estratégica consta de 5 pasos:

- 1) **Desarrollo de una visión estratégica:** la *visión estratégica* refleja las aspiraciones de la administración respecto a la empresa y sus negocios al proporcionar una vista panorámica de “hacia dónde vamos” y al suministrar elementos específicos relacionados con sus planes de negocios futuros. La visión señala a una organización una dirección particular y traza una senda estratégica para que ésta recorra. Es diferente de la *misión*, porque la misma tiende a referirse a la actual esfera de acción de la empresa. La misión hace hincapié en los productos y servicios actuales de la empresa (qué), los tipos de clientes a los que sirve (quién) y las capacidades tecnológicas de negocios con que cuenta (cómo). El desarrollo de la visión es importante porque sirve de guía para los administradores para canalizar la asignación de recursos y para elaborar una estrategia que coloque a la empresa en el rumbo a seguir. El negocio puede definirse de forma amplia o limitada.
- 2) **Establecimiento de objetivos:** es convertir los lineamientos administrativos de la visión estratégica y de la misión del negocio en indicadores de desempeño específicos en resultados y consecuencias que la organización desea lograr. El establecimiento de los objetivos y la medición de su éxito o fracaso al lograrlos ayuda a los administradores a tener un seguimiento del progreso de la empresa. Todas las unidades de la compañía necesitan objetivos concretos y mensurables, que contribuyan significativamente al logro de los objetivos generales de la empresa. Se requieren 2 tipos diferentes de criterios de desempeños:
 - a) **Desempeño financiero:** los objetivos financieros se relacionan con los resultados y logros monetarios que los administradores desean que logre la organización a este respecto. Incluye tanto aspectos financieros como económicos. Además, son la señal de un compromiso con

resultados tales como: aumento de utilidades; rendimiento aceptable sobre la inversión; crecimiento de dividendos; incremento del precio de las acciones de mercado agregado; buen flujo de efectivo; crédito comercial, etc.

- b) Desempeño estratégico: los objetivos estratégicos dirigen sus esfuerzos hacia resultados que reflejan una mejor competitividad y una posición más sólida de la empresa: logros como un incremento adicional en la participación del mercado; ser líder en calidad de producto, servicio al cliente o innovación; tener costos generales más bajos que los de los rivales; incrementar la reputación de la compañía con los clientes; alcanzar una posición firme en los mercados internacionales, ejercer un liderazgo tecnológico; conquistar una ventaja competitiva sustentable; lograr oportunidades de crecimiento atractivas, etc.

Tanto los objetivos financieros como los estratégicos deben basarse en el tiempo, hay que definir si deben ser llevados a cabo en el corto o largo plazo. Siempre deben tener preeminencia los objetivos a largo plazo. Los objetivos estratégicos permiten alcanzar los financieros.

- 3) Creación de una estrategia: refleja las elecciones administrativas entre las diversas opciones y es una señal del compromiso organizacional con productos mercados, enfoques competitivos y formas de operar particulares de la empresa. Es el medio para alcanzar los objetivos, la misión y la visión. La estrategia real tiene una parte planeada y otra parte reactiva, ya que las condiciones futuras de los negocios son tan inciertas e impredecibles que es prácticamente imposible que los administradores puedan planear anticipadamente cada acción estratégica, sin experimentar algún aprendizaje u observar cualquier posibilidad de mejoramiento. Asimismo, hay una parte de la estrategia que es visible y otra parte que está oculta a la vista de observadores externos. Existe una diferencia entre *plan estratégico* y *estrategia* ya que el primero es el conjunto de la visión, la misión, los objetivos de corto y largo plazo, y la estrategia.
- 4) Puesta en práctica y ejecución de la estrategia: este paso incluye los siguientes aspectos principales:
- Construir una organización capaz de llevar a cabo con éxito la estrategia
 - Distribuir los recursos de la compañía
 - Establecer políticas y procedimientos de operación que respalden la estrategia
 - Llevar a cabo una estrategia recién escogida
 - Motivar a las personas para que persigan con energía los objetivos que se han fijado
 - Vincular la estructura de recompensas con el logro de los resultados que se han fijado como objetivo
 - Crear una cultura empresarial y un ambiente de trabajo conducentes a la puesta en práctica y ejecución exitosas de la estrategia
 - Instalar sistemas de información, comunicación y operación
 - Instituir los mejores programas y prácticas para un mejoramiento continuo
 - Ejercer el liderazgo interno necesario para impulsar la puesta en práctica y seguir mejorando la forma en la cual se está ejecutando la estrategia.
- 5) Evaluación del desempeño, supervisión de nuevos desarrollos y comienzo de ajustes correctivos

Responsables de su desarrollo:

El *director ejecutivo* de una organización es el principal encargado de determinar la dirección y los objetivos, así como de crear e implementar la estrategia a nivel de toda la empresa. Su responsabilidad fundamental es la de guiar las tareas de formular y poner en práctica un plan estratégico para toda la organización. Luego, los vicepresidentes de las diferentes áreas deben asegurar el cumplimiento de los objetivos de sus propios sectores a través de la aplicación de la estrategia correspondiente para contribuir al cumplimiento de los objetivos, misión y visión de la empresa. A su vez, cada jefe de unidad de negocio es responsable por la estrategia de su unidad, y así sucesivamente.

En el caso de las pequeñas empresas, el encargado de la formulación e implementación de la estrategia es el dueño.

Hay diferentes formas de estructurar el proceso de diseño de la estrategia:

- o Enfoque del arquitecto en jefe: una sola persona asume el papel de estrategia principal y empresario que moldea por sí solo la mayoría de los elementos principales de la estrategia.

- Enfoque de delegación: el administrador a cargo delega grandes porciones de la formulación de la estrategia.
- Enfoque colaborador o de equipo: es un enfoque intermedio donde un administrador con responsabilidad en la elaboración de la estrategia consigue la ayuda y el consejo de colegas y subordinados para construir una estrategia de consenso. El administrador a cargo suele conducir los esfuerzos de colaboración, pero el resultado es el producto conjunto de todos los involucrados.
- Enfoque del empresario corporativo interno: la alta gerencia alienta a los individuos y equipos a que desarrollen y enarbolan propuestas de nuevas líneas de producto e inéditas operaciones de negocios.

Cualquiera sea el enfoque adoptado, siempre es fundamentalmente una actividad de espíritu emprendedor, impulsada por el mercado y por el cliente. Las cualidades esenciales son: un talento para capitalizar las oportunidades de mercado emergentes y las necesidades de evolución de los clientes, una inclinación hacia la innovación y la creatividad, un deseo de tomar riesgos de manera prudente, y un fuerte sentido de lo que se necesita para acrecentar y fortalecer los negocios.

1.3 Etapas en la evolución histórica de los sistemas de planeamiento:

- 1) Planes a corto plazo ('30 / '40): elaboración de presupuestos. Sólo se busca ser eficientes: menores costos posibles para el volumen de ventas planificado.
- 2) Planes a largo plazo ('50): se vende todo lo que se produce, por lo que se planifica proyectando tendencias del pasado. Las principales áreas son producción y finanzas.
- 3) Planeamiento estratégico ('60): comienza el problema de conocer las necesidades de los clientes para poder vender lo que se produce. Las áreas de producción y marketing son las más importantes.
- 4) Planeamiento estratégico corporativo ('70 / '80): los mercados son cada vez más competitivos, por lo que la planificación debe ser continua y adaptada al entorno.
- 5) Administración estratégica ('90): el mercado es muy complejo y cambiante. Por eso, no basta con planificar periódicamente sino que es necesario prestar atención permanentemente a los cambios del entorno. La estrategia debe estar instalada en toda la organización.

Condiciones	Tradicionales	Nuevas
<u>Naturaleza</u>	Planeamiento como producto	Planeamiento como proceso
<u>Carácter</u>	Jerárquico	Iterativo
<u>Niveles</u>	Directivo y operacional	Estratégico, directivo y operacional
<u>Estructura</u>	Rígida	Adaptativa
<u>Periodicidad</u>	Regular	Irregular
<u>Revisión</u>	Periódica	Variable
<u>Método</u>	Extrapolación	Predicción
<u>Relación con la acción</u>	Indirecta	Tiempo real
<u>Alcance</u>	Económico – financiero	Integral de la organización
<u>Objetivo</u>	Control de resultados	Aprendizaje empresario
<u>Procesador</u>	Oficina de presupuesto	Empresario, alta dirección, alta gerencia
<u>Procesamiento</u>	Lineal	Interacción, por simulación y con sensibilidad
<u>Filosofía</u>	Prescriptivo y centralizado	Participativo y descentralizado
<u>Función organizativa</u>	Staff de dirección	Función directiva

1.4 La administración estratégica en las PYMES y en las grandes organizaciones:

Aunque este proceso de administración estratégica es más fácil de encontrar en las medianas y grandes empresas, las PYMES pueden y deben aplicarlo.

Los *elementos obstaculizadores* para su aplicación en PYMES pueden ser:

- La trayectoria inicial
- Directivos absorbidos por la realización de actividades operativas
- Objetos feudales vs. objetivos organizacionales
- Intereses personales de los titulares
- Rol pasivo y reactivo de la dirección superior
- Personal excesivamente pragmático y orientado hacia adentro
- Rechazo a las alianzas

- Políticas de personal que conspiran contra la motivación

Los *elementos facilitadores* de la aplicación de la planificación son:

- Tamaño reducido y bajo grado de complejidad
- Estructura sencilla e informal
- Valores compartidos
- Alta flexibilidad

Existen *requisitos básicos* que debería reunir una PYME para poder llevar adelante el proceso de administración estratégica:

- Empresa en condiciones de supervivencia (no crisis)
- Involucrar a la dirección superior
- Reconvertir la estructura organizativa intensificando el proceso de delegación
- Implementar un programa de capacitación y asesoramiento sobre la planificación estratégica
- Aplicar políticas de motivación adecuadas
- Promover el cambio de la cultura organizacional

★ **UNIDAD II: “La estrategia de la empresa”:**

2.1. *Visión estratégica. Misión. Objetivos. Ventaja competitiva:*

Visión estratégica:

Consiste en la definición del lugar donde la empresa quiere estar y el camino estratégico a seguir para alcanzarlo. Para definir la visión, los administradores realizan 3 tareas:

- Proponer una declaración de la misión que defina en qué negocios está actualmente la empresa.
- Utilizar la declaración de la misión como una base para decidir el curso a largo plazo, elegir “hacia dónde vamos”.
- Comunicar la visión estratégica en términos claros, que propicien el compromiso en toda la organización.

La visión estratégica, para diferenciarse de la misión, debe tener un horizonte de 5 años o más. Es importante que la visión sea comunicada para transmitir un sentido más grande del propósito. Muchas veces se deberán enfrentar resistencias ante visiones cambiantes por el entorno, y puede ser necesario poner por escrito la declaración de visión formulada.

Misión:

La misión es el negocio (definido de forma amplia o estrecha) en el que la empresa está actualmente, y tiene componentes:

- o **Qué:** necesidad que se cumple con el producto, producto en sí mismo.
- o **Quién:** clientes, blanco de mercado
- o **Cómo:** actividades, habilidades, tecnología, competencias estratégicas, niveles de producción y distribución, creación y suministro de valor, etc.

La misión no es la obtención de utilidades, sino las acciones a realizar para obtenerlas.

Si bien la misión puede ser amplia (tipo de necesidad a satisfacer) o estrecha (producto específico con el que se satisface la necesidad), las misiones estrechas permite conocer el verdadero ámbito de negocio de una empresa, que la diferencia de sus competidores.

También puede haber misiones para los diferentes departamentos funcionales de la organización, que contribuyan al cumplimiento de la misión a nivel organizacional.

Las misiones pueden ir adaptándose a los cambios del entorno para conservar el éxito de la empresa. Una misión efectiva es aquella que es bien concebida y bien expresada.

Objetivos:

Representan el compromiso de la administración con el logro de tareas de desempeño específicas dentro de un lapso de tiempo específico: exigen resultados que se vinculen de manera directa con la visión estratégica y los valores fundamentales de la compañía.

Son importantes tanto los objetivos financieros como los estratégicos. Ambas son importantes y están estrechamente unidas, ya que no se pueden dejar de lado ni las utilidades financieras ni la posición competitiva de la empresa si se quiere alcanzar el éxito.

Es también necesario tener tanto objetivos de corto alcance como de largo alcance, porque los primeros son pasos para llegar a los segundos.

Con respecto al alcance de los objetivos, como mínimo los mismos deben apuntar lo suficientemente alto como para generar los recursos que permitan ejecutar de forma eficiente la estrategia elegida. Debe considerarse el desempeño posible en vista de condiciones externas. Los objetivos deben ser un reto que de energía a la organización y a su estrategia.

La determinación de objetivos debe ser un proceso más de arriba hacia abajo que viceversa, para guiar a los administradores que se encuentran en un nivel inferior y a las unidades organizacionales hacia resultados que apoyen el logro de objetivos totales de negocios y de la compañía.

Ventajas competitivas sostenibles:

Se conforman por recursos de la empresa que deben cumplir 4 requisitos:

- o Mientras más difícil de imitar el recurso, mayor será su valor competitivo (barreras de entrada)
- o A mayor duración del recurso, mayor es su valor
- o El recurso debe ser competitivamente superior

- El recurso no debería verse superado por recursos o capacidades de los rivales.

2.2. Concepto de estrategia. Enfoques y definiciones:

Estrategia:

Representa las respuestas de la administración al cómo alcanzar objetivos y cómo perseguir la misión y la visión estratégica del negocio de la organización. Representa el plan de acción para llevar a la compañía a una posición de negocios atractiva y para desarrollar una ventaja sustentable. Implica hacer elecciones por parte de la administración, que convertirán a la estrategia en un modelo de negocios para producir una buena rentabilidad y buenos resultados.

La estrategia evoluciona a lo largo del tiempo y tiene una parte planeada y otra reactiva.

La estrategia de la empresa es:

- Una pauta que da coherencia, unifica e integra las decisiones.
- Determina y revela el propósito de la organización en términos de objetivos a largo plazo, programas de acción y prioridades en la asignación de recursos.
- Selecciona los negocios en los que está o estará involucrada la organización.
- Define el tipo de organización que la empresa es y quiere ser.
- Buscando lograr “ventajas competitivas sostenibles”, reaccionando adecuadamente a las oportunidades del entorno y a las fortalezas y debilidades internas.
- Comprometiendo a todos los niveles de la organización.
- Definiendo y teniendo en cuenta las relaciones con los asociados y o portadores de interés.

Factores que modelan la estrategia:

Existen factores que interactúan e influyen sobre el proceso de creación de la estrategia:

- Consideraciones de la sociedad, políticas, reguladoras y de la ciudadanía
- Condiciones competitivas y atractivo general de la industria
- Oportunidades de mercado y amenazas externas para la compañía
- Fortaleza de los recursos, competencias y habilidades competitivas de la compañía
- Ambiciones personales, filosofías de negocios y creencias éticas de los administradores
- Influencia de los valores compartidos y de la cultura de la compañía sobre la estrategia

2.3. Los niveles de la estrategia. Estrategia corporativa. Estrategia de negocios. Estrategia funcional. Estrategia de operación:

Niveles de la estrategia:

La estrategia no es algo que competa sólo al nivel gerencial; los diferentes niveles organizacionales se ven involucrados en la formulación e implementación de la estrategia. La cantidad de niveles intervinientes depende de si la empresa está diversificada o no:

- Compañía diversificada (varios negocios):
 - 1- Estrategia corporativa
 - 2- Estrategia de negocios
 - 3- Estrategias funcionales
 - 4- Estrategias operativas
- Compañía de un solo negocio:
 - 1- Estrategia de negocios
 - 2- Estrategias funcionales
 - 3- Estrategias operativas

La estrategia debe originarse, al igual que los objetivos, de arriba hacia abajo porque los administradores del nivel inferior no pueden crear una buena estrategia si no comprenden la dirección a largo plazo y las estrategias de nivel superior de la empresa.

Estrategia corporativa:

Es el plan de acción administrativo general para una compañía diversificada. Se extiende a nivel de toda la compañía, cubriendo todos sus negocios diversificados.

Estrategia de negocios:

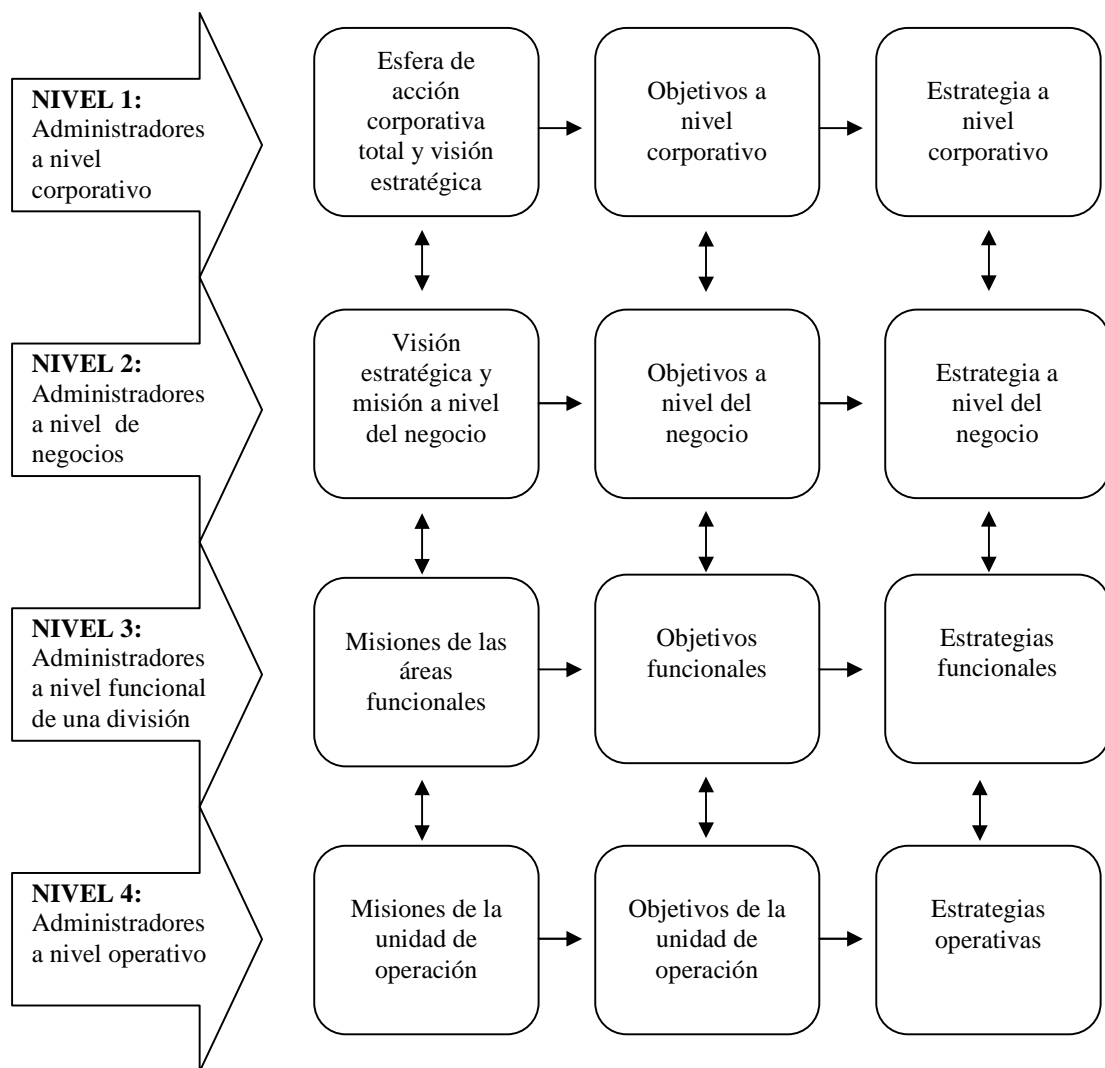
Se refiere al plan de acción que pone en marcha la administración para un solo negocio. Su objetivo es producir un desempeño exitoso en una línea de negocios específica. El aspecto fundamental de la estrategia de negocios es cómo desarrollar una posición competitiva más poderosa a largo plazo. Debe estar sincronizada con la situación externa e interna, y debe ser capaz de producir una ventaja competitiva sostenible. La estrategia de la compañía puede ser ofensiva o defensiva. Incluye también el desarrollo de planes de acción para cumplir con la estrategia.

Estrategia funcional:

Se refiere al plan de acción administrativo para una actividad funcional, un proceso de negocios o un departamento clave particulares dentro de un negocio. Una empresa necesita una estrategia funcional para cada actividad de negocios importante y para cada unidad organizacional. Esta estrategia agrega detalles pertinentes al plan de acción general. Pretende establecer o reforzar las competencias específicas y las habilidades competitivas existentes para mejorar su posición de mercado.

Estrategia de operación:

Se preocupa por iniciativas y enfoques estratégicos todavía más limitados para la administración de las unidades de operación clave y por manejar las tareas de operación cotidiana que tienen un significado estratégico. Aunque tienen un alcance más limitado, también añaden detalles e integridad a las estrategias funcionales y al plan de negocios general.



★ **UNIDAD III: “Análisis Externo”:**

3.1. Análisis del entorno: demográfico, económico, político – jurídico sociocultural, tecnológico, global:

El *macroentorno* está formado por todas las fuerzas relevantes que están fuera de los límites de la compañía, e incluye: aspectos demográficos, valores sociales y estilos de vida, legislación y regulaciones, factores tecnológicos, y entorno inmediato competitivo y la industria a la que pertenece la empresa.

Las variables del macroentorno son:

- Economía: acontecimientos económicos y tendencias; tasas de interés; créditos; nivel de inflación; evolución del PBI.
- Sociedad: tendencias en estilo de vida, modas y otros componentes de la cultura; tendencias demográficas; acciones de asociaciones de consumidores.
- Gobierno: políticas gubernamentales; cambios en regulaciones y su impacto; posibles desregulaciones; acuerdos internacionales.
- Tecnología: maduración de tecnologías existentes; nuevas tecnologías que se exploran; posibilidades de descubrimientos; velocidad del impacto; impacto en las demás tecnologías y en el mercado.

3.2. Análisis industrial y competitivo. Características. Factores claves para el éxito competitivo. Atractivo del sector industrial:

El análisis competitivo y de la industria pretende desarrollar respuestas a 7 preguntas cuyas respuestas generan la comprensión del entorno de una empresa y constituyen la base para ajustar la estrategia a las condiciones cambiantes de la industria y las realidades competitivas:

1) ¿Cuáles son las características económicas dominantes en la industria?

La *industria* es un grupo de empresas cuyos productos tienen tantos atributos comunes que compiten por los mismos compradores. Los factores a considerar son:

- Tamaño del mercado
- Alcance de la rivalidad competitiva
- Tasa de crecimiento del mercado
- Etapa de la industria en el ciclo de vida de los negocios
- Número de rivales y sus tamaños relativos
- Número de compradores y sus tamaños relativos
- Grado de integración vertical
- Tipos de canales de distribución
- Tecnología / innovación
- Diferenciación de los productos
- Economías de escala
- Efectos del aprendizaje y la experiencia
- Utilización de la capacidad
- Rentabilidad de la industria
- Facilidad de ingreso / salida

2) ¿Cómo es la competencia y qué tan poderosa es cada una de las fuerzas competitivas de la industria?

Porter desarrolló el modelo de las 5 fuerzas competitivas, que sirve para diagnosticar sistemáticamente las principales presiones competitivas de un mercado y evaluar la fortaleza e importancia de cada una de ellas:

- *Poder de negociación de proveedores*: que las relaciones entre proveedor y vendedor se conviertan en una fuerza competitiva fuerte o débil depende de:
 - Que los proveedores puedan ejercer a su favor un suficiente poder de negociación para influir en los términos y condiciones de suministro
 - El grado de colaboración que exista entre proveedor y vendedor.Los proveedores de mercancías tienen poder de mercado sólo cuando los suministros se vuelven escasos y los usuarios están tan ansiosos de asegurar lo que necesitan que aceptan los términos que favorecen más a los proveedores. Si el cliente es grande, también influye porque éste tendrá más poder de negociación, al igual que si el proveedor es importante, el cliente relegará un poco de poder. Generalmente los proveedores son más poderosos cuando proporcionan un componente que resulta más económico que si lo fabricaran los propios miembros de la industria.
- *Poder de negociación de compradores*: que las relaciones entre vendedor y comprador constituyan una fuerza competitiva débil o fuerte depende de:
 - Si los compradores tienen suficiente poder de negociación para influir a su favor en los términos y condiciones de venta
 - El grado y la importancia competitiva de las sociedades estratégicas entre vendedor y comprador que se establezcan dentro de la industria.Los compradores tienen mayor poder de negociación cuando son grandes empresas y adquieren gran parte de la producción de una industria. También los compradores pueden tener gran poder de negociación aunque no hagan grandes compras a sus proveedores si se da alguno de los siguientes casos: si los costos de los compradores de cambiar de marcas son bajos; si el número de compradores es reducido o si es un cliente importante para el vendedor; si los compradores están bien informados sobre los productos, precios y costos del vendedor; si los compradores plantean una amenaza creíble de una integración hacia atrás que afecte el negocio de los vendedores; si los compradores tienen poder discrecional para decidir la compra y la fecha de adquisición del producto, entre otras.
- *Amenaza de competidores potenciales*: depende de 2 factores: las barreras para el ingreso y la reacción esperada de las empresas afectadas por el nuevo ingreso. Existe una barrera de ingreso siempre que a un recién llegado le resulta difícil abrirse paso en el mercado y los factores económicos lo pongan en desventaja frente a sus adversarios.

Las barreras de entrada pueden ser:

 - Economías de escala
 - Desventajas de costos y recursos independientemente del tamaño (sociedad con los proveedores más baratos y mejores materias primas, patentes, tecnologías, ubicaciones favorables, etc.)
 - Efectos de la curva de aprendizaje y experiencia (está formada por: economía de escala, diseño del proceso productivo, diseño del producto y habilidades desarrolladas por la experiencia)
 - Incapacidad de igualar los conocimientos tecnológicos y especializados de las empresas ya existentes en la industria
 - Preferencias de marca y lealtad del cliente
 - Requerimientos de capital
 - Acceso a los canales de distribución
 - Políticas reguladoras
 - Aranceles y restricciones comerciales internacionalesQue las barreras de entrada en una industria se consideren altas o bajas depende de los recursos y las competencias que posea el grupo de nuevos integrantes potenciales. Un nivel elevado de utilidades actúa como atractivo para empresas ajenas a la industria, motivándolas a comprometer los recursos necesarios para superar las barreras de ingreso. La amenaza del

ingreso cambia a medida que los prospectos de la industria mejoran o decaen, y a medida que aumentan o disminuyen las barreras para el ingreso.

Por otro lado, las *barreras de salida* pueden ser:

- Activos especializados: planta y equipos que tienen muy poca utilidad para terceros
- Costos fijos de salida: ruptura de contratos a largo plazo con proveedores y grupos de trabajo.
- Interrelaciones estratégicas entre negocios
- Restricciones socio – políticas, gubernamentales y sociales
- Barreras emocionales

Barreras de salida altas evitarán que los competidores débiles desaparezcan de la industria, reduciéndolos a menudo a la competencia de precios.

Las barreras de entrada y de salida afectan la rentabilidad y el riesgo de estar en el negocio

		Barreras de Salida	
		<i>Bajas</i>	<i>Altas</i>
Barreras de entrada	<i>Bajas</i>	<u>Rentabilidad:</u> baja <u>Riesgo:</u> poco	<u>Rentabilidad:</u> baja <u>Riesgo:</u> mucho
	<i>Altas</i>	<u>Rentabilidad:</u> alta <u>Riesgo:</u> poco	<u>Rentabilidad:</u> alta <u>Riesgo:</u> mucho

- Existencia de rivalidades: consiste en lograr una posición y la preferencia del comprador por el producto o servicio de uno en vez de los vendedores rivales. La intensidad de la rivalidad entre los vendedores rivales depende de qué tan vigorosamente emplean tácticas como: bajar los precios, añadir características más llamativas al producto ampliar los servicios al cliente, ofrecer garantías más prolongadas, implementar promociones especiales e introducir nuevos productos. Para poder competir exitosamente la empresa debe tener una ventaja competitiva en relación con los rivales, teniendo siempre en cuenta la estrategia y recursos de estos. La rivalidad puede ser despiadada, fuerte, moderada o débil.
- Existencia de productos sustitutos: la magnitud de las presiones competitivas de los productos sustitutos depende de 3 factores:
 - Si hay disponibles sustitutos con un precio atractivo
 - Que los consumidores consideren satisfactorios a los sustitutos en términos de calidad, desempeño y otros atributos permanentes
 - La facilidad con que los compradores pueden preferir los sustitutos
 Mientras más bajo sea el precio de los productos sustitutos, mayor su calidad y desempeño y menor el costo del cambio para el usuario, serán más intensas las presiones competitivas que ejerzan.

Mientras más poderoso es el impacto colectivo de las fuerzas competitivas, menores son las utilidades combinadas de las empresas participantes. Para luchar con éxito contra las fuerzas competitivas, los administradores deben idear estrategias que protejan a la empresa lo más posible de estas fuerzas y que ayuden a establecer reglas, añadir más presión a los rivales e incluso definir el modelo de negocio para la industria.

3) ¿Qué es lo que propicia el cambio de la estructura competitiva y del ambiente de negocios en la industria?

Es importante identificar los factores específicos que causan ajustes fundamentales en la industria y en la competencia. Las *fuerzas impulsoras* son las que influyen en los cambios que tendrán lugar en las estructuras y en el medio ambiente de la industria. El análisis de las fuerzas impulsoras consta de 2 pasos: su identificación y la evaluación del impacto que tendrán en la industria. Las posibles fuerzas impulsoras son:

- Internet y las nuevas oportunidades y amenazas que el comercio electrónico engendra en la industria.

- Incremento en la globalización de la industria
- Cambios en el índice de crecimiento a largo plazo de la industria
- Cambios en quienes compran el producto y en la forma en que lo utilizan
- Innovación del producto
- Cambio tecnológico
- Innovación en la mercadotecnia
- Ingreso o salida de las principales empresas
- Difusión de conocimientos técnicos prácticos entre más empresas y más países
- Cambios en el costo y la eficiencia
- Las crecientes preferencias del comprador por productos diferenciados en vez de un producto genérico
- Influencias reguladoras y cambios en la política del gobierno
- Preocupaciones, actitudes y estilos de vida cambiantes de la sociedad
- Reducciones en la incertidumbre y en el riesgo de los negocios.

Un análisis riguroso de las fuerzas impulsoras de una industria es requisito previo para la creación de una estrategia sólida.

- 4) ¿Cuáles son las compañías que ocupan las posiciones competitivas más fuertes / débiles?
 Las posiciones competitivas de las empresas rivales pueden evaluarse usando mapas de *grupos estratégicos*. Un grupo estratégico se compone de aquellas empresas rivales con enfoques y posiciones competitivas similares en el mercado. Una vez conocidos los grupos estratégicos, se debe indagar si las fuerzas impulsoras y las presiones competitivas de la industria favorecen a algunos grupos estratégicos y perjudican a otros. También se debe considerar si el potencial de utilidades de diferentes grupos estratégicos varía debido a las fortalezas y debilidades competitivas en cada posición de mercado del grupo.
- 5) ¿Cuáles son los siguientes movimientos estratégicos que con mayor probabilidad llevarán a cabo los rivales?
 La información sobre la competencia respecto a las estrategias que los rivales están llevando a cabo, sobre sus movimientos más recientes, sus fortalezas y debilidades de recursos, así como de sus planes ya anunciados, resulta vital para anticipar las acciones que harán de inmediato con mayor probabilidad y para saber qué influencia tendrán los movimientos de ellos sobre los mejores movimientos estratégicos de una empresa. Deben seguirse las estrategias de los competidores actuales e intentar predecir cuáles serán los principales competidores de la industria, así como los movimientos más inmediatos de competidores actuales y potenciales.
- 6) ¿Cuáles son los factores clave que determinan el éxito o el fracaso competitivo?
 Los *factores clave para el éxito* (FCE) de una industria son aquellos aspectos que afectan más la capacidad de los miembros de la industria para prosperar en el mercado. Los diferentes FCE se relacionan con:
- Tecnología (capacidad de innovación del producto, experiencia en una tecnología, experiencia en investigación científica, etc.)
 - Fabricación (producción de bajo costo, calidad de fabricación, acceso a proveedores adecuados de mano de obra calificada, diseño e ingeniería de productos a bajo costo, etc.)
 - Distribución (tiendas propiedad de la compañía, costos de distribución bajos, tiempos breves de entrega, etc.)
 - Mercadotecnia (servicio cortés al cliente, habilidades de comercialización, estilo o empaque atractivos, garantías para el cliente, publicidad inteligente, etc.)
 - Habilidades (talento superior de la fuerza laboral, experiencia en el diseño, conocimientos prácticos del control de calidad, habilidad para lanzar productos con rapidez, etc.)
 - Habilidad organizacional (sistemas de información superiores, experiencia y conocimientos administrativos, rápida respuesta a las condiciones cambiantes del mercado, etc.)
 - Otros FCE (imagen o reputación favorable, bajo costo general, ubicaciones convenientes, empleados amables, acceso a capital para financiamiento, protección de patentes, etc.)

7) ¿Es atractiva la industria y cuáles son sus prospectos para obtener un rendimiento superior al promedio?

Una evaluación de que la industria y el entorno competitivo son fundamentalmente atractivos por lo común sugiere el empleo de una estrategia calculada para desarrollar una poderosa posición competitiva en el negocio, intensificar los esfuerzos de ventas e invertir en instalaciones y equipos adicionales según sea necesario. Si la industria carece relativamente de atractivo, quienes están fuera considerando entrar pueden cambiar de opinión y buscar oportunidades en otra parte, las compañías débiles en la industria se pueden fusionar o ser adquiridas por un rival, y las compañías poderosas pueden restringir sus inversiones posteriores y emplear estrategias de reducción de costos o estrategias de innovación del producto para impulsar su competitividad a largo plazo y proteger su rentabilidad.

3.3. Identificación de oportunidades y amenazas. Determinación de sus implicancias estratégicas:

Una *oportunidad* de mercado es un factor importante para la conformación de la estrategia de la empresa. Las oportunidades pueden ser abundantes o escasas, y muy atractivas o marginalmente interesantes. Debe diferenciarse entre las oportunidades de la industria y las oportunidades de la compañía: las oportunidades de mercado pertinentes para una compañía son aquellas que ofrecen facilidades importantes para un crecimiento rentable, aquellas donde una empresa tiene el mayor potencial de adquirir una ventaja competitiva, y las que se ajustan bien a las capacidades de recursos financieros y organizacionales de la compañía. Si la empresa no cuenta con los recursos necesarios para aprovechar la oportunidad, le conviene dejarla pasar.

Las *amenazas* pueden surgir por: aparición de tecnologías mejores o más económicas, introducción de productos nuevos o mejores por parte de los rivales, el ingreso de competidores extranjeros de bajo costo, regulaciones nuevas más complicadas para la empresa que para sus competidores, etc. las amenazas pueden plantear un grado moderado de adversidad o ser tan graves como para convertir a la situación en demasiado riesgosa. La compañía debe identificar las amenazas para neutralizar o disminuir su impacto.

★ **UNIDAD IV: “Análisis interno”:**

4.1. Evaluación de la estrategia actual de la empresa:

Para comenzar con el análisis interno, el primer paso es evaluar la estrategia actual de la empresa. Este análisis consta de etapas:

- 1) Control de la estrategia: a través del cuadro de mando integral, el cual está compuesto por objetivos – indicadores. Incluye el análisis de:
 - a) Innovación: liderazgo tecnológico, capacidad para generar nuevos productos, porcentaje de ventas destinado a I&D, capacidades y habilidades del personal de I&D, tiempo que tarda un nuevo diseño en salir al mercado, grado de acceso a fuentes externas de I&D, etc.
 - b) Gerencia: calidad de niveles altos y medios de la organización, grado de conocimiento del sector, habilidades de la gerencia para trabajar en grupos, edad y formación de la dirección, grado de flexibilidad y capacidad de adaptación de los altos mandos y de la organización, calidad de la toma de decisiones estratégicas, etc.
- 2) Evaluación de estrategias funcionales: incluye diferentes áreas:
 - a) Finanzas: índice de rentabilidad de la empresa y su evolución, estructura de costos, posición de tesorería y flujo de efectivo, capacidad de generación de recursos propios, capacidad de captación de recursos externos, grado de habilidad administrativo – financiera, etc.
 - b) Marketing: composición del portafolio de productos y su equilibrio en términos estratégicos y financieros, posición de los productos en el ciclo de vida, imagen de la calidad del producto, imagen de la marca, amplitud de la línea de productos, características del sistema de distribución, relación con minoristas y clientela, habilidades publicitarias y de promoción, habilidades para la detección de las necesidades actuales potenciales de los clientes, etc.
 - c) Producción: estructura de costos de fabricación en términos de economía de escala y curva de experiencia, estado de equipos y su nivel tecnológico, grado de acceso a materias primas, grado de integración vertical de la empresa, relación entre capacidad de producción y demanda, etc.
- 3) Análisis de la organización:

- a) Estructura: autoridad y comunicación, misión y mecanismos de coordinación de los niveles, alineación de la estructura con la estrategia, etc.
- b) Sistemas: sistemas importantes, variables de control, flujo de producto e información, etc.
- c) Tareas: tareas a realizar, tareas críticas, tareas cumplidas, tecnologías utilizadas, etc.
- d) Personal: habilidades, conocimientos, experiencia expectativas actitudes hacia la empresa y sus trabajos, etc.
- e) Cultura: valores comunes, aceptación y comunicación de valores, estilos de management predominantes, resolución de conflictos, etc.

El análisis puede hacerse desde un punto de vista cualitativo (su integridad, coherencia interna, razón de ser y adecuación a las circunstancias) o cuantitativo (a partir del estudio del desempeño estratégico y financiero reciente de la compañía, así como de la historia de las cifras, que revela los resultados que está generando la estrategia).

4.2. Determinación de las fortalezas y debilidades de los recursos de la empresa. Identificación de las capacidades y competencias de la empresa:

Determinación de las fortalezas y debilidades de los recursos de la empresa:

Es necesario realizar siempre un análisis FODA antes de diseñar la estrategia para poder ajustarla a las fortalezas y debilidades de la compañía y las oportunidades y amenazas del entorno.

Una *fortaleza* es una característica de la compañía que le proporciona una competitividad mejorada. Puede tomar la forma de:

- Una habilidad o pericia importante
- Activos físicos valiosos
- Activos humanos valiosos
- Activos organizacionales valiosos
- Activos intangibles valiosos
- Capacidades competitivas
- Un logro o un atributo que coloquen a la compañía en una posición de ventaja en el mercado
- Alianzas o empresas cooperativas

Todos ellos forman el conjunto de recursos con los que compite la empresa. El tamaño de sus recursos y su habilidad para movilizarlos de una manera calculada para que se transformen en ventaja competitiva, son los principales determinantes del grado de buen desempeño que la compañía pueda exhibir en vista de las condiciones competitivas y de la industria prevalecientes.

Una *debilidad* es alguna carencia de la compañía, algún bajo desempeño, que la coloca en desventaja. Se pueden relacionar con:

- Deficiencias en habilidades o pericia
- Carencia de activos físicos, humanos, organizacionales o intangibles
- Capacidades competitivas ausentes o débiles en áreas clave.

Una debilidad puede determinar que una compañía sea o no competitivamente vulnerable, dependiendo de la importancia que ésta tenga en relación con el mercado y si puede ser superada por medio de los recursos y fortalezas que posee la compañía.

La evaluación de estos 2 aspectos debe derivar en la preparación de un balance general estratégico, donde las fortalezas son activos competitivos y las debilidades son pasivos competitivos. Obviamente los activos deberían ser mayores que los pasivos.

Identificación de las capacidades y competencias de la empresa:

La *competencia* de una empresa casi siempre es producto de la experiencia, lo cual representa la acumulación del aprendizaje a lo largo del tiempo y la obtención de una verdadera destreza al paso de los años. Las competencias deben formarse y desarrollarse en forma consciente. La competencia de una empresa se origina mediante esfuerzos deliberados que buscan desarrollar la capacidad organizacional para hacer algo, aunque sea de modo imperfecto o ineficiente. Estos esfuerzos implican seleccionar a las personas con las habilidades y conocimientos requeridos, actualizar o incrementar las habilidades individuales según se requiera y luego adecuar los esfuerzos y los productos del trabajo de cada individuo en un esfuerzo grupal de cooperación con el objeto de crear la capacidad organizacional.

La competencia de una empresa se convierte en una *capacidad competitiva* importante cuando los clientes juzgan que es valiosa y benéfica, cuando ayuda a diferenciar a una empresa de sus competidores y cuando mejora su propia competitividad.

- 1- **Competencias centrales:** es una importante actividad competitiva interna que una compañía desempeña mejor que otras. Es algo que la empresa lleva a cabo muy bien de manera interna, lo que la hace *central*, y resulta fundamental para la competitividad y la rentabilidad de la compañía. Puede considerársela una fortaleza y un recurso de la compañía.
- 2- **Competencias distintivas:** es una actividad importante que una compañía desempeña bien en comparación de sus competidores. Que una competencia central sea distintiva depende de lo que sus competidores sean capaces de hacer. Por eso, una competencia central se convierte en una base para la ventaja competitiva sólo cuando es una competencia distintiva.
- 3- **Ventaja competitiva:** las diferencias en los recursos de una compañía son una razón importante por la cual algunas son más rentables y gozan de mayor éxito competitivo que otras. Para que un recurso particular de una compañía se considere como una base para una ventaja competitiva sostenible, debe pasar 4 pruebas de valor competitivo:
 - Dificultad de imitación del recurso
 - Duración del recurso
 - Recurso realmente superior desde el punto de vista competitivo
 - Recursos insuperables por los diferentes recursos o capacidades de los rivales

4.3. Análisis de la cadena de valor:

Luego es necesario evaluar si los costos estratégicos de la compañía son competitivos con los de sus rivales cercanos, observando los costos unitarios. Mientras más altos sean los costos de una compañía en comparación con la de sus competidores cercanos, más vulnerable se volverá competitivamente. En todo momento los costos deben ser controlados: si son altos debe ser porque agregan al producto un valor percibido por el cliente.

En este análisis es importante el concepto de *cadena de valor*: muestra el conjunto de actividades y funciones entrelazadas que la compañía desempeña internamente, distinguiendo aquellas que crean un valor para el cliente y aquellas que son actividades de apoyo. Incluye un margen de utilidad debido a que el margen de ganancia bruta sobre el costo del desempeño de las actividades generadoras de valor de la empresa por lo común forma parte del precio que pagan los compradores; la creación de un valor que exceda su costo de producción es un objetivo fundamental del negocio. El desglose de las operaciones de una compañía en actividades y procesos de negocios, pertinentes desde el punto de vista estratégico, expone los principales elementos de su estructura de costos. Todas las actividades de la empresa, sean primarias o de apoyo, deben orientarse a la estrategia elegida para cumplir con los objetivos generales; la estrategia puede ser *liderazgo en costos* o *diferenciación*.

Actividades de apoyo →	Infraestructura de la empresa					<i>Margen</i>
	Administración de recursos humanos					
	Desarrollo tecnológico					
	Abastecimiento					
Actividades primarias →	Logística interna	Operaciones	Logística externa	Mercadotecnia y ventas	<i>Servicio</i>	<i>Margen</i>

En este estudio comparativo se aplica mucho el concepto de *benchmarking* de los costos de desempeño de una actividad determinada con los costos de los competidores). Este proceso tiene como objetivo identificar las mejores prácticas en el desempeño de una actividad, aprender la forma en la que otras empresas logran realmente mejorar la competitividad de costos de una compañía, siempre que este proceso revele que los costos y resultados de desempeño de una actividad no son similares a los de otras empresas.

Las diferentes opciones estratégicas para lograr una competitividad de costos:

- 1) **Resolución de los altos costos de los productos adquiridos de los proveedores:**
 - Negociar precios más favorables con los proveedores

- Colaborar con los proveedores en el diseño y especificaciones de lo que se va a suministrar para identificar ahorros en los costos que permitan bajar los precios
- Cambiar a insumos sustitutos con un precio más bajo
- 2) Eliminar las desventajas de costos en el segmento final de la cadena de valor de la industria:
 - Presionar a los distribuidores y a otros aliados del segmento final del canal para que reduzcan sus márgenes de ganancia bruta
 - Colaborar estrechamente con los aliados y/o clientes del segmento final del canal, para identificar oportunidades para reducir los costos de manera que ambos resulten beneficiados
 - Cambiar a una estrategia de distribución más económica, lo cual incluye utilizar canales de distribución más baratos o integrarse hacia delante en negocios que estén en el segmento final del negocio
- 3) Eliminar los altos costos de las actividades desarrolladas de manera interna:
 - Implantar el uso de mejores prácticas en toda la empresa, sobre todo en las actividades de alto costo
 - Tratar de eliminar algunas actividades generadoras de costo, al mismo tiempo que renovar la cadena de valor
 - Reubicar las actividades de costo elevado en áreas geográficas donde se puedan desempeñar de manera más económica

4.4 Determinación de la posición competitiva de la empresa y la de sus rivales:

Finalmente es necesario hacer un análisis de los siguientes aspectos:

- Posibilidad de que la posición competitiva de la empresa mejore o se deteriore al continuar con la estrategia actual
- Clasificación de la empresa en relación con sus principales rivales en cada factor clave del éxito y en cada medida pertinente de su fortaleza competitiva y de su capacidad de recursos
- Existencia por parte de la empresa de una ventaja competitiva sobre sus rivales o si está en desventaja
- Capacidad de la empresa para defender y mejorar su posición de mercado según las fuerzas impulsoras, las presiones competitivas de la industria, y las medidas anticipadas de los rivales.

La forma más reveladora para determinar la fuerza con la cual una compañía mantiene su posición competitiva es evaluar de manera cuantitativa si la empresa es más poderosa o débil que sus rivales cercanos en cada uno de los factores competitivamente clave del éxito en la industria, así como en cada capacidad y recurso.

El primer paso es hacer una lista de los factores clave para el éxito en la industria y de las mediciones más significativas de la ventaja o desventaja competitiva. El segundo paso es calificar a la empresa y a sus rivales de acuerdo con cada factor. Lo mejor es utilizar escalas de calificación del uno al 10. El tercer paso es ponderar cada uno de los factores de 0 a 1 según su importancia. El cuarto paso es sumar las calificaciones de la fortaleza individual ponderada (calificación x ponderación) para obtener una medida general de la fortaleza competitiva para cada competidor. El quinto paso es llegar a conclusiones acerca del tamaño y el grado de ventaja o desventaja competitiva neta de la compañía con base en las mediciones de la fortaleza y tomar nota específicamente de aquellas áreas en las que la posición competitiva de la empresa es más poderosa o débil. Para este paso se realiza una comparación entre los resultados obtenidos para la empresa y para sus rivales. Esto significa que el procedimiento descrito debe realizarse tanto para la empresa como para sus competidores para poder realizar un análisis comparativo. El análisis puede incluir o no ponderaciones, pero el método ponderado es el mejor ya que le da peso a los factores. Sin embargo, la ponderación puede verse influenciada porque se trata de valoraciones subjetivas (cuantificación de factores cualitativos).

★ **UNIDAD V: “Elaboración de Estrategias”:**

5.1. Estrategias competitivas genéricas. Estrategias de integración vertical. Estrategias de cooperación. Estrategias de fusión y adquisición. Estrategias ofensivas y defensivas.

Estrategias competitivas genéricas:

La *estrategia competitiva* se relaciona con el plan de acción de la gerencia para competir satisfactoriamente y ofrecer valor superior a los clientes. Su objetivo es superar a las compañías rivales, realizando un trabajo significativamente mejor para proporcionar a los compradores lo que buscan. Hay tantas estrategias competitivas como rivales.

La *estrategia competitiva genérica* implica definir qué se le va a dar a quién. Es el camino para llevar adelante la estrategia. “Qué” es el valor; “quién” es el mercado objetivo.

Hay 5 tipos de estrategias competitivas genéricas:

- 1) Estrategia del proveedor de bajo costo: atraer a un amplio espectro de clientes con base en ser el proveedor global de bajo costo de un producto o servicio. Se aplica en mercados que tienen los compradores sensibles al precio. Una compañía alcanza el liderazgo en bajo costo cuando se convierte en el proveedor que tiene los costos, principales y accesorios, más bajos de la industria en lugar de ser sólo uno de tal vez varios competidores que tienen costos relativamente bajos. Sin embargo, siempre se debe tener cuidado de incluir características y servicios que los compradores consideran esenciales: la reducción de costos no debe sabotear el atractivo de la oferta de productos de la compañía.

Por otro lado, el valor de una ventaja en costos depende de su sustentabilidad. Si a los rivales les resulta relativamente fácil o barato imitar los métodos del líder para tener bajos costos, la ventaja del líder será demasiado efímera para producir un beneficio valioso en el mercado. Es importante la continuidad.

Para obtener una ventaja en costos, los costos acumulados de la compañía en toda su cadena de valor tienen que ser inferiores a los costos acumulados de los competidores. Para lograr esto, la empresa debe reestructurar continuamente su “cadena de valor”, neutralizando, disminuyendo o aumentando la misma, teniendo en cuenta cuáles son las actividades generadoras de costos. Esto se logra de 2 formas:

- a) Controlar los impulsores de costos: desempeñar mejor y más eficientemente que los rivales las actividades internas de la cadena de valor y administrar los factores que pueden eliminar los costos de las actividades de la cadena de valor.
 - *Economías y deseconomías de escala*: las economías de escala surgen siempre que las actividades pueden realizarse a un costo más barato en grandes volúmenes que en volúmenes pequeños, y también se generan de la capacidad de distribuir ciertos costos entre un mayor volumen de ventas. Las economías y deseconomías también se originan en la manera en que la compañía administra sus actividades de ventas y marketing.
 - *Desarrollar un perfil competitivo*: zonas donde la compañía goza de ciertos beneficios que las otras empresas no tienen. Es de frente interno.
 - *Aprendizaje y efectos de la curva de experiencia*: los ahorros en los costos basados en la experiencia proceden de: que el personal aprenda a realizar sus tareas de manera más eficiente y que se corrijan los errores de las nuevas tecnologías; ver la manera de mejorar la distribución de las plantas y flujos de trabajo; realizar modificaciones en el diseño de los productos que mejoren la eficiencia en su fabricación; rediseñar la maquinaria y equipo para obtener mayor velocidad de funcionamiento y adaptar las partes y componentes de tal forma que racionalicen el proceso de ensamblado, etc.
 - *El costo de aportaciones clave de recursos*: no todos los competidores incurren en los mismos costos por artículos comprados a proveedores o recursos utilizados en el desempeño de las actividades de valor. La manera en que una compañía administra los costos de adquirir aportaciones clave de recursos a menudo es uno de los grandes impulsores de los costos. Los costos de las aportaciones son una función de 3 factores:
 - Mano de obra sindicalizada frente a no sindicalizada (la mano de obra sindicalizada suele ser clave para obtener costos bajos de fabricación)
 - Poder de negociación frente a proveedores (para negociar la compra de volúmenes grandes a cambio de buenos precios)

- Variables de ubicación (las ubicaciones difieren en sus niveles salariales prevalecientes, tasas impositivas, costos de energía, costos de envío y fletes de entrada y salida, etc.)
- o *Establecer vínculos con otras actividades en la compañía o cadena de valor de la industria:* cuando el costo de una actividad se ve afectado por la manera en que se desempeñan otras actividades, los costos pueden reducirse asegurándose de que las actividades relacionadas se realicen de manera cooperativa y coordinada.
- o *Compartir oportunidades con otras unidades organizacionales o de negocios dentro de la empresa:* la combinación de actividades parecidas y el compartir los recursos entre unidades hermanas puede crear significativos ahorros en costos, compartiendo la pericia y experiencia entre líneas organizacionales.
- o *Los beneficios de la integración vertical frente al outsourcing:* la integración parcial o total permite a una empresa gozar de considerable poder de negociación con los proveedores o compradores. La integración vertical progresiva o regresiva también tiene potencial si se generan ahorros considerables en los costos cuando una sola compañía realiza las actividades adyacentes en la cadena de valor de la industria. Sin embargo, suele ser más barato encargar ciertas funciones y actividades a especialistas externos.
- o *Consideraciones de oportunidad relacionadas con las ventajas y desventajas de ser el primero en actuar:* a veces la primera marca principal en el mercado puede establecer y mantener su nombre de marca a un menor costo que las llegadas posteriores de otras marcas. Otras veces, las compañías que siguen en vez de encabezar los esfuerzos de desarrollo de nuevos productos en ocasiones evitan muchos de los costos en los que incurren los pioneros para realizar la investigación y desarrollo innovadores y la apertura de nuevos mercados.
- o *Porcentaje de utilización de la capacidad:* las tasas más altas de utilización de la capacidad permiten distribuir la depreciación y otros costos fijos en un volumen unitario mayor, con lo que disminuyen los costos fijos por unidad.
- o *Opciones estratégicas y decisiones de operación:* los costos de una compañía pueden aumentarse o disminuirse por medio de una variedad amplia de decisiones de la gerencia:
 - Agregar o eliminar los servicios proporcionados a los compradores.
 - Incorporar más o menos características de desempeño y calidad en el producto
 - Pagar salarios y prestaciones más altos o bajos a los empleados en relación con los rivales y las compañías en otras industrias.
 - Aumentar o disminuir el número de canales diferentes utilizados en la distribución del producto de la compañía.
 - Alargar o acortar los plazos de entrega a los clientes.
 - Hacer más o menos énfasis que los rivales en el uso de la remuneración por incentivos para motivar a los empleados y aumentar la productividad de los trabajadores.
 - Elevar o disminuir las especificaciones de los materiales comprados.
- b) *Reestructuración de la cadena de valor:* reestructurar la cadena de valor de la compañía para evitar del todo algunas actividades que producen costos.
 - o *Adoptar tecnologías de comercio electrónico:* existen técnicas que racionalizan la cadena de valor y reducen en buena medida los costos de las operaciones comerciales.
 - o *Uso de enfoques de mercadotecnia y ventas directas al usuario final*
 - o *Simplificación del diseño del producto:* para simplificar la cadena de valor se pueden utilizar técnicas de diseño asistidas por computadoras, reducir el número de partes, estandarizar las partes y componentes de los modelos y estilos y cambiar a un diseño de producto fácil de fabricar.
 - o *Eliminación de detalles adicionales:* el ofrecer sólo productos o servicios básicos puede ayudar a una compañía a eliminar costos asociados con múltiples características y opciones.
 - o *Cambiar a un proceso tecnológico más sencillo, que requiera menos inversión de capital, más racional o flexible*
 - o *Eliminar el uso de materias primas o partes de componentes con costo elevado:* las materias primas y las partes caras pueden eliminarse del diseño del producto.
 - o *Reubicación de instalaciones:* mudar las plantas a sitios más cercanos a los proveedores, clientes o ambos puede contribuir a reducir los costos de logística de entrada y salida.

- *Abandonar el enfoque de “algo para todos”*: centrarse en un producto o servicio limitado para satisfacer una necesidad especial, pero importante del comprador a quien está dirigido puede eliminar las actividades y costos asociados con numerosas versiones del producto.
- *Aplicar la reingeniería a los procesos operativos centrales para consolidar pasos en el trabajo y eliminar actividades con poco valor agregado.*

Para poder tener éxito en la estrategia de proveedor con más bajo costo con respecto a los rivales, hay que explorar todas las posibilidades para reducir los costos y presionar para que estas reducciones se lleven a cabo continuamente en todos los aspectos de las operaciones de la compañía año tras año.

La estrategia de proveedor de bajo costo funciona mejor en las siguientes circunstancias:

- El consumidor no tiene riesgos en la decisión de compra
- Demanda primaria
- La competencia en precios entre los vendedores rivales es especialmente vigorosa.
- El producto de la industria es estandarizado en esencia o un producto básico que se puede conseguir fácilmente con una multitud de vendedores.
- Demanda de alta frecuencia con poco volumen
- Existen pocas maneras de diferenciar el producto que tengan valor para los compradores y los compradores se muestran sensibles al precio
- Los compradores incurren en costos bajos al cambiar de un vendedor a otro
- Hay compradores grandes que tienen poder considerable para negociar y bajar los precios
- Los recién llegados a la industria usan precios bajos de introducción para atraer a los compradores y crear una base de clientes

Como regla general, mientras más sensibles sean los compradores a los precios y mientras más se inclinen a basar sus decisiones de compra en el vendedor que ofrece el mejor precio, más atractiva será una estrategia de costos bajos. La capacidad de la compañía que tiene los costos más bajos para establecer el límite de los precios en la industria y no obstante obtener utilidades erige barreras protectoras en torno a su posición de mercado.

Sin embargo, esta estrategia también presenta riesgos:

- Dejarse llevar por las rebajas excesivas en los precios y terminar con una rentabilidad inferior en vez de superior. Una ventaja en costos o precios bajos produce rentabilidad superior sólo si: las reducciones de precio son inferiores a la magnitud de la ventaja en costos, o si las ganancias adicionales por las ventas unitarias son suficientemente cuantiosas para producir una utilidad total mayor pese a los márgenes inferiores por unidad vendida.
- Guerra de precios
- No hacer énfasis en las posibilidades de ventaja en costos que puedan mantenerse como propiedad exclusiva o que releguen a los rivales a la posición de seguir al líder. El valor de una ventaja en costos depende de su sustentabilidad.
- Obsesionarse con la reducción de costos. No se pueden buscar costos bajos tan afanosamente que la oferta de la compañía termine siendo demasiado pobre en características para generara atractivo entre los compradores.

Esta estrategia se diferencia de la de “proveedor de mejor costo” en que en la de liderazgo de costos la demanda percibe que tiene la mejor calidad y el mejor costo, pero en la anterior sólo percibe el mejor costo la demanda.

- 2) **Estrategia de diferenciación amplia:** tratar de diferenciar la oferta de productos de la compañía de la de los rivales en maneras que atraigan a un amplio espectro de compradores. Es útil cuando las necesidades y preferencias de los compradores son demasiado diversas para satisfacerlas plenamente con un producto estandarizado o con vendedores que poseen capacidades idénticas. Por eso, la compañía debe estudiar las necesidades y el comportamiento de los consumidores, incorporar los atributos deseados por ellos para poder distinguirse de sus competidores. La ventaja competitiva surge una vez que un número suficiente de compradores llega a tener una preferencia marcada por los atributos diferenciados. Mientras más atraiga la oferta diferenciada de una compañía a los compradores, más clientes establecerán vínculos con la compañía y más fuerte será la ventaja competitiva resultante. La diferenciación permite a una compañía:
- Cobrar un precio más alto por su producto
 - Incrementar las ventas unitarias

- Ganarse la lealtad de los compradores hacia la marca

La diferenciación mejora la rentabilidad siempre que el precio adicional que debe pagarse por el producto compensa los costos adicionales de lograr la diferenciación (los compradores deben valorar suficientemente la singularidad de la marca) o cuando la ventaja competitiva no puede ser igualada fácilmente, de modo que permita conservar la base de la diferenciación. La diferenciación debe ser "sustentable": competencias centrales, capacidades competitivas únicas y administración superior de las actividades de la cadena de valor.

Existen diferentes tipos de diferenciación: sabor único, múltiples características, surtido amplio para comprar todo lo necesario en un solo lugar, servicio superior, disponibilidad de partes de repuesto, más por menos dinero, ingeniería de diseño y funcionamiento, prestigio y distinción, fiabilidad del producto, fabricación de calidad, liderazgo tecnológico, gama completa de servicios, línea completa de productos, imagen y reputación de excelencia, etc.

Los atributos de diferenciación pueden encontrarse en diferentes actividades de la cadena de valor:

- o *Actividades de adquisición y compras*
- o *Actividades de investigación y desarrollo de producto*
- o *Actividades de investigación y desarrollo de producción y otras relacionadas con la tecnología*
- o *Actividades de fabricación*
- o *Actividades de logística y distribución de salida*
- o *Actividades de marketing, ventas y servicio a clientes*

Las diferentes formas de crear los atributos únicos que los compradores consideran valiosos son:

- Reducir los costos totales para el comprador de usar el producto
- Incorporar características que mejoren el desempeño que el comprador obtiene del producto
- Incorporar características que mejoren la satisfacción del comprador en maneras intangibles o no económicas.
- Entregar valor a los clientes con base en capacidades competitivas que los rivales no poseen

El precio más alto que impone una estrategia de diferenciación refleja el valor real entregado al comprador y el valor percibido por éste, los cuales dependen de la facilidad que tenga el consumidor para evaluar la experiencia que tendrán del producto (según el grado de cuantificación del carácter de la diferenciación, dependiendo de si la compra es la primera, si las compras son muy o poco frecuentes, y según la sofisticación de los compradores). El precio que se puede cobrar por el valor no depende tanto de la cantidad de valor realmente entregado como del valor realmente percibido por el consumidor.

Para controlar los costos en la diferenciación, se puede: procurar mantener los costos de lograr la diferenciación por debajo del sobreprecio que los atributos de diferenciación imponen en el mercado (aumentando el margen de utilidad por unidad vendida), o compensar los márgenes de utilidad menores con suficiente volumen adicional para aumentar las utilidades totales.

La estrategia de diferenciación es más adecuada cuando:

- Existen numerosas maneras de diferenciar el producto o servicio y muchos compradores perciben que esas diferencias tienen valor (existe lealtad a la marca)
- Demanda insensible al precio
- Las necesidades y usos de los compradores son diversos
- Pocas empresas rivales están siguiendo un enfoque de diferenciación parecido
- El cambio tecnológico y la innovación de los productos se producen a ritmo acelerado y la competencia gira en torno de la evolución rápida de las características del producto.

Sin embargo, también existen riesgos en esta estrategia:

- Que el valor entregado no sea percibido por el cliente y no se pueda cobrar por él
- Que la ventaja competitiva sea imitada fácilmente por los competidores
- Tratar de diferenciarse con base en algo que no reduce el costo de los compradores o que no mejora su bienestar según lo perciben éstos
- Exagerar en la diferenciación de manera que el precio resulte demasiado elevado o los niveles de servicio superen las necesidades de los compradores
- Tratar de cobrar en precio demasiado elevado
- Pasar por alto la necesidad de señalar el valor y depender exclusivamente de los atributos intrínsecos del producto para lograr la diferenciación
- No comprender o identificar lo que los compradores consideran como valor.
- Encapsulamiento en un concepto propio de calidad

- Miopía de mercadeo

- 3) Estrategia del proveedor con el mejor costo: dar a los clientes más valor por el dinero incorporando atributos del producto de buenos a excelentes, a un costo más bajo que los rivales. El objetivo es tener los costos y precios más bajos (mejores) en comparación con los rivales que ofrecen productos con atributos comparables, cumpliendo con las expectativas del cliente respecto a atributos fundamentales del producto: calidad, servicio, características y desempeño, y superar sus expectativas relativas al precio. Se trata de una estrategia híbrida que equilibra los costos más bajos con la diferenciación.

El objetivo de mercado de esta estrategia son los compradores conscientes del valor. La ventaja competitiva de un proveedor con el mejor costo radica en los costos menores que los de los rivales para incorporar atributos buenos o excelentes y colocarse en una posición que permita fijar precios más bajos que los de las marcas rivales con atributos atractivos similares.

El peligro de esta estrategia es que las compañías que usan estrategias de bajo costo y diferenciación también atraen a los usuarios. Para tener éxito, el proveedor con el mejor costo debe ofrecer a los compradores atributos del producto significativamente mejores para justificar un precio por encima del que cobran los líderes en costos bajos. Asimismo, debe tener costos significativamente menores que un diferenciador de artículos de primera calidad para proporcionar características superiores y competir mejor con base en un precio significativamente menor.

- 4) Estrategia enfocada: consiste en atender mejor a los compradores en el nicho de mercado de destino que los competidores rivales. Este tipo de estrategias resulta atractiva cuando:

- El nicho de mercado de destino es suficientemente grande para ser rentable y ofrece buen potencial de crecimiento
- Los líderes de la industria no consideran que tener presencia en el nicho sea crucial para su éxito, condición que reduce la rivalidad de los principales competidores
- Es costoso o difícil para los competidores que atienden múltiples nichos crear las capacidades para satisfacer las necesidades especializadas del nicho de mercado de destino y, al mismo tiempo, satisfacer las expectativas de sus principales clientes
- La industria tiene muchos nichos y segmentos diferentes, permitiendo así a una compañía centrada elegir un nicho competitivamente atractivo y apropiado para sus fortalezas de recursos y capacidades
- Pocos rivales en especializados en el segmento de destino
- La compañía enfocada puede competir eficazmente con sus rivales con base en las capacidades y recursos que posee para atender al nicho de destino y la clientela que puede haberse acumulado.

Sin embargo, existen también riesgos de las estrategias enfocadas:

- Probabilidad de que los competidores encuentren maneras eficaces de igualar a la compañía enfocada en la atención del nicho de destino.
- Posibilidad de que las preferencias y necesidades de los miembros del nicho se desplacen con el tiempo hacia los atributos deseados por la mayoría de los compradores.
- Que el segmento llegue a ser tan atractivo que pronto sea inundado por competidores, intensificando la rivalidad.

- a) Estrategia enfocada basada en el costo más bajo: concentrarse en un segmento limitado de compradores y superar a los rivales, atendiendo a los miembros del nicho a un costo más bajo que los rivales. Esta estrategia depende de que exista un segmento de compradores cuyas necesidades sean menos costosas de satisfacer en comparación con el resto del mercado.
- b) Estrategia enfocada basada en diferenciación: concentrarse en un segmento limitado de compradores y superar a los rivales, ofreciendo a los miembros del nicho atributos a la medida que satisfagan sus gustos y requerimientos mejor que los productos de los rivales. Esta estrategia depende de que exista un segmento de compradores que busque atributos especiales del producto o capacidades únicas de los vendedores.

Características	<u>Productor de bajo costo</u>	<u>Diferenciación amplia</u>	<u>Productor con el mejor costo</u>	<u>Enfocada en bajo costo y</u>
-----------------	--------------------------------	------------------------------	-------------------------------------	---------------------------------

				diferenciación
<i>Objetivo estratégico</i>	La mayor parte del mercado	La mayor parte del mercado	Comprador que busca precio y calidad. Es una estrategia intermedia en la que el consumidor busca equilibrio: precio - calidad	Un segmento leal del mercado
<i>Base de ventaja competitiva</i>	Menor costo	Beneficio de atributo de calidad	Más valor por el mismo dinero	Producto de alto valor percibido
<i>Línea de productos</i>	Baja amplitud Baja profundidad	Alta amplitud Alta profundidad	Diferenciación por atributos de buenos a excelentes	Baja amplitud Baja profundidad
<i>Énfasis en producción</i>	Reducción continua de costos	Énfasis en el valor	Dar más atributos a un menor costo (curva de aprendizaje, relaciones fuertes con proveedores)	Adaptación de productos al consumidor
<i>Énfasis en marketing</i>	Comunicación de bajo costo	Comunicación del valor	Comunicación del valor. El valor es intangible, depende de cómo se lo transmita para ver cómo lo percibe el cliente	Comunicación del alto valor
<i>Sostenimiento de la ventaja</i>	Precios bajos y reducción constante de costos	Innovación, mejora continua, profundización del vínculo con el cliente (que sean cada vez más sensibles a la estrategia)	Reducción continua de costos.	Investigación, atención a las necesidades del segmento

Estrategias de integración vertical:

La integración vertical extiende el alcance competitivo de una compañía dentro de la misma industria. Implica expandir el campo de actividades de una empresa regresivamente hacia las fuentes de suministros progresivamente hacia los usuarios finales del producto acabado. Las estrategias de integración vertical tienen como objetivo:

- o *Integración total:* participar en todas las etapas de la cadena de valor de la industria.
- o *Integración parcial:* crear posiciones en etapas selectas de la cadena de valor total de la industria.

Esta estrategia tiene ventajas: principalmente fortalecer la posición competitiva.

a) *Integración regresiva (proveedores):*

- Ahorros en costos (cuando se alcanzan economías de escala y se puede igualar la eficiencia de producción de los proveedores)
- Ventaja competitiva basada en la diferenciación (mejor calidad, mejor atención a sus clientes, mejor desempeño del producto final)
- Menos incertidumbre de depender de proveedores de componentes cruciales (reduce su vulnerabilidad ante proveedores poderosos)

b) *Integración progresiva:*

- Evitar compromisos poco entusiastas de distribuidores y minoristas (que frustran los intentos de la empresa de impulsar las ventas y aumentar la participación de mercado)
- Posibilidad de reducir costos (utilizando canales más específicos)

Por otro lado, la estrategia presenta desventajas:

- Aumenta la inversión de capital que realiza la empresa en la industria, incrementando el riesgo de operación.
- La compañía se ve obligada a depender de sus propias actividades internas y fuentes de suministros.
- Problemas de equilibrio de la capacidad en cada etapa de la cadena de valor.
- Exige habilidades y capacidades de operación radicalmente diferentes.
- La integración vertical regresiva reduce la flexibilidad de fabricación de una compañía.

Estrategias de cooperación:

Las alianzas y sociedades son una necesidad en la carrera contra los rivales para *crear una fuerte presencia global* o *definir una posición en las industrias del futuro*, lo cual requiere habilidades, recursos, experiencia técnica y capacidades competitivas amplias y diversas. Las alianzas competitivas se han vuelto tan trascendentes para la competitividad de las compañías en muchas industrias que constituyen uno de los elementos centrales de las estrategias de negocios actuales, predominando especialmente en industrias donde el cambio es rápido.

Las *alianzas estratégicas* son acuerdos de cooperación entre las compañías que van más allá de los tratos normales entre una compañía y otra, pero que no llegan a ser una fusión o una sociedad en participación en sentido estricto, con lazos de propiedad formales. La ventaja competitiva surge cuando una compañía adquiere, por medio de las alianzas, recursos y capacidades valiosos que no podría haber obtenido por su cuenta y que le dan ventaja sobre los rivales; esto requiere una verdadera colaboración entre los socios para crear valor conjuntamente y no simplemente un intercambio superficial de ideas e información.

Una compañía que pelea por el *liderazgo en el mercado global* necesita alianzas para que le ayuden a lograr lo que no puede hacer con facilidad:

- Incursionar con rapidez en mercados nacionales cruciales y acelerar el proceso de crear una presencia potente en el mercado global
- Adquirir conocimiento privilegiado acerca de mercados y culturas desconocidos
- Obtener acceso a habilidades y competencias valiosas que se concentran en regiones geográficas específicas, etc.).

Una compañía que compite por *establecer una posición fuerte en una industria del futuro*, necesita alianzas para:

- Establecer una base para participar en la industria deseada
- Dominar las nuevas tecnologías y adquirir nueva pericia y competencias con mayor rapidez
- Abrir oportunidades más amplias en la industria deseada uniendo capacidades.

Las alianzas no sólo compensan las ventajas competitivas, sino que también pueden dar como resultado que las compañías aliadas dirijan sus energías competitivas más hacia los rivales mutuos y menos entre sí. También son comunes las estrategias y alianzas de cooperación entre compañías para penetrar mercados internacionales.

La forma de no fracasar en estas estrategias de cooperación es que cada socio valore las habilidades, recursos y contribuciones que cada uno de ellos aporta a la alianza y que el convenio de cooperación produzca resultados en los que todas las partes salgan ganando. Asimismo, los objetivos y prioridades no deben ser divergentes, el compromiso debe ser constante, el aprendizaje mutuo y la colaboración estrecha y continua.

El riesgo de esta estrategia es volverse dependiente de otras compañías en cuanto a la pericia y capacidades esenciales en el largo plazo. Para ser líder del mercado, una compañía debe desarrollar finalmente sus propias capacidades en las áreas donde el control estratégico interno es trascendental para proteger la competitividad y conseguir ventaja competitiva.

Estrategias de fusión y adquisición:

Los lazos de propiedad son más permanentes que los de asociación, lo que permite que las operaciones de los participantes en la fusión o adquisición se integren mejor, además de crear más control interno y autonomía. Fusionarse con otra compañía o adquirirla, a menudo un competidor, puede fortalecer la posición de mercado de una empresa y abrir nuevas oportunidades de ventaja competitiva: mejores capacidades competitivas, cobertura geográfica más amplia, mayores recursos financieros, habilidades tecnológicas más sólidas, ahorro de costos al combinar operaciones, etc.

Sin embargo las fusiones y adquisiciones no siempre generan los resultados esperados cuando es difícil captar los beneficios esperados, o existe una resistencia importante por parte de los miembros de base de la

organización generando problemas de integración, o cuando los beneficios tardan más tiempo del esperado o nunca llegan a materializarse.

Estrategias ofensivas:

La ventaja competitiva suele adquirirse empleando una estrategia ofensiva creativa que los rivales no puedan frustrar con facilidad. Por el contrario, las estrategias defensivas protegen la ventaja competitiva pero no sirven para crearla.

La estrategia ofensiva consta de 3 etapas:

- 1- Período de creación: puede ser corto si los recursos y capacidades indispensables ya están listos para utilizarse, o puede tardar más tiempo. Idealmente debería crear la ventaja competitiva de forma rápida para no poder ser previstos por los competidores. La magnitud de la ventaja puede ser considerable o limitada.
- 2- Período de beneficio: durante él se disfrutan los frutos de la ventaja competitiva. Mientras más tarden los competidores en lanzar contraofensivas y comenzar a cerrar la brecha competitiva, más prolongada será esta etapa.
- 3- Período de erosión: momento en que los rivales responden con contraofensivas para cerrar la brecha competitiva. Es necesario estar preparados con estrategias defensivas.

Hay 6 tipos básicos de ofensivas estratégicas:

- 1) Iniciativas para igualar o superar las fortalezas de los competidores: conviene cuando a una compañía no le queda otra opción que tratar de mermar la ventaja competitiva de un rival fuerte, y cuando es posible obtener una participación rentable de mercado a costa de los rivales.
- 2) Iniciativas para sacar provecho de las habilidades de los competidores: estas iniciativas tienen mejores probabilidades de cumplir con su cometido en comparación con las que desafían las fortalezas del competidor, en especial si las debilidades representan vulnerabilidades importantes y se toma desprevenido al rival.
- 3) Iniciativas simultáneas en muchos frentes: tienen mejor oportunidad de alcanzar el éxito cuando el contendiente no sólo ofrece un producto o servicio especialmente atractivo sino también tiene un nombre de marca y reputación para garantizar amplia distribución y exposición del comercio minorista, de manera que puede bombardear el mercado con productos innovadores y publicidad.
- 4) Ofensivas evasivas para competir en un terreno menos reñido: permiten a una compañía adquirir una significativa ventaja inicial en un nuevo campo y obligan a los competidores a tratar de alcanzarla.
- 5) Ofensivas de guerrilla: son apropiadas para contendientes pequeños que no tienen ni los recursos ni la visibilidad en el mercado para montar un ataque en forma contra los líderes de la industria.
- 6) Ofensivas preventivas: implican actuar antes que nadie para conseguir una posición ventajosa que los rivales no pueden duplicar. Quien ataque primero adquiere cualidades competitivas que los rivales no pueden igualar con facilidad.

Se puede atacar tanto a los líderes del mercado (igualando o superando las fortalezas competitivas de los rivales), a las compañías que ocupan el segundo lugar (sacando provecho de las debilidades de los competidores), a compañías en dificultades que están a punto de hundirse (apresurando su salida del mercado), o a compañías pequeñas locales y regionales (aprovechando sus recursos limitados).

Estrategias defensivas:

Su propósito es reducir el riesgo de sufrir ataques, debilitar el impacto de cualquier ataque que se presente e influir en los contendientes para que dirijan sus esfuerzos a otros rivales. Aunque la estrategia defensiva por lo general no aumenta la ventaja competitiva de una compañía, contribuye a fortalecer su posición competitiva, protege sus recursos y capacidades más valiosos contra la imitación y sostiene la ventaja competitiva que la empresa tiene. Hay 2 enfoques básicos de una estrategia defensiva:

- 1) Bloquear las posibilidades abiertas a los contendientes: se trata de poner obstáculos en el camino de los posibles contendientes. Una buena defensa supone ajustarse con rapidez a las condiciones cambiantes de la industria y, en ocasiones, actuar antes que nadie para impedir o prevenir medidas de posibles agresores. Una defensa móvil es preferible a una estacionaria.
- 2) Emitir señales de probables represalias: la meta es persuadir a los contendientes de abstenerse por completo de atacar aumentando las expectativas de que la batalla resultante será más costosa de lo que podrían ganar. Un defensor puede desviar los ataques renunciando de manera deliberada a algunas utilidades en el corto plazo y usando métodos de contabilidad que oculten la rentabilidad.

Ser el primero en actuar:

El momento en que se adopta la medida estratégica es crucial. Ser el primero en actuar tiene beneficios:

- Contribuye a crear una imagen y reputación de la compañía entre los compradores
- Los compromisos tempranos con nuevas tecnologías, componentes de nuevos estilos, canales de distribución, etc. producen una ventaja absoluta en costos sobre los rivales.
- Los clientes primerizos son muy leales a las compañías pioneras y realizan compras recurrentes
- Actuar antes que nadie constituye una ofensiva preventiva, que hace que la imitación sea poco probable.

Las ventajas de ser un seguidor experto son:

- Ser líder pionero es más costoso que ser un seguidor imitador y el líder sólo acumula beneficios insignificantes de la curva de experiencia
- Los productos de un innovador son un poco rudimentarios y no están a la altura de las expectativas de los compradores
- La tecnología avanza con rapidez y brinda a los seguidores rápidos la oportunidad de superar los productos del pionero.

5.2. Estrategias para competir en mercados globalizados:

Las compañías se expanden a los mercados extranjeros por varias razones:

- Para obtener acceso a nuevos clientes
- Para reducir costos y mejorar la competitividad de la compañía
- Para sacar partido de sus competencias centrales
- Para distribuir su riesgo comercial en una base de mercado más amplia.

Competencia internacional y global no son sinónimos. Una compañía empieza a competir en el ámbito *internacional* cuando entra en uno o varios mercados extranjeros seleccionados. La competencia a una escala *global* aparece después, luego de que la empresa ha establecido operaciones en varios continentes y compite con rivales por el liderazgo del mercado global.

Dado las diferencias culturales, de estilo de vida, de demografía, de crecimiento del mercado, de competitividad del mercado, etc., una de las principales preocupaciones de la compañías que compiten en mercados extranjeros es si deben adaptar sus ofertas a cada mercado nacional diferente para que coincidan con los gustos y preferencias de los compradores locales u ofrecer un producto estandarizado en todo el mundo. Adaptar los productos puede tener el efecto de elevar los costos de producción y distribución por la mayor variedad de diseños y componentes. Por otro lado, el mayor grado de estandarización de la oferta de productos de la compañía produce economías de escala y efectos en la curva de experiencia, contribuyendo así al logro de una ventaja de costos bajos. La tensión entre las presiones del mercado para personalizar la oferta y las presiones competitivas de tener costos más bajos es uno de los grandes problemas estratégicos que los participantes en mercados extranjeros deben resolver.

Algunas de las diferencias más importantes entre países son:

- o *El potencial de las ventajas locales que se generan de las variaciones en los costos de un país a otro:* hay diferentes factores que crean variaciones considerables en los costos de fabricación de un país a otro (salario de mano de obra, reglamentaciones gubernamentales, tarifas fiscales, etc.). También hay variación en los plazos de entrega, la calidad del ambiente comercial, el agrupamiento de proveedores, la infraestructura, las asociaciones profesionales y los fabricantes de productos complementarios.
- o *Las fluctuaciones del tipo de cambio:* los cambios de esta magnitud pueden eliminar por completo la ventaja de costos bajos en un país o transformar un lugar que antes tenía costos altos en una ubicación que ofrece costos competitivos.
- o *Restricciones y requerimientos de los gobiernos anfitriones:* los gobiernos anfitriones pueden imponer aranceles y cuotas de importación, establecer requisitos, reglamentar los precios de los bienes importados, exigir certificaciones de productos, proporcionar subsidios y préstamos con intereses bajos a las compañías nacionales, etc. Por el contrario, pueden también ofrecer incentivos a las empresas extranjeras.

Los conceptos de *competencia multipaís* y de *competencia global* son opuestos. La *competencia multipaís* consiste en que cada mercado nacional es autónomo, los compradores tienen distintas expectativas y les gustan diferentes estilos y características, la competencia en cada mercado nacional es en esencia independiente de la que se da en otros mercados nacionales y el grupo de rivales que abarca la oferta de

ventas del mercado difiere de un país a otro. Como consecuencia, la fuerza de la estrategia de una firma en cualquier nación y las ventajas competitivas y rendimientos que pudiera tener se limitan en buena medida a esa nación y no influyen en otros países en los que opera. Las empresas compiten por el liderazgo del mercado nacional. Por otro lado, la *competencia global*, consiste en que los precios y condiciones competitivas entre los mercados nacionales están fuertemente vinculados y el término “mercado internacional o global” tiene verdadero significado. En una industria globalmente competitiva, la posición competitiva de una compañía en un país afecta y es afectada por su posición en otras naciones. Las firmas rivales compiten entre sí en muchos países diferentes, pero en especial e aquellos donde los volúmenes de ventas son considerables y donde tener presencia competitiva es estratégicamente importante para crear una posición global fuerte en la industria. La ventaja competitiva total de la compañía surge de sus operaciones en el mundo. La fortaleza de un competidor global en el mercado es directamente proporcional a su cartera de ventajas competitivas en cada país.

Hay diferentes opciones estratégicas para incursionar y competir en mercados extranjeros:

- 1) Mantener una base de producción nacional y exportar los productos a los mercados extranjeros: consiste en el uso de plantas nacionales como base de producción para exportar bienes a mercados extranjeros como estrategia inicial para buscar ventas internacionales desarrollando canales de distribución propios o ajenos en el país de destino. Esto reduce el riesgo y las necesidades de capital, y representa una manera conservadora de sondear el terreno internacional. El fabricante limita su participación en los mercados extranjeros celebrando contratos con mayoristas de fuera experimentados en las importaciones para que sean ellos quienes manejen toda la función de distribución y comercialización en sus países o regiones del mundo. El éxito a largo plazo de una estrategia de exportación depende de la competitividad relativa en costos de la base de producción en el país de origen.
- 2) Estrategias de otorgamiento de licencias para el uso de tecnología de la empresa y distribución de los productos de esta: el otorgamiento de licencias conviene cuando una empresa que posee experiencia y conocimientos técnicos valiosos o un producto patentado único carece de la capacidad organizacional interna o de los recursos para incursionar en mercados extranjeros. Esta modalidad tiene la ventaja de evitar los riesgos de asignar recursos a mercados nacionales que son desconocidos, presentan considerable incertidumbre económica o son políticamente volátiles. Es necesario que la marca esté solidificada para que la licencia tenga valor, y se debe efectuar un control sobre quien recibe la licencia. La gran desventaja es el riesgo de proporcionar pericia tecnológica valiosa a compañías extranjeras y de ese modo perder cierto grado de control sobre su uso.
- 3) Estrategia de franquicias: son más adecuadas para los esfuerzos de expansión global de empresas de servicios y comercio minorista. Las franquicias tienen ventajas parecidas a las de las licencias. El titular de la franquicia corre con la mayor parte de los costos y riesgos de establecerse en el extranjero, el otorgante de la franquicia sólo tiene que gastar recursos en cuestiones de reclutamiento, capacitación y apoyo a los compradores de la franquicia. El gran problema del otorgante es el mantenimiento del control de calidad. La marca otorgante requiere de trayectoria. Se firma un contrato donde se exige al adquiriente: cumplir con características propias de la empresa, lograr un porcentaje de utilidades, pagar por el uso de la marca, alcanzar un determinado nivel de rentabilidad, etc.
- 4) Estrategia multinacional: se modifica el enfoque estratégico de la compañía de un país a otro, de conformidad con las condiciones locales y los diferentes gustos y preferencias de los compradores. La ventaja competitiva sobre los rivales locales puede ser el costo inferior o mejor valor por el dinero. La base de clientes objetivo puede ser amplia o enfocada. Las medidas estratégicas de un país deben ser independientes de las iniciativas emprendidas en otros, la coordinación de la estrategia en los distintos países tiene menos importancia que adaptar la estrategia de la compañía al mercado y a las condiciones competitivas del país anfitrión.

Esta estrategia implica:

- *Obtención de ventajas de ubicación:* los factores a tener en cuenta son: si se debe concentrar cada actividad que realiza en unos cuantos países seleccionados o dispersar la realización de la actividad en muchas naciones (es más ventajoso), y decidir en qué países ubicar las actividades específicas (por su bajo costo)

- *Transferencia de competencias y capacidades entre fronteras*: esto contribuye al desarrollo de competencias y capacidades más amplias o más profundas, e idealmente ayuda a que la compañía logre profundidad dominante en cierta área competitivamente valiosa, algo que no tienen las compañías nacionales.
 - *Coordinación de actividades transfronterizas*: contribuye a adquirir una ventaja competitiva sustentable.
- 5) Estrategia global: se usa el mismo enfoque estratégico competitivo en todos los mercados nacionales donde la compañía tiene presencia. Se pueden emplear cualquiera de las estrategias genéricas. Cualquiera sea el tema genérico elegido, una estrategia global supone sólo variación mínima entre cada país para adaptar a los gustos regionales y las condiciones del mercado local. Las medidas estratégicas se coordinan globalmente para lograr uniformidad en todo el mundo (es una estrategia indiferenciada de segmentación).
- Esta estrategia abarca los conceptos de:
- *Reservas de utilidades*: son los mercados nacionales en los que una compañía obtiene utilidades sustanciales debido a su posición de mercado fuerte o protegida.
 - *Subsidios entre mercados para emprender una ofensiva estratégica*: es el apoyo a las ofensivas competitivas en un mercado con recursos y utilidades desviados de las operaciones en otros mercados. Son una potente arma competitiva.

- 6) Alianzas estratégicas: sirven como vehículo primario para incursionar en mercado extranjeros y tal vez emplearlas también como una táctica estratégica continua para mantener o fortalecer su competitividad. Se unen los objetivos a alcanzar por las empresas involucradas, para economizar recursos. Se necesitan condiciones básicas: transparencia, compartir valores, conocer bien la misión y visión de la empresa y el negocio en que se encuentra. Este tipo de alianzas a menudo son necesarios para obtener la autorización del gobierno del país anfitrión para ingresar en su mercado, o para atender continentes enteros y avanzar hacia una participación mayor en el mercado global. También puede ser para captar economías de escala, cerrar las algunas en pericia técnica, compartir centros de distribución y redes de concesionarios, dirigir sus energías competitivas contra rivales mutuos y menos entre sí, o llegar a acuerdos sobre normas técnicas importantes.

Existen riesgos de realizar alianzas estratégicas con socios extranjeros: barreras idiomáticas y culturales, costos de comunicación, generación de confianza, opiniones sobre cómo proceder y objetivos planteados, decisiones prontas, luchas de poder entre los ejecutivos, volverse dependiente de otra compañía.

Para aprovechar al máximo las alianzas estratégicas, se deben tener en cuenta algunos aspectos:

- Elegir un buen socio que comparta la visión de la empresa sobre el propósito de la alianza
- Ser sensible a las diferencias culturales
- Reconocer que la alianza debe beneficiar a ambas partes
- Garantizar que ambas partes cumplan con su compromiso
- Estructurar el proceso de toma de decisiones para que puedan adoptarse medidas con rapidez siempre que sea necesario
- Administrar el proceso de aprendizaje y ajustar el acuerdo de alianza a través del tiempo para adaptarlo a las nuevas circunstancias.

Para que las estrategias para mercados extranjeros puedan implementarse, deben darse condiciones:

- La incursión en el nuevo mercado no debe tomarse como un éxito
- La nueva estrategia generalmente se da por condiciones internas y externas: se debe tener una oferta exportable y para ello es necesario tener capacidad administrativa, capacidad operativa, capacidad de negociación, etc.
- Trayectoria
- Imagen corporativa
- Sustentar la competitividad internacional país por país
- Sustentar la competencia global (estrategia sustentable en todos los mercados)

5.3. El impacto de Internet en las estrategias de negocios

Las capacidades vanguardistas del comercio electrónico pueden darle a una compañía fortalezas de recursos competitivamente valiosas; a la inversa, el hecho de no hacer de la tecnología de internet una parte integrante de la estrategia y operaciones comerciales de una empresa puede provocar una debilidad competitiva.

Existen varios participantes en el uso de internet:

- Demanda de servicios de internet
- Proveedores de tecnología y servicios de internet:
 - Fabricantes de componentes y equipo especializado de comunicaciones relacionadas con internet.
 - Proveedores de servicios de comunicaciones de internet.
 - Proveedores de componentes de computadoras, hardware de computación y dispositivos manuales inalámbricos.
 - Desarrolladores de software especializado
 - Empresas de comercio electrónico (comerciantes de empresa a empresa, comerciantes de empresa a consumidor, compañías de medios que ofrecen entretenimiento, y proveedores de contenido)
- Tecnologías competidoras: generalmente la solución tecnológica de bajo costo es la que gana si no intervienen otros factores, aunque esto rara vez ocurre. Los rivales en tecnología suelen emplear varias iniciativas estratégicas para competir:
 - Invertir vigorosamente en investigación y desarrollo
 - Formar alianzas estratégicas
 - Adquirir otras compañías con pericia tecnológica complementaria
 - Proteger a la compañía invirtiendo recursos para dominar tecnologías competidoras.

Internet tiene varias aplicaciones:

- Mejora la eficiencia de la cadena de valor:
 - Cadena de suministros: inventarios, pedidos, Just In Time, coordinación de procesos, diseño de productos y procesos, quejas de clientes, compras electrónicas.
 - Operaciones internas: pedidos en tiempo real, entregas a tiempo, orientación de la producción según la demanda, pronóstico de la demanda, reducción de costos en la fabricación, reducción de tiempos de producción y administrativos, procesos administrativos rápidos y precisos.
 - Canal de distribución: vender directamente a usuarios finales, colaboración estrecha entre miembros de la cadena de distribución, menos instalaciones físicas, reducción de costos de transacciones, rapidez de entrega y reducción de inventarios, vinculación del transportista.
- Redefine el entorno competitivo:
 - Rivalidad competitiva: internet amplía el mercado geográfico, elimina las distancias y fomenta el comercio electrónico. La rivalidad entre los participantes de la industria a menudo se intensifica con las estrategias de comercio electrónico recién lanzadas de los rivales existentes y por el ingreso de compañías rivales de internet emprendedoras.
 - Barreras de ingreso: las barreras de ingreso al mundo del comercio electrónico son relativamente bajas para las compañías de internet de reciente creación. Los mayores costos son el software necesario y el desembolso para crear el sitio web y atraer a los clientes.
 - Poder de negociación de compradores: los esfuerzos generalizados de los compradores para buscar los precios más bajos fomentan la competencia activa entre los rivales, lo cual inclina la balanza competitiva a favor de los compradores y resta ventaja a los vendedores.
 - Poder de negociación de los proveedores y colaboración entre proveedor y vendedor: en general los mercados electrónicos favorecen más a los compradores que a los proveedores (por internet, los primeros pueden comparar precios y conocer más ofertas). Sin embargo, ambas partes deberían colaborar para sacar provecho de las posibilidades que ofrece internet.

De modo general, la tecnología de internet permite a una firma mejorar su rentabilidad y adquirir ventaja competitiva sólo en medida en que pueda aprovechar esa tecnología claramente mejor que sus rivales.
- Modelos y estrategias de negocios:
 - Para empresas de internet puras:
 - Una estrategia distintiva que ofrezca valor único a los compradores y haga muy atractivas las compras en línea
 - Esfuerzos deliberados por diseñar una cadena de valor que permita la diferenciación, costos menores o mejor valor por el dinero

- Enfoque claro de un conjunto limitado de competencias y un número relativamente especializado de actividades de la cadena de valor en las que las aplicaciones y capacidades de internet patentadas puedan desarrollarse
- Fuertes capacidades en la tecnología de vanguardia de internet
- Técnicas innovadoras de marketing que sean eficientes para llegar a la audiencia de destino y eficaces para estimular las compras (o impulsar las fuentes secundarias de ingresos, como la publicidad)
- Dependencia mínima de ingresos complementarios
- Un sitio web innovador, original y entretenido

Debe decidirse también si la oferta de productos debe ser amplia o limitada, y si las actividades de surtido de pedidos deben ser realizadas internamente o deben ser tercerizadas. Existen oportunidades para modelos y estrategias de negocios no convencionales:

- Cuotas de suscripción
- Cuotas de transacción (se cobra una cuota por cada transacción que realiza su software)
- Pago por uso

- Para empresas tradicionales: deben tomarse decisiones respecto a la manera en que se usará internet para posicionar a la compañía en el mercado: si se usará como canal exclusivo de la firma para tener acceso a clientes, si será canal primario, o uno de varios canales de distribución, como canal secundario o menor. Hay diferentes posibilidades de incorporar internet a la estrategia:
 - Operar un sitio web que proporcione a los clientes existentes y en potencia amplia información sobre los productos, pero que se base en los clics de interconexión con los socios del canal de distribución para que éstos manejen los pedidos y transacciones.
 - Usar las ventas en línea como un canal de distribución, relativamente menor para lograr incrementos graduales en las ventas, adquirir experiencia en las ventas por internet y realizar estudios de mercado.
 - Emplear una estrategia de instalaciones físicas y virtuales para vender directamente a los consumidores y competir directamente con los mayoristas y minoristas tradicionales.
 - Hacer mayor uso de la fabricación y ensamblaje de productos sobre pedido como base para evitar por completo los canales de distribución tradicionales.
 - Construir sistemas para seleccionar y empacar productos que se envían individualmente o, sino, contratar a especialistas en surtido de pedidos para que manejen esta función.

- Otras características de internet:

- Internet es una fuerza que globaliza la competencia y amplía el ámbito geográfico en que las compañías tienen presencia de mercado.
- Las tecnologías de internet y de la computación personal están avanzando a velocidades inciertas y en direcciones inesperadas
- Las tecnologías de internet tienden a reducir los costos variables e inclinan la estructura de costos más hacia los costos fijos.
- Internet conduce a una difusión mucho más rápida de la nueva tecnología y las nuevas ideas alrededor del mundo
- La adopción generalizada de la tecnología de internet presiona a las compañías para que actúen con rapidez, a la velocidad de internet
- Internet es un vehículo económico para proporcionar atención a los clientes
- El capital para financiar los negocios de comercio electrónico está fácilmente disponible para empresas que tienen modelos y estrategias de negocios sólidos y atractivos y se ha agotado para empresas que tienen perspectivas dudosas.
- Es difícil obtener una ventaja competitiva sustentable usando software o herramientas de internet que son genéricas o fácilmente imitables. Para que se genere una real ventaja competitiva, la tecnología debe ser patentada.

5.4. Estrategias vinculadas a la situación de la empresa y de la industria

- 1) Estrategias para competir en industrias emergentes del futuro: una industria emergente es aquella que se encuentra en sus comienzos. A menudo hay problemas importantes en el diseño de los productos,

así como dificultades tecnológicas por solucionar. Existen diferentes posibilidades estratégicas, las cuales deben tener como objetivo la competencia a largo plazo:

- a) *Tratar de ganar la carrera inicial por el liderazgo de la industria.*
- b) *Perfeccionar la tecnología, mejorar la calidad del producto y desarrollar características de desempeño adicionales que resulten atractivas*
- c) *Adoptar con prontitud la tecnología dominante emergente*
- d) *Formar alianzas estratégicas con proveedores clave para obtener acceso a habilidades especializadas, capacidades tecnológicas y materiales o componentes cruciales.*
- e) *Formar alianzas con compañías que tienen experiencia tecnológica relacionada o complementaria para superar a los competidores*
- f) *Tratar de conseguir las ventajas iniciales asociadas con los primeros compromisos que se adquieren con las tecnologías competidoras*
- g) *Buscar nuevos grupos de clientes, nuevas aplicaciones para los usuarios e ingreso a nuevas áreas geográficas*
- h) *Hacer que resulte fácil y barato para los compradores primerizos probar el producto de primera generación de la industria y luego enfatizar la publicidad para aumentar la frecuencia de uso y crear lealtad a la marca*
- i) *Usar reducciones de precio para atraer al mercado al siguiente nivel de compradores sensibles.*

- 2) Estrategias para competir en mercados turbulentos, de alta velocidad: las compañías pueden optar por ocupar una de 3 posiciones posibles: *reaccionar ante el cambio* (estrategia defensiva), *prever el cambio* (estrategia defensiva) o *encabezar el cambio* (estrategia ofensiva). Las diferentes posibilidades estratégicas para este tipo de empresas son:
- a) *Invertir dinámicamente en investigación y desarrollo para mantenerse a la vanguardia de la experiencia tecnológica*
 - b) *Desarrollar y mantener la capacidad organizacional para responder con rapidez a las acciones de los rivales y los nuevos acontecimientos sorprendente.*
 - c) *Establecer sociedades estratégicas con proveedores externos y compañías que fabrican productos relacionados*
 - d) *Implantar nuevas medidas cada pocos meses y no sólo cuando se requiere una respuesta competitiva*
 - e) *Mantener los productos y servicios de la compañía lo suficientemente frescos y emocionantes para sobresalir en medio de todos los cambios que se producen.*

En estos mercados, la agilidad organizacional es una enorme cualidad competitiva.

- 3) Estrategias para competir en industrias maduras: una industria es madura cuando casi todos los posibles compradores ya son usuarios del producto de la industria, por lo que la demanda del mercado consiste ante todo en ventas de reposición a los usuarios existentes y el crecimiento depende de la capacidad de la industria para atraer nuevos compradores y convencer a los ya cautivos de aumentar su uso. Estas industrias suelen cometer el error de tratar de establecer un punto medio entre costos bajos, diferenciación y concentración, lo cual da como resultado que la compañía termine con una estrategia confusa, una imagen promedio y pocas oportunidades de consagrarse como líder. Las estrategias que puede adoptar esta industria son:
- a) *Reducción de los productos y modelos marginales*
 - b) *Más énfasis en la innovación de la cadena de valor*
 - c) *Un enfoque más marcado en la reducción de costos*
 - d) *Aumentar las ventas a los clientes actuales*
 - e) *Comprar empresas rivales a precios de oferta*
 - f) *Ampliación internacional*
 - g) *Creación de capacidades nuevas o más flexibles.*
- 4) Estrategias para empresas en industrias estancadas o en decadencia: la demanda estancada por sí misma no basta para restar atractivo a una industria, por lo que no siempre la solución es cerrar la empresa. Los competidores fuertes tienen la posibilidad de quitar ventajas a los rivales más débiles y la adquisición o salida de las empresas más débiles crean oportunidades para que las compañías que

continúan captan una participación de mercado mayor. La industria puede optar por diferentes estrategias:

- a) *Aplicar una estrategia enfocada dirigida a los segmentos de mayor crecimiento del mercado dentro de la industria*
- b) *Resaltar la diferenciación basada en la mejora de la calidad y la innovación de los productos*
- c) *Esforzarse por bajar los costos y llegar a ser el líder de los costos bajos en la industria*

- 5) Estrategias para competir en industrias fragmentadas: estas industrias se caracterizan por la ausencia de líderes del mercado con participación mayoritaria o reconocimiento generalizado por parte de los compradores, ya sea porque la demanda de mercado es amplia y diversa, o porque las barreras de ingreso son bajas, o por la ausencia de economías de escala, o porque los compradores requieren cantidades pequeñas de productos personalizados, porque la industria es joven, porque el mercado del producto de la industria se está globalizando, etc. Algunas industrias fragmentadas se consolidan con el tiempo a medida que el ritmo de crecimiento disminuye y el mercado madura. Otras se quedan en un estado de fragmentación porque las compañías existentes carecen de los recursos o ingenio para emplear una estrategia potente como para impulsar la consolidación de la industria. En este entorno, lo mejor es cultivar una base de clientes leales y crecer un poco más rápido que el promedio de la industria. Las opciones estratégicas para estas industrias son:

- a) *Construir y operar instalaciones de "fórmula"*
- b) *Convertirse en operador de bajo costo*
- c) *Especializarse por tipo de producto*
- d) *Especializarse por tipo de cliente*
- e) *Centrarse en una región geográfica limitada*

- 6) Estrategias para sostener el crecimiento rápido de las compañías: deben diseñar una cartera de iniciativas estratégicas que abarquen 3 horizontes:

- a) *Iniciativas estratégicas para fortalecer y ampliar su posición en los negocios existentes (añadir nuevos elementos a la línea actual, expandirse a nuevas zonas geográficas, emprender ofensivas para arrebatar la participación de mercado a los rivales, etc.)*
- b) *Iniciativas estratégicas para aprovechar los recursos y capacidades existentes por medio de la incursión en nuevos negocios que ofrezcan un potencial de crecimiento prometedor*
- c) *Iniciativas estratégicas que siembran las semillas para incursionar en negocios que todavía no existen (supone invertir en investigación y desarrollo)*

Es importante contar con una combinación de iniciativas de corto, mediano y largo plazo no sólo para aumentar las probabilidades de alcanzar el éxito, sino también para proporcionar cierta protección contra la adversidad que puede afectar los negocios presentes o recién emprendidos.

- 7) Estrategias para los líderes de las industrias: hay 3 posturas estratégicas contrastantes:

- a) *Mantenerse a la ofensiva* (actuar primero que nadie, buscando incesantemente el mejoramiento continuo y la innovación, para crecer más rápido que la industria en su conjunto y arrebatar participación a los competidores)
- b) *Fortalecerse y defenderse* (dificultar el ingreso de nuevas compañías, conservando y fortaleciendo la posición competitiva actual, a través de la defensa de la ventaja competitiva)
- c) *Despliegue de poder* (favorecer a distribuidores y clientes para atraerlos y conservarlos)

- 8) Estrategias para compañías que ocupan el segundo lugar: algunas empresas son seguidoras porque carecen de los recursos y las cualidades competitivas para hacer más que continuar en posiciones secundarias o contentarse con seguir las medidas que marcan las tendencias impuestas por los líderes del mercado. Los obstáculos que se les presentan son: menor acceso a economías de escala, dificultad para ganar reconocimiento de los clientes, menor capacidad de usar la publicidad e medios de información masivos, dificultad para financiar los requerimientos de capital, etc. Sin embargo, no debe considerarse que las empresas de segundo nivel son inherentemente menos rentables o incapaces de competir con compañías grandes. Las diferentes estrategias que pueden seguir son:

- a) *Estrategias ofensivas para adquirir participación de mercado*
- b) *Estrategia de crecimiento por medio de adquisiciones*
- c) *Estrategia de nicho desocupado*

- d) *Estrategia de especialización*
 - e) *Estrategia de producto superior*
 - f) *Estrategia de imagen distintiva*
 - g) *Estrategia de seguidor conforme*
- 9) Estrategias para empresas que pasan por crisis: estas empresas tienen 4 estrategias genéricas para aplicar:
- a) *Estrategia ofensiva de recuperación:* detectar y solucionar problemas para recuperar al negocio exitosamente requiere de medidas:
 - Vender activos para recaudar fondos que permitan salvar la parte restante del negocio
 - Revisar la estrategia existente
 - Empezar esfuerzos para aumentar los ingresos
 - Tratar de reducir los costos
 - Usar una combinación de estas medidas
 - b) *Estrategia de fortalecerse y defenderse*
 - c) *Estrategia de abandono inmediato:* a veces, cuando la situación se ve irreversible, una liquidación temprana conviene más a los intereses de los propietarios y accionistas que una quiebra inevitable, independientemente de los efectos negativos que produce en la comunidad local.
 - d) *Estrategia de fin de juego:* implica sacrificar la posición de mercado a cambio de mayores flujos de efectivo o rentabilidad en el corto plazo. Se busca levantar la mayor cosecha posible de efectivo para usar el dinero en otras actividades comerciales, reduciendo a su vez los gastos. Esta estrategia conviene más a las compañías diversificadas que tienen unidades de negocios secundarias o no centrales en posiciones competitivas débiles o en industrias poco atractivas. Dichas compañías pueden retirar flujos de efectivo de unidades de negocios no centrales y poco atractivas y reasignarlos a las unidades de negocios que tengan un mayor potencial de utilidades o ganarlos en la adquisición de nuevos negocios.

5.5. Estrategias para empresas diversificadas:

La estrategia de diversificación es viable cuando: las oportunidades de crecimiento en el negocio principal de la firma empiezan a escasear, y / o cuando una empresa posee pericia técnica, competencias centrales y fortalezas de recursos que la colocan en una posición única para competir con éxito en otras industrias. Sin embargo, las compañías no deben apresurarse a diversificar: concentrarse en un solo negocio permite a la empresa desarrollarlo más profundamente y desarrollar sus ventajas competitivas sustentables en ellos. Sin embargo, concentrarse tiene como riesgo que el mercado se sature y disminuya su atractivo competitivo. Por otro lado, la diversificación no necesita convertirse en una prioridad estratégica hasta que la compañía empieza a carecer de oportunidades de crecimiento atractivas en su negocio principal. La compañía haría bien en diversificarse cuando:

- Disminuyeron las perspectivas de crecimiento de su actual negocio
- Tiene oportunidades de agregar valor para sus clientes o adquirir ventaja competitiva ampliando su actual negocio para incluir productos o tecnologías complementarios
- Se le presentan oportunidades atractivas para transferir sus competencias y capacidades existentes a nuevos ámbitos de negocios
- Existen oportunidades para ahorrar costos que pueden explotarse diversificándose en negocios estrechamente relacionados
- Posee los recursos financieros y organizacionales para respaldar un esfuerzo de diversificación.

La diversificación realmente es atractiva para los accionistas si los negocios elegidos se desempeñan mejor bajo una misma forma de empresa de lo que se desempeñarían operando como empresas independientes.

Se pueden realizar 3 pruebas para evaluar una medida de diversificación:

- o *Prueba del atractivo de la industria:* presencia de condiciones competitivas favorables y un entorno de mercado propicio para la rentabilidad a largo plazo.
- o *Prueba del costo de ingreso:* este no debería erosionar el potencial de buena rentabilidad.
- o *Prueba de mejor desempeño:* el mejor desempeño se presenta cuando una compañía se diversifica en negocios que tienen coincidencias competitivamente importantes en la cadena de valor con los negocios existentes.

A la hora de diversificar, se puede optar por hacerlo hacia:

- 1) Negocios relacionados: cuando existen “coincidencias estratégicas” competitivamente valiosas entre las actividades que abarcan sus respectivas cadenas de valor. Hay coincidencia estratégica cuando las actividades que abarcan las cadenas de valor de diferentes negocios son los suficientemente parecidas como para presentar oportunidades de:
- Transferir experiencia, conocimientos tecnológicos o capacidades competitivamente valiosos de un negocio a otro.
 - Combinar las actividades relacionadas de negocios individuales en una sola operación para lograr costos menores.
 - Explotar el uso común de una marca reconocida.
 - Colaboración entre negocios para crear fortalezas de recursos y capacidades competitivamente valiosas.

Las diferentes actividades de la cadena de valor en las que puede haber coincidencias estratégicas son:

- Actividades de investigación y desarrollo*
- Actividades de la cadena de suministros*
- Actividades de fabricación*
- Actividades de distribución*
- Actividades de ventas y marketing*
- Actividades gerenciales y de apoyo administrativo.*

La principal ventaja de la coincidencia estratégica es el aprovechamiento de economías de escala para crear una ventaja competitiva basada en menores costos. También sirve para crear nuevas fortalezas de recursos y capacidades. La forma de captar estos beneficios es fusionar a las actividades relacionadas de la cadena de valor bajo una sola unidad funcional, y coordinarlas.

- 2) Negocios no relacionados: cuando las actividades que abarcan sus respectivas cadenas de valor son tan diferentes que no existe un verdadero potencial para transferir habilidades o tecnologías de un negocio a otro, para combinar actividades semejantes y reducir los costos, o bien para producir por algún otro medio beneficios competitivamente valiosos de la operación bajo una misma forma de empresa. La premisa básica de la diversificación no relacionada es que cualquier compañía que pueda adquirirse en buenos términos financieros y que ofrezca posibilidades de obtener utilidades satisfactorias representa un buen negocio en el cual diversificarse. Las compañías atractivas para adquirir con este fin son de dos tipos: compañías cuyos activos están subvaluados y compañías que tienen dificultades financieras.

Para los accionistas, este tipo de diversificación, a diferencia de la relacionada, no va más allá de lo que cada subsidiaria es capaz de lograr independientemente con su propia estrategia competitiva. Por eso, para que sea atractiva, los estrategas deben mostrar habilidades superiores para crear y administrar una cartera de intereses de negocios diversificados.

La diversificación no relacionada tiene ventajas:

- El riesgo comercial se dispersa en industrias diversas
- Los recursos financieros de la compañía pueden emplearse con la máxima ventaja invirtiendo en cualquier industria que ofrezca mejores posibilidades de obtener utilidades
- La rentabilidad de la compañía puede ser un poco más estable porque se compensan un negocio con otro
- Si se adquieren compañías baratas con un gran potencial de recuperación de utilidades, la riqueza de los accionistas puede aumentar.

Las desventajas de este tipo de diversificación son:

- Puede resultar difícil para los gerentes corporativos supervisar cada negocio y detectar problemas y oportunidades.
- Puede no aportar ninguna fortaleza competitiva a las unidades de negocios en lo individual.
- No siempre se logra la estabilidad de la compañía a pesar de los intentos de una diversificación contracíclica

- 3) Estrategias combinadas de diversificación relacionada y no relacionada

Hay diferentes formas de incursionar en nuevos negocios relacionados o no:

- Adquisición de una compañía existente: es la forma más rápida y ofrece una manera eficaz de salvar las barreras de ingreso. Sin embargo, se debe encontrar una compañía adecuada a un precio que satisfaga la prueba de costo de ingreso.
- Empresa interna de nueva creación: es una organización recién formada que tiene que superar barreras de ingreso, invertir en capacidad de producción, crear fuentes de suministro, contratar y capacitar empleados, formar canales de distribución, cultivar una base de clientes, etc.
- Empresas de riesgo compartido y sociedades estratégicas: las primeras suponen la fundación de una nueva entidad corporativa, propiedad de los socios, mientras que la segunda es un convenio de colaboración que por lo general puede darse por terminado en el momento en que alguno de los socios lo decida. Son opciones posibles cuando el emprendimiento implica mucho riesgo, o se requieren amplias competencias y conocimientos, o cuando se trata de un mercado extranjero de ingreso restringido (se necesita un socio local).

Por otro lado, las empresas que ya se diversificaron, también tienen opciones estratégicas:

- Ampliar la base de negocios de la compañía diversificándose en negocios adicionales: hacer nuevas adquisiciones para complementar y fortalecer su posición de mercado y capacidades competitivas de sus negocios actuales.
- Reagruparse en una base de diversificación más limitada vendiendo algunos de los negocios actuales: cuando la gerencia se da cuenta que necesita concentrar sus esfuerzos para crear posiciones fuertes en algunos negocios, lo cual generalmente se logra vendiendo negocios que tienen poca coincidencia estratégica con los negocios en los que la gerencia desea concentrarse, o aquellos que son demasiado pequeños como para realizar una gran aportación. También se puede desinvertir en algún negocio porque este no otorga la rentabilidad deseada. La desinversión se puede llevar a cabo: escindiendo un negocio para convertirlo en una compañía independiente, o vendiendo el negocio a otra empresa.
- Reestructuración corporativa y recuperación de la rentabilidad: la primera implica vender algunos negocios y adquirir otros nuevos para renovar por completo la composición de los negocios de la organización. La segunda se concentra exclusivamente en restablecer la rentabilidad de los negocios que pierden dinero en una compañía diversificada.
- Estrategias de diversificación multinacional: se requiere una diversidad de negocios, y una diversidad de mercados nacionales. Es difícil de concebir, y requiere de muchas alianzas estratégicas para generar ventajas competitivas y mejorar la rentabilidad. Este tipo de diversificación es atractiva porque puede crear ventajas competitivas de 6 maneras:
 - Aprovechando economías de escala y curva de experiencia
 - Aprovechando economías de alcance entre negocios
 - Transfiriendo recursos competitivamente valiosos de un negocio a otro y de un país a otro
 - Usando eficazmente una marca reconocida y competitivamente poderosa
 - Aprovechando las oportunidades de colaboración y coordinación estratégica entre negocios y países
 - Usando subsidios entre negocios y países para superar a los competidores
 - Efectos combinados de las ventajas anteriores

Matrices de análisis estratégico:

- **Matriz de Ansoff (de crecimiento):**

PRODUCTOS, SERVICIOS, TECNOLOGÍAS

		Actuales	Nuevos
CLIENTES	Actuales	PENETRACION	DESARROLLO DE PRODUCTO
	Nuevos	DESARROLLO DE MERCADO	DIVERSIFICACION

En esta matriz se muestran 4 vectores de crecimiento:

- 1) Penetración: una empresa puede atraer clientes de la competencia o incrementar el uso en los clientes existentes
- 2) Desarrollo de producto: mientras permanece en el mercado actual, puede añadir características al producto, expandir la línea de productos, desarrollar una nueva generación de productos o incluir nuevos productos.
- 3) Desarrollo de mercado: con los productos actuales pueden ser nuevos mercados geográficos o nuevos segmentos.
- 4) Diversificación: nuevos productos y nuevos mercados, relacionados o no con el negocio actual.

• **Matriz de crecimiento ampliada:**

	Mercados		Productos		Producto	Comunicación	Distribución	Precio
	Nuevo	Actual						
<i>Penetración de mercado</i>		X		X	=	X	=	X
<i>Desarrollo de mercado</i>	X			X	=	X	X	=
<i>Desarrollo de producto</i>		X	X		X	X	=	X
<i>Diversificación</i>	X		X		X	X	X	X

• **Matriz General Electric:**

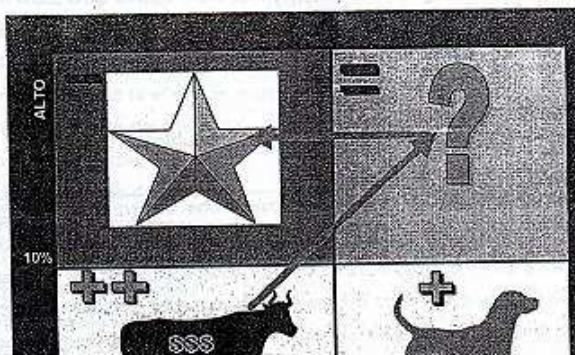
A. Clasificación

	POSICION PARA PROTEGER	INVERTIR PARA CONSTRUIR	ESTRUCTURAR SELECTIVAMENTE
Alta	<ul style="list-style-type: none"> • invertir para crecer al máximo índice digerible • concentrar esfuerzos para mantener la fuerza. 	<ul style="list-style-type: none"> • luchar por el liderazgo • estructurar en forma selectiva según fuerzas • reforzar las áreas vulnerables 	<ul style="list-style-type: none"> • especializarse en torno a fuerzas limitadas • buscar soluciones para superar debilidades • retirarse si no hay indicios de crecimiento sostenible
Mediana	ESTRUCTURAR SELECTIVAMENTE	ADMINISTRAR SELECTIVAMENTE LOS INGRESOS	EXPANSION LIMITADA O COSECHA
	<ul style="list-style-type: none"> • invertir en los segmentos más atractivos • estructurar la capacidad para contracompetir • enfatizar la rentabilidad elevando la productividad 	<ul style="list-style-type: none"> • proteger el programa actual • concentrar las inversiones en los segmentos donde la rentabilidad es buena y el riesgo es bajo 	<ul style="list-style-type: none"> • buscar formas de expansión sin grandes riesgos; o de lo contrario minimizar inversiones y racionalizar operaciones

- 1) Posición para proteger: es una estrategia de diferenciación, e la que debe resguardarse la posición pero sin desperdiciar recursos → *Producto estrella*
- 2) Invertir para construir: aprovechar el atractivo de mercado para aumentar la participación de mercado. Debe luchar por el liderazgo con recursos estructurados y protegiendo las zonas vulnerables
- 3) Estructurar selectivamente: debe mejorarse la posición competitiva pero cuidando más los recursos. Si no mejora su posición y no hay indicadores de crecimiento sostenible, debe retirarse → *Producto interrogante*
- 4) Estructurar selectivamente: invertir en algunos segmentos que aún sean atractivos, pero cuidando de estructurar las fuerzas para no entrar en la guerra de precios
- 5) Administrar selectivamente los ingresos: mantenerse en la posición pero protegiendo la utilización de los ingresos; los gastos deben hacerse en oportunidades de negocio interesantes
- 6) Expansión limitada o cosecha: se puede desarrollar un poco el mercado o cosechar sus ingresos, porque el mercado sigue siendo algo atractivo, pero sin grandes inversiones
- 7) Proteger y reenfocar: continuar alimentando a la vaca lechera, pero buscar mercado más atractivos → *Producto vaca lechera*
- 8) Administrar los ingresos: proteger y reenfocar selectivamente. Se puede aprovechar la posición media en un mercado poco atractivo, pero cuidando bien los recursos.
- 9) Eliminar: en un mercado de poco atractivo y con poca participación de la empresa, conviene retirarse, desinvertir → *Producto perro*

Las estrellas se protegen, las vacas lecheras se protegen y reenfocan, los interrogantes se desarrollan y los perros se eliminan. Mientras la posición competitiva sea igual o mayor al atractivo de mercado, se puede seguir desarrollando.

- **Matriz BCG:**



Para tener éxito una empresa tiene que poseer una cartera de productos con distintas tasas de crecimiento y distintas cuotas de mercado. La composición de la cartera es función del equilibrio entre los flujos de efectivo. En los productos de rápido crecimiento hay que meter dinero para que puedan crecer. Los productos de crecimiento lento deben generar exceso de efectivo. Se necesitan productos de ambos tipos a la vez.

Hay 4 reglas que determinan el flujo de efectivo de un producto:

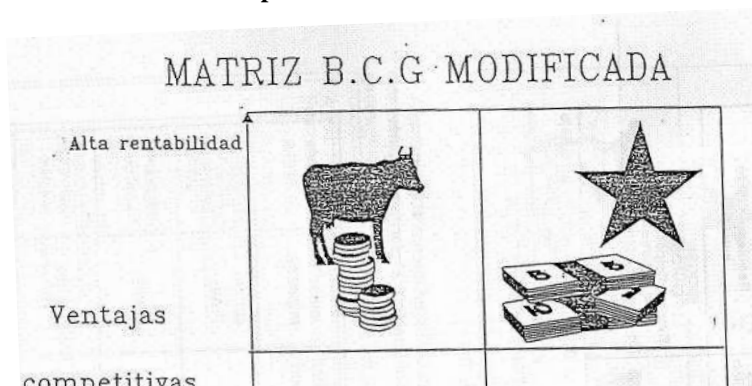
- Los márgenes de mercado y los ingresos son función de la cuota de mercado
- El crecimiento exige dinero para financiar las inversiones en activo y conservar la cuota en función de las tasas de crecimiento del mercado.
- Una cuota alta se adquiere: comprándola o ganándola al competidor, lo cual requiere una mayor inversión.
- El mercado de un producto no puede crecer indefinidamente

Las 4 categorías de productos que surgen son:

- 1) Vaca lechera: los productos con gran cuota y crecimiento lento. Generan grandes cantidades de efectivo que sobrepasan las reinversiones necesarias para sostener la cuota. Financian productos interrogantes. → Alimentar y ordeñar
- 2) Perros: productos con baja cuota y crecimiento lento. Pueden arrojar beneficios contables pero hay que reinvertirlos para sostener la cuota y no queda nada. El producto no tiene valor salvo en la liquidación. → Desinvertir
- 3) Interrogantes: productos con baja cuota y crecimiento alto. Casi siempre consumen más dinero del que pueden generar. Si no se le suministra efectivo, se rezagan y mueren. Si no se aumenta la participación, cuando el mercado se lentifica se convierten en perros. → Desarrollar
- 4) Estrella: productos con alta cuota y mercado en crecimiento alto. Casi siempre arroja beneficios pero no siempre produce tanto dinero como el que necesita para mantener la cuota. Sigue siendo el líder, pero tiene muchas exigencias de reinversión. La rentabilidad que ofrece ser líder es muy alta si se consigue pronto y se sostiene hasta que descienda el ritmo de crecimiento. Invertir en cuota es muy atractivo si hay dinero para hacerlo. El incremento de la cuota incrementan el margen. → Proteger

Es evidente que hace falta tener una cartera de negocios. Toda empresa necesita productos en los que invertir dinero y productos que generen dinero. Unos aseguran su futuro y los otros facilitan el crecimiento. La cartera equilibrada tiene: vacas lecheras (que suministran fondos para el crecimiento futuro), estrellas (que aseguran el futuro y se van a convertir en fuente de fondos cuando se lentifique el crecimiento) e interrogantes (que se convierten en estrellas con fondos adicionales).

- **Matriz BCG ampliada:**



Tipo de negocio	Estrategia	Rentabilidad	Inversión	Flujo de fondos
o <i>Estrella</i>	Protección Diferenciación Crecimiento	Alta	Alta	Bajo (0 o negativo)
o <i>Vaca lechera</i>	Mantener	Alta	Baja	Positivo
o <i>Interrogante</i>	Desarrollo	Nula	Muy alta	Muy negativo
o <i>Perro</i>	Desinversión Cosecha	Baja	Desinversión	Positivo

Ventaja competitiva: es el beneficio percibido por el mercado de una Unidad Estratégica de Negocios que hace que el mercado la elija de una manera continua por encima de los competidores y que le permita a esa Unidad Estratégica obtener una tasa de retorno superior a la tasa promedio de la industria. La ventaja competitiva genera clientes leales y de esa manera permite tener discrecionalidad en la fijación del precio, para obtener utilidades y retorno mayores. La ventaja es más del frente externo que del interno.

Perfil competitivo: características de la Unidad Estratégica de Negocios que le permite generar una ventaja competitiva. Es del frente interno.