

## CAPÍTULO 7

### PRIMERA ETAPA FORMULACIÓN Y PLANEAMIENTO: OBJETIVOS DE LARGO PLAZO Y LAS ESTRATEGIAS EN ACCIÓN

#### CONTENIDO

- Intereses organizacionales y principios cardinales
- Los objetivos de largo plazo (OLP)
  - Ejemplos de objetivos de largo plazo (OLP)
- Estrategias en acción
  - Estrategias genéricas competitivas
  - Estrategias externas alternativas
  - Estrategias externas específicas
  - Estrategias internas

#### OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

##### AL FINALIZAR ESTE CAPÍTULO ESTARÁ EN CAPACIDAD DE:

- Formular y establecer los objetivos de largo plazo (OLP).
- Describir las estrategias externas genéricas, alternativas y específicas. Y las estrategias internas que podrían llevar al éxito a la organización en el futuro.
- Explicar las pautas para determinar la conveniencia de seguir diversas estrategias.

## INTERESES ORGANIZACIONALES Y PRINCIPIOS CARDINALES

Los intereses organizacionales son fines que la organización intenta alcanzar para tener éxito en la industria y en los mercados donde compite. Son fines supremos basados en la organización en marcha y para el largo plazo. La visión es una forma de expresarlos, pero a su vez, pueden expresarse explícitamente como se indica en la matriz de intereses organizacionales (MIO). Se muestra en la Tabla 7.1 en la cual debe indicarse a los competidores: actuales, sustitutos, y entrantes con los cuales teniendo intereses opuestos se explicita si estos son vitales, importantes, y periféricos dependiendo de cuan agresiva es la competencia. Asimismo, si hubieran aliados, o sea, organizaciones con las que se tengan intereses comunes.

TABLA 7.1

### MATRIZ DEL INTERÉS ORGANIZACIONAL

Interés organizacional	Vital	Importante	Periférico
Protección del capital de los accionistas			
Aumento del retorno sobre la inversión			
Aumento de la participación del mercado			
Desarrollo de los valores corporativos			

Para desarrollar esta matriz es importante analizar los *principios cardinales*. En primer lugar, la *influencia de terceras partes*, la cual indica que no existen relaciones que sean puramente bilaterales en todo posible acuerdo, o alianza, siempre hay terceras o más partes que evalúan si les conviene que se lleve a cabo; o no, y evitar se concrete. Antes de continuar con el acuerdo se deben evaluar las implicancias que tendría la intervención de terceros o las posibilidades que tengan estos competidores de obstaculizar o impedir dicho acuerdo. Igualmente, se debe considerar que es ingenuo intentar alianzas con organizaciones con las que se tengan intereses opuestos, y más bien buscarlas con organizaciones que tengan intereses comunes. En segundo lugar, los *lazos pasados y presentes*, donde se analiza cómo han rivalizado históricamente los competidores y si esta competencia ha sido leal o afectada por malas artes y acciones de competencia desleal. El pasado siempre se proyecta al presente y aun más, al futuro. Este análisis ayudará a decidir las estrategias a ser escogidas o tener cuidado cuando se intente implementarlas. En tercer lugar, el *contrabalance de intereses*, el cual ayuda a evaluar los intereses de los competidores para decidir si el conflicto de intereses afectará los planes de la organización. Este aspecto deberá verse con la óptica de los intereses comunes cuando se busquen acuerdos o alianzas con posibles socios estratégicos. Finalmente, la *conservación de los enemigos*, es un aliciente para mejorar, ser creativos, innovadores, y así hacer más productiva, y por ende, más competitiva a la organización. La ausencia de competidores (enemigos) es mala

y desmotivadora, el monopolio es un ejemplo de no tener competidores, lo que hace que la organización no se preocupe, o se preocupe poco de los consumidores, y no busque ser innovadora y más competitiva.

Los intereses organizacionales y sus principios cardinales son aspectos que deben ser cuidadosamente analizados, y junto con la visión y misión establecidas servirán de importante referencia para el adecuado establecimiento de los objetivos de largo plazo. Es cierto que ya se ha efectuado un adecuado análisis de los competidores, que resultó en la matriz PC, y se conocen las capacidades de las organizaciones con que se compite y la influencia del entorno en ellas y en la propia organización. Las matrices EFI, EFE, PC, e IO son insumos críticos en el desarrollo del planeamiento estratégico, ya que un excelente análisis inicial será beneficioso para que el proceso desarrolle las mejores estrategias posibles que conduzcan a la organización al futuro deseado.

Sería conveniente colocar en la matriz IO aquellas organizaciones aliadas, o que tienen intereses comunes con la organización.

## LOS OBJETIVOS DE LARGO PLAZO (OLP)

El siguiente paso en el planeamiento estratégico, y dentro de la etapa de la formulación estratégica, consiste en establecer los *objetivos de largo plazo* (OLP). Al hacerlo se debe tener en mente, anticipadamente, los posibles cursos de acción, comenzando por la estrategia genérica escogida, luego, por el abanico de estrategias alternativas posibles, así como pensando en las estrategias internas necesarias, y en las posibles estrategias externas específicas que podrían conducir a la organización a alcanzar la visión establecida y lo que se espera en el futuro. A continuación, se presentan algunos pensamientos del planeamiento estratégico, relativos a esta proyección de largo plazo, que deben tener las organizaciones al formular sus estrategias.

Los objetivos de largo plazo representan los resultados que la organización espera alcanzar luego de implementar las estrategias externas específicas escogidas, las cuales conducen hacia la visión establecida. El horizonte de tiempo para estos objetivos y sus estrategias debe ser coherente con la visión, y normalmente dependerá de la industria, la organización, sus productos y sus respectivos ciclos de vida.

Normalmente se debe trabajar con dos horizontes de tiempo, uno cercano y otro lejano, o sea el corto y el largo plazo. Algunos autores indican el mediano plazo como un horizonte intermedio, lo cual confunde, por lo que se recomienda no usarlo. Los objetivos de corto plazo están circunscritos al año, o dos, y se podrían considerar como los hitos para alcanzar los objetivos de largo plazo y están, en general, circunscritos al horizonte de tiempo más cercano. Mientras que los de largo plazo se refieren a los que están relacionados con la visión establecida y dependen de la industria. Así, una empresa petrolera tendrá como largo plazo, probablemente, de 20 a 25 años, una minera de 10 a 15 años, una chocolatera de 2 a 3 años, una empresa de confecciones textiles de 1 a 2 años, y una de alta tecnología de 6 meses. El corto y largo plazo son relativos a la industria en la que se determinen.

Matemáticamente, y en forma figurativa, podríamos expresar que la *visión* se alcanza cuando se logran los objetivos de largo plazo.

$$\text{Visión} = \sum \text{Objetivos de largo plazo}$$

Y cada objetivo de largo plazo se alcanzará cuando se logren sus respectivos objetivos de corto plazo.

$$\text{Objetivo largo plazo} = \sum \text{Objetivos de corto plazo}$$

Los objetivos a largo plazo deben tener las siguientes características:

1. Deben ser cuantitativos para poder medirlos.
2. Deben ser medibles usando indicadores confiables.
3. Deben ser realistas pudiéndose alcanzarlos.
4. Deben ser comprendidos igualmente por todos y sin dudas.
5. Deben ser desafiantes para exigir el compromiso de todos.
6. Deben ser jerarquizados, siendo el primero más importante.
7. Deben ser alcanzables en el tiempo establecido por la visión.
8. Deben ser congruentes entre las unidades de la organización.
9. Deben ser asociables a un horizonte de tiempo.

Estos objetivos deben estar asociados con un horizonte de tiempo y, entre otros, en términos a:

1. Crecimiento de activos/Tecnología
2. Crecimiento de ventas
3. Beneficio/Rentabilidad/Productividad
4. Participación del mercado/Posición competitiva
5. Diversificación
6. Integración
7. Ganancias por acción
8. Responsabilidad social

Algunos ejemplos de objetivos de largo plazo con relación a los aspectos indicados serían:

- **Crecimiento de activos:** aumentar la capacidad instalada en un 20%, en los próximos 2 años.
- **Crecimiento de las ventas:** incrementar las ventas a un régimen de 10% anual en los próximos 5 años.
- **Beneficio/Rentabilidad:** incrementar en 5% el retorno en la inversión (ROI), en los próximos 3 años.

- **Participación en el mercado:** aumentar la participación en el mercado en 40%, dentro de los próximos 4 años.
- **Diversificación:** desarrollo de dos productos nuevos relacionados, en los próximos 2 años.
- **Integración:** contar con 10 almacenes más de productos terminados, en el próximo quinquenio.
- **Ganancias por acción:** aumentar en un 5% las ganancias anuales, en los próximos 5 años.
- **Responsabilidad social:** reducir totalmente contaminación ambiental, en los próximos 2 años.

Estos objetivos sirven para la evaluación y el control gerencial, y son la base para:

1. Diseñar los procesos y trabajos en la organización.
2. Organizar las actividades de la organización.
3. Proveer rumbo y clara dirección a la organización.
4. Conseguir sinergia organizacional.
5. Desarrollar estándares para evaluación y control.

Los objetivos de largo plazo son necesarios en todos los niveles de la organización: corporativo, divisional, y funcional, están asociados a áreas de resultados clave, y constituyen medidas del desempeño gerencial.

Los administradores deben evitar los siguientes errores clásicos, como lo advierte David (2005):

1. **Administrar por extrapolación:** *Si no se descompuso, no lo arregle.*
2. **Administrar por crisis:** reactivo en lugar de proactivo.
3. **Administrar por subjetividad:** la toma de decisiones tiene algo de misterio. A los subordinados se les deja imaginarse qué es lo que está sucediendo y por qué.
4. **Administrar por esperanza:** los buenos tiempos están volteando la esquina.

Un *área de resultados clave* (ARC) (Fogg, 1994) es un área de la actividad de la organización en la que el negocio debe destacar (ser excelente) para satisfacer las necesidades de los clientes, vencer a la competencia, y cumplir las expectativas de la comunidad vinculada (*stakeholders*).

Las organizaciones deben ganar consenso en:

1. Sus áreas de resultados clave, como: desempeño financiero, servicio al cliente, gestión logística, entre otros.
2. Cómo medir el éxito en cada ARC. Por ejemplo una medida de éxito en el ARC de servicio al cliente podría ser el índice de satisfacción del cliente obtenido de encuestas, el número de quejas o de devoluciones, o la pérdida de clientes.
3. Objetivos de largo plazo específicos, como un índice de satisfacción de cliente de 98 (casi perfecto) con un margen de 5 puntos sobre el competidor más cercano. (p. 161)

Las ARC generalmente son derivadas de varias fuentes:

1. Intento estratégico y estrategias internas clave.
2. Medidas financieras comunes provenientes de las demandas de los *stakeholders* y estándares de la industria.
3. Factores de éxito críticos (oportunidades, amenazas, fortalezas, y debilidades).
4. Elementos clave de la visión, misión, y valores (calidad, servicio, crecimiento, rentabilidad, organización/cultura), y nuevos productos/ bienes o servicios/innovaciones (asumiendo que se ha trabajado en la declaración de la misión – sino las ARC pueden ser modificadas para incluir estos elementos durante reuniones de planeamiento estratégico subsecuentes).
5. Medidas de desempeño en áreas prioritarias (pp. 161-162)

Fogg (1994) indica que muchas organizaciones tienen de cuatro a seis ARC. Cada ARC generalmente tiene sólo uno o dos objetivos estratégicos. Es importante limitar las medidas de las ARC y objetivos a unos pocos críticos, para enfocarse en las áreas realmente importantes y evitar la tendencia de muchas organizaciones de microadministrar muchos objetivos detallados, que mejor es delegarlos. En la Tabla 7.2 se presentan típicos ejemplos de ARC para una variedad de empresas en niveles corporativos y departamentales.

TABLA 7.2

## EJEMPLOS TÍPICOS DE ÁREAS DE RESULTADOS CLAVE (ARC)

Objetivo	Medida	Indicador	Medida	Indicador
- Planes estratégicos	- Ventas	- Volumen unitario	- Habilidad de la gerencia	- Costo de capital
- Innovación	- Estrategias de marketing	- Nivel de servicio	- Actitud/Moral	- Cuentas por cobrar
- Desempeño financiero	- Desempeño de marketing	- Abastecimiento de materiales	- Relaciones laborales	- Reportes oportunos/ Calidad
- Salud y cultura organizacional	- Penetración en el mercado	- Costos	- Adecuación del personal	- Disponibilidad de capital
- Salud financiera	- Nuevos productos	- Eficiencia	- Compensación/ Salarios	- Nivel de deuda mal invertida
- Imagen corporativa	- Precios	- Calidad	- Plan de sucesión	- Estructura de Capital/ Endeudamiento patrimonial
- Posición estratégica en el mercado	- Margen de contribución	- Capacidad	- Entrenamiento	
- Servicio	- Distribución		- Reclutamiento	
- Calidad	- Satisfacción del cliente		- Seguridad	
			- Cumplimiento	

Tomado y traducido de Fogg (1994, p. 165)

En la Tabla 7.3, se muestra un ejemplo de las ARC, medidas y objetivos establecidos por una empresa pública de energía eléctrica.

TABLA 7.3

## ARC MEDIDAS Y OBJETIVOS DE UNA EMPRESA PÚBLICA DE ENERGÍA ELÉCTRICA

Costo	Costo por KWH (requerimiento de ingresos total dividido entre el total de ventas mínimas de kilowatt hora).	En los años 1 y 2 no habrá alza de tarifas por encima de las tarifas de enero 1986. En el año 3, las tarifas serán incrementadas no más de un promedio de 7% debido principalmente al incremento de la generación proveniente de productores de potencia pequeños. Ser menores que las de GMP.
Confiabilidad	Horas fuera de servicio reportables por los clientes divididas entre el horas de servicio a los clientes posibles.	Confiabilidad de 99.9% o mejor.
Seguridad	Promedio de días cargados (tasa de severidad entre la tasa de frecuencia).	Superar los estándares del Consejo Nacional de Seguridad.
Satisfacción del Cliente	A ser determinado al término de la encuesta de comparación (benchmark).	Se realizará una encuesta de comparación para determinar qué es importante para los clientes, cómo estamos calificados, y cómo podemos mejorar. Las medidas y objetivos serán completados en Dic. 1987.
Salud Financiera	Cumplir los requerimientos de ingresos y servicio de la deuda en cada año.	1988 - US\$ 8.9 millones. 1989 - US\$ 9.4 millones. 1990 - US\$ 9.9 millones.
Moral de Empleados	A ser determinado al término de la encuesta de actitud.	Hacia la primavera de 1988 estará hecha la encuesta de comparación (benchmark) para establecer las medidas de actitud y moral.
Suministro de Energía Eléctrica	Habilidad para suministrar Capacidad (MW) y Energía (MWH).	1988 - 79.1 MW, 353,000 MWH. 1989 - 80.4 MW, 358,000 MWH. 1990 - 81.5 MW, 366,000 MWH.

Tomado y traducido de Fogg (1994, p. 166)

## EJEMPLOS DE OBJETIVOS DE LARGO PLAZO (OLP)

Los siguientes *objetivos de largo plazo* (OLP) se establecieron para las organizaciones que se indican siguiendo el modelo secuencial del proceso estratégico, el cual comenzó con el establecimiento de la visión, misión, valores, y código de ética.

## EMPRESA PESQUERA

1. Lograr, en los próximos 10 años, estar en el grupo de las 10 empresas pesqueras nacionales más importantes, para lo cual debemos tener un crecimiento sostenido en el tiempo, que nos permita una constante mayor participación de mercado.

2. Para ello es importante el ampliar la flota en dos embarcaciones pesqueras de 350 tm de capacidad de bodega cada una, que permita obtener una adecuada cantidad de materia prima para la planta actual y las futuras plantas que se podrían establecer en norte y en el sur del litoral peruano (como propias o a través de alianzas estratégicas).
3. Crear oficinas de representación comercial en Europa (Alemania: Hamburgo), Asia (China: Hong Kong) y Norte América (Estados Unidos: Miami).
4. Establecer una alianza estratégica con otra empresa pesquera de características similares a la nuestra a fin de racionalizar esfuerzos pesqueros, puesto que la entrega de pesca de nuestra flota a ellos no necesariamente debe ser pagada en efectivo sino restituída en el corto plazo con el mismo tonelaje de materia prima en una de nuestras plantas.
5. Mejoras tecnológicas en los barcos: sistemas de frío RSW en las bodegas, modernización y estandarización de motores principales en los barcos, así como instalación de preteles<sup>11</sup>.
6. La instalación de sistemas de frío nos permite una utilidad marginal y una oxigenación financiera en las épocas de veda de anchoveta, pues podemos realizar pesca de sardinas para consumo humano (conservas).

#### EMPRESA DE GENERACIÓN ELÉCTRICA

1. Incrementar el margen de utilidad neta a 20%.
2. Incrementar la producción anual a 995 GWh.
3. Mejorar la gestión empresarial para lograr 350 puntos en el modelo de Malcolm Baldrige.
4. Alcanzar en la evaluación Likert un promedio ponderado superior a 13, para ubicarse en el sistema 3.

#### EMPRESA DE TELEFONÍA MÓVIL

1. Ser rentable para con los accionistas.
2. Mantener un crecimiento en forma sostenida.
3. Armonía entre la sociedad, empresa y medio ambiente.
4. Brindar la tecnología más avanzada a la comunidad del Perú.

#### LA ALCACHOFA DEL PERÚ

1. Lograr exportaciones de alcachofas del orden de US\$ 260 millones y US\$ 11 millones al 2011 en alcachofa en conserva y congelada, respectivamente.
2. Mejorar los niveles de rendimiento por hectárea, en no menos de 17% en el caso de la costa y de 59% en el caso de la sierra para el 2011.
3. Migrar 9,700 hectáreas de cultivos tradicionales por cultivo de alcachofa para el 2011.

11 Preteles: carretes que van en la punta del mástil y ayudan a levantar la red llena de peces.

#### LA MANDARINA PERUANA

1. Ingresar al mercado de Estados Unidos alcanzando un total de 10 mil tm anuales al término de los 15 años. Para ello será necesario tener un crecimiento progresivo del nivel de exportaciones de mandarinas peruanas.
2. Aumentar la cuota en los mercados de Canadá de 3 mil tm a 15 mil tm y en la Unión Europea de 15 mil tm a 75 mil tm. En estos mercados la mandarina peruana ya tiene un ingreso gracias a las preferencias arancelarias y a las temporadas de contraestación.
3. Incrementar la oferta exportable de 20 mil a 100 mil tm de toneladas anuales.
4. Consolidar el reconocimiento en el exterior de la calidad de la mandarina peruana para alcanzar ventas de 100 mil tm. Esto permitirá lograr el ingreso a nuevos mercados y el aumento de la cuota en los mercados actuales.

#### CLÚSTER DE RESIDENCIA Y TURISMO DEL DISTRITO BALNEARIO DE ASIA, AL SUR DE LIMA

1. Lograr un crecimiento anual de generación de ingresos del clúster, por lo menos 30% mayor que el crecimiento nacional del PBI.
2. Ubicarse entre los 3 balnearios turísticos más conocidos de la costa del Pacífico de América del Sur.
3. Lograr un crecimiento anual del empleo local, por lo menos 30% mayor que el crecimiento nacional del empleo.
4. Lograr que los ingresos generados por proyectos compartidos de implementación o innovación representen, al menos, 20% de los ingresos totales anuales del cluster.

#### SISTEMA OLIVÍCOLA PERUANO

1. Alcanzar un nivel de exportaciones de las 15,000 toneladas anuales (Brasil: 10,000 tm/año; USA: 3,500 tm/año y UE: 1,500 tm/año).
2. Incrementar la productividad de 3.9 tm/ha a 5.0 tm/ha en promedio.
3. Conseguir el acceso a fuentes de financiamiento (inversionistas o sector financiero) por un monto equivalente a US\$ 10 millones.
4. Posicionar la marca "Aceituna Peruana" en el mercado internacional como símbolo de calidad y producto natural.
5. Lograr que el 100% de las exportaciones hayan sido producidas dentro de niveles internacionales de calidad y de responsabilidad social.

#### SISTEMA PORTUARIO PERUANO

1. Aumentar el volumen de carga manejada en 75% (en función a la carga manejada en el 2004). Actualmente existe un crecimiento al 8% anual. Buscando un crecimiento de 15% anual a 5 años, nos da 75%.

2. Aumentar el índice de eficiencia portuaria<sup>12</sup> de 2.8 a 5. Este es un índice que evalúa indirectamente la productividad de los puertos en función a la satisfacción del cliente, tomando en cuenta costos, tiempo promedio de permanencia en el puerto, accesibilidad y eficiencia de servicios conexos y facilidad de trámites administrativos.
3. Aumentar el trasbordo del 25% del manejo de contenedores al 60% en el puerto del Callao.
4. Infraestructura: tener grúas pórtico instaladas en los principales puertos marítimos del Perú, es decir: Callao, Parita, Ilo y Chimbote. La cantidad de grúas estará en función a la demanda proyectada. Además de las torres absorbentes necesarias en los puertos donde la demanda lo necesite.
5. Índice de satisfacción al cliente mayor al 75% (en escala de likerts  $\geq 4$ ), el índice se medirá mediante encuestas a los usuarios intermedios y finales en función a parámetros de servicio.
6. Centralizar los trámites administrativos. Los trámites aduaneros, de inmigración, de sanidad y otros se centralizarán en un solo agente.
7. Aumentar el margen neto de utilidad de 1% al 20%, independiente si la administración es pública o privada.
8. Convertir el puerto del Callao en un terminal turístico, aumento en la frecuencia de turistas en 200% (naves de crucero). Igual que su similar de Paita.
9. Aumentar la generación de trabajo al 100% (directa e indirectamente).
10. Obtener el 60% de la carga boliviana (20%, actualmente).
11. Terminar las inversiones en infraestructura de protección al medio ambiente.
12. Aumentar el grado de instrucción y capacitación del personal operativo y administrativo. (600 horas para administrativos y 100 horas para operativos).
13. Obtener carga brasilera (500,000 tm/año). Estará en función a la construcción de la carretera Iñapari – Inambari.

#### SECTOR INDUSTRIAL DEL PISCO

1. Difundir la cultura del Perú alrededor del mundo y a la vez demostrar al mercado global que la industria del pisco es una industria de clase mundial, creando nuevas posibilidades de negocios para productos agroindustriales de valor agregado.
2. Alcanzar una producción anual de 5 millones de litros en el año 2008, por medio del incremento de tierras de uvas pisqueras y progresivo incremento de capacidad instalada.
3. Lograr que el 100% de la producción se adecue a la Norma Técnica Peruana NTP

12. Índice determinado en el Global Competitiveness Report.

211.001.2002, con la finalidad de asegurar su calidad y conseguir la denominación de origen y reconocimiento en el ámbito mundial.

4. Incrementar los niveles de las exportaciones de pisco a 1 millón de litros por año a partir del año 2008, por medio del desarrollo de los mercados actuales y la penetración de nuevos mercados.
5. Implementar una cadena de distribución estable para el pisco con la finalidad de llegar al peruano residente en el extranjero.

#### MACRORREGIÓN SUR DEL PERÚ

1. Lograr un crecimiento sostenido de la demanda de turismo receptivo en la Macrorregión Sur del Perú, mayor al 10% anual, en los próximos 15 años.
2. Incrementar la productividad de las empresas prestadoras de servicios turísticos en la Macrorregión Sur del Perú.
3. Incrementar el número de turistas en cada segmento turístico de una manera sostenida, en un 10% anual, en la Macrorregión Sur del Perú en los próximos 15 años.
4. Incrementar el nivel de permanencia del turista extranjero en los departamentos que componen la Macrorregión Sur a 3 días en 5 años, a 4 días en 10 años y a 5 días en 15 años, como promedio.
5. Incrementar la participación del mercado del turismo receptivo en los departamentos que componen la Macrorregión Sur en un 50%, con respecto a los turistas que visitan Cusco en 15 años.

#### ESTRATEGIAS EN ACCIÓN

Las estrategias pueden clasificarse en tres grupos:

1. Estrategias genéricas competitivas
2. Estrategias externas alternativas y específicas
3. Estrategias internas específicas

#### ESTRATEGIAS GENÉRICAS COMPETITIVAS

El primer paso para definir las estrategias que permitan a la organización superar a la competencia es evaluar y elegir la estrategia genérica que guiará las actividades y operaciones de las organizaciones. Michael Porter (1980) definió en los años 80 las tres estrategias genéricas que podrían permitir obtener ventajas competitivas a las organizaciones en el sector industrial, estas son: el liderazgo en costos, la diferenciación y el enfoque, en costos o en diferenciación; tal como se muestra en la Tabla 7.4. Estas estrategias se deben definir *a priori* y ser consistentes con la visión, misión y objetivos de largo plazo de la organización.

TABLA 7.4

## ESTRATEGIAS GENERICAS

1. Liderazgo en costos
2. Diferenciación
3. Enfoque
  - en costos
  - en diferenciación

Según Porter la ventaja competitiva está relacionada con la posición de la organización en el mercado, por lo tanto la estrategia genérica que se elija está en función a la habilidad, recursos, y capacidades distintivas de la organización.

Dos variables son decisorias: el alcance del mercado, el cual puede ser amplio o angosto, y la ventaja competitiva, cuán fuerte o débil es la organización en el mercado basada en la calidad de sus productos fundamentalmente, tal como se observa en la Figura 7.1.



Tomado de Porter (1980)

FIGURA 7.1. Estrategias competitivas genéricas

a. **Liderazgo en costos**

Si la organización es grande pero débil en calidad de productos diferenciables, la estrategia a elegir es de *liderazgo en costos*, para lo cual debe buscarse el control y reducción de costos, conseguir altos volúmenes de producción y ventas, así como economías de escala para cubrir un amplio mercado. Esta estrategia genérica requiere que se cuente con facilidades productivas y eficientes en escala; se debe perseguir agresivamente el control y la reducción de costos con base en la experiencia, en especial en los costos indirectos; reducir al máximo los gastos en I&D, ventas, publicidad, servicios, y otros; y se deben evitar los clientes marginales.

Las medidas necesarias para conseguir una estrategia genérica de liderazgo en costos son las siguientes:

1. Se requiere contar con facilidades productivas y eficientes en escala.
2. Se debe perseguir agresivamente la reducción de costos basada en la experiencia.
3. Se debe tener un control estricto de costos, en especial de los indirectos.
4. Reducir al máximo gastos en I&D, ventas, publicidad, servicios, y otros.
5. Evitar los clientes marginales.

b. **Diferenciación**

Si la organización posee competencias distintivas y es relativamente grande y fuerte, la estrategia adecuada es la de *diferenciación*, es decir, alta calidad para un mercado amplio. Requiere la creación de productos que deben ser percibidos como únicos en la industria; se requiere un diseño e imagen de la marca únicos; buen servicio al cliente y tecnología de punta; prestaciones y peculiaridades atractivas en los productos y procesos; y una buena red de contactos.

Las medidas necesarias para seguir una estrategia genérica de diferenciación son las siguientes:

1. Requiere la creación de productos percibidos como únicos en la industria.
2. Un diseño e imagen de marca únicos.
3. Un exclusivo servicio al cliente y alta tecnología.
4. Prestaciones y peculiaridades especiales en los productos y procesos.
5. Contar con una excelente red de contactos.

c. **Enfoque**

Si la organización es pequeña se elige la estrategia de *enfoque*, que significa tomar un segmento del mercado menos amplio, ya sea con calidad o con costos, dependiendo de las fortalezas y competencias distintivas de la organización. Esta estrategia genérica requiere concentrarse en un grupo particular de clientes, mercado geográfico o línea de productos, teniendo en consideración que no se puede fallar en este mercado reducido; y debe servir muy bien a ese particular mercado desarrollando políticas coherentes con ese fin.

Las medidas a seguir con una estrategia genérica de enfoque son las siguientes:

1. Requiere concentrarse en un grupo particular de clientes, en un mercado geográfico específico, o en una línea de productos.
2. Puede tomar dos formas: en costos o en diferenciación.
3. Debe servirse muy bien ese particular mercado y desarrollar políticas coherentes con ese fin.

En la Tabla 7.5 (Porter, 1980) se resumen los aspectos más importantes sobre estas estrategias genéricas competitivas.

Existe un alcance de mercado mucho más pequeño, conocido como nicho, el cual puede estar enfocado igualmente en costos o calidad, respectivamente. Usualmente las organizaciones deciden inicialmente por una u otra estrategia genérica, costos o calidad, pudiendo variar el alcance del mercado posteriormente. Una organización que nace con enfoque en diferenciación puede más adelante adoptar una estrategia genérica de diferenciación manteniendo que sus productos, bienes o servicios, sean percibidos como únicos en calidad, pero ampliando su alcance de mercado. Esta acción usualmente es decidida como el resultado de una evaluación estratégica realizada. No es concebible que una organización pase de costos a calidad o viceversa, a menos que adopte una estrategia de diversificación que la lleve con otros productos (bienes o servicios) a adoptar una estrategia genérica diferente a la de su negocio original.

**TABLA 7.5**  
**LAS ESTRATEGIAS GENERICAS COMPETITIVAS**

	Liderazgo en costos	Diferenciación	Enfoque
	<p>Inversión sostenida de capital y acceso a fuentes de capital.</p> <p>Habilidades para la ingeniería de procesos.</p> <p>Supervisión intensiva del trabajo.</p> <p>Productos diseñados de tal manera que son fácilmente producidos.</p> <p>Sistema de distribución de bajo costo.</p>	<p>Excelentes habilidades de marketing.</p> <p>Ingeniería de productos.</p> <p>Cualidades creativas.</p> <p>Excelentes capacidades en investigación básica.</p> <p>Reputación corporativa de calidad y liderazgo tecnológico.</p> <p>Larga tradición en la industria o combinación única de habilidades.</p> <p>Tránsito de otros negocios.</p> <p>Excelente cooperación de los canales.</p> <p>Combinación de las políticas antes indicadas orientadas a un objetivo estratégico específico.</p>	<p>El diferencial de costos entre los competidores que cubren un amplio mercado y los enfocados es amplia para eliminar las ventas en costos de servir un mercado más reducido o para eliminar la diferenciación obtenida por el enfoque.</p> <p>Las diferencias en los productos, bienes o servicios, entre el mercado objetivo y el mercado total se estrecha.</p> <p>Los competidores encuentran submercados dentro del mercado objetivo, desviando el esfuerzo del abastecimiento del enfoque.</p>
	<p>Control estrictos de costos.</p> <p>Compras y reportes detallados tecnológicos.</p> <p>Organizaciones estructuradas con responsabilidades claras.</p> <p>Incentivos basados en alcanzar objetivos cuantitativos.</p>	<p>Excelente coordinación entre las funciones de I&amp;D, desarrollo de productos, y marketing.</p> <p>Mediciones subjetivas e incentivos en lugar de mediciones cuantitativas.</p> <p>Facilidad para atraer a personal calificado, creativo y científico.</p>	<p>El diferencial de costos entre los competidores de bajo costo y la firma que busca diferenciarse resulta muy grande para mantener la lealtad a la marca. Los compradores sacrifican algunas de las características, servicios, o imagen que poseen los productos de las empresas diferenciadas, para conseguir un importante ahorro en costos.</p> <p>Las necesidades de factores diferenciales buscados por los compradores fallan. Esto puede ocurrir cuando los compradores se vuelven mas sofisticados.</p> <p>Las imitaciones reducen la percepción de la diferenciación, lo que ocurre usualmente en industrias maduras.</p>
	<p>Control estrictos de costos.</p> <p>Compras y reportes detallados tecnológicos.</p> <p>Organizaciones estructuradas con responsabilidades claras.</p> <p>Incentivos basados en alcanzar objetivos cuantitativos.</p>	<p>Excelente coordinación entre las funciones de I&amp;D, desarrollo de productos, y marketing.</p> <p>Mediciones subjetivas e incentivos en lugar de mediciones cuantitativas.</p> <p>Facilidad para atraer a personal calificado, creativo y científico.</p>	<p>El diferencial de costos entre los competidores de bajo costo y la firma que busca diferenciarse resulta muy grande para mantener la lealtad a la marca. Los compradores sacrifican algunas de las características, servicios, o imagen que poseen los productos de las empresas diferenciadas, para conseguir un importante ahorro en costos.</p> <p>Las necesidades de factores diferenciales buscados por los compradores fallan. Esto puede ocurrir cuando los compradores se vuelven mas sofisticados.</p> <p>Las imitaciones reducen la percepción de la diferenciación, lo que ocurre usualmente en industrias maduras.</p>

Tomado de Porter, M. E. (1980, pp. 40-41, 45-46)



## ESTRATEGIAS EXTERNAS ALTERNATIVAS

Se denominan estrategias externas por referirse a aquellas que debe desarrollar la organización para intentar alcanzar la visión establecida y son alternativas, ya que al existir un abanico de ellas el proceso estratégico determinará cuáles de dichas estrategias, usualmente cuatro o cinco, aunque podrían ser más, serán las escogidas. Las estrategias internas, en cambio, son las que la organización desarrolla, como su nombre indica, al interior de sí misma, para mejorar aspectos que requiere sean hechos antes, o en paralelo, de la implementación de las estrategias externas; porque de lo contrario se podría poner en peligro el proceso de implementación de las estrategias externas.

Existen diversas clasificaciones usadas, siendo la taxonomía de Thompson y Strickland, (1981) la que se usa en este libro, la cual fue mejorada por Rowe, Mason y Dickel (1982) y posteriormente detallada por David (2005). En las diferentes ediciones de sus respectivos libros se han presentado diversos enfoques con relación a la taxonomía original.

Las estrategias externas alternativas se dividen en cuatro grupos, los cuales se muestran en la Tabla 7.6. Estas estrategias pueden adoptarse siguiendo alguna de las cuatro modalidades: alianza estratégica, aventura conjunta, fusión, y adquisición, y deben ser finalmente convertidas en estrategias específicas para ser evaluadas.

**TABLA 7.6**

### CLASIFICACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS EXTERNAS ALTERNATIVAS

Integración	Integración vertical hacia adelante Integración vertical hacia atrás Integración horizontal
Intensivas	Penetración en el mercado Desarrollo de mercados Desarrollo de productos
Diversificación	Diversificación concéntrica Diversificación conglomerada Diversificación horizontal
Defensivas	Aventura conjunta Atrinchamiento/Reducción Despequeamiento/Desinversión Liquidación
Alianza estratégica	
Aventura conjunta	
Fusión	Fusión horizontal Fusión vertical Fusión conglomerada
Adquisiciones	Adquisición horizontal Adquisición vertical Adquisición relacionada

#### a. Estrategias de integración

El primer grupo es el de estrategias de *integración*, vertical y horizontal, en la cuales se busca ganar mayor control, o propiedad, sobre la cadena de suministros (vertical) o sobre los competidores (horizontal). En la integración vertical se busca ganar dicho control sobre los canales de distribución (hacia adelante) o sobre los proveedores (hacia atrás). El control, o la propiedad, se puede ganar mediante una alianza estratégica, una aventura conjunta, una fusión vertical u horizontal, respectivamente; o mediante una adquisición, igualmente vertical u horizontal.

Con la integración vertical se busca conseguir la posible conversión de los centros de costos en centros de beneficios, mejorando el control de los costos y de la calidad. Se intenta mejorar las operaciones buscando economías de escala; desarrollar una gestión integral más eficiente de la organización; mejorar el control de calidad al buscar recibir los insumos e indirectos de la calidad requerida en los procesos de la organización; incrementar la confiabilidad en el suministro de estos insumos e indirectos al proceso, o la de los productos terminados, bienes o servicios, hacia los canales y consumidores finales. También existen algunas desventajas como la posible burocratización de la organización; la posible pérdida del alcance de control; el perder el alineamiento con la estrategia enfocada al núcleo del negocio (*core business*), y finalmente, con los riesgos implícitos que traerán la ampliación de las operaciones de la organización al administrar otro tipo de negocio, más orientadas a aspectos logísticos en las cadenas de suministro cuesta arriba (*upstream*) y cuesta abajo (*downstream*).

Estas estrategias deben evaluarse con mucho cuidado, por ser estrategias que están hoy en día en contra de la tendencia de buscar organizaciones más ligeras. Podrían desarrollarse no integrándolas, sino administrándolas con diferentes razones sociales que tengan libertad de accionar para no ser actividades exclusivas de la organización que tiene el control.

Con la integración horizontal se busca ganar economías de escala y mejorar la curva de costos promedio en el largo plazo; obtener las sinergias resultantes de juntar diferentes organizaciones y la forma como cada una maneja sus mercados, la tecnología y *know-how* (curva de aprendizaje) de sus procesos; y aprender de la forma como cada organización administra los diferentes aspectos del ciclo operativo de su respectiva organización. También existen aspectos en contra, como son el cuidado que se debe tener con leyes antimonopolio, los conflictos culturales que podrían surgir de estas uniones, y la burocracia que podría, igualmente, desarrollarse. Cuando existan fusiones o adquisiciones, hay que tener en cuenta los problemas laborales que podrían resultar de la reducción de personal o del descontento de aquellos relegados administrativamente. En la Tabla 7.7 se muestran las pautas que llevan a seguir cada tipo de integración.

**TABLA 7.7**

**PAUTAS PARA LAS ESTRATEGIAS EXTERNAS ALTERNATIVAS DE INTEGRACIÓN**

Integración vertical hacia adelante	Integración vertical hacia atrás	Integración horizontal
<p>Se consigue al ganar propiedad o mayor control sobre los canales distribuidores o minoristas</p>	<p>Se consigue al ganar propiedad o mayor control sobre los proveedores de la organización</p>	<p>Se consigue al ganar propiedad o incrementar el control sobre los competidores</p>
<p>Cuando los canales de distribución resultan deficientes y no contribuyen a los resultados de la gestión</p> <p>Cuando los distribuidores no satisfacen los requerimientos y objetivos de la organización</p> <p>Cuando los distribuidores son escasos, poco confiables, caros, de poca calidad y no se integran adecuadamente con las operaciones de la organización</p> <p>Cuando la organización cuenta con los recursos humanos, financieros, y activos necesarios para desarrollar sus propios canales de distribución</p> <p>Cuando la industria crece y la organización cuenta con una excelente y productiva capacidad instalada</p>	<p>Cuando los proveedores resultan deficientes y no contribuyen a los resultados de la gestión</p> <p>Cuando los proveedores no satisfacen los requerimientos y objetivos de la organización</p> <p>Cuando los proveedores son escasos, poco confiables, caros, de poca calidad y no se integran adecuadamente con las operaciones de la organización</p> <p>Cuando la organización cuenta con los recursos humanos, financieros, y activos necesarios para desarrollar sus propios sistemas de suministro</p> <p>Cuando la industria crece, la organización cuenta con una excelente y productiva capacidad instalada, y requiere de mejores sistemas de suministro</p>	<p>Cuando la organización cuenta con una buena situación financiera y compete en una industria creciente y desarrollándose</p> <p>Cuando se buscan sinergias en diferentes áreas del ciclo operativo de la organización</p> <p>Cuando se buscan crecientes economías de escala como ventajas competitivas</p> <p>Cuando la industria crece de lo contrario no se justificaría una integración horizontal</p> <p>Cuando se busca cubrir alguna deficiencia a mejorarse con la integración</p>

**b. Estrategias intensivas**

El segundo grupo es el de estrategias de *concentración*, en este el enfoque de la organización está en un solo producto o línea de productos, bienes o servicios, en los que la organización cuenta con la experiencia necesaria, y hace uso de sus competencias distintivas convertidas en fortalezas. Estas estrategias son las presentadas por Igor Ansoff (Figura 2.4). Las mayores ventajas al desarrollar este tipo de estrategias son el posible aumento de la productividad, como resultado de la eficiencia en el uso de los recursos por la experiencia ganada; y el uso de la reputación de la marca y de la organización, en general. Se debe tener cuidado con la etapa del ciclo de vida en que se encuentran los productos de la organización. Mucho de los aspectos a manejar con estas estrategias se pueden desarrollar al interior de la organización y podrían ejecutarse también usando algún tipo de alianza.

Son sinónimo de estrategias agresivas u ofensivas, y pueden ser de penetración en el mercado, desarrollo de mercados, o desarrollo de productos. La estrategia de penetración en el mercado busca aumentar la participación en el mercado actual con los productos actuales, mediante diversas acciones, como un mayor esfuerzo en marketing, contratando una fuerza de ventas más eficiente, entre otros. El desarrollo de mercados más bien trata de la introducción de los actuales productos, bienes o servicios, a nuevos mercados; mientras que el desarrollo de productos se refiere a incrementar las ventas en los mercados actuales mediante la mejora de los actuales productos o el desarrollo de nuevos. El detalle de cada una de estas estrategias y las pautas para su implementación se desarrollan en la Tabla 7.8.

**TABLA 7.8**

**PAUTAS PARA LAS ESTRATEGIAS EXTERNAS ALTERNATIVAS INTENSIVAS**

Estrategia	Pautas
<b>Penetración en el mercado</b>	<p>Cuando los mercados no están saturados y permiten una mayor entrada de productos</p> <p>Cuando se busca incrementar la participación de los mercados donde está operando la organización</p>
<b>Búsqueda de aumentar la participación de mercado para los productos, bienes o servicios, en los mercados actuales</b>	<p>Cuando los competidores pierden participación de mercado y existe una creciente demanda de los productos, bienes o servicios, con los que la organización compete</p> <p>Cuando se cuenta con una fuerza de ventas eficaz y con los recursos necesarios para desarrollar un mayor esfuerzo comercial</p> <p>Cuando los productos, bienes o servicios, cuentan con un excelente posicionamiento en el sector industrial y los mercados que lo componen</p> <p>Cuando se cuenta con una gerencia innovadora que sepa asumir riesgos y busque liderar los mercados donde compete</p>
<b>Desarrollo de mercados</b>	<p>Cuando se cuenta con una gerencia exitosa que busca incrementar las operaciones de la organización en nuevas áreas geográficas</p>
<b>Introducción de los productos, bienes o servicios, dentro de nuevas áreas geográficas</b>	<p>Cuando se cuenta con los canales de distribución necesarios y gran productividad en estas operaciones al ser confiables, de calidad, y de costos pertinentes</p> <p>Cuando se encuentran nuevos mercados donde los productos, bienes o servicios, de la organización puedan ser exitosos</p> <p>Cuando una organización cuenta con exceso de capacidad instalada y una cadena de suministro productiva</p> <p>Cuando se busca globalizar las operaciones de la organización</p>
<b>Desarrollo de productos</b>	<p>Cuando la organización cuenta con productos exitosos resultado de una organización con capacidad innovadora y poseedora de una imagen y marcas de prestigio</p>
<b>Se busca incrementar las ventas en los mercados actuales, mejorando los productos y servicios o desarrollando nuevos productos</b>	<p>Cuando la organización cuenta con capacidades distintivas y fortalezas en innovación, investigación, y desarrollo</p> <p>Cuando los productos de la organización están en su etapa de madurez o comenzando la de declinación</p> <p>Cuando se cuenta con una buena cantidad de consumidores leales que buscan nuevos productos</p> <p>Quando los competidores cuentan con capacidades distintivas, igualmente en el área de investigación y desarrollo</p>

### c. Estrategias de diversificación

El tercer grupo es el de estrategias de *diversificación*, donde el enfoque está en ampliar las líneas de productos que maneja la organización hacia productos tanto relacionados como no relacionados. La decisión de diversificación requiere que la organización cuente con una muy buena situación financiera y permite repartir el riesgo entre los diferentes productos y los diversos mercados en los cuales se pretenden posicionarlos.

Es el grupo de estrategias que exige un detallado estudio antes de decidir por entrar en *nuevos negocios*, lo que conlleva un cuidadoso análisis del comportamiento, clima y cultura organizacional, y la necesidad de un liderazgo comprometido con el cambio y sus implicancias.

Las estrategias de diversificación pueden ser concéntricas, conglomeradas, horizontales y verticales. La diversificación concéntrica se refiere a la adición de nuevos productos o servicios relacionados con los actualmente brindados por la organización. Esta estrategia tiene por finalidad incrementar las ventas con productos relacionados y se ajustan a una industria, usualmente, de lento crecimiento.

Por su parte, la diversificación conglomerada se aplica cuando las ventas y beneficios están en descenso, pues se concentra en la adición de nuevos productos no relacionados, buscando obtener sinergias financieras saliendo de los mercados saturados por los actuales productos.

La diversificación horizontal permite vender al mismo mercado nuevos productos, haciendo un uso más eficiente de los actuales canales de distribución y combinando los productos actuales con otros nuevos con patrones cíclicos de venta diferentes, permitiendo una ventaja en industrias altamente competitivas o con bajos retornos.

En la Tabla 7.9 se detallan estas tres estrategias de diversificación y las pautas para su implementación.

Existe, igualmente, la diversificación vertical en la cual la organización entra al negocio de sus proveedores, o al de sus canales o consumidores. Esta estrategia está relacionada a la de integración vertical hacia atrás o hacia adelante, respectivamente.

TABLA 7.9

### PAUTAS PARA LAS ESTRATEGIAS EXTERNAS ALTERNATIVAS DE DIVERSIFICACIÓN

#### Diversificación concéntrica

Adición de nuevos productos, bienes o servicios, relacionados.

Cuando la adición de productos nuevos relacionados aumentará las ventas de los productos actuales.  
Cuando la adición de productos nuevos relacionados mejorará la imagen de la organización.  
Cuando la adición de productos nuevos relacionados compensa la estacionalidad de los productos actuales.  
Cuando los productos actuales están en la etapa de madurez o declinación en sus ciclos de vida.  
Cuando la organización cuenta una gerencia con capacidades competitivas e innovadoras.  
Cuando la organización se encuentra en una industria de lento crecimiento.

#### Diversificación conglomerada

Adición de nuevos productos, bienes o servicios, no relacionados.

Cuando la organización cuenta con las capacidades humanas y materiales necesarias para competir con éxito en nuevas industrias.  
Cuando la organización se encuentra en una industria madura o declinante.  
Cuando la organización encuentra atractivas posibilidades de adquisición de organizaciones operando en una industria no relacionada.  
Cuando se encuentran posibilidades de hacer sinergia con las capacidades de la organización que se espera adquirir.  
Cuando la gerencia cuenta con las capacidades necesarias para desarrollar nuevos productos no relacionados.

#### Diversificación horizontal

Adición de nuevos productos, bienes o servicios, no relacionados para los actuales consumidores.

Cuando se pueden usar los mismos canales de distribución para llegar con los productos nuevos no relacionados a los actuales consumidores.  
Cuando se busca mantener la fidelidad de los actuales consumidores entregándoles productos nuevos no relacionados.  
Cuando los productos actuales y los nuevos no relacionados tienen diferentes patrones de estacionalidad.  
Cuando se busca incrementar los ingresos con los productos nuevos no relacionados.

### d. Estrategias defensivas

El cuarto grupo de estrategias es el de estrategias *Defensivas* con las que la organización busca salvarse de situaciones financiera y operativa deficientes, se basan en acciones correctivas para un mejor posicionamiento en el sector industrial o finalmente, salir del mismo. Se puede pensar en retirar productos que se encuentren en su etapa de declinación, en la venta de unidades de la organización que no sean productivas o que sean deficitarias, en la revisión de pérdidas de alineamiento estratégico, en la reasignación de recursos hacia unidades más rentables, entre otros.

Las estrategias defensivas pueden ser de cuatro tipos: aventura conjunta, atrincheramiento, desposeimiento, y liquidación. Estas estrategias y sus pautas se resumen en la Tabla 7.10.

TABLA 7.10

## PAUTAS PARA LAS ESTRATEGIAS EXTERNAS ALTERNATIVAS DEFENSIVAS

**Aventura conjunta**

Dos o más organizaciones forman una organización diferente para propósitos específicos cooperativos.

Quando dos organizaciones se pueden complementar productivamente para desarrollar algún proyecto específico.  
Quando dos organizaciones pequeñas desean hacer frente a alguna más grande con mayores probabilidades de éxito.  
Quando se desean reducir riesgos en mercados altamente competitivos.  
Quando dos o más organizaciones forman una nueva organización con objetivos concretos, manteniendo cada una sus respectivas razones sociales y operaciones.  
Quando se buscan sinergias en aspectos específicos para desarrollar proyectos importantes.  
Quando se decide convertirse en una organización global consiguiendo un socio en el extranjero.

**Atrinchamiento/Reducción**

Reagrupación a través de la reducción de activos y costos para revertir la declinación de ventas y utilidades.

Quando la organización no ha logrado alcanzar sus objetivos y se encuentra en una situación financiera comprometida, pero cuenta con competencias distintivas que podrían ser usadas para recuperar su posicionamiento en el sector industrial.  
Quando la organización está siendo superada constantemente por sus competidores.  
Quando la productividad de la organización decae, la rentabilidad baja, el personal está desmotivado y con baja moral, existen presiones de los accionistas para mejorar el desempeño y la gerencia no ha sido capaz de mejorar la situación general de la organización.  
Quando los planes estratégicos no han logrado alcanzar los objetivos estratégicos trazados.  
Quando la organización crece y pierde el control de las operaciones y una reorganización es necesaria.

**Desposeimiento/Desinversión**

Vender una división o parte de una organización.

Quando la organización no se recupera a pesar de haber desarrollado una estrategia de atrinchamiento y reducción.  
Quando una división o área de la organización ha sido constantemente deficiente, afectando los resultados integrales.  
Quando una división requiere más recursos de los disponibles y no se vislumbran retornos productivos en su inversión.  
Quando una división muestra constantes problemas distrayendo la atención de la gerencia.  
Quando se considera mejor transferir a terceros una división de la organización (outsourcing).

**Liquidación**

Venta de todos los activos de la compañía, en partes, a su valor tangible.

Quando las estrategias de atrinchamiento/reducción y desposeimiento no han conseguido las mejoras esperadas.  
Quando la situación de la organización no tiene soluciones previsibles.  
Quando es mejor vender la organización a continuar con las pérdidas.  
Quando se busca una salida ordenada declarándose en bancarrota para luego liquidar la organización.

La aventura conjunta sucede cuando dos o más organizaciones se unen para formar una nueva para propósitos específicos cooperativos, como por ejemplo alcanzar sinergias importantes, reducir los riesgos de inversión, compartir capacidades distintas

o complementarias, defenderse de una organización más grande, o introducir rápidamente una nueva tecnología.

La estrategia defensiva de atrinchamiento o reducción se da cuando la organización se reagrupa reduciendo activos y costos, en vista de que su desempeño no le permite mantener su tamaño actual para seguir siendo competitiva. Si esta estrategia no resulta, una alternativa es el desposeimiento que consiste en la venta de una unidad del negocio debido a que es la unidad que genera las pérdidas no encaja con la organización, requiere de más recursos de los que la organización puede proveerles, entre otros. Si ninguna de estas dos estrategias diera resultado, una solución es la liquidación que consiste en la venta de todos los activos de la compañía a su valor tangible.

e. **Modalidades estratégicas**

Las estrategias mencionadas se pueden decidir adoptando alguna de las siguientes modalidades estratégicas: alianza estratégica, aventura conjunta, fusión, o adquisición. Las fusiones y adquisiciones ameritan un cuidadoso análisis de riesgo y escenarios.

La alianza estratégica es la modalidad más simple de adoptarse. Se usa cuando se desea hacer algún proyecto o proceso conjunto sin que se necesite crear otra organización. Las organizaciones desarrollan la alianza con un fin determinado, pero siguen operando independientemente de acuerdo a sus misiones originales.

La aventura conjunta se hace creando una nueva organización con un fin específico con una razón social diferente y las organizaciones que la crean siguen, además, operando independientemente de acuerdo a sus misiones.

La fusión es una estrategia a través de la cual dos organizaciones integran sus operaciones en una relativa igualdad de bases. Se crea una nueva organización desapareciendo las dos originales. Esta estrategia es normalmente concertada entre las partes y puede ser de tres tipos:

1. Fusión vertical, vinculada a organizaciones que están en diferentes etapas de la cadena de producción o suministro dentro de un mercado particular.
2. Fusión horizontal, cuando se unen dos o más competidores directos que producen productos similares en el mismo mercado.
3. Fusión conglomerada, cuando se unen compañías que no son rivales directos ni productores en la misma cadena de producción o suministro.

La adquisición es una estrategia a través de la cual una organización toma el control total de la otra de forma hostil o concertada. Permanece la organización que compra. Las adquisiciones pueden ser de tres tipos:

1. Adquisición vertical, ocurre cuando la organización adquiere un proveedor o distribuidor de uno o más de sus bienes o servicios.
2. Adquisición horizontal, ocurre cuando la organización adquiere una organización que compite en la misma industria.

3. Adquisición relacionada, es la adquisición de una organización de una industria altamente relacionada.

Las pautas para realizar una fusión o adquisición son las siguientes:

1. Unión concertada para ampliar operaciones.
2. Adquisición de una organización más pequeña, o más grande, para el mismo o diferente negocio. Concertada u hostil.
3. Se mantiene finalmente una sola razón social.

Para que una adquisición resulte efectiva debe alcanzar las siguientes características:

1. Las organizaciones, la que adquiere y la adquirida, deben tener recursos complementarios que sean la base de competencias distintivas de la nueva organización.
2. De ser una adquisición amigable se facilitará la integración de recursos.
3. La organización adquirida fue seleccionada y comprada luego de una adecuada diligencia.
4. Ambas organizaciones deben tener capacidad de efectivo o deuda, o un apalancamiento interesante.

Los motivos para efectuar estrategias con la modalidad de adquisición son las siguientes:

1. Incrementar su poder en el mercado.
2. Vencer las barreras de entrada a nuevos mercados.
3. Evitar los costos de desarrollar nuevos productos, y así incrementar la velocidad de entrada a nuevos mercados.
4. Reducir el riesgo al entrar en nuevos negocios.
5. Ser una organización más diversificada.
6. Reconfigurar su alcance competitivo desarrollando un diferente portafolio de negocios.
7. Aumentar el aprendizaje aumentando la base del conocimiento.

Los problemas que se pueden generar con esta estrategia son las siguientes:

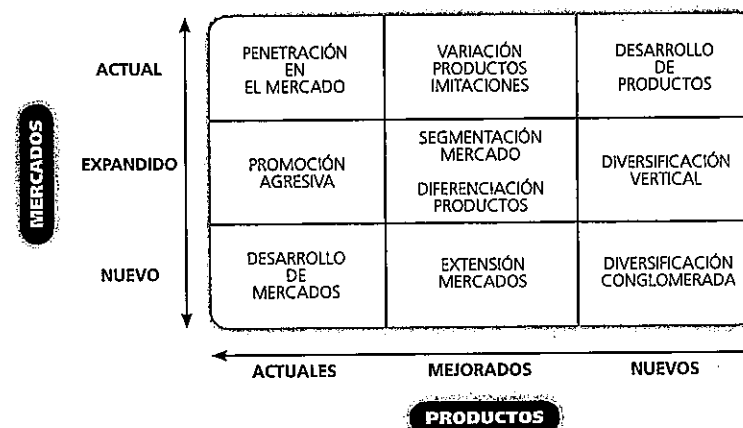
1. La dificultad de integrar efectivamente a las organizaciones.
2. Evaluar incorrectamente el valor de la organización adquirida.
3. Generar deudas que eviten otras inversiones.

4. Sobreestimar el potencial de la sinergia.
5. Crear una organización muy diversificada.
6. Crear un ambiente interno en el cual los gerentes dediquen mucho tiempo y energía para analizar y completar la adquisición.
7. Desarrollar una organización muy grande que se torne burocrática.

#### f. Análisis vectorial del crecimiento

El análisis vectorial del crecimiento amplía el esquema de la matriz de Ansoff al desplazarse por dos dimensiones: la estrategia de productos y la de su cobertura de mercados.

Este análisis es utilizado por Rowe et al. (1982) para determinar la posición de las líneas de productos de la compañía e identificar las posibles opciones del producto/mercado. Las compañías con diferentes líneas de productos tendrán diferentes estrategias producto/mercado (Figura 7.2 y Tabla 7.11).



Adaptado de Ansoff (1965)

FIGURA 7.2. Análisis vectorial de crecimiento – Estrategias Producto/Mercado

**TABLA 7.11**

**VENTAJAS RELATIVAS DE LAS ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS DE PRODUCTOS Y MERCADOS**

Alternativa de productos y mercados	Ventajas relativas
Productos actuales	<ul style="list-style-type: none"> <li>Construir competencias distintivas.</li> <li>Economías de escala.</li> <li>Claridad y unidad de propósito.</li> <li>Eficiente utilización de los recursos.</li> </ul>
Productos relacionados	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mayores características en los productos.</li> <li>Mejor uso de la fuerza de ventas y de la red de distribución.</li> <li>Motivación para hacer cosas nuevas.</li> <li>Flexibilidad para responder a las condiciones cambiantes del mercado.</li> </ul>
Productos nuevos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reducir presión competitiva.</li> <li>Reducir el riesgo de saturación del mercado.</li> <li>Menores fluctuaciones en las ventas.</li> </ul>
Mercados actuales	<ul style="list-style-type: none"> <li>Máxima penetración de mercados.</li> <li>Posible liderazgo en el mercado.</li> <li>Experiencia en mercados específicos o en segmentos de mercado.</li> <li>Visibilidad del mercado.</li> </ul>
Mercados relacionados	<ul style="list-style-type: none"> <li>Crecimiento estable.</li> <li>Requerimiento de flujo de caja estable.</li> <li>Aumento en la utilización de planta.</li> <li>Extender la experiencia y tecnología de la compañía.</li> </ul>
Mercados nuevos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Expansión de la reputación de la compañía.</li> <li>Reducir presión competitiva.</li> <li>Diversificación en mercados más rentables.</li> <li>Efectos positivos de sinergia.</li> </ul>

Tomado y traducido de Rowe et al. (1994, p. 241)

**ESTRATEGIAS EXTERNAS ESPECÍFICAS**

Son las estrategias alternativas con *nombre propio*, las cuales se van a implementar para alcanzar la visión esperada al alcanzarse los objetivos de largo plazo. Se presentan algunas estrategias específicas que provienen de posibles estrategias alternativas y modalidades.

- Adquirir Almacenes Hernández S.A.  
Integración vertical hacia delante. Modalidad adquisición vertical.
- Desarrollar lentes de contacto descartables.  
Diversificación concéntrica.

- Vender la división informática de la organización.  
Desposeimiento.
- Fusionarse con Alpaca Súper S.A.  
Integración horizontal. Modalidad fusión horizontal.
- Tercerizar la publicidad en la organización.  
Desposeimiento.
- Aventura conjunta con Raimondi Inc.  
Aventura conjunta.
- Exportar al Sudeste Asiático.  
Desarrollo de mercados.
- Vender Dulces y Bombones S.A.  
Desposeimiento.
- Liquidar Caminos del Inca S.A.  
Liquidación.
- Desarrollar estudios para celulares.  
Desarrollo de productos.
- Ingresar al mercado de Buenos Aires.  
Desarrollo de mercados.
- Subcontratar equipo de vendedores.  
Integración vertical hacia adelante
- Desarrollar Café Kanya para Leche Holanda S.A.  
Diversificación horizontal.
- Montar una planta en Arequipa.  
Penetración en el mercado.

**ESTRATEGIAS INTERNAS**

Las estrategias internas son las que se desarrollan al interior de la organización con el fin de prepararla para desarrollar estrategias externas con mayor probabilidad de éxito. La evaluación interna ayuda a visualizar las estrategias internas que mejoren las debilidades de la organización y poder hacer uso intensivo de las competencias distintivas y fortalezas para competir con éxito en el sector industrial. Las estrategias internas y los facilitadores se resumen en la Tabla 7.12.

**TABLA 7.12**

**ESTRATEGIAS INTERNAS**

Gerencia de procesos (BPM)	Referenciación ( <i>Benchmarking</i> )
Calidad total (TQM)	Tercerización ( <i>Outsourcing</i> )
Reingeniería de procesos (BPR)	Tecnologías de la información (IT)
Turnaround	Tecnologías de comunicación (CT)
Downsizing	Control estadístico de procesos (SPC)
Rightsizing	Tecnologías emergentes (JIT, TQC, TPM, MRP, MRPII, CIM)

*Nota.* BPM = Business Process Management, TQM = Total Quality Management, BPR = Business Process Reengineering, IT = Information Technology, CT = Communication Technology, SPC = Statistical Process Control, JIT = Just in Time, TQC = Total Quality Control, TPM = Total Productive Maintenance, MRP = Materials Requirement Planning, MRP II = Manufacturing Resources Planning, CIM = Computer Integrated Manufacturing; son siglas muy conocidas usadas en inglés.

Las seis estrategias y los seis facilitadores internos se deben saber aplicar cuando se requiera mejorar los procesos de la organización, a fin de incrementar la productividad y así buscar hacerla más competitiva en el sector industrial. La clave está en no fallar al escoger la herramienta, ni al aplicarla. Muchas veces se intentan implementar sin tener un conocimiento cabal de las mismas. Una secuencia de acción recomendada se indica en la Figura 7.3.

A continuación, se describen las principales estrategias internas:

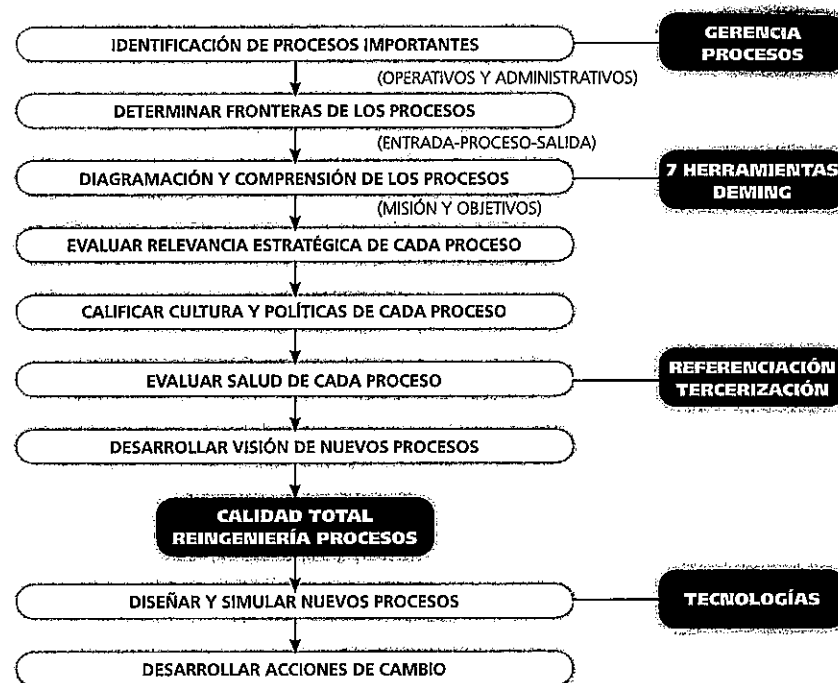
**a. Gerencia de procesos<sup>13</sup>**

Usualmente la gerencia maneja funciones, las cuales son verticales y con poca comunicación horizontal. La gerencia de procesos cambia el paradigma gerencial al contar con un ente medible, el cual se diseña, se mejora, y se rediseña si las mejoras no incrementan la productividad. Un proceso es un conjunto de actividades que transforman los insumos, agregándole valor, en productos (bienes o servicios) siendo la productividad del proceso una medida de cómo se está gerenciando. La productividad es un ratio que compara los resultados obtenidos con relación a los recursos usados. La productividad del total de los factores (TFP) es una buena herramienta para ver cómo los diferentes factores contribuyen a la productividad total de la organización (Prokopenko, 1987).

La productividad es la relación más importante a medirse en la gestión de la organización. D'Alessio (2004) presenta dichas relaciones centradas en el proceso, el cual puede ser productivo, comercial, laboral, informático, entre otros.

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Resultados}}{\text{Recursos}} = \frac{\text{Productos}}{\text{Insumos}} = \frac{\text{Beneficios}}{\text{Costos}}$$

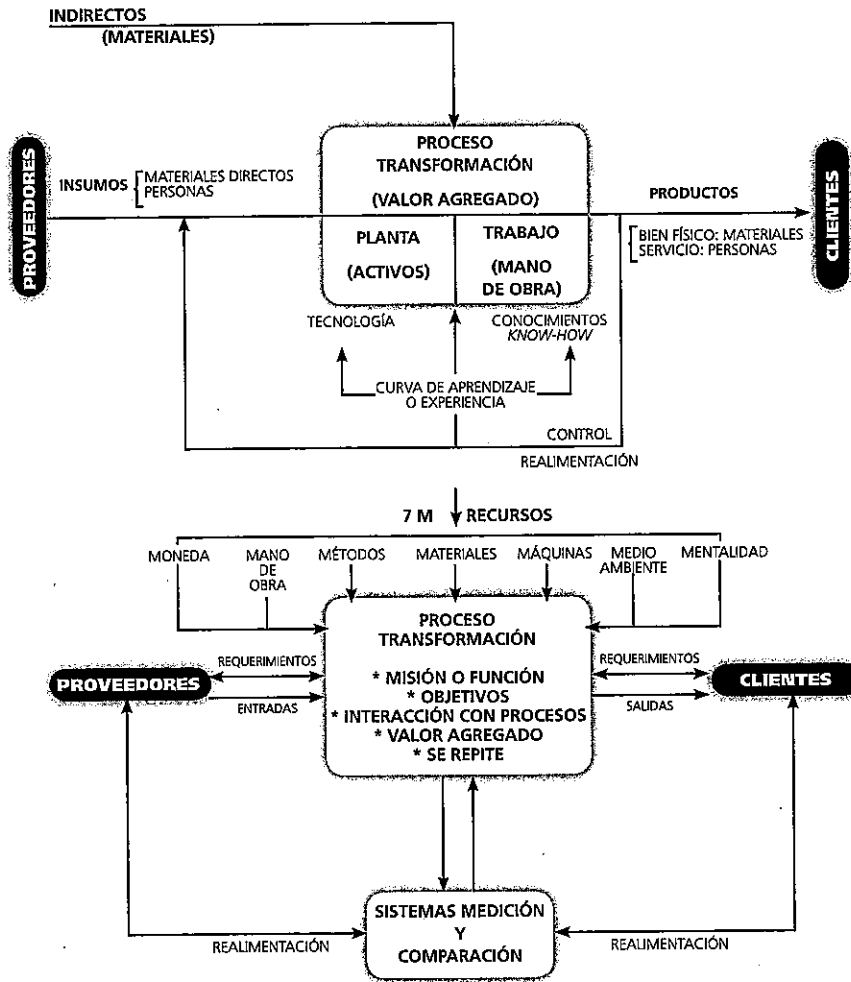
13. Proceso se refiere al conjunto de actividades que transforman los insumos con apoyo de otros recursos y agregan valor en el producto final.



Adaptado de Deming (1989)

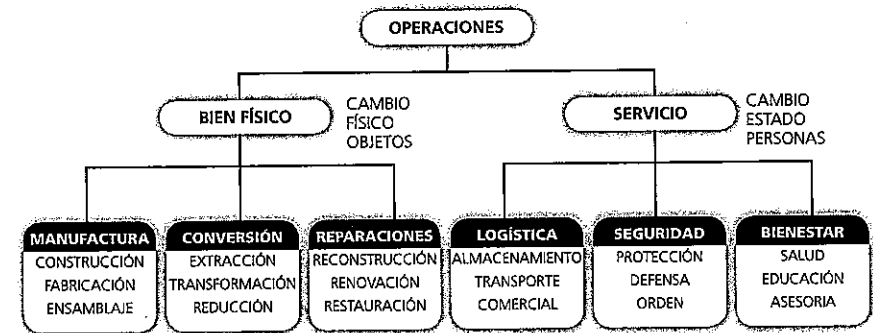
**FIGURA 7.3.** Secuencia de posibles acciones de cambio

La Figura 7.4 presenta la composición de un proceso, visto como un proceso de transformación. El proceso requiere de un sistema de medición y comparación. El proceso, a diferencia de la función, es un ente medible sujeto a su mejoramiento y rediseño, si así se requiriese. La organización es un conjunto de procesos con proveedores, externos e internos, y consumidores/clientes, igualmente externos e internos. Los sistemas de medición y comparación que se establezcan ayudarán a medir su productividad y así su posible mejoramiento o rediseño, para hacerlos más competitivos.



Tomado de D'Alessio (2004)  
**FIGURA 7.4.** El proceso visto desde dos enfoques

Las organizaciones se clasifican por sus procesos de operaciones en productoras de bienes y productoras de servicios (Figura 7.5). A su vez, las de bienes en procesos de manufactura, conversión, y reparación; y las de servicios, en logísticos, seguridad, y bienestar (D'Alessio, 2004). El proceso estratégico tendrá ciertas particularidades dependiendo si la producción es de bienes o es de servicios, y el tipo de organización en cada una.



Tomado de D'Alessio (2004)

**FIGURA 7.5.** La clasificación de las organizaciones por sus operaciones

#### b. Calidad total o mejoramiento continuo de los procesos (TQM)

La calidad total está en el mejoramiento continuo de los procesos. Las gerencias deben buscar formas innovadoras de incrementar la productividad de las organizaciones pues manejan recursos cada vez más escasos. La calidad total es sin lugar a equivocaciones una estrategia de administración de la organización agresiva con la que se pueden lograr resultados importantes. Estos conceptos se resumen en la Tabla 7.13.

La *administración de la calidad total* está asociada a los siguientes conceptos:

1. La administración (*management*) es crucial para la calidad total, considerando que se requiere de un buen manejo de recursos, orientación al logro de objetivos, y visión y misión, como guías al largo plazo.
2. La calidad total (*total quality*) se alcanza con un liderazgo comprometido, el cual es requerido para el cambio que debe ser conducido con el compromiso de la alta dirección, que debe ser aplicado de arriba hacia abajo, sin vacilación, y eliminando barreras y temores.
3. La calidad es definida por el cliente, enfocada en los procesos/sistemas, mejorada continuamente, y alcanzada reduciendo la variabilidad de aquellos. Es *total*, porque se realiza en todos los procesos, todo el tiempo, y por todas las personas.

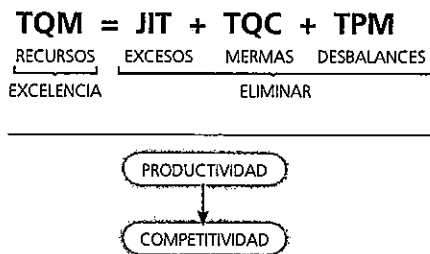


TABLA 7.13

## LOS CONCEPTOS QUE INCLUYE LA ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD TOTAL (TQM)

Administración (Management)	Manejo recursos (7 M). Orientado a los objetivos. Visión y misión a largo plazo.
Liderazgo (Leadership)	Requerido para el cambio. Conducido por la alta dirección. Debe ser de arriba hacia abajo. Compromiso sin vacilación. Eliminar barreras y temores.
Calidad (Quality)	Definida por el cliente. Enfocada en los procesos/sistemas. Mejorada continuamente. Alcanzada reduciendo la variabilidad.
Total (Total)	Todas las personas. Todos los procesos. Todo el tiempo.

La productividad es un objetivo principal y se consigue con el eficiente (buen uso) y la efectiva (máximo aprovechamiento) utilización de los recursos. Eliminar los excesos de recursos, implementar el justo a tiempo (JIT), eliminar las mermas en los procesos y recursos, implementar el control total de la calidad (TQC), y conservar los recursos evitando seguridades innecesarias y desbalances de los recursos, implementar el mantenimiento productivo total (TPM); en sumatoria estos aspectos son el objetivo de la *administración de la calidad total* (TQM) para aumentar la productividad y ganar competitividad (Figura 7.6).



Tomado de D'Alessio (2004)

FIGURA 7.6. Relación entre productividad y competitividad basada en la TQM

En la Tabla 7.14 se esquematiza el logro de la excelencia como la manifestación práctica de la calidad total. La excelencia organizacional se alcanza cuando se aplican los principios de la calidad total a una organización cuya cultura es proclive al cambio y a la mejora de la organización.

TABLA 7.14

## LA EXCELENCIA COMO MANIFESTACIÓN PRÁCTICA DE LA CALIDAD

CALIDAD TOTAL (TQM)	EXCELENCIA ORGANIZACIONAL (EO)
PRINCIPIOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>Enfoque en el consumidor.</li> <li>Compromiso a largo plazo.</li> <li>Dirigido y apoyado por la alta dirección.</li> <li>Compromiso de todos.</li> <li>Comunicaciones efectivas y renovadas.</li> <li>Basada en mediciones y comparaciones.</li> <li>Compromiso en el entrenamiento.</li> <li>Reconocimiento y recompensa.</li> <li>Aseguramiento de la calidad.</li> </ul>
TOM ES	CO ES
<ul style="list-style-type: none"> <li>Una manera de mejorar productos y servicios.</li> <li>Un enfoque estructurado para identificar y resolver problemas a largo plazo.</li> <li>Manejado por acciones gerenciales.</li> <li>Respaldado por control estadístico de calidad.</li> <li>Practicado por todos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Un conjunto de creencias, valores, actitudes, y del ambiente humano.</li> <li>Un conjunto de hábitos comunes.</li> </ul>
EO ES	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Escuchar requerimientos de los clientes.</li> <li>Identificar el costo de la calidad.</li> <li>Hacer las cosas correctas bien desde la primera vez.</li> <li>Un proceso de mejoramiento continuo.</li> <li>Todos son responsables de la calidad.</li> <li>Demostrar liderazgo ejecutivo.</li> </ul>	

## c. Reingeniería de los procesos del negocio (BPR)

La reingeniería, de acuerdo a Hammer y Champy (1993), es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio, y rapidez.

La revisión fundamental consiste en preguntar ¿qué debe hacerse y cómo?; el rediseño radical se refiere a llegar hasta la raíz de las cosas; y la mejora espectacular indica saltos gigantescos entre la situación actual y la que se desea alcanzar.

Los aspectos más relevantes de la reingeniería son:

1. Orientación al proceso.
2. Ambición en el cambio.
3. Romper tradiciones y reglas (desafiar el *statu quo*).
4. Uso creativo de la informática y comunicaciones (tecnologías).

5. Reingeniería no es automatización.
6. Reingeniería de los procesos en los negocios no es desarrollar nuevos software.
7. Reingeniería no es reestructurar ni reducir.
8. Reingeniería no es hacer menos con menos.
9. Reingeniería no es reorganizar ni reducir niveles.
10. Reingeniería no es sólo mejorar la calidad.
11. Reingeniería no es hacer mejoras incrementales y continuas.
12. Reingeniería es comenzar de nuevo.
13. Reingeniería es rechazar creencias populares y supuestos heredados (paradigmas).
14. Reingeniería es inventar nuevos enfoques de los procesos.
15. Reingeniería es abandonar procedimientos establecidos.
16. Reingeniería es rediseñar el trabajo.
17. Reingeniería es entregarle valor al cliente con cada proceso.
18. Reingeniería es el rediseño radical de los procesos.

d. **Turnaround/Downsizing/Rightsizing**

Son estrategias que se desarrollan para reducir el tamaño de la organización, muchas veces, como resultado de haber crecido circunstancialmente, o de tratar de alcanzar un tamaño adecuado, o finalmente, de hacer una reconversión o una reestructuración general para comenzar de nuevo.

De igual forma, se describen algunos facilitadores para aplicar estas estrategias:

a. **Referenciación (Benchmarking)**

"El *Benchmarking* es un proceso sistemático continuo para evaluar productos, servicios y procesos de trabajos de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales" (Spendolini, 1992, portada) Esta referenciación se puede hacer solos, vía alianzas (*joint ventures*), o vía terceros (*outsourcing*). Las ventajas del *benchmarking* son:

1. Aprender de los mejores del mundo.
2. Tener referencias altas de comparación para mejorar.
3. Es un proceso de investigación permanente.
4. Una herramienta que proporciona información útil.

En su libro, Spendolini (1992) hace un excelente tratamiento del tema. Para este autor existen tres tipos de *benchmarking*, como se aprecia en la Tabla 7.15, el *interno* ¿me comparo con los otros dentro de mi misma organización?; el *competitivo* ¿me comparo con los otros que compiten conmigo?; y el *funcional* ¿me comparo con otros que hacen lo mejor en un proceso específico, independientemente de que estemos o no en el sector de la organización bajo análisis?

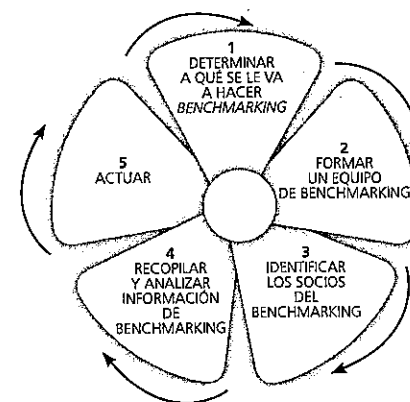
TABLA 7.15

TIPOS DE *BENCHMARKING*

Tipos	Definición
Interno	Actividades similares en diferentes áreas, departamentos, unidades operativas, países, etc.
Competitivo	Competidores directos que venden a la misma base de clientes
Funcional (Genérico)	Organizaciones acreditadas por tener lo más avanzado en productos/ servicios y procesos.

Lo mejor es compararse con los mejores, estén o no en el mismo sector. ¿Quién hace la mejor logística? ¿Quién maneja mejor las tecnologías de información? ¿Quién maneja mejor una función o un proceso determinado? Con esta información se toma la decisión de mantenerse solos, tercerizar, o aliarse. Hoy en día las alianzas y/o las tercerizaciones son importantes soluciones a muchos problemas.

Para realizar un adecuado *benchmarking* es necesario seguir los pasos del ciclo PDCA (planear, hacer, evaluar, actuar) de la Figura 7.7, que W. Shewhart implementó alrededor de 1930, dando inicio al movimiento de la calidad, puesto en marcha por su discípulo W. E. Deming.



Tomado de Spendolini (1992)

FIGURA 7.7. Ciclo PDCA (PEHA) de la referenciación (*Benchmarking*)

El *benchmarking* o referenciación es un poderoso facilitador si se usa frecuentemente, tanto para productos como para procesos, ya que se aprende de otros, usualmente de los mejores, y le impone a la organización la exigencia de buscar estándares de clase mundial. No es copiar ni imitar, no es algo que se hace mentalmente ni una moda pasajera, sino una disciplina que ayudará en muchos aspectos a la organización y sus funcionarios. Finalmente, en la Tabla 7.16 se aprecia las ventajas y desventajas de cada tipo de *benchmarking* con algunos ejemplos ilustrativos.

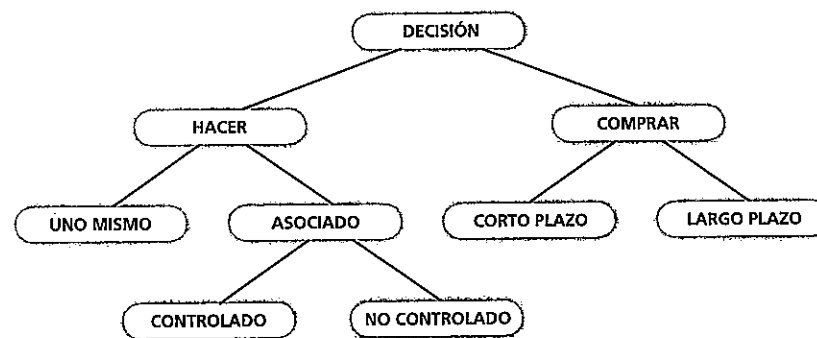
**TABLA 7.16**  
**COMPARACIÓN DE LOS TRES TIPOS DE BENCHMARKING**

Interno	Competitivo	Genérico
<ul style="list-style-type: none"> <li>Actividades similares en diferentes áreas, departamentos, unidades operativas, países, etc.</li> <li>Prácticas de fabricación en EE. UU. frente a prácticas de Xerox en Fuji, Japón</li> <li>Estrategias de marketing por división (fotocopadoras vs. estaciones de trabajo)</li> <li>Los datos son fáciles de recopilar.</li> <li>Buenos resultados para compañías "excelentes" que están diversificadas.</li> <li>Foco limitado.</li> <li>Prejuicios internos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Competidores directos que venden a la misma base de clientes</li> <li>Canon vs. Ricoh vs. Kodak vs. Sharp</li> <li>Información concierne a los resultados del negocio</li> <li>Prácticas o tecnologías comprobables</li> <li>Historia de recopilación de información</li> <li>Dificultades para la recopilación de datos</li> <li>Problemas de ética</li> <li>Actitudes antagónicas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organizaciones acreditadas por tener lo más avanzado en productos/servicios/procesos específicos</li> <li>Almacenamiento (L.L. Bean).</li> <li>Rastreo del estado de despachos (Federal Express)</li> <li>Servicio al cliente (American Express)</li> <li>Alto potencial para descubrir prácticas innovadoras</li> <li>Tecnología o prácticas fácilmente transferibles</li> <li>Desarrollo de redes profesionales</li> <li>Acceso a bases de datos pertinentes</li> <li>Resultados estimulantes</li> <li>Dificultad para transferir prácticas a un medio diferente</li> <li>Alguna información no es transferible</li> <li>Consume tiempo</li> </ul>

Tomado de Spendolini (1992)

## b. Tercerización (Outsourcing)

La tercerización, o *outsourcing*, es conseguir recursos de una fuente externa, es traer alguien de afuera, traer a otros que hagan lo que uno no sabe hacer bien, o aquello que no es la razón de ser del negocio. ¿Cómo lo hago?, ¿lo hago solo o con otro?, ¿lo hago asociado?, ¿lo hago controlado o no controlado?, ¿lo compro o lo alquilo? "To make it or to buy it" dicen los estadounidenses. Si es 'buy it' se hace para el corto o el largo plazo (Figura 7.8).



**FIGURA 7.8.** Alcance de las opciones de la tercerización (Outsourcing)

Se considera *outsourcing* la externalización de determinadas áreas funcionales (publicidad, seguridad, mensajería, informática, etc.), y está relacionado con procesos y no con proyectos. La tercerización va mucho más allá de hacerla para funciones de poca relevancia. La tercerización más arriesgada es la maquila, donde el proceso productivo de manufactura se pone en manos de otras organizaciones, usualmente fuera del país de origen. El *outsourcing* conjuga técnicas de las organizaciones con tecnologías avanzadas para obtener ventajas competitivas en los procesos del negocio; y no es un fenómeno coyuntural o una moda, es una estrategia inherente a la estructura de las organizaciones

Así por ejemplo, si usted pregunta ¿qué hace Nike? la respuesta generalizada será: "fabrica zapatillas". Sin embargo, esto no es cierto, Nike no fabrica zapatillas, Nike terceriza casi todo, se dedica exclusivamente a producir ideas; o sea fabrica las ideas de sus productos y los diseña.

La tercerización sirve para apalancar los recursos de la organización al:

1. Desarrollar pocas, muy bien seleccionadas, competencias clave (*core competences*), de importancia para los clientes y que permitan a la organización sobresalir.

2. Enfocar la gerencia y la inversión en estas competencias clave.
3. Tercerizar las actividades no necesarias o sin capacidades, que sólo incrementan los costos laborales.

A continuación, se define la esencia de las competencias distintivas o clave de una organización. Las competencias distintivas son:

1. Un conjunto de conocimientos o habilidades, no de productos o funciones.
2. Plataformas flexibles y de largo plazo, capaces de adaptarse o evolucionar.
3. Muy pocas. Dos o más en la cadena de valor.
4. Fuentes de apalancamiento únicas en la cadena de valor.
5. Áreas donde la organización puede dominar.
6. Elementos importantes para los clientes en el largo plazo.
7. Aquellas enraizadas en los sistemas de la organización.

Algunas ventajas de la tercerización o *outsourcing* se resumen en:

1. La reducción de personal estable en la organización.
2. Que el costo puede ser el mismo, pero se pasa de costo fijo a variable.
3. Que se tienen más prestaciones de servicios, mayor rapidez, y de mejor calidad.
4. Que se evitan elevadas inversiones periódicas que devienen de activos obsoletos por la complejidad tecnológica y/o su acelerado cambio.

¿Qué riesgos conlleva el *outsourcing*? Los riesgos del *outsourcing* se sintetizan en la:

1. Pérdida de habilidades críticas o el desarrollo de las equivocadas.
2. Pérdida de habilidades interfuncionales.
3. Pérdida de control sobre proveedores.
4. Tercerización de las actividades no necesarias o sin capacidades.

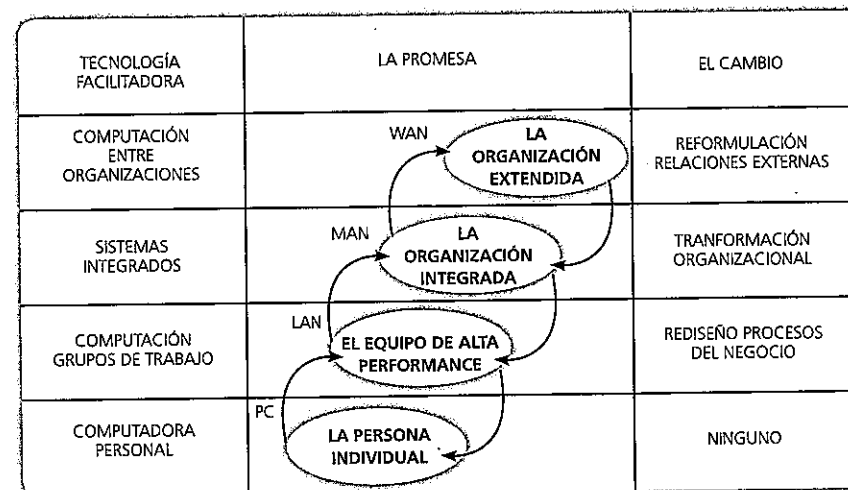
#### c. Tecnologías de información y comunicaciones (TIC/CI)

Las tecnologías de información han variado tanto y evolucionado tan marcadamente en los últimos años que presentan ayudas insospechadas. Se está en las autopistas de la información, conectados con el mundo en fracciones de segundo, navegando por Internet, el e-business, el e-commerce, y el e-management. Se debe usar tecnología, pero se debe usar bien.

El inicio se dio con las LAN (*Local Area Networks*) que permitió la unión tecnológica dentro de una organización, luego se pasó a los MAN (*Metropolitan Area Networks*) uniendo la misma organización geográficamente dispersa, y finalmente, llegaron los WAN (*World Wide Area Networks*), con lo que se logró la unión tecnológica con el resto del mundo.

De esta forma se pasó de la persona individual al equipo de alto desempeño, a la organización integrada y extendida. Esto es lo que hoy en día deben ser las organizaciones, ampliadas, extendidas, aliadas con otras para compartir riesgos, fortalezas, y neutralizar debilidades.

Esta evolución hacia el nuevo paradigma en tecnologías de información se resume en la Figura 7.9.



Adaptado de Tapscott y Caston (1992)

Nota. PC = Personal Computer (Computadora Personal), LAN = Local Area Network (Red de Área Local), MAN = Metropolitan Area Network (Red de Área Metropolitana), WAN = Worldwide Area Network (Red de Área Mundial).

FIGURA 7.9. El nuevo paradigma en tecnologías de información

Por lo anterior, no se trata de comprar tecnología para mantener activos innecesarios y realizar una inversión monumental al final subutilizada o no utilizada. La tecnología es una inversión, una inversión que debe ser cuidadosamente pensada y planeada.

Las tecnologías de información han originado nueve grandes impactos en los procesos y en las organizaciones, los que se sintetizan en la Tabla 7.17. Por eso, a las tecnologías de información se les conoce como el gran facilitador, la gran ayuda para la toma de decisiones: de la gestión, de la producción, de la contabilidad, etc.; pero se debe tener cuidado en que no se convierta en una barrera.

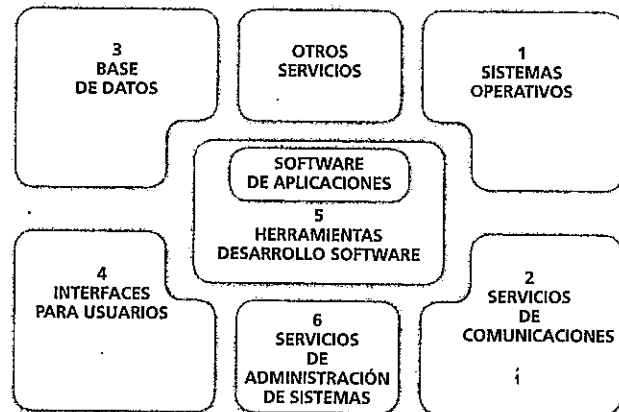
TABLA 7.17

## IMPACTO DE LAS TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN EN EL CAMBIO DE PROCESOS

Automatizacional	Eliminar labor humana en un proceso.
Informacional	Capturar información del proceso con propósitos de comprensión.
Secuencial	Cambio de la secuencia del proceso, o permitir paralelismo.
Seguimiento	Monitoreo cercano del estado y objetivos del proceso.
Análítico	Mejoramiento del análisis de la información y en la toma de decisiones.
Geográfico	Coordinar procesos a través de distancias.
Integrativo	Coordinación entre tareas y procesos.
Intelectual	Capturar y distribuir activos intelectuales.
Desintermediador	Eliminar intermediarios de un proceso.

Las tecnologías de la información también presentan problemas, si no se tienen en consideración. Son seis las áreas críticas que pueden generar problemas tecnológicos informáticos (Figura 7.10):

- Sistemas operativos.
- Servicios de comunicaciones, satélites, fibra óptica, telefonía clásica, celulares y otros.
- Base de datos relacionales.
- Interfaces amigables con usuarios.
- Herramientas de desarrollo de software.
- Servicios de administración de sistemas para protección y seguridad.



Tomado de Tapscott y Caston (1992)

FIGURA 7.10. Las seis áreas críticas para estándares

Estas seis áreas críticas para estándares requieren un cuidadoso estudio para definir los estándares en una organización. De otra forma se pueden generar problemas.

En resumen, las áreas funcionales que una organización debe tener en cuenta para el desarrollo de estrategias funcionales internas se presentan en la Tabla 7.18.

TABLA 7.18

## ÁREAS FUNCIONALES PARA EL DESARROLLO DE ESTRATEGIAS FUNCIONALES INTERNAS

Marketing	Producción/Operaciones	Finanzas	Administración
Alcance geográfico y segmentos objetivo Potencial no servido	Integración vertical  Propias o contratadas	Uso de la deuda  Uso del patrimonio Uso de la rentabilidad Venta de activos	Tipo  Rol jerárquico Alcance de control Estructura formal/informal
Bien físico o servicio Beneficios suplementarios  Nivel tecnológico	Suministros Número, tamaño y ubicación de plantas Desarrollo logístico	Porcentaje de pago de dividendos Aumentos al activo fijo y capital de trabajo Liquidez	Calidad de los objetivos  Medidas de performance
Alcance de la línea del producto  Enfoque de su desarrollo	Valor agregado  Línea de productos	Estructura del capital Beneficios por acción	Evaluación de performance Asignación de recursos Planeamiento y control de la información
Desarrollo del producto Ciclo de vida	Tipo de operaciones Tipo de proceso	Estable o variante	Reclutamiento
Alcance y nivel relativo Uso de los cambios	Flexibilidad/Especialización Volumen de equilibrio Apelancamiento operativo Márgenes de contribución Diseño de las plantas (layout) Intensidad de capital/Mano de obra	Adquisición Stocks Caja	Desarrollo Compensación  Incentivos Promoción Seguridad laboral
Uso y rol de la fuerza de ventas Elección y uso de publicidad Descuentos Énfasis	Proceso/Producto Nivel de riesgo tecnológico Capacidad de ingeniería		Principios Actitud al riesgo Recompensas Ubicación geográfica
Número de canales Rol de canales Márgenes permitidos	Planta - Productividad Estabilidad de la línea Tamaño y rol de los inventarios Control / Operaciones Calidad/Costos operativos Trabajo/Labor Aptitudes operarios Supervisión Aspectos laborales Nivel experiencia/aprendizaje Posición del costo Economías de escala		

## RESUMEN EJECUTIVO

Los objetivos de largo plazo representan los resultados que la organización espera alcanzar luego de implementar las estrategias escogidas, que la conducen hacia la visión establecida. Son necesarios en todos los niveles de la organización, corporativo, divisional, y funcional; están asociados a áreas de resultados clave, y constituyen medidas del desempeño gerencial.

Las estrategias pueden clasificarse en tres grupos: genéricas competitivas, alternativa externas e internas, y específicas. Michael Porter definió en los años 80 las tres estrategias genéricas competitivas que podrían permitir obtener ventajas de ese tipo a las organizaciones en el sector industrial, estas son: el liderazgo en costos, la diferenciación, y el enfoque, el cual podría ser en costos o en diferenciación.

Las *estrategias externas alternativas* se dividen en cuatro grupos: *integración* (vertical hacia delante, vertical hacia atrás, y horizontal), *intensivas* (penetración en el mercado, desarrollo de mercados, y desarrollo de productos), *diversificación* (concéntrica, conglomerada, horizontal, y vertical), y *defensivas* (aventura conjunta, atrincheramiento, desposeimiento, y liquidación). Existen cuatro modalidades para adoptar estas estrategias: alianzas estratégicas, aventuras conjuntas, fusiones, y adquisiciones. Las fusiones pueden ser de tipo: horizontal, vertical, o conglomerada; y las adquisiciones: horizontal, vertical, o relacionada. Estas estrategias deben ser luego convertidas en específicas, para ser evaluadas y luego de aceptadas, implementarlas.

Finalmente, las estrategias internas son: gerencia de procesos, calidad total, reingeniería de procesos, *turn around/downsizing/rightsizing*; las que se apoyan en seis facilitadores: *benchmarking*, *outsourcing*, tecnologías de información, tecnologías de comunicación, control estadístico de procesos, y tecnologías emergentes. El planeamiento estratégico dinámico, la productividad total de los factores y el costeo basado en actividades ayudan a la gestión empresarial.

## CONCEPTOS Y TÉRMINOS CLAVE

- Adquisiciones (*Acquisitions*)
- Alianzas estratégicas
- Áreas de resultados clave (ARC)
- Atrincheramiento (*Retrenchment*)
- Aventura conjunta (*Joint Venture*)
- Control estadístico de procesos (SPC)
- Control total de la calidad (TOC)
- Costeo basado en actividades (ABC)
- Desarrollo de mercados
- Desarrollo de productos
- Desposeimiento (*Divestment*)
- Diversificación concéntrica
- Diversificación conglomerada
- Diversificación horizontal y vertical
- *Downsizing*
- Estrategias externas alternativas
- Estrategias externas específicas
- Estrategias genéricas competitivas
- Estrategias internas
- Estructura
- Excelencia organizacional
- Facilitadores
- Fusiones (*Mergers*)
- Gerencia de calidad total (TQM)
- Gerencia de procesos (BPM)
- Integración horizontal
- Integración vertical hacia delante y hacia atrás
- Justo a tiempo (JIT)
- *Management*
- Liderazgo
- Liquidación
- Mantenimiento productivo total (TPM)
- Manufactura integrada por computadora (CIM)
- Matriz de crecimiento
- Objetivos de largo plazo
- Penetración en el mercado
- Planeamiento de recursos de manufactura (MRPII)
- Planeamiento de requerimiento de materiales (MRP)
- Planeamiento estratégico dinámico (DSP)
- Procesos
- Productividad total de los factores (TFP)
- Reconversión del sector industrial/empresarial
- Recursos
- Reestructuración
- Referenciación (*Benchmarking*)
- Reingeniería de negocios (BR)
- Reingeniería de los procesos del negocio (BPR)
- *Rightsizing*
- Sistemas
- *Stakeholders*
- Tecnologías de comunicación
- Tecnología de información
- Tercerización (*Outsourcing*)
- *Turn around*

## TEMAS DE DISCUSIÓN

- Presente ejemplos reales de estrategias de liderazgo en costos.
- Presente ejemplos reales de estrategias de diferenciación.
- Presente ejemplos reales de cada una de las estrategias de enfoque.
- Presente ejemplos reales de cada una de las estrategias de integración.
- Presente ejemplos reales de cada una de las estrategias intensivas.
- Presente ejemplos reales de cada una de las estrategias de diversificación.
- Presente ejemplos reales de cada una de las estrategias defensivas.
- Presente ejemplos reales de fusiones y adquisiciones.

- Presente un caso real de reingeniería de procesos y uno de calidad total.
- Presente un caso real de alianza estratégica y uno de aventura conjunta.
- Presente un caso real de *outsourcing*.
- Presente casos reales de *benchmarking*.
- Presente las áreas de resultados clave, las medidas, y los objetivos de su organización.

## EJERCICIOS

### EJERCICIO 1

Presente los objetivos de largo plazo de dos organizaciones que conozca, una privada y otra pública. Analícelos. Indique cómo se establecen, cómo se comunican, y finalmente, cómo se controlan y revisan.

### EJERCICIO 2

Evalúe si los objetivos de largo plazo presentados como ejemplos en este capítulo cumplen las características que todo objetivo debe cumplir.

### EJERCICIO 3

Estudie las estrategias externas alternativas y las modalidades estratégicas existentes, y desarrolle un ejemplo de estrategia externa específica para cada estrategia alternativa con las indicaciones de posibles modalidades.

### EJERCICIO 4

Revise las estrategias externas específicas presentadas en este capítulo con su estrategia externa alternativa y modalidad, donde corresponda, e indique si son correctas o qué otras alternativas pudieran existir de estrategias alternativas y modalidades.

## EJERCICIOS

### EJERCICIO 5

Analice los riesgos que se asumen de adoptarse cada una de las 13 estrategias externas alternativas.

### EJERCICIO 6

Presente casos reales de estrategias internas con uso de facilitadores e indique algunas organizaciones que conozca que las hayan usado.

### EJERCICIO 7

Presente casos reales de tercerizaciones (*outsourcing*) y de referenciaciones (*benchmarking*) de procesos importantes que se hayan realizado en organizaciones que conozca.

## REFERENCIAS

- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion*. New York: McGraw-Hill.
- Boxwell, R. J., Jr. (1994). *Benchmarking for competitive advantage*. New York: McGraw-Hill.
- D'Alessio, F. (2004). *Administración y dirección de la producción. Enfoque estratégico y de calidad* (2da ed.). México, D.F.: Pearson Educación.
- David, F. R. (2005). *Strategic management: Concepts and cases* (10th ed.). NJ: Prentice Hall.
- Fogg, C. D. (1994). *Team-based strategic planning: A complete guide to structuring, facilitating, and implementing the process*. New York: AMACON.
- Hammer, M., & Champy, J. (1993). *Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution*. New York: HarperCollins Publishers.
- Harrington, H. J. (1991). *Business process improvement*. New York: McGraw-Hill.
- Negroponte, N. (1996). *Being Digital*. New York: Vintage Books.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: The Free Press.
- Prokopenko, J. (1987). *Productivity management*. Genève, CH: Labor International Organization.
- Rowe, A. J., Mason, R. O., & Dickel, K. (1982). *Strategic management & business policy*. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company.
- Rowe, A. J., Mason, R. O., Dickel, K. E., Mann, R. B., & Mockler, R. J. (1994). *Strategic management. A methodological approach* (4th ed.). Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company.
- Spendolini, M. J. (1992). *The benchmarking book*. New York: AMACON.
- Tapscott, D., & Caston, A. (1992). *Paradigm shift. The new promise of information technology*. New York: McGraw-Hill.
- Toffler, A. (1980). *The Third Wave*. New York: Bantam Books.

## CAPÍTULO 8

### PRIMERA ETAPA FORMULACIÓN Y PLANEAMIENTO: DECISIÓN Y ELECCIÓN DE ESTRATEGIAS

#### OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

##### AL FINALIZAR ESTE CAPÍTULO ESTARÁ EN CAPACIDAD DE:

- Describir el proceso estratégico, sus insumos, etapas, y productos.
- Describir las herramientas para la generación y determinación de estrategias.
- Explicar los procedimientos para desarrollar las matrices FODA, PEYEA, BCG, IE, y GE.
- Explicar los usos de las matrices de decisión, CPE, Rumelt, y de ética.
- Comprender el rol de la intuición en el proceso estratégico.
- Aplicar filtros para evaluar y seleccionar estrategias alternativas.
- Ofrecer ideas para crear ventajas competitivas.

#### CONTENIDO

- Formulación estratégica
- Elección de estrategias
- Herramientas para la generación y elección de estrategias
  - La matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA)
  - Ejemplos de matrices FODA
  - La matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA)
  - Ejemplos de matrices PEYEA
  - La matriz del Boston Consulting Group (BCG)
  - Ejemplos de matrices BCG
  - La matriz interna-externa (IE)
  - Ejemplos de matrices IE
  - La matriz de la gran estrategia (GE)
  - Ejemplos de matrices GE
  - La matriz de decisión (MD)
  - Ejemplos de matrices de decisión
  - La matriz cuantitativa del planeamiento estratégico (MCPE)
  - Ejemplos de matrices CPE
- Otros filtros para evaluación de estrategias
  - La matriz de Rumelt (MR)
  - Ejemplos de matrices Rumelt
  - La matriz de ética (ME)
- Pruebas de sensibilidad
- Estrategias y objetivos de largo plazo
- Posibilidades de los competidores
- Ideas para crear ventajas competitivas