



# CAPÍTULO 5

## Estrategias, políticas y premisas de planeación

### OBJETIVOS **De aprendizaje**

Después de estudiar el capítulo deberá ser capaz de:

- 1 Explicar la naturaleza y el propósito de las estrategias y políticas.
- 2 Describir el proceso de la planeación estratégica.
- 3 Comprender las matrices FODA y de portafolio de empresas.
- 4 Describir algunos tipos de estrategias y políticas importantes, y la jerarquía de las estrategias.
- 5 Identificar las estrategias genéricas de Porter.
- 6 Analizar la naturaleza de las premisas y los pronósticos.

Hoy casi todas las empresas de negocios practican la planeación estratégica, aunque el grado de sofisticación y formalidad varía de manera considerable. En su concepto, la planeación estratégica es engañosamente simple: analizar la situación actual y la que se espera a futuro, determinar la dirección de la empresa y desarrollar medios para lograr la misión. En realidad, éste es un proceso en extremo complejo que demanda un enfoque sistemático para identificar y analizar factores externos a la organización y compararlos con su capacidad.

La planeación se realiza en un ambiente de incertidumbre: nadie puede asegurar si los ambientes externo e interno serán los mismos la semana próxima, mucho menos lo podrán hacer dentro de varios años; por tanto, las personas sólo hacen suposiciones o pronósticos sobre el ambiente previsto. Algunos de los pronósticos se vuelven suposiciones para otros planes; por ejemplo, el pronóstico del producto interno bruto (PIB) se convierte en la suposición para la planeación de las ventas, que a su vez se transforma en la base para la planeación de la producción, etcétera.

En este capítulo aprenderá sobre la naturaleza y el propósito de las estrategias y políticas, el proceso de planeación estratégica (que identifica los aspectos decisivos para formular una estrategia), la matriz FODA (una herramienta para integrar sistemáticamente factores externos e internos), la matriz de portafolio de empresas (una herramienta para asignar recursos), algunas clases de estrategias y políticas importantes, la jerarquía de las estrategias y las estrategias genéricas. Dado que los planes se hacen en un ambiente de incertidumbre, también aprenderá cómo realizar premisas y pronósticos.



## La naturaleza y el propósito de las estrategias y políticas

Estrategias y políticas están estrechamente relacionadas, ambas orientan, son el marco de los planes, la base de los planes operativos e influyen todas las áreas de la administración.

El término *estrategia* (derivado de la palabra griega *strategos*, que significa *general*) se ha utilizado de diferentes maneras, y los autores difieren en al menos un aspecto importante: algunos se enfocan en los dos puntos finales (misión/propósito y metas/objetivos) y los medios para al-

canzarlos (políticas y planes), otros resaltan los medios para los fines en el proceso estratégico, más que los fines en sí. Como se indicó en el capítulo 4, la **estrategia** se refiere a la determinación de la misión (o el propósito fundamental) y los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, seguidos de la adopción de cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar las metas; por tanto, los objetivos son parte de la formulación de la estrategia.

Las **políticas** son declaraciones que orientan las reflexiones de los gerentes para la toma de decisiones y aseguran que éstas se realicen dentro de ciertos límites; casi nunca requieren una acción, sino que tienen el propósito de orientar a los gerentes a comprometerse con la decisión que finalmente tomaron.

La esencia de la política es el criterio, y la estrategia se refiere a la dirección en la que se aplicarán los recursos humanos y materiales para aumentar la oportunidad de alcanzar los objetivos elegidos.

Para ser efectivas, las estrategias y las políticas deben ponerse en práctica mediante planes, con detalles crecientes hasta llegar a lo esencial de la operación. Los planes de acción a través de los cuales se realizan las estrategias se conocen como *tácticas*, y éstas deben ser efectivas para el apoyo de las primeras.

**Estrategia** Determinación de la misión y los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, seguida de la adopción de cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar las metas.

**Políticas** Declaraciones o interpretaciones generales que orientan la reflexión de los gerentes para la toma de decisiones.

## PERSPECTIVA INTERNACIONAL

Impulsada por valor —y política— Samsung busca el reconocimiento global<sup>1</sup>

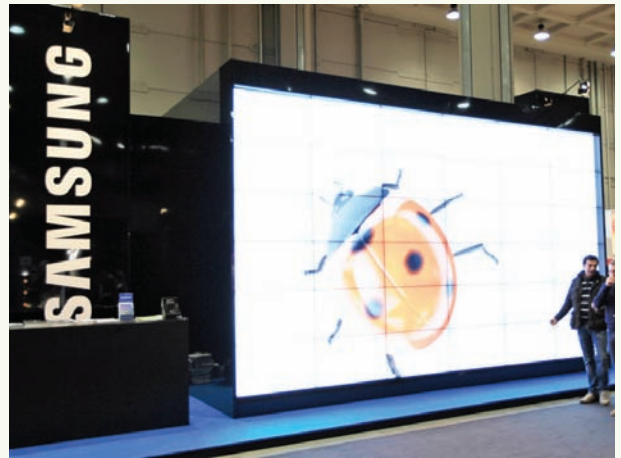
Samsung Group es un conglomerado coreano que se enfoca en los productos electrónicos, los servicios financieros, la maquinaria y las industrias pesada y química. En el pasado, muchas compañías coreanas encontraron dificultades cuando se diversificaron a campos no relacionados; con su nuevo enfoque administrativo, Samsung trató de evitar los errores de las otras compañías y, a principios de este siglo, inició una política diseñada para hacer de la compañía un líder en su campo, en el cual compite contra empresas como Sony, de Japón.

Los valores y la filosofía que la impulsan establecen: “Dedicar nuestro talento y tecnología a crear productos y servicios superiores que contribuyan a una mejor sociedad global”.<sup>2</sup> Samsung reconoce la importancia de su gente y el uso de las tecnologías más recientes para alcanzar el éxito en el mercado; al mismo tiempo, es consciente de la responsabilidad de contribuir con la sociedad, no sólo en Corea, sino en todo el mundo.

Su anterior presidente, Lee Kun-Hee, estableció las bases de un nuevo enfoque administrativo que consideraba a los defectos delito. La calidad, los productos superiores y el excelente servicio al cliente se consideran factores clave del éxito en el muy competitivo ambiente que ha estado dominado por empresas japonesas. Con su enfoque *administración digital*, Samsung intenta explotar las oportunidades creadas por las tecnologías de la era de la información.

La visión declarada por Samsung en 2009 es: “Inspirar al mundo, crear el futuro”, mediante tres enfoques estratégicos: “creatividad, colaboración y talento”, lo que les permitirá lograr ingresos por 400 000 millones de dólares y convertirse en una de las cinco principales marcas mundiales en 2020.

Los valores, las filosofías y las políticas de Samsung, así como su meta de convertirse en líder mundial de su campo, han atraído al joven talento universitario coreano, ¿ayudarán estos jóvenes a la compañía a competir con éxito en el ambiente global?



La visión de Samsung es “Inspirar al mundo, crear el futuro”.

## El proceso de planeación estratégica



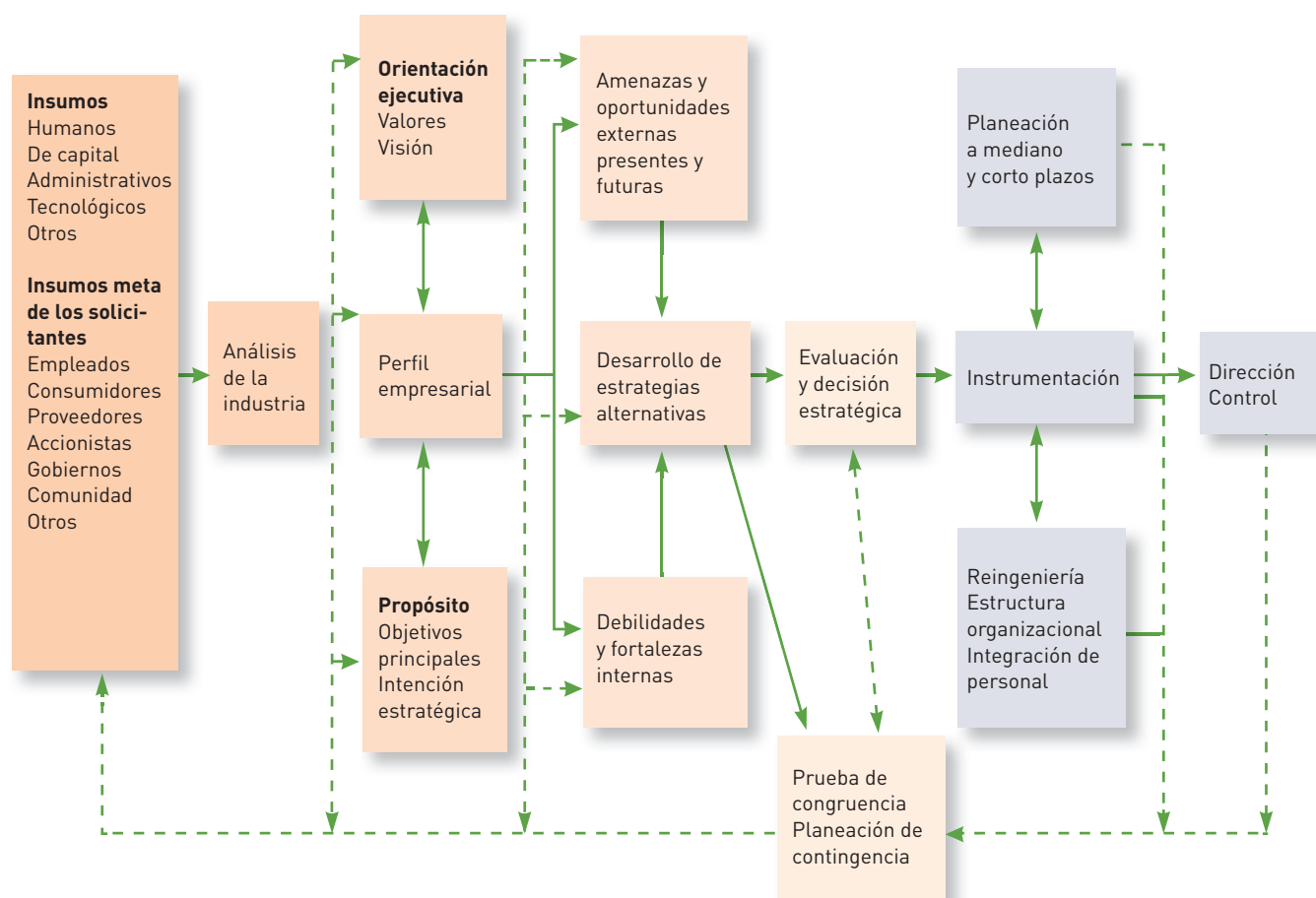
Aunque los pasos específicos para la formulación de una estrategia pueden variar, el proceso puede desarrollarse, al menos conceptualmente, con base en los elementos clave que se muestran en la figura 5.1.

### Insumos a la organización

Los diversos insumos organizacionales, incluidos los insumos meta de los solicitantes, se analizaron en el capítulo 1 y no requieren mayor elaboración.

<sup>1</sup> Ihlwan, Moon y Gerry Khermouch, “Samsung: No Longer Unsung”, *Business Week*, 6 de agosto de 2001. Véase también <http://www.samsung.com>, consultado el 27 de julio de 2011.

<sup>2</sup> Con información de Samsung, [www.samsung.com](http://www.samsung.com), consultada el 27 de julio de 2011 y de [www.samsung.com/mx](http://www.samsung.com/mx), consultada el 26 de agosto de 2011.



Adaptado y modificado de: Weihrich, Heinz, "The TOWS Matrix: A Tool for Situational Analysis", en *Long Range Planning*, vol. 15, núm. 2, 1982, pp. 54-66.

**Figura 5.1** Modelo del proceso de planeación estratégica.

## Análisis de la industria

Como se verá en este capítulo, Michael Porter sugiere que la formulación de una estrategia necesita la evaluación del atractivo de una industria mediante el análisis del ambiente externo, atendiendo tanto al tipo de competencia dentro de una industria y a la posibilidad de que nuevas empresas ingresen al mercado, como a la disponibilidad de productos o servicios sustitutos y a las posiciones de negociación de los proveedores, compradores o clientes.

## Perfil de la empresa

**Perfil de la empresa** El punto de partida para determinar dónde se encuentra la empresa y hacia dónde debe ir.

El **perfil de la empresa** es casi siempre el punto de partida para determinar en dónde se encuentra y hacia dónde debe ir; así, la alta gerencia fija la misión de la compañía y aclara su orientación geográfica, incluido si debería operar en determinadas regiones, en todo el país de origen o, incluso, en diferentes países, además evalúa la posición competitiva de la organización.

## Orientación, valores y visión de los ejecutivos<sup>3</sup>

Son las personas quienes conforman el perfil de la empresa; en especial, los ejecutivos, y su **orientación y valores** son importantes para formular la estrategia; establecen el clima organizacional y determinan la dirección de la compañía a través de su **visión** al contestar la pregunta: “¿qué queremos llegar a ser?”<sup>4</sup> En consecuencia, sus valores, preferencias y actitudes hacia los riesgos deben examinarse con cuidado, porque influyen a la estrategia; por ejemplo, aun si la alternativa de distribuir licores puede parecer muy rentable, los ejecutivos podrían declararse en contra de dicha estrategia, dado que el sistema de valores de la alta gerencia condena las bebidas alcohólicas.

**Orientación y valores** Son aspectos importantes para formular la estrategia; establecen el clima organizacional y determinan la dirección de la compañía.

**Visión** También determina la dirección de la organización al responder a la pregunta: ¿qué queremos llegar a ser?

## Misión (propósito), objetivos principales e intención estratégica<sup>5</sup>

La **misión** (en ocasiones también llamada propósito) es la respuesta a la pregunta: ¿cuál es nuestro negocio?, ¿en qué negocio estoy? Los principales objetivos son los puntos finales hacia los que se dirigen las actividades de la empresa. Estos temas se analizaron en el capítulo 4.

La **intención estratégica** es el compromiso de ganar en el ambiente competitivo. Los profesores Gary Hamel y C.K. Prahalad analizaron compañías que lograron el liderazgo global,<sup>6</sup> y encontraron que tenían la obsesión de ganar no sólo al más alto nivel, sino en toda la organización; esta obsesión se conoce como intención estratégica y se ilustra con el ejemplo de la intención de Komatsu de “encerrar en un círculo a Caterpillar” (su principal rival), la idea de Canon de “derrotar a Xerox”, o la intención de Honda de convertirse en un pionero automotriz: “una segunda Ford”. Los autores señalan que la intención estratégica requiere esfuerzo y compromiso personal. La declaración de intención se conserva a lo largo del tiempo y se enfoca en la esencia de ganar.

**Misión** Declaración que responde la pregunta: ¿cuál es nuestro negocio?, ¿en qué negocio estoy?

**Intención estratégica**

Compromiso de ganar en el ambiente competitivo.

[www.caterpillar.com](http://www.caterpillar.com)

[www.xerox.com](http://www.xerox.com)

[www.honda.com](http://www.honda.com)

[www.ford.com](http://www.ford.com)

### PERSPECTIVA EMPRESARIAL

Entrevista con Jon B. Fisher, cofundador de Bharosa, una empresa de Oracle Corporation<sup>7</sup>

Jon Fisher es un multiempresario de Silicon Valley que ha fundado un gran número de empresas de tecnología, la más reciente de ellas, Bharosa, dedicada a producir el *software* de seguridad empresarial que Oracle Corporation compró en 2007. La opinión de Fisher respecto del espíritu empresarial se concentra en lo que llama espíritu empresarial estratégico, al que define

<sup>3</sup> Para un análisis de la visión véase Collins, James C. y Jerry Porras, “Building Your Company’s Vision”, en Arthur A. Thompson, Jr. y A. J. Strickland III (eds.), *Crafting and Executing Strategy*, 12a ed., Burr Ridge, IL: McGraw-Hill, 2001, pp. 442-456.

<sup>4</sup> David, Fred R., “Vision versus Mission”, en *Strategic Management*, 8a ed., Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2001, p. 56.

<sup>5</sup> Hamel, Gary y C. K. Prahalad, “Strategic Intent”, en Arthur A. Thompson, Jr., A. J. Strickland III y Tracy Robertson Kramer (eds.), *Readings in Strategic Management*, 5a ed., Chicago: Irwin, 1995, pp. 56-76; Hamel y Prahalad, *Competing for the Future*, Boston: Harvard Business School Press, 1994, pp. 141-149; Hamel, *Leading the Revolution*, Boston: Harvard Business School Press, 2000; Hamel, “Inside the Revolution: Take It Higher”, *Fortune*, 5 de febrero de 2001, pp. 169-170.

<sup>6</sup> El artículo de Hamel y Prahalad se publicó originalmente en *Harvard Business Review*, mayo-junio de 1989, y fue reimpreso con ciertos cortes en Henry Mintzberg y James Brian Quinn, *The Strategy Process: Concepts and Cases*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1996, pp. 41-45.

<sup>7</sup> Entrevista que Mark Cannice realizó por correo electrónico a Jon B. Fisher, cofundador de Bharosa, los días 6 y 7 de agosto de 2009.

como “crear y hacer crecer a una compañía para que sea adquirida por una empresa dominante de la industria”. En nuestra entrevista, sostuvo:

Identifique a las empresas que considere que se beneficiarán más al adquirir la suya. Por supuesto que nunca podrá controlar lo que hace la otra compañía, pero al entender cuál puede adquirir a la suya y cuáles pueden ser sus propias necesidades, puede llevar a su empresa en esa dirección, con el objetivo de ser adquirida; entonces, cuando la corporación más grande adquiera su compañía, todo el mundo comentará lo afortunado que es, sin saber que ese fue su objetivo desde el principio.

El espíritu emprendedor de Fisher es su marca registrada, su enfoque en el proceso de planeación estratégica del análisis de la industria, mediante el que desarrolla un perfil de empresa que se adecue a la industria en la que opera la firma objetivo, analiza las alternativas estratégicas y toma una decisión estratégica en los primeros momentos de existencia de la compañía a construir. Su éxito empresarial se relaciona con su intento estratégico por “comenzar pensando en el final”.

## Ambiente externo presente y futuro

El ambiente externo presente y futuro debe evaluarse en términos de amenazas y oportunidades. La evaluación se enfoca en la situación competitiva, así como en factores económicos, sociales, políticos, legales, demográficos y geográficos; además, el ambiente se examina en busca de desarrollos tecnológicos, productos y servicios en el mercado, y otros factores pertinentes para determinar la situación competitiva de la empresa.

## Ambiente interno<sup>8</sup>

De igual modo, el ambiente interno de la empresa debe auditarse y evaluarse respecto de sus recursos, fortalezas y debilidades en investigación y desarrollo, producción, operación, compras, marketing, productos y servicios. Para formular una estrategia también deben evaluarse otros factores internos importantes, incluidos los recursos humanos y financieros, así como la imagen de la compañía, la estructura y el clima de la organización, el sistema de planeación y control, y las relaciones con los clientes.

## Desarrollo de estrategias alternativas

[www.hyundai.com](http://www.hyundai.com)  
[www.gm.com](http://www.gm.com)

Las estrategias alternativas se desarrollan sobre la base de un análisis del ambiente externo e interno. Una organización puede buscar muy diferentes tipos de estrategias:<sup>9</sup> *especializarse o concentrarse*, como hizo la coreana Hyundai al producir autos de menor precio (en contraste con General Motors, por ejemplo, que tiene una línea de productos completa que va desde los baratos hasta los de lujo); bajo el liderazgo de Chung Mong Koo, su director ejecutivo, la compañía introdujo el vehículo utilitario Santa Fe a un precio competitivo que fue bien recibido en el mercado.<sup>10</sup>

[www.kmart.com](http://www.kmart.com)

Otra opción es que la empresa se diversifique, esto es, que extienda sus operaciones a mercados nuevos y rentables. Kmart Corporation formó un grupo detallista especializado que incluyó a tiendas como Walden Book Company, Builders Square, Designer Depot y PayLess Drug Stores. Otra estrategia más es la *expansión internacional*, como se describió en

<sup>8</sup> Thomas, Howard, Timothy Pollock y Philip Gorman, “Global Strategic Analyses: Frameworks and Approaches”, *Academy of Management Executive*, febrero de 1999, pp. 70-82.

<sup>9</sup> Para una discusión detallada de varios tipos de estrategias, véase Fred R. David, *Strategic Management*, 8a ed., Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2001, cap. 5.

<sup>10</sup> Bremner, Brian, “Hyundai Gets Hot”, *Business Week*, 17 de diciembre de 2001, pp. 84-86.



el capítulo 3. Otros ejemplos de posibles estrategias son las *inversiones conjuntas* y las *alianzas estratégicas*, que pueden ser apropiadas para algunas empresas,<sup>11</sup> que son especialmente adecuados en los grandes negocios en que las empresas tienen que conjuntar sus recursos, como lo ilustra la coinversión de General Motors y Toyota para formar la New United Motor Manufacturing Inc., una planta para fabricar autos pequeños en Fremont, California, Estados Unidos, que abrió en 1984 y cerró en 2010.<sup>12</sup>

En algunas circunstancias, una compañía puede adoptar una estrategia de *liquidación* al terminar una línea de productos no rentable, o hasta disolver la empresa (como lo ilustran las asociaciones de ahorro y préstamos) o declararse en quiebra (como lo ejemplifica la compañía de energía Enron). En algunos casos la liquidación puede no ser necesaria y quizá sólo sea suficiente una estrategia de *limitación*, en tal caso la compañía recorta su operación temporalmente.

Éstos son sólo unos cuantos ejemplos de posibles estrategias; en la práctica, las compañías —en especial las grandes— buscan combinarlas.

[www.bordersgroupinc.com](http://www.bordersgroupinc.com)  
[www.paylessdrug.com](http://www.paylessdrug.com)  
[www.toyota.com](http://www.toyota.com)  
[www.nummi.com](http://www.nummi.com)

## PERSPECTIVA EMPRESARIAL

### Entrevista con Art Ciocca, presidente de Wine Group<sup>13</sup>

The Wine Group es la tercera vinatera del mundo en cuanto a volumen.<sup>14</sup>

El señor Art Ciocca<sup>15</sup> es el presidente del Wine Group y lo fundó con una compra administrativa de los activos vinícolas de la Coca-Cola Bottling Company de Nueva York en 1981. The Wine Group ganó fama y participación de mercado con su producto innovador *Wine in a Box* (vino en caja). El cambio a este producto fue en gran parte la respuesta al reconocimiento de su desventaja competitiva de precios en botellas de vidrio respecto de aquellos de empresas más grandes de la industria. Su innovación de un producto de vino de alta calidad en caja le permitió crecer rápida y eficientemente con productos que satisfacían las demandas de sus clientes. A lo largo de su historia, Ciocca ha dirigido a The Wine Group en exitosas elecciones estratégicas (como la demanda del mercado de vinos para enfriar a mediados y finales del decenio de 1980) con un cuidadoso análisis de las fortalezas de sus competidores y su propia habilidad para elegir los mercados en los que podía competir con efectividad y rentabilidad. Ciocca contempla la administración empresarial como una práctica que puede y debe utilizarse en organizaciones de todos los tamaños, no sólo en empresas nuevas.

## Evaluación y elección de estrategias<sup>16</sup>

Hay que evaluar con cuidado las diversas estrategias antes de elegir alguna; las elecciones estratégicas deben considerarse a la luz de los riesgos que se involucran en una decisión particular: quizá se desaprovechen algunas oportunidades rentables, porque fracasar en un proyecto arriesgado ocasionaría la quiebra de la empresa. Otro elemento difícil al elegir una estrategia es el momento adecuado: hasta el mejor producto puede fracasar si se introduce al mercado en un momento inapropiado. También debe considerarse la reacción de los competidores: cuando IBM redujo

<sup>11</sup> Para una discusión sobre las alianzas estratégicas véase Serapio Jr., Manuel G. y Wayne F. Cascio, "End-Games in International Alliances", *Academy of Management Executive*, febrero de 1996, pp. 62-73; Gabor Garai, "Leveraging the Rewards of Strategic Alliances", en Arthur A. Thompson, Jr. y A. J. Strickland III (eds.), *Crafting and Executing Strategy*, 12a ed., Burr Ridge, IL: McGraw-Hill, 2001, pp. 601-606; Andrew C. Inkpen, "Learning and Knowledge Acquisition through International Strategic Alliances", *Academy of Management Executive*, noviembre de 1998, pp. 69-80.

<sup>12</sup> New United Motor Manufacturing Inc., en: <http://www.nummi.com>, consultado el 27 de julio de 2011.

<sup>13</sup> Entrevista realizada por Mark Cannice a Art Ciocca, presidente de The Wine Group, el 11 de enero de 2007.

<sup>14</sup> The Wine Group, en: [http://en.wikipedia.org/wiki/The\\_Wine\\_Group](http://en.wikipedia.org/wiki/The_Wine_Group), consultado el 27 de julio de 2011.

<sup>15</sup> Escuche los *podcasts* de Art Ciocca en: <http://www.usfmbapodcast.com/archive.htm#Ciocca>

<sup>16</sup> Véase también Gary Hamel, "Strategy as Revolution", *Harvard Business Review*, julio-agosto de 1996, pp. 69-82.

el precio de su computadora personal como reacción al éxito de la computadora Macintosh de Apple, las empresas que producían computadoras compatibles con la de IBM no tuvieron más alternativa que reducir sus precios; lo que ilustra la interconexión de las estrategias de empresas en la misma industria.

## Pruebas de congruencia y planeación de contingencias

El último aspecto clave del proceso de planeación estratégica es la prueba de congruencia y la planeación de contingencias. Las pruebas de congruencia son esenciales durante todas las fases del proceso de planeación estratégica. Como el futuro no puede predecirse con un alto grado de certidumbre, es necesario preparar planes de contingencia; por ejemplo, una estrategia puede prepararse previendo que el PIB se incremente 3% anual en los próximos tres años, y un plan de contingencia puede elaborarse con un escenario que incluya una importante recesión.

## Planeación a mediano y corto plazos, instrumentación mediante organización, integración de personal, dirección y control

Aunque no son parte del proceso de planeación estratégica (y, por tanto, se muestran con líneas punteadas en la figura 5.1), la planeación a mediano y corto plazos, así como la instrumentación de los planes, deben considerarse durante todas las fases del proceso. Esta última parte requiere organizar (quizá hasta someter a la organización a un proceso de reingeniería, véase la parte 3 de este libro), integrar al personal (*staffing*; es decir, cubrir y mantener cubiertos los puestos de la estructura organizacional. Véase la parte 4) y proveer de liderazgo mediante la motivación y comunicación efectivas (véase la parte 5). También deben instalarse controles para monitorear el desempeño respecto de los planes (véase la parte 6), la importancia de la realimentación se muestra con los ciclos del modelo. Estos aspectos de la instrumentación de la estrategia se analizan en capítulos posteriores.



## La matriz FODA: herramienta moderna para el análisis de la situación

Actualmente los diseñadores de estrategias se apoyan en diversas matrices que muestran las relaciones entre variables decisivas, como la matriz del portafolio de empresas del Boston Consulting Group que se analizará más adelante. Durante muchos años el análisis FODA se ha utilizado para identificar las fortalezas, oportunidades debilidades y amenazas de una compañía; sin embargo, este tipo de análisis es estático y pocas veces lleva al desarrollo de estrategias alternativas claras basadas en él. Por tanto, se introdujo la matriz FODA para analizar la situación competitiva de una compañía, o incluso una nación, que lleve al desarrollo de cuatro series de alternativas estratégicas distintas.<sup>17</sup>

La matriz FODA tiene un alcance mayor y una importancia distinta que la matriz de portafolio de empresas, aunque la primera no reemplaza la segunda. Esta matriz ofrece un marco conceptual para un análisis sistemático que facilita la comparación de amenazas y oportunidades externas respecto de las fortalezas y debilidades internas de la organización.

<sup>17</sup> Esta discusión y las cifras que la acompañan han sido adaptadas de Heinz Wehrich, "The TOWS Matrix: A Tool for Situational Analysis", *Long Range Planning*, vol. 15, núm. 2, 1982, pp. 54-66; Wehrich, "Analyzing the Competitive Advantages and Disadvantages of Germany with the TOWS Matrix: An Alternative to Porter's Model", *European Business Review*, vol. 99, núm. 1, 1999, pp. 9-22. Véase también <http://www.usfca.edu/fac-staff/wehrich/docs/germany.pdf>, consultado el 27 de julio de 2011.



Es común sugerir que las compañías deberían identificar sus fortalezas y debilidades, así como oportunidades y amenazas del ambiente externo, pero lo que a menudo se ignora es que combinar estos factores puede requerir distintas elecciones estratégicas. Para sistematizar dichas elecciones se ha propuesto la matriz FODA, donde F representa las fortalezas, O las oportunidades, D las debilidades y A las amenazas. El modelo FODA inicia con la evaluación de las amenazas, porque en muchas situaciones una compañía emprende la planeación estratégica por una crisis, problema o amenaza percibidos.

## PERSPECTIVA INTERNACIONAL

### El derrumbe de la mina San José: una lección en materia de seguridad

El 5 de agosto de 2010 se derrumbó una mina situada al norte de Chile, 33 mineros permanecieron atrapados durante 70 días a 700 metros de profundidad y concluyó con uno de los más exitosos rescates de la historia de la minería en América Latina. Lo anterior dejó varias lecciones a los líderes del ramo, entre ellas, hacer más eficientes sus presupuestos en logística, gestión y optimización de labores de mantenimiento, para invertir más en seguridad.

Como es sabido, en América Latina muchas empresas medianas y pequeñas dedicadas a la extracción de minerales no cuentan con una organización sistemática del trabajo que haga eficientes sus faenas y garantice la seguridad de sus mineros.

Así lo entendió Minera Tritón Argentina, S. A., subsidiaria del grupo Pan America Silver Co., que opera la mina Manantial Espejo, en Santa Cruz, con 17 concesiones mineras de oro y plata; además, cuenta con personal altamente capacitado, con experiencia en multinacionales como Xtrata Cooper, Barrick Gold y Anglo Gold. Su actividad se enfoca en tres sectores productivos: la exploración, la explotación y el acarreo en mina de mineral a la planta procesadora.

Sus administradores se avocaron a realizar una matriz FODA en el departamento de mantenimiento, que arrojó lo siguiente: las órdenes de trabajo aún se elaboraban en papel y se generan planillas de seguimiento en programas comunicacionales no adecuados; en cuanto al sistema de gestión financiero, no se contaba con un módulo de mantenimiento y la mina se encontraba lejos. Cada punto por separado pareciera no ser tan grave, pero en conjunto podría ocasionar un gran problema, como ocurrió en Chile.

Mediante el análisis FODA la administración se percató de que requería un Sistema de Gestión de Mantenimiento Integrado (SGMI), que le permitiera unificar y monitorear las acciones relacionadas con el cuidado de la compleja maquinaria y, por tanto, de la seguridad de sus trabajadores; por lo que adquirió uno que contemplaba un *software* y un servidor con un buen procesador. Así, pudo realizar la migración de su base de datos y planillas de cálculo; contar con cinco terminales operables simultáneamente desde cualquier PC en intranet; optimizar la coordinación de logística mediante reportes periódicos, minimizar las demoras y realizar análisis de flotas y monitoreo de condiciones, lo que le permitió ahorrar en compras de insumos y aumentar la seguridad y la producción de la mina.

Aunque estas instrumentaciones puedan parecer básicas en otros sectores más modernizados, la pequeña y mediana minería se ha quedado atrás en la modernización de su gestión y, sobre todo, del mantenimiento; por lo que un sistema que le dé alertas tempranas e indique lo que hay que ajustar le ayudará a hacer la diferencia en un negocio y salvaguardar la vida de sus trabajadores.



El 14 de octubre de 2010 se concluyó el rescate de los 33 mineros que estuvieron atrapados durante 70 días en la mina San José, al norte de Chile.

Con información de: José Cavoret, "Minería: ahorrar en gestión para invertir en seguridad", Sección Análisis y Opinión, *América Economía*, en: <http://www.americaeconomia.com/analisis-opinion/mineria-ahorrar-en-gestion-para-invertir-en-seguridad>, consultado el 5 de septiembre de 2011, y en: [http://es.wikipedia.org/wiki/Derrumbe\\_de\\_la\\_mina\\_San\\_Jos%C3%A9](http://es.wikipedia.org/wiki/Derrumbe_de_la_mina_San_Jos%C3%A9)



## Cuatro estrategias alternativas

La tabla 5.1 presenta las cuatro estrategias alternativas de la matriz FODA (aunque la importancia está en las estrategias, en esta discusión pueden hacerse análisis similares para desarrollar tácticas o planes de acción más detallados). Las estrategias se basan en el análisis de los ambientes externo (amenazas y oportunidades) e interno (debilidades y fortalezas):

### PERSPECTIVA Internacional

#### ¿A dónde se fueron todos los Saturns?<sup>18</sup>

Cerca de 19 años antes de su desaparición, Saturn se introdujo como un *tipo diferente de compañía automotriz*, pero en 2009 fue retirada de la línea de General Motors (GM). Operó como compañía independiente con su propia fábrica y distribuidores fuera del conglomerado de GM, y su automóvil original tenía un precio fijo y se vendía por menos de 11 000 dólares, aunque las cosas empezaron a cambiar cuando el director ejecutivo de GM, Roger B. Smith, se jubiló, porque se introdujo un modelo más grande: la serie L, que fracasó.

En 2007 la marca Saturn presentó su línea familiar Aura (estilo Lexus) con un costo que rondaba los 29 000 dólares, pero como no atraía clientes, la marca que comenzó como un nuevo tipo de empresa automotriz fue retirada de la línea de GM. Cambiar la imagen de una marca puede ser perjudicial para el producto.

1. La *estrategia DA* busca minimizar debilidades y amenazas, y se conoce como estrategia mini-mini (por minimizar-minimizar); puede requerir que la compañía, por ejemplo, establezca una coinversión, se reduzca o hasta se liquide.
2. La *estrategia DO* intenta minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades. Así, una empresa con debilidades en algunas áreas puede desarrollarlas desde el interior o adquirir las competencias necesarias (como tecnología o personas con las habilidades necesarias) en el exterior para aprovechar las oportunidades en el ambiente externo.
3. La *estrategia FA* utiliza las fortalezas de la organización para ocuparse de las amenazas en el ambiente. La meta es maximizar a las primeras y minimizar a las segundas. Así, una compañía puede usar sus fortalezas tecnológicas, financieras, gerenciales o de marketing para hacer frente a las amenazas de un nuevo producto introducido al mercado por su competidor.
4. La *estrategia FO*, que capitaliza las fortalezas de una compañía para aprovechar las oportunidades, es la más deseable; de hecho, la meta de las empresas es moverse desde otras posiciones en la matriz hacia ésta. Si tienen debilidades buscarán superarlas para convertirlas en fortalezas; si enfrentan amenazas lidiarán con ellas para poder enfocarse en las oportunidades.

**Tabla 5.1** Matriz FODA para la formulación de estrategias

Factores externos Factores internos	Fortalezas internas (F)	Debilidades internas (D)
	Como las administrativas, operativas, financieras, de marketing, investigación y desarrollo e ingeniería	Como las de las áreas mostradas en el recuadro de Fortalezas
<b>Oportunidades externas (O)</b> (Incluidos los riesgos) como las condiciones económicas actuales y futuras, los cambios políticos y sociales, y nuevos productos, servicios y tecnologías	<b>Estrategia FO: maxi-maxi</b> Es potencialmente la estrategia más exitosa, pues utiliza las fortalezas de la organización para aprovechar las oportunidades	<b>Estrategia DO: mini-maxi</b> Como la estrategia de desarrollo para superar debilidades y así aprovechar las oportunidades
<b>Amenazas externas (A)</b> Como los fallos en el suministro de energía, la competencia y áreas similares a las del recuadro Oportunidades	<b>Estrategia FA: maxi-mini</b> Uso de las fortalezas para hacer frente a amenazas o evitarlas	<b>Estrategia DA: mini-mini</b> Como la reducción, liquidación o coinversión para minimizar las debilidades y amenazas

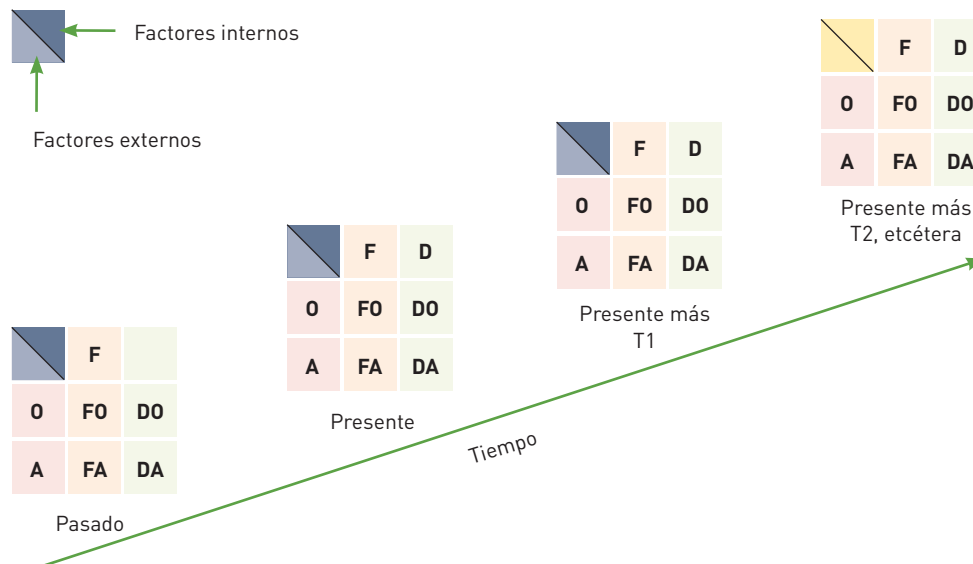
<sup>18</sup> Welch, David, "Lessons From Saturn's Fall", *Business Week*, 2 de marzo de 2009, p. 25.

## Dimensión temporal y la matriz FODA

Hasta ahora los factores que se muestran en la matriz FODA se refieren al análisis en un momento particular; sin embargo, los ambientes internos y externos son dinámicos: algunos factores cambian con el tiempo, en tanto que otros lo hacen muy poco. Por tanto, los diseñadores de estrategias deben preparar varias matrices en diferentes momentos (como se muestra en la figura 5.2); así, se puede empezar con un análisis FODA del pasado, continuar con uno del presente y, quizá lo más importante, enfocarlo en diferentes periodos (T1, T2, etc.) del futuro.

## Aplicación de la matriz de fusiones FODA para fusiones, adquisiciones, coinversiones y alianzas

Compañías de todo el mundo utilizan la matriz FODA, que también se ha incluido en varios libros de texto modernos sobre administración estratégica.<sup>19</sup> El concepto de la matriz FODA se introdujo recientemente para planear fusiones, adquisiciones, inversiones conjuntas y alianzas.<sup>20</sup> Cuando dos socios consideran las actividades conjuntas es prudente analizar las fortalezas y debilidades de cada uno, así como sus oportunidades y amenazas; más aún, deben considerarse sus estrategias alternativas antes de considerar su asociación: estas dos matrices FODA proporcionan una mejor comprensión de los socios potenciales antes de formalizar lazos. Por ejemplo, las fortalezas y debilidades complementarias podrían generar una ventaja competitiva para ambas; además, la repetición y el traslape pueden ocasionar una duplicación de esfuerzos. Después de evaluar las dos matrices debe desarrollarse una tercera para la sociedad, lo que tiene importancia especial en adquisiciones y fusiones por la permanencia relativa de la entidad resultante: preparar las tres matrices FODA puede identificar problemas potenciales en asociaciones menos rígidas, como una alianza estratégica. La matriz de fusiones FODA se ilustrará en la sección de conclusiones de la segunda parte, mediante la fusión de Daimler-Chrysler de 1998.



**Figura 5.2** Dinámica de la matriz FODA.

<sup>19</sup> David, Fred R., "Vision versus Mission", en *Strategic Management*, 8a ed., Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2001, cap. 6; J. David Hunger y Thomas L. Wheelen, *Essentials of Strategic Management*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2001, cap. 5.

<sup>20</sup> La matriz de fusiones FODA se presentó en la Eastern Academy of Management Conference de San José, Costa Rica, entre el 17 y 21 de junio de 2001, y se ilustró con la fusión Daimler-Chrysler.

## Estrategia de océano azul: en busca de oportunidades en un mercado sin oposición<sup>21</sup>

En el análisis de la matriz FODA se mostró que las compañías podían usar sus fortalezas y superar sus debilidades al aprovechar las oportunidades y hacer frente a las amenazas. Se sugirió que la estrategia potencial más exitosa era usar las fortalezas de la empresa y aprovechar las oportunidades.



En Southwest Airlines dan gran importancia a la atención al cliente.

En el libro *La estrategia del océano azul. Cómo desarrollar un nuevo mercado donde la competencia no tiene ninguna importancia* (*Blue Ocean Strategy. How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*), publicado en 2005, los autores W. Chan Kim y Renee Mauborgne sugieren enfocarse de manera específica en oportunidades que exploren aguas sin oposición (oportunidades) en el *océano azul*, más que tratar de derrotar a la competencia en la industria existente, o el *océano rojo*, como los autores sugieren. El océano rojo puede ilustrarse con la *sangrienta* competencia actual en la industria automotriz, en que las compañías tratan de ser mejores que su competidor al tener, por ejemplo, una menor estructura de costos. En contraste, la estrategia del *océano azul* puede ilustrarse con la subasta en línea de eBay al ingresar a un mercado sin competidores. Exploremos más a fondo las diferencias entre las estrategias del océano rojo y el azul.

Las estrategias competitivas tradicionales que operan en el océano rojo se dirigen a derrotar a la competencia en un mercado existente, las compañías tratan de ser mejores que sus competidores. En Harvard, Michael Porter sugirió que las compañías deben tomar decisiones estratégicas para diferenciarse y ofrecer a los clientes algo especial por lo que estén dispuestos a pagar un precio adicional, o tener una estructura de menor costo, como el jabón Ivory, que se menciona más adelante en este capítulo.

En contraste, la estrategia de océano azul se enfoca al mercado sin oposición cuando ofrece un producto o servicio que es único en un espacio de mercado en el que no hay competidor, lo que convierte a la competencia en irrelevante, como sugiere el subtítulo del libro *La estrategia del océano azul*. Más que competir en una situación de demanda existente, la estrategia del océano azul intenta crear y desarrollar una nueva demanda de sus productos o servicios. Además, la compañía exitosa buscará estrategias que se enfoquen en la diferenciación y bajo costo, como se ilustró con la introducción del auto Lexus, con características que lo diferenciaban como auto de

lujo pero a un menor precio; así Toyota, su fabricante, creó valor para el comprador. La **innovación con valor** es más que simple innovación: es una estrategia de crear valor para el cliente ofreciendo algo especial a un costo y que requiere del compromiso de toda la compañía.<sup>22</sup>

Para captar el océano azul y volver irrelevante a la competencia, Kim y Mauborgne introducen una herramienta de diagnóstico y marco de acción llamada *lienzo estratégico* (*the strategic canvas*), que identifica los factores relevantes de una industria

www.toyota.com

**Innovación con valor** Estrategia basada en crear valor al cliente ofreciéndole algo especial a un costo y que requiere del compromiso de toda la compañía.

<sup>21</sup> Kim, W. Chan y Renee Mauborgne, *Blue Ocean Strategy – How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*, Boston: Harvard Business School Press, 2005; Robert D. Hof y Michael Arndt "How to Hit a Moving Target", *Business Week Online*, 21 de agosto de 2006; "Blue Ocean Strategy", en: <http://knowledge.insead.edu>, consultado el 8 de noviembre de 2008.

<sup>22</sup> Esta discusión y las formulas que la acompañan fueron adaptadas de: Heinz Wehrich, "The TOWS Matrix: A Tool for Situational Analysis," *Long Range Planning*, vol. 15, núm 2 [1982], pp. 54-66; Wehrich, "Analyzing the Competitive Advantages and Disadvantages of Germany with the TOWS Matrix: An Alternative to Porter's Model," *European Business Review*, vol. 99 núm. 1 [1999], pp 9-22. Véase además <http://www.usfca.edu/fac-staff/wehrich/docs/germany.pdf>, consultado el 27 de julio de 2011.

en la que las compañías compiten. Estos factores varían de una industria a otra; por ejemplo, en la de las aerolíneas los factores pueden incluir el precio de transportación aérea, alimentos, amabilidad en el servicio, etc. Southwest Airlines, exitosa aerolínea de Estados Unidos, califica baja en precios, alimentos y conexiones en los centros neurálgicos aeroportuarios, pero califica más alto en amabilidad en el servicio y frecuencia de vuelos que otras aerolíneas; como tenía poca competencia en estos últimos criterios donde obtenía altas calificaciones, buscó una estrategia de océano azul.

Las compañías que aspiran a una estrategia de océano azul deben procurar cuatro acciones:

1. Identificar y eliminar los factores que quizá no tengan importancia para el comprador.
2. Si la eliminación no es opción, reducir los factores.
3. Elevar o fortalecer los factores que son únicos.
4. Crear factores nuevos o nuevos y únicos que los compradores deseen y los competidores ignoren.

Esto fue lo que Southwest Airlines y otras empresas hicieron al adoptar una estrategia de océano azul.

¿Cómo puede aplicarse la estrategia de océano azul al formular una estrategia basada en la matriz FODA de la anterior tabla 5.1? La estrategia de océano rojo tradicional puede ejemplificarse con la estrategia FA (fortalezas y amenazas) en la que una compañía usa sus fortalezas para hacer frente a las amenazas creadas por la competencia. La competencia frente a frente casi siempre ocasiona un *baño de sangre* mediante la estrategia de océano rojo. En contraste, la estrategia FO (fortalezas y oportunidades), en la que una compañía usa sus fortalezas para aprovechar oportunidades, sería un ejemplo de estrategia de océano azul. Es cierto que en la matriz FODA se considera el análisis de oportunidades en general, en tanto que Kim y Mauborgne se enfocan en oportunidades únicas que los competidores ignoran.

Existe otra alternativa de estrategia de océano azul, en concreto, la estrategia DO, en la que una compañía comprende sus debilidades y reconoce que una forma de superarlas es buscar oportunidades únicas. A menudo, una compañía con debilidades puede estar en problemas y luego sentirse motivada a buscar oportunidades que sus competidores no hayan explotado con intensidad, es decir, adoptar una estrategia de océano azul.

En resumen, las compañías que adoptan una estrategia de océano azul pueden buscar las estrategias FO y DO que se muestran en la tabla 5.1. Si bien es imposible evitar enfrascarse en la estrategia FA, es prudente que las empresas intenten primero adoptar una estrategia de océano azul para evitar la *confrontación sangrienta* resultante de la alternativa FA.

## PERSPECTIVA INTERNACIONAL

Zipcar<sup>23</sup>

Un ejemplo de empresa con estrategia de océano azul es Zipcar, fundada en Cambridge, Massachusetts, Estados Unidos, y cuyo concepto de compartir automóvil (algo novedoso) se concentra en un mercado sin oposición mediante el uso de tecnología inalámbrica en lugares situados estratégicamente en las ciudades. Así, utiliza un sistema sencillo de reservaciones a través del cual los clientes pueden ver la disponibilidad del vehículo que luego pueden reservar en línea; un enlace inalámbrico registra el momento y uso. Zipcar enfrenta cierta competencia de CarShare en Estados Unidos, las grandes compañías de renta de automóviles como Hertz y Enterprise, WeCar en San Luis e I-GO en Chicago, que también comienzan a usar un concepto parecido de compartir vehículo. También hay empresas en otros países que hacen lo mismo, por lo que el mercado está competido en cierto grado, pero el mercado no explotado para Zipcar estaría en el concepto de compartir, en asociación con otras empresas, al ofrecer, por ejemplo, el barco o automóvil en las ciudades que no tienen esos servicios.

<sup>23</sup> Aston, Adam, "Growth Galore, But Profits Are Zip", *Business Week*, 8 de septiembre de 2008.



## Matriz de portafolio: una herramienta para asignar recursos

**Interrogantes** Empresas con débil participación de mercado y tasa alta de crecimiento.

**Estrellas** Empresas con posición competitiva y de gran crecimiento con amplias posibilidades de crecimiento y utilidades.

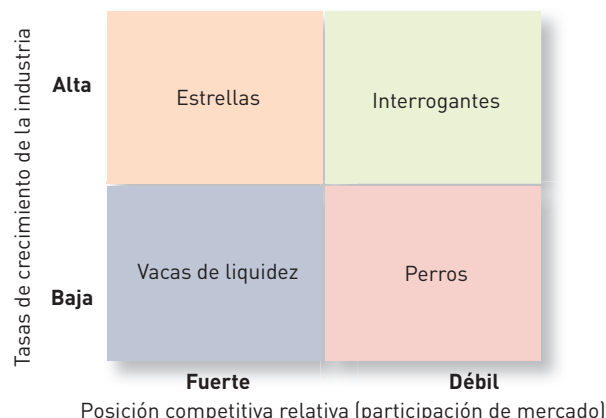
**Vacas de liquidez** Empresas con fuerte posición competitiva y baja tasa de crecimiento con buena posición en el mercado y producción de bajos costos.

**Perros** Empresas con bajo crecimiento y débil participación de mercado. No son rentables.

www.bcg.com

The Boston Consulting Group desarrolló la matriz del portafolio de empresas.<sup>24</sup>

La figura 5.3, una versión simplificada de la matriz, muestra la relación entre la tasa de crecimiento de la empresa y su posición competitiva relativa, identificada por la participación de mercado. Las empresas ubicadas en el cuadrante de las **interrogantes**, con una participación de mercado débil y una tasa alta de crecimiento, casi siempre requieren inversión de efectivo para convertirse en **estrellas**, esto es, empresas cuya posición es muy competitiva y de alto crecimiento, y que además tienen amplias oportunidades de crecimiento y utilidades. Las **vacas de liquidez**, con una fuerte posición competitiva y tasa baja de crecimiento, se encuentran bien establecidas en el mercado y están en posición de elaborar sus productos a bajos costos; por tanto, sus productos proporcionan el efectivo necesario para su operación. Los **perros** son empresas con bajo crecimiento y una débil participación de mercado, casi nunca son rentables y en general hay que deshacerse de ellas.



Adaptado de: *The Product Portfolio Matrix*, copyright 1970, The Boston Consulting Group Inc.

**Figura 5.3** Matriz de portafolio de negocios.

La matriz de portafolio se desarrolló para corporaciones grandes con varias divisiones que a menudo se organizan alrededor de unidades estratégicas de negocio (tema a discutir en el capítulo 8). Si bien el análisis de portafolio fue popular en el decenio de 1970, no dejó de tener críticos que sostienen que es demasiado simplista. Asimismo, el criterio de la tasa de crecimiento se ha considerado insuficiente en la evaluación de la importancia de una industria. De igual modo, en tanto regla para medir la posición competitiva, la participación de mercado puede ser inadecuada.

## Principales tipos de estrategias y políticas

Para una empresa lucrativa (y, con alguna modificación, para otros tipos de organizaciones) las principales estrategias y políticas que en general orientan la operación están probablemente en las áreas de crecimiento, finanzas, organización, personal, relaciones públicas, productos o servicios y marketing. Analizaremos sólo las últimas dos.

<sup>24</sup> Henderson, Bruce D., *The Experience Curve Revisited*, Boston: Boston Consulting Group, sin fecha; Barry Hedly, "Strategy and the 'Business Portfolio'", *Long Range Planning*, febrero de 1977, pp. 9-15; Bruce D. Henderson, "The Application and Misapplication of the Experience Curve", *Journal of Business Strategy*, invierno de 1984; Boston Consulting Group, en: <http://www.bcg.com>, consultado el 9 de noviembre de 2008.



## Productos o servicios

Una empresa existe para proporcionar productos o servicios, y en un sentido muy real las utilidades son simplemente una medida (aunque importante) de lo bien que atiende a sus clientes. Los nuevos productos o servicios, más que cualquier otro factor, determinan lo que es o será una empresa.

Las preguntas clave en esta área pueden resumirse así:

- ¿Cuál es el giro de nuestra empresa?
- ¿Quiénes son nuestros clientes?
- ¿Qué quieren nuestros clientes?
- ¿Cuánto comprarán nuestros clientes y a qué precio?
- ¿Queremos ser líder del producto?
- ¿Cuál es nuestra ventaja competitiva?
- ¿Queremos desarrollar nuestros propios productos nuevos?
- ¿Qué ventajas tenemos para atender las necesidades del cliente?
- ¿Cómo debemos responder a la competencia existente o potencial?
- ¿Hasta dónde podemos llegar al atender las necesidades del cliente?
- ¿Qué utilidades podemos esperar?
- ¿Qué forma básica debe asumir nuestra estrategia?

### PERSPECTIVA INTERNACIONAL

#### Estrategia corporativa en Tata Group<sup>25</sup>

Tata Group es el mayor conglomerado de India, sus tres grandes secciones son Tata Steel, Tata Motors y Tata Consulting Services. El grupo hizo grandes inversiones en automóviles, acero, energía, productos químicos y otros. Para desarrollar una estrategia más enfocada, vendió los grupos de cosméticos, pintura y cemento a la vez que entró en nuevas empresas minoristas de biotecnología, telecomunicaciones y otras.

No obstante, Tata Group enfrenta muchos desafíos, uno de ellos es desarrollar una visión coherente mientras está en muchos mercados e industrias diferentes; de hecho, formular estrategias para casi 100 compañías con unas 300 subsidiarias en 40 negocios diferentes es todo un reto. Otro desafío es cómo absorber los problemáticos molinos Coruss; con la gran demanda de energía, Tata Group se enfoca en el futuro al participar en el proyecto de energía solar de bajo costo. Otro desafío para el futuro es decidir qué negocios derivar y en cuáles continuar. También, ¿qué ocurriría si la economía se desacelerara? Pero quizá el tema más desafiante es lo que ocurrirá cuando el muy activo y visionario presidente del grupo, Ratan N. Tata, se jubile.

## Marketing

Las estrategias de marketing se diseñan para orientar a los gerentes al proveer de productos o servicios a los clientes y alentarlos a comprar; dichas estrategias están estrechamente relacionadas con las de productos: deben estar interrelacionadas y apoyarse mutuamente. De hecho, Peter Drucker considera que las dos funciones básicas de la empresa son la innovación (la creación de nuevos bienes o servicios) y el marketing, y que apenas podrá sobrevivir sin al menos una de estas funciones y, de preferencia, las dos.

<sup>25</sup> Engardio, Pete, "The Last Rajah", *Business Week*, 13 de agosto de 2007; "What's next for Tata Group: An interview with its chairman", en: [http://www.mckinseyquarterly.com/Strategy/Whats\\_next\\_for\\_Tata\\_Group\\_An\\_interview\\_with\\_its\\_chairman\\_1688\\_abstract](http://www.mckinseyquarterly.com/Strategy/Whats_next_for_Tata_Group_An_interview_with_its_chairman_1688_abstract), consultado el 27 de julio de 2011.

Las preguntas clave que sirven como guías para establecer una estrategia de marketing son:

- ¿En dónde están nuestros clientes y por qué compran?
- ¿Cómo compran nuestros clientes?
- ¿Cuál es la mejor forma de que vendamos?
- ¿Tenemos algo que ofrecer diferente a lo de los competidores?
- ¿Queremos tomar medidas legales para desalentar a la competencia?
- ¿Necesitamos y podemos proporcionar servicios de apoyo?
- ¿Cuáles son las mejores políticas y estrategias de asignación de precios para nuestra operación?
- ¿Cómo podemos atender mejor a nuestros clientes?

## PERSPECTIVA INTERNACIONAL

### Comprar Skype, ¿un error de eBay?<sup>26</sup>



La adquisición de Skype a un precio muy alto quizá fue un error de Margaret Whitman, la por otro lado muy exitosa directora ejecutiva de eBay. La aventura de Skype en internet fue un fenómeno nuevo en 2005, pero para 2007-2008 no había obtenido el éxito que esperaba. La integración con el negocio principal de eBay no se hizo correctamente, y quizá lo más importante fue que Google entró en el mercado y permitió a las personas encontrar compradores para sus bienes y, además, comenzó a proveer el pago en línea y el servicio telefónico que compite con Skype y PayPal de eBay.

• Cada día 65 millones de usuarios acceden a Skype y utilizan 700 millones de minutos gratis (de Skype a Skype) para contactarse con otras personas.

## Jerarquía de las estrategias de la compañía

### Estrategia a nivel corporativo

Estrategia general para una compañía diversificada.

**Estrategias de negocio** Estrategia cuyo objetivo es ganar una ventaja competitiva particular de una línea de productos.

**Estrategias funcionales o políticas** Estrategias diseñadas para los departamentos o unidades de una organización cuyo objetivo es apoyar el negocio y las estrategias corporativas.

En compañías grandes y diversificadas la estrategia general puede tener una forma jerárquica. En la cima de la pirámide está la **estrategia a nivel corporativo**, donde los ejecutivos preparan la estrategia general para una compañía diversificada; las decisiones se toman respecto de las industrias en las que la compañía quiere competir, y a menudo se selecciona un portafolio de empresas para alcanzar sinergias entre las unidades de negocio.

El segundo nivel de la jerarquía son las **estrategias de negocio**, que casi siempre desarrolla el gerente general de una unidad de negocio; después el director ejecutivo las revisa y aprueba, o bien las rechaza. La meta de la estrategia de negocio es ganar una ventaja competitiva en un área particular de una línea de productos.

En el tercer nivel jerárquico se desarrollan las **estrategias funcionales o políticas**, que se diseñan para los diferentes departamentos u otras unidades de la organización como finanzas, producción, marketing, servicio y personal; la meta es apoyar el negocio y las estrategias corporativas.

<sup>26</sup> "Meg Whitman's Career at eBay Suffers An Impairment Write-Down", *Business Week*, 6 de octubre de 2007, p. 80.



Figura 5.4 Pirámide de jerarquías de estrategias.

## Análisis de la industria y estrategias competitivas genéricas de Porter<sup>27</sup>



El profesor Michael Porter sugiere que la formulación de estrategias requiere un análisis del atractivo de una industria y la posición de la compañía dentro de ella, y este análisis se convierte en la base para formular las estrategias genéricas.

### Análisis de la industria<sup>28</sup>

En el análisis de la industria Porter identificó cinco fuerzas:

1. La competencia entre compañías.
2. La amenaza de nuevas compañías que entran al mercado.
3. La posibilidad de usar productos o servicios sustitutos.
4. El poder de negociación de los proveedores.
5. El poder de negociación de los compradores o clientes. Sobre la base del análisis de la industria, una compañía puede adoptar estrategias genéricas, que se denominan así porque pueden adecuarse a un amplio nivel para diferentes tipos de organizaciones; sin embargo, cualquier empresa puede usar más de una estrategia.

<sup>27</sup> Porter, Michael E. "How Competitive Forces Shape Strategy", *Harvard Business Review*, marzo-abril de 1979, pp. 137-145. Véase también su *Competitive Strategy*, Nueva York: Free Press, 1980; *Competitive Advantage*, Nueva York: Free Press, 1985; *The Competitive Advantage of Nations*, Nueva York: Free Press, 1990; "The Competitive Advantage of the Inner City", *Harvard Business Review*, mayo-junio de 1995, pp. 55-71; "Strategy and the Internet", *Harvard Business Review*, marzo de 2001, p. 63 y siguientes; Porter, Michael y Nicolaj Siggelkow, "Contextuality Within Activity Systems and Sustainability of Competitive Advantage", *The Academy of Management Perspectives*, mayo de 2008, pp. 34-56. Véase también Decker, Carolin y Thomas Mellewigt, "Thirty Years After Michael E. Porter: What Do We Know About Business Exit?", *The Academy of Management Perspective*, mayo de 2007, pp. 41-55.

<sup>28</sup> Nickols, Fred, "Industry Analysis a la Michael Porter: Five Forces Affecting Competitive Strategy", 2000, en: [http://home.att.net/~nickols/five\\_forces.htm](http://home.att.net/~nickols/five_forces.htm), consultado el 9 de noviembre de 2008.

## Estrategia general de liderazgo en costo

Este enfoque estratégico busca la reducción de costos, con base en la experiencia, sobre todo; así, la importancia puede estar en mantener una vigilancia estrecha de los costos en áreas como investigación y desarrollo, operación, ventas y servicio. El objetivo es que una compañía tenga una estructura de bajo costo comparada con sus competidores. Esta estrategia a menudo requiere una participación de mercado relativamente grande y una operación eficiente en costos, como lo ilustra el jabón Ivory de bajo costo vendido en un amplio mercado.



Caterpillar Company es el fabricante más grande del mundo de equipo de construcción y minería, motores diesel y de gas natural, y turbinas de gas industrial.

## Estrategia de diferenciación

La compañía que sigue una estrategia de diferenciación intenta ofrecer algo único en la industria en términos de productos o servicios. Los autos deportivos Porsche son en verdad especiales, al igual que la Caterpillar Company, conocida por su servicio rápido y la disponibilidad de refacciones. En el amplio mercado del consumidor, el jabón Dial se distingue de otras marcas por la utilización de desodorantes.

## Estrategia enfocada

Una compañía que adopta una estrategia enfocada se concentra en grupos de clientes especiales, una línea de productos en particular, una región geográfica específica u otros aspectos que se vuelven el punto focal de sus esfuerzos. En lugar de atender todo el mercado con sus productos o servicios, puede darle importancia a un segmento específico del mercado. Esto se puede lograr con una *estrategia de bajo costo*, de diferenciación o de ambos tipos. Porter ilustra la estrategia de bajo costo *enfocada* con el ejemplo de La Quinta Inns, una cadena de moteles que opera en cierta región de Estados Unidos y atrae a representantes de empresas viajeros, como el personal de ventas. Un ejemplo de *estrategia de diferenciación enfocada* puede ser Cray Research Inc., especializada en supercomputadoras muy poderosas y sofisticadas, la diferenciación permite a la compañía cobrar precios especiales.

En general, una compañía debe elegir una estrategia genérica para “no verse atrapada en el centro”, según Porter. La que se quede atrapada necesita decidir una estrategia de bajo costo u ofrecer un producto o servicio diferenciado (único) en un mercado amplio o estrecho.



## Premisas y pronósticos de planeación

Uno de los pasos esenciales —a menudo ignorados— de una planeación efectiva y coordinada es la elaboración de premisas, o el establecimiento y acuerdo entre gerentes y planeadores para emplear supuestos congruentes y críticos en los planes que consideran. Las **premisas de planeación** se definen como el ambiente anticipado en el que se espera que los planes operen; incluyen supuestos o pronósticos de las condiciones futuras y conocidas que afectarán la operación de los planes.<sup>29</sup> Ejemplos de éstas son las políticas vigentes y los planes de la compañía existentes que controlan la naturaleza básica de los planes de soporte.

**Premisas de planeación** El ambiente anticipado en el que se espera operen los planes.

<sup>29</sup> Para perspicacias respecto del futuro, véase el reporte especial de Peter Drucker, “The Next Society: A Survey of the Near Future”, *The Economist*, 3 de noviembre de 2001, Inserto, pp. 3-20.

Debe distinguirse entre los pronósticos que son premisas de planeación y los que se traducen en expectativas futuras, casi siempre en términos financieros de planes reales elaborados. Por ejemplo, un pronóstico para determinar las condiciones futuras de las empresas, el volumen de ventas o el ambiente político, proporciona premisas sobre las cuales desarrollar planes; y un pronóstico de los costos o ingresos de una nueva inversión de capital traduce un programa de planeación en expectativas futuras. En el primer caso, el pronóstico es un prerequisite de la planeación; en el segundo, es resultado de la planeación.

Al mismo tiempo, los propios planes y los pronósticos de sus efectos futuros a menudo se convierten en premisas para otros planes. La decisión de una compañía eléctrica para construir una planta nuclear generadora, por ejemplo, crea condiciones que dan lugar a premisas para planes de líneas de transmisión u otros que necesariamente dependen de que se construya la planta.

## Pronósticos ambientales

Si el futuro pudiera pronosticarse con precisión, la planeación sería relativamente sencilla; los gerentes sólo tendrían que tomar en cuenta tanto sus recursos humanos y materiales como sus oportunidades y amenazas, calcular el método óptimo para alcanzar su objetivo y proceder hacia él con un grado de certidumbre más o menos alto. En la práctica, pronosticar es mucho más complicado.

### Valores y áreas de pronóstico

El pronosticar tiene valores adicionales a su uso:

1. La elaboración de los pronósticos y la revisión que realizan los gerentes les obliga a pensar por anticipado, ver hacia el futuro y tomar medidas para ello.
2. La preparación del pronóstico puede revelar áreas en que se carece del control necesario.
3. Hacer pronósticos, en especial cuando toda la organización participa, ayuda a unificar y coordinar planes: enfocar la atención en el futuro conduce a una unidad de propósito hacia la planeación.

Entre las áreas ambientales que a menudo se eligen para hacer pronósticos están los ambientes económicos, sociales, politicolegales y tecnológicos.

### Pronosticar con la técnica Delphi

Uno de los intentos por hacer los pronósticos tecnológicos más precisos y significativos es la técnica Delphi. Desarrollada por Olaf Helmer y sus colegas de la RAND Corporation, esta técnica tiene un grado de respetabilidad y aceptación científica. Un proceso típico de la técnica Delphi es el siguiente:

[www.rand.org](http://www.rand.org)

1. Se selecciona un panel de expertos —tanto dentro como fuera de la organización— para tratar un problema de un área particular.
2. Se pide a los expertos (de manera anónima para que no tengan la influencia de otros) que hagan un pronóstico de lo que creen que ocurrirá y cuándo, en varias áreas de nuevos descubrimientos o acontecimientos.
3. Se reúnen las respuestas y se realimentan a los miembros del panel los resultados compuestos.
4. Con esta información a la mano (pero aún con el anonimato individual) se hacen estimados adicionales sobre el futuro.
5. El proceso puede repetirse varias veces.
6. Cuando empieza a haber convergencia de opiniones los resultados se utilizan como pronóstico aceptable.

Observe que el propósito de las opiniones y la realimentación sucesivas no es comprometer a los expertos, sino llegar a opiniones mejor informadas. Así se espera —y la experiencia ha verificado esta expectativa— llegar a un consenso informado entre los expertos.

## Resumen

Hay varias definiciones de estrategia, una amplia se refiere a la determinación de la misión o el propósito de la empresa y sus objetivos básicos a largo plazo, seguidos por la adopción de cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para alcanzar dichas metas. Las políticas son declaraciones generales o interpretaciones que orientan las reflexiones de los gerentes en la toma de decisiones. Tanto estrategias como políticas orientan los planes, les proporcionan un marco y sirven como base para el desarrollo de tácticas y otras actividades gerenciales.

El modelo de planeación estratégica muestra cómo funciona el proceso, identifica sus elementos decisivos e indica cómo se relacionan entre ellos. La matriz FODA es una herramienta moderna para analizar las amenazas y oportunidades en el ambiente externo y sus relaciones con las debilidades y fortalezas internas de la organización. Para fusiones, adquisiciones, coinversiones y alianzas se requiere el desarrollo de tres matrices FODA. La matriz de portafolio es una herramienta para asignar recursos que vincula la tasa de crecimiento de la empresa con su posición competitiva relativa (medida por la participación de mercado).

La estrategia de océano azul se enfoca en el espacio del mercado sin competencia seria; en contraste, la estrategia de océano rojo enfrenta a los competidores en una *lucha sangrienta*.

Es necesario desarrollar tipos importantes de estrategias y políticas en áreas como crecimiento, finanzas, organización, personal, relaciones públicas, productos o servicios y marketing. Las estrategias tienen forma jerárquica desde el nivel corporativo hasta los niveles de negocio y funcional. Porter identificó tres estrategias competitivas genéricas relacionadas con el liderazgo en el costo general, la diferenciación y el enfoque.

Las premisas de planeación son el ambiente anticipado, e incluyen supuestos o pronósticos a futuro y condiciones conocidas. Recientemente los pronósticos ambientales han tomado importancia. Un enfoque en los pronósticos es la técnica Delphi, desarrollada por la RAND Corporation.

## IDEAS Y CONCEPTOS BÁSICOS

Elementos clave en el proceso de planeación estratégica

Estrategia

Estrategia de océano azul

Estrategias genéricas de Porter

Jerarquía de las estrategias

Matriz de fusiones FODA

Matriz de portafolio del Boston Consulting Group

Matriz FODA de Wehrich

Política

Premisas de planeación

Principales tipos de estrategias

Pronósticos ambientales

Tácticas

Técnica Delphi

## PARA ANALIZAR

1. ¿Cómo puede distinguirse entre estrategias y políticas?
2. ¿Son las estrategias y políticas tan importantes en una empresa no lucrativa (un sindicato, una dependencia gubernamental, un hospital o el departamento de bomberos de una ciudad) como lo son en una lucrativa?, ¿por qué y cómo?
3. ¿Por qué son importantes los planes de contingencia?
4. Elija una organización que conozca e identifique sus fortalezas y debilidades. ¿Cuáles son sus oportunidades y amenazas especiales en el ambiente externo?



5. ¿Cómo haría usted una evaluación organizacional de su escuela o universidad?, ¿qué tipo de *negocio* es una escuela?
6. ¿Cómo pueden instrumentarse las estrategias con efectividad?
7. Identifique las premisas importantes que a su juicio necesitaría Honda Motor Company para pronosticar sus ventas de automóviles en los próximos dos años.

## EJERCICIOS Y ACTIVIDADES

1. Lea dos artículos que traten sobre estrategia en revistas como *Fortune* o *Business Week*, *Expansión* o *América Economía*; liste las fortalezas y debilidades de una de las compañías que aparecen, así como las oportunidades y amenazas que enfrenta.
2. Elija un problema de decisión importante que usted enfrente y perfile las premisas de planeación más decisivas que lo enmarcan. ¿Cuántas de ellas son cuestiones de conocimientos y cuántas son de pronósticos?, ¿cuántas son cualitativas y cuántas cuantitativas?, ¿cuántas están bajo su control?

## INVESTIGACIÓN EN INTERNET

1. La matriz FODA se ha utilizado para desarrollar estrategias alternativas en las organizaciones, para analizar las ventajas competitivas de las naciones, así como para desarrollar una estrategia en la carrera profesional. Busque en internet *TOWS Matrix* e identifique la aplicación de la matriz.
2. Busque en internet *strategic intent* (intenciones estratégicas) y compare las intenciones de cuatro organizaciones.
3. Busque en internet *Competing for the future* (competir para el futuro) y encuentre críticas al libro escrito por Hamel y Prahalad.

## Caso Internacional 5.1

### El Nano de Tata, el auto más barato del mundo<sup>30</sup>

Cuando Ratan Tata concibió la idea de un automóvil de 2 000 dólares, a muchos les pareció sólo un sueño. La idea era desarrollar un auto barato, eficiente en el consumo de combustible y que pudiera servir como alternativa a los usuarios indios de motocicletas. Sin embargo, en 2009 el auto entró al mercado; la demanda inicial del “auto popular” se calculó en varios millones, demanda que no se pudo satisfacer, por lo que los primeros 100 000 se distribuyeron por sorteo.

La introducción del auto se dificultó debido a varios contratiempos: la planta de West Bengal se tuvo que cerrar por las protestas de grupos políticos y de agricultores; el cierre no sólo fue costoso, sino que también ocasionó un retraso de tres meses en la introducción del auto; la producción tuvo que trasladarse a Pune, en la parte occidental de India y a Pantnagar, en la región norte.

La crisis financiera mundial aumentó el interés en los autos económicos, mientras que la demanda de autos en general se redujo considerablemente. Hay preocupación respecto del éxito

<sup>30</sup> Choudhury, Santanu, “Tata Hopes Tiny Car is a Big Hit”, *The Wall Street Journal*, 21 de marzo de 2009; Eric Bellman, “Tata Will Sell Inexpensive Car by Lottery”, *The Wall Street Journal*, 24 de marzo de 2009; Tata Motors to Have Permanent “Nano” Facility in Pantnagar, en: [http://www.domain-b.com/companies/companies\\_t/Tata\\_Motors/20090324\\_tata\\_nano.html](http://www.domain-b.com/companies/companies_t/Tata_Motors/20090324_tata_nano.html), consultado el 27 de julio de 2011.

a largo plazo del Nano y otros autos económicos, por sus bajos márgenes de ganancias, ya que el retorno de la inversión podría tardar muchos años. Cuando introdujo el Nano, Tata Motors reportó también una pérdida trimestral, y a esto se sumó el gran préstamo bancario necesario para adquirir Jaguar-Land Rover, que se venció en 2008.

Además, sus competidores también entraron al mercado de los precios bajos; la empresa india Bajaj Auto Ltd., la segunda fabricante de motocicletas más grande de ese país, también trabaja en conjunto con Nissan Motor y Renault en un auto de bajo costo; la japonesa Suzuki Motor, en una coinversión con Maruti Suzuki India Ltd., vende el Maruti 800, que, sin embargo, cuesta mucho más que el Nano de 2 000 dólares.

Cuando el auto se introdujo a un precio nada despreciable de 2 600 dólares, sólo 20% seleccionó esta opción y prefirió la versión más cara con muchos extras. La mitad de los compradores adquirió la versión tope de la gama que costaba 40% más. Muchos eligieron el aire acondicionado, lo que significó mayores márgenes para la empresa.<sup>31</sup>

El precio alto también evita la guerra de precios con los competidores que venden más caro.

En sus proyectos a futuro, Ratan planea una versión del Nano para el mercado de Estados Unidos; sin embargo, el precio sería sustancialmente mayor por los requerimientos de seguridad y de otro tipo en el país.

### Preguntas

1. ¿Cree usted que Ratan debe mantener el auto a bajo costo?, ¿qué debe hacer la empresa para mantener el costo bajo?
2. Aunque hay información limitada sobre el caso, ¿cree usted que sería un marketing inteligente anunciar un auto barato como el Tata Nano junto al Jaguar de lujo?
3. ¿Cree usted que un Nano de bajo precio tendría éxito en el mercado de Estados Unidos?, ¿le interesaría a usted un auto de esas características?, ¿por qué?

<sup>31</sup> Nair, Vipin V., "'Luxury' Tata Nano's Success Helps Avoid Price Wal", *The Wall Street Journal*, 27 de mayo de 2009.