

MANAGEMENT
COLECCIÓN MASTER

para el liderazgo competitivo de Arnoldo Hax y Nicolás Majluf es una obra de referencia en el campo de la estrategia de negocios, tanto a nivel conceptual como en el la práctica.

ística distintiva del libro es su visión integradora, sistemática y pragmática de los, modelos y herramientas de gestión, que son presentados y analizados a periencias y resultados obtenidos en organizaciones de clase mundial. se explican aquí las cuestiones críticas con que los empresarios deben enfrentarse lidad, entre ellas:

da de una misión viable, creíble y movilizadora;

de un portafolio de negocios donde se equilibren los objetivos claros y el niento de habilidades críticas y oportunidades de mercado;

cación de procesos de planificación, organización de recursos, mediación de o y retroalimentación de información que permitan mejorar sustancialmente la la gestión;

ón de procesos de producción y estrategias funcionales que permitan producir tregar servicios con niveles de calidad y de eficacia;

ollo de estrategias y procesos de gestión de recursos humanos capaces de acitar al mejor personal.

randes grupos económicos como las empresas más pequeñas deben dar interrogantes estratégicas, y encarar programas de acción como primer paso strucción de sus capacidades distintivas y de su prestigio como competidores uñdial.

1-465-8

www.granica.com

GRANICA

658.4
HAX
ej.15

GRANICA

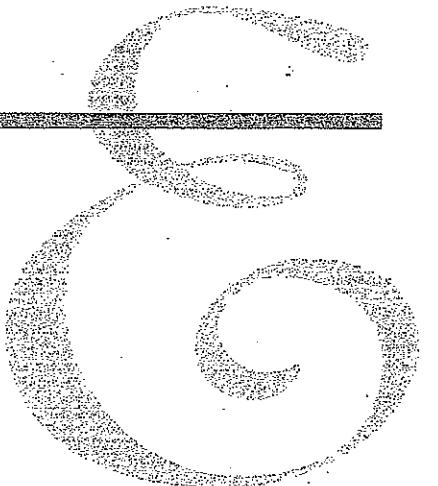
GRANICA

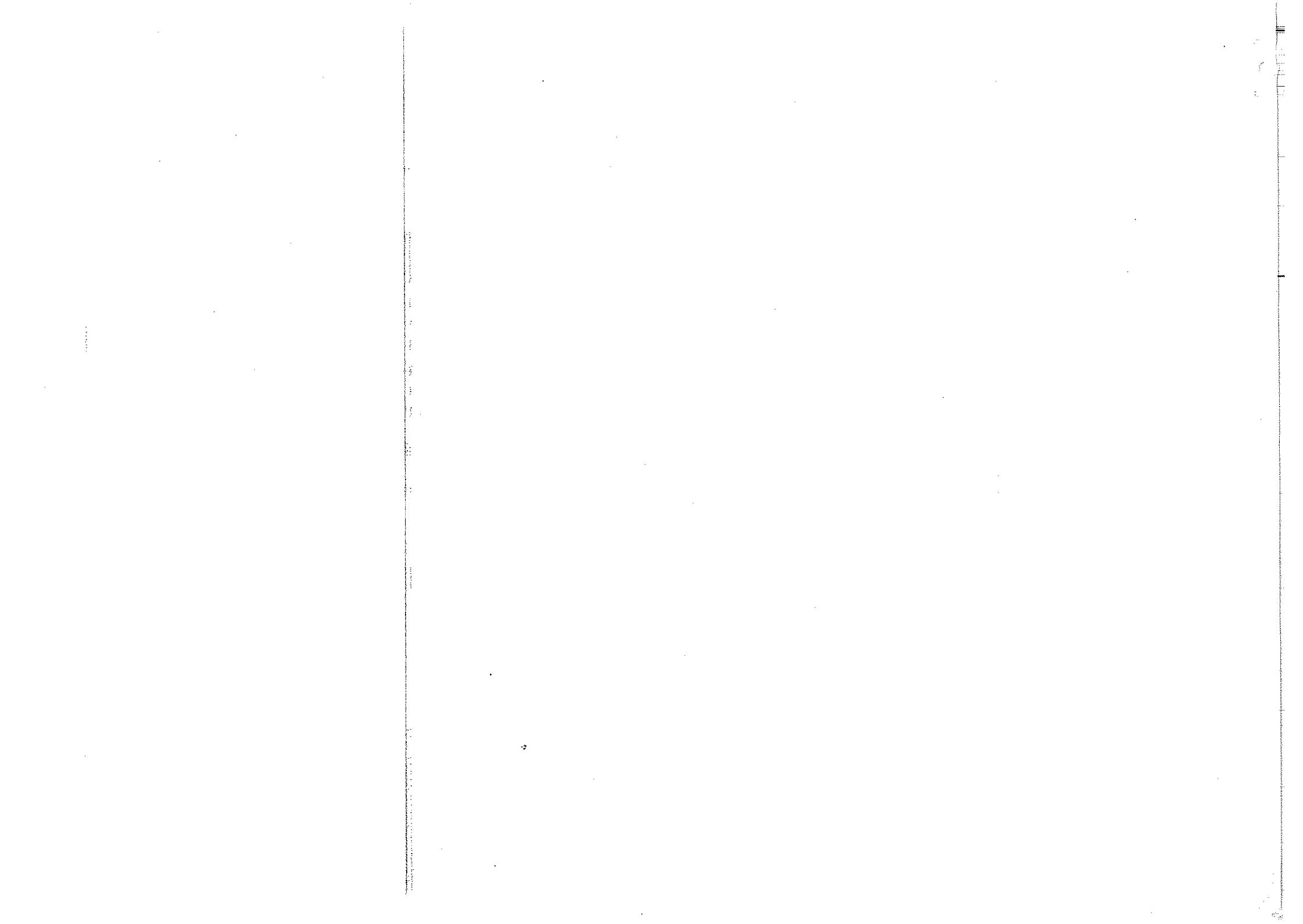
MANAGEMENT
COLECCIÓN MASTER

ESTRATEGIAS PARA EL LIDERAZGO COMPETITIVO

De la visión a los resultados

**Arnoldo Hax
Nicolás Majluf**





Notas

1. Para un panorama histórico del sistema de planificación estratégica de General Electric, véase el caso: General Electric Company "Background Note on Management Systems: 1981", Caso No. 181-111 (Boston, MA: Harvard Business School, 1981).
2. Para una descripción del enfoque sobre planificación estratégica de Arthur D. Little, véase: Arthur D. Little, Inc., *A System for Managing Diversity* (Cambridge, MA: Diciembre de 1974); Arthur D. Little, Inc., *Discovering the Fountain of Youth: An Approach to Corporate Growth and Development* (San Francisco, CA: 1979); Arthur D. Little, Inc., *A Management System for the 1980s* (San Francisco, CA: 1980); y Arnoldo C. Hax y Nicolás S. Majluf, *Strategic Management: An Integrative Perspective* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1984).
3. La piedra angular para identificar oportunidades de recursos compartidos es la cadena de valor agregado, que cubre todas las etapas de las actividades del negocio, desde el desarrollo del producto hasta la entrega del mismo terminado para el cliente final. Se presenta en el Capítulo un cuidadoso tratamiento de la cadena de valor y sus consecuencias para la estrategia de negocios.
4. Estos cuatro criterios para la definición de una UEN fueron originalmente expresados por William E. Rothschild, "How to Ensure the Continuous Growth of Strategic Planning", *The Journal of Business Strategy*, 1, No.1 (Verano de 1980), 11-18.
5. Un ataque frontal sobre el uso de la UEN como punto central de la estrategia de negocios ha sido realizado por C. K. Prahalad y Gary Hamel en "The Core Competence of the Corporation", *Harvard Business Review* (Mayo-Junio de 1990), 79-91.
6. El modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter se encuentra explicado en profundidad en su libro, *Competitive Strategies: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (New York: The Free Press, 1980).
7. El modelo de la cadena de valor de Michael Porter se encuentra analizado en su libro, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* (New York: The Free Press, 1985).

Capítulo 4

La misión del negocio

Limitaciones de la planificación

Existen dos decisiones estratégicas claves que debe enfrentar un directivo en las primeras etapas de una estrategia de negocios, en el momento de definir la misión del mismo. Éstas son: definir el alcance del negocio —que determina dónde competir— y desarrollar las competencias únicas asociadas al negocio, lo cual determina cómo competir.

La selección del alcance apropiado del negocio implica la selección de los clientes y los competidores "adecuados". Esto significa definir el campo competitivo en el que opera el negocio. El desarrollo y la consolidación de las competencias únicas incluyen la adquisición de los recursos tangibles e intangibles claves de la empresa, así como de las capacidades correspondientes que diferenciarán la empresa de sus competidores¹.

Pocas decisiones resultan tan significativas como ésta. Los errores cometidos en la definición del alcance del negocio suelen producir drásticas consecuencias para la empresa. Podría terminar perdiendo al ignorar nuevos e importantes segmentos del negocio o quedando atascada en negocios maduros mucho después de que su carácter atractivo haya desaparecido. Asimismo, las decisiones que afectan el oportunidades desarrollo de las competencias esenciales del negocio son fundamentales para lograr un desempeño financiero superior. Estas dos decisiones —alcance del negocio y competencias únicas— se encuentran incorporadas en la misión del negocio.

Por consiguiente, existen dos conjuntos de información que deberían figurar en la declaración de la misión de un negocio. En primer lugar, una clara definición del alcance actual y futuro esperado del negocio. Esto se expresa como una amplia descripción de los productos, los mercados y el alcance de la cobertura geográfica del negocio hoy y dentro de un marco razonable de tiempo, comúnmente

entre tres y cinco años. La declaración del alcance del negocio es informativa no sólo por lo que incluye sino por lo que deja de lado.

La otra información importante que debería incluirse en la declaración de la misión de un negocio es la selección de competencias que distinguen en forma única su negocio de los otros en la misma industria. Definen la forma en que el negocio busca una ventaja competitiva sostenible.

El contraste entre el alcance presente y futuro del negocio y las competencias únicas nos permiten reflejar los cambios que debe buscar el negocio. Dichos cambios constituirán un elemento clave para los programas de acción estratégica que permitirán que los negocios logren su futura posición deseada.

Una prueba importante para juzgar la calidad de la misión del negocio se encuentra implícita en el nivel de desafío enfrentado por la organización para alcanzar metas verdaderamente exigentes. Esto ha sido denominado como el grado de "exigencia" pretendido para impulsar la organización hacia un nuevo estado de excelencia. Un resultado decepcionante de la declaración de una misión del negocio sería uno en el que los directivos se limitaran a estipular el campo actual de las competencias existentes, y a registrar iniciativas que ya están en marcha como expresión de un futuro estado del negocio. En dicha misión, no queda implícita expansión alguna. En su célebre artículo, "Strategic Intent", G. Hamel y C.K. Prahalad declaran que en lugar de recortar las ambiciones para adecuarse a los recursos disponibles, los directivos deberían, por el contrario, aumentar los recursos para alcanzar metas aparentemente inalcanzables². Este desafío constituye el núcleo mismo de una declaración de misión adecuada.

A menudo, los directivos piensan en la declaración de misión como una amplia manifestación de propósitos similar a las que aparecen en los informes anuales. Dichas declaraciones suelen estar pulidas y maquilladas por naturaleza; están impulsadas por un objetivo relacionado con las relaciones públicas. Tienden a ser inocuas y su contenido estratégico es escaso, si es que existe realmente. Esto no es lo que sostendremos aquí.

Un proceso para definir la misión del negocio: una ilustración

LA MISIÓN COMO PUNTO DE PARTIDA DE LA ESTRATEGIA DE NEGOCIOS

En nuestra metodología, la misión del negocio es el punto de partida de la formulación de la estrategia. Esto podría parecer algo muy controvertido, fundamentalmente por dos razones. La primera es el resultado de nuestro comentario previo. Los directivos o bien tienden a trivializar el contenido de la misión, o bien

piensan que ya tienen una declaración de misión bien establecida que no necesita ser revisada o puesta en tela de juicio. Por lo tanto, cuando uno pretende comenzar el proceso de planificación con una reflexión sobre la declaración de la misión, la primera reacción es de decepción o rechazo que es el resultado de una mala interpretación de lo que constituye la misión del negocio. Nuestra definición de la misión se centra en: detectar los cambios que deben emprenderse en el alcance y las competencias esenciales del negocio; identificar los desafíos resultantes que surgen de dichos cambios y alcanzar el consenso que debe crearse en cuanto a la orientación del negocio.

La segunda área de controversia se encuentra implícita en la circularidad de las tareas de planificación estratégica. Uno podría sostener que, a fin de abordar las decisiones fundamentales relativas al alcance y las competencias esenciales del negocio, debemos antes completar un examen cuidadoso respecto de la estructura de la industria y una evaluación de las opciones posibles para las posiciones competitivas. Sin embargo, dichos análisis también requieren de la especificación del alcance del negocio, lo cual define los sectores cuya estructura industrial será examinada y de las competencias únicas disponibles para la empresa, lo que permite un examen del posicionamiento competitivo. Esta es la naturaleza de la circularidad a la que hemos aludido.

Según nuestra experiencia, comenzar con una revisión completa de la misión del negocio constituye el curso de acción preferido. La metodología que proponemos para llevar a cabo este análisis conduce a un diagnóstico muy efectivo que produce consecuencias muy amplias. Las questões abordadas penetran en el núcleo mismo de los temas estratégicos del negocio. Impulsan a los directivos a emprender un examen crítico de enorme importancia. Cuando se alcanza el consenso y se genera la declaración final de la misión efectiva, existe un sentido de realización que legitima el significado del proceso de planificación y proporciona credibilidad a las tareas subsiguientes.

LOS ARQUITECTOS DE LA DECLARACIÓN DE LA MISIÓN

Creemos que el mayor beneficio derivado de un proceso ordenado de planificación estratégica es la facilitación del diálogo entre los directivos claves responsables del desempeño del negocio. La planificación es una responsabilidad clave de los directivos de línea y no es una actividad del personal de apoyo. Así, los que deliberan sobre la misión del negocio son los directivos que asumirán las responsabilidades de formular e implementar la estrategia del negocio.

A veces, hemos considerado útil dividir a dichos directivos en dos grupos en la forma más equilibrada posible, asignándoles la tarea de definir la misión y solicitando que informen acerca de sus conclusiones a la asamblea plenaria. No debería resultar sorprendente que los grupos sean a menudo incapaces de coincidir

en una declaración de la misión actual y menos aún respecto de la orientación futura. Normalmente, el tema de mayor controversia es la identificación de lo que conduce hacia una ventaja realmente competitiva. Al examinar las fuentes del desacuerdo y debatir los componentes esenciales de la declaración de la misión es posible participar en un valioso proceso de comunicación, centrado en el núcleo de lo que debería ser el negocio en la actualidad y en los principales desafíos del futuro.

LA METODOLOGIA PARA DEFINIR LA MISIÓN DEL NEGOCIO

Presentamos ahora los diferentes pasos de la metodología que sugerimos para definir la misión del negocio utilizando el caso de "P&G Detergents" en Europa. Este es un ejemplo elaborado a partir de fuentes públicas de información con el único propósito de ilustrar la metodología. No pretende de ningún modo representar la declaración oficial de la estrategia de P&G en este negocio.

Paso 1. Definición del marco temporal.

En este paso definimos un marco temporal para el plan estratégico del negocio. Puede parecer directo, pero existe cierto número de factores a considerar. Un marco temporal adecuado para una industria puede no serlo para otra. Un marco temporal demasiado breve podría dar como resultado una planificación con falta de previsión y un marco temporal demasiado prolongado podría conducir a una planificación totalmente especulativa, en particular en un mercado rápidamente cambiante. En general, los negocios emplean un marco temporal de entre tres a cinco años. Sin embargo, en una industria inconstante como la de la inteligencia artificial, un marco temporal de uno a dos años puede resultar apropiado. Por otra parte, para una industria que requiere inversiones a largo plazo, tal como los recursos naturales, puede ser adecuado un marco temporal de diez o más años.

Para el caso de P&G Detergents en Europa, siendo una industria de productos de consumo, el marco temporal considerado es un horizonte de planificación de cinco años.

Paso 2. Determinación del alcance y las competencias únicas del negocio.

En primer lugar, la empresa debe definir el alcance actual del negocio: los productos, los mercados y las ubicaciones geográficas que en la actualidad forman parte del negocio; y el nuevo alcance del negocio: los productos, los mercados y las ubicaciones geográficas que planean añadir al negocio. También deberían enunciar las capacidades que actualmente colocan el negocio en un lugar aparte respecto de la competencia —las competencias únicas existentes— y las capacidades que esperan lograrán mantenerlo en lugar de privilegio en el futuro, es decir la nuevas competencias únicas. Tal como lo hemos señalado antes, el

hecho de contrastar los desafíos derivados de los cambios en el estado existente y el nuevo estado del negocio nos permite detectar la *exigencia* implícita en el posicionamiento del negocio. Después de enunciar los alcances y las competencias únicas actuales y nuevas del negocio, le damos prioridad a cada rubro utilizando los diagramas de evaluación de prioridades.

Para algunas empresas —habitualmente las grandes empresas de negocios— la creación de una lista de todos los productos, los mercados y las ubicaciones geográficas podría requerir una enorme cantidad de tiempo. En esos casos —cuando el alcance del negocio es muy importante— las listas detalladas podrían tornarse inmanejables, ofreciendo poca claridad. Si una UEN se ajusta a esta descripción, podría ser preferible agregar productos, mercados y así sucesivamente, a un nivel suficientemente alto como para que la tarea de completar el alcance del negocio resulte razonable.

Es importante lograr el nivel apropiado de agregación. La forma de categorizar los rubros es fundamental; cuáles productos, mercados, ubicaciones geográficas y competencias únicas son agrupados juntos y cuáles se enuncian en forma separada. Entrar en grandes detalles y enunciar los rubros individuales que podrían haber sido manejados en forma colectiva podría conducir a una sobrecarga de información. Sin embargo, la escasez de detalles puede hacer que importantes distinciones sean dejadas de lado.

El alcance del producto. Los productos son los bienes y servicios que el negocio proporciona a los clientes. El tema central al definir el alcance del producto es la categorización de todos los bienes y servicios del negocio. Podríamos agrupar algunos productos en una categoría única con el fin de manejarlos en forma colectiva, y simultáneamente mantener en forma separada otros productos importantes.

El alcance del mercado. Los mercados suelen ser más difíciles de identificar que los productos. Como con la definición del alcance del producto, lo importante es la forma en que segmentamos el mercado. El alcance del mercado debería representar con exactitud a los consumidores y clientes que utilizan los productos del negocio. Los criterios importantes para la segmentación del mercado son:

- Tipo de industria seleccionada.
- Aspectos demográficos.
- Composición de consumidores.
- Canales de distribución.

Alcance geográfico. La lista de ubicaciones geográficas debería ser completa y definida en el nivel adecuado de agregación. Si el negocio lleva a cabo una ex-

pansión internacional, las categorías geográficas deberían ser elegidas para permitir una identificación adecuada de los diversos países en los que la empresa podría operar y sus prioridades correspondientes.

Competencias únicas. Las competencias únicas son las capacidades que destacan al negocio de una empresa de otros competidores en la misma. Son capacidades que le brindan al negocio una ventaja única y sostenible sobre los competidores. Cuando se efectúa la comparación con la definición del alcance del negocio, se descubre que la lista de competencias únicas es bastante corta o inexistente. En esas circunstancias, es esencial impulsar la organización para que desarrolle capacidades futuras que den como resultado competencias únicas genuinas.

Evaluación de prioridades. Después de enunciar los productos existentes nuevos, los rubros deben recibir una prioridad. Esta aclara la cantidad de esfuerzo y recursos que deberán asignarse en el futuro. Las prioridades pueden tener dos significados diferentes, sobre la base de si son aplicadas a un rubro de alcance existente o nuevo. Presentamos la escala para la evaluación de prioridades del alcance del negocio en la Figura 4-1 y la escala de las competencias únicas en la Figura 4-2.

Una preocupación común que hemos observado al aplicar las prioridades a los diversos rubros es el uso excesivo del lado positivo de la escala. En general, el signo positivo y doble positivo superan de lejos el signo compensador negativo y doble negativo. Se alienta un uso más amplio y completo de la escala, reservando los signos positivos dobles para rubros que son realmente destacados y asignando el signo negativo doble a rubros que serán eliminados dentro del marco temporal pertinente.

Además, las prioridades significan asignación de recursos en el futuro. Por ejemplo, un producto existente recibe un signo positivo doble no porque haya tenido la más alta prioridad en el pasado, sino porque recibirá la más alta prioridad en el marco temporal futuro.

En las Figuras 4-3 a 4-6, presentamos el alcance del negocio y las competencias únicas para el caso de P&G Detergents en Europa, con la evaluación de prioridades correspondiente.

Las categorías bajo el encabezamiento "Tejidos" en el diagrama de alcance del producto existente (Figura 4-3) han sido expandidas en tres tipos de productos. Éstos incluyen: Polvo (tradicional), Polvo (concentrado) y Líquido, porque tienen diferentes prioridades para la asignación de recursos. Una situación similar ocurre con los nuevos productos de "Tejido", que son segmentados además en tres nuevos rubros. La categoría "Envase reutilizable" recibe la más alta prioridad debido a la importancia dada a la fabricación y uso de productos y envases seguros desde el punto de vista ambiental.

Figura 4-1. Escala de evaluación de prioridades para el alcance del negocio.

ALCANCE	PRIORIDAD	EL PRODUCTO, MERCADO, O UBICACIÓN GEOGRÁFICA
Existente	--	... dejado de lado o eliminado.
	-	... se le asignará un bajo nivel de importancia.
	E	... seguirá recibiendo el nivel actual de recursos
	+	... se le asigna un alto nivel de importancia y recursos adicionales para lograr una mejor posición competitiva.
	++	... se le asigna el nivel más alto de importancia y los recursos necesarios para lograr la posición competitiva más destacada posible.
Nuevo	--	... considerado en forma muy tentativa para la actividad del negocio.
	-	... considerado en forma tentativa para la actividad del negocio.
	E	... recibirá el nivel necesario de recursos.
	+	... se le asignará un alto nivel de importancia y los recursos necesarios para lograr una fuerte posición competitiva.
	++	... se le asignará el nivel más alto de importancia y los recursos

Figura 4-2. Escala de evaluación de prioridades para las competencias únicas

ALCANCE	PRIORIDAD	LA COMPETENCIA UNICA
Existente	--	... ya no proporcionará una ventaja competitiva.
	-	... sólo proporcionará una ventaja competitiva menor.
	E	... será fuente de una ventaja competitiva significativa.
	+	... será fuente de una ventaja competitiva muy alta.
	++	... será fuente de una ventaja competitiva fundamental y altamente diferenciada.
Nuevo	--	... podría convertirse en fuente de una ventaja competitiva, pero su importancia es muy incierta.
	-	... podría convertirse en fuente de una ventaja competitiva, pero su importancia es medianamente incierta.
	E	... será fuente de una ventaja competitiva significativa.
	+	... será fuente de una ventaja competitiva muy alta.
	++	... será fuente de una ventaja competitiva fundamental y altamente diferenciada.

El alcance del mercado existente y nuevo (Figura 4-4) muestra las diferentes categorías utilizadas para segmentar a los clientes, consumidores y usuarios. El alcance existente se refiere a los canales de distribución, así como al sexo y los ingresos de los consumidores; el nuevo alcance del mercado pone énfasis en una segmentación más fina relacionada con el comportamiento: "con preocupación ambiental", edad ("Población madura") y la estructura social de la familia ("Unidades familiares de una persona").

Figura 4-3. Alcance del producto para el caso de P&G Detergents en Europa

ALCANCE EXISTENTE DEL PRODUCTO

	--	-	E	+	++
▼ Tejidos					
Polvo (tradicional)		●			
Polvo (concentrado)				●	
Líquido			●		
Acondicionadores del tejido					●
Detergentes lavavajilla manuales			●		
Detergentes lavavajilla para máquinas				●	
Limpiaadores hogareños				●	
Blanqueadores		●			

NUEVO ALCANCE DEL PRODUCTO

	--	-	E	+	++
▼ Tejidos					
Envase reutilizable - productos y envase seguros desde el punto de vista ambiental					●
Detergente y suavizante en el mismo producto		●			
Detergente y blanqueador en el mismo producto (para colores y blancos).		●			
Acondicionadores de tejido con menos impacto ambiental			●		
Limpiaadores hogareños con envase conveniente.	●				

Nota: Este no es un documento oficial. Es una ilustración extraída de fuentes públicas.

Figura 4-4. Alcance del mercado para el caso de P&G Detergents en Europa

ALCANCE EXISTENTE DEL MERCADO

	--	-	E	+	++
Supermercado (en su mayor parte alimentos y productos para el hogar)					●
Hipermercado (línea completa de productos, incluyendo ropa y otros)					●
Tiendas		●			
Otras salidas minoristas			●		
Hombres				●	
Mujeres			●		
Familias de ingresos bajos		●			
Familias de ingresos medios				●	
Familias de ingresos altos					●

NUEVO ALCANCE DEL MERCADO

	--	-	E	+	++
Con preocupación ambiental					●
Población madura				●	
Unidades familiares de una persona					●

NOTA: Este no es un documento oficial. Es una ilustración extraída de fuentes públicas.

El alcance geográfico (Figura 4-5) muestra el grado diferente de atención otorgado a ciertos países de la Comunidad Europea cuando se la compara con otros países europeos y del resto del mundo. También muestra la alta prioridad otorgada a países como España, Portugal e Italia. No es que dichos mercados sean más importantes o más grandes que los mercados del Reino Unido o Alemania, sino que existe un aumento sustancial en la atención que dichos países *deberían* recibir, cuando se la compara con la situación actual.

Las competencias únicas (Figura 4-6) están estructuradas alrededor de las etapas de la cadena de valor. Por ejemplo, la situación existente de la etapa de Tecnología muestra la importancia de la "I&D en el desarrollo del envase y del proceso", una capacidad que debe aplicarse en futuros desarrollos para obtener "productos y envases biodegradables".

Figura 4-5. El alcance geográfico para el caso de P&G Detergents en Europa.

ALCANCE GEOGRAFICO EXISTENTE	Estrategia			
	--	-	E	+
Comunidad Europea:				
Reino Unido e Irlanda			●	
Alemania			●	
Francia			●	
Bélgica, Países Bajos y Luxemburgo			●	
Dinamarca			●	
España y Portugal			●	
Italia			●	
Grecia			●	
Austria			●	
Países escandinavos			●	
Turquía			●	
Suiza			●	
Polonia y la República Checa			●	
 NUEVO ALCANCE GEOGRÁFICO				
C.E.I. (Comunidad de Estados Independientes)		●		
Otros de Europa Oriental	●			

NOTA: Este no es un documento oficial. Ilustración extraída de fuentes públicas.

Paso 3. Determinación de los segmentos producto-mercado

Una forma útil de llevar a cabo un mayor análisis de las dimensiones "alcance del producto" y "alcance del mercado" de la declaración de la misión del negocio se encuentra exemplificada en la Figura 4-7. La matriz resultante enfatiza las diferentes alternativas para el crecimiento dentro de un alcance producto-mercado:

- Penetración del mercado: extender los productos existentes en los mercados existentes. Para buscar el incremento de oportunidades dentro de este contexto, la empresa debe recurrir a la expansión en el volumen de ventas, las extensiones geográficas, o los mejoramientos de la participación en el mercado.
- Desarrollo del mercado: buscar nuevos mercados para la línea de productos existente.
- Desarrollo del producto: introducir nuevos productos en los mercados existentes.
- Diversificación: desarrollo de nuevos productos en nuevos mercados.

Una práctica aceptada es que el papel del directorio de negocios se limita a identificar y explotar plenamente las extensiones potenciales del negocio actual en oportunidades adyacentes de producto y mercado. No es responsabilidad del directorio de negocios buscar estrategias de diversificación; esta tarea se centra más bien en el nivel corporativo.

En forma similar a la matriz de Segmentación del Producto frente a Segmentación del Mercado, podríamos elaborar una matriz de Segmentación del Producto frente a la Segmentación de la Geografía, si fuera considerada interesante para dar nueva luz sobre la definición de la misión del negocio.

La Figura 4-8 presenta la Matriz de Segmentación del Producto frente a Segmentación del Mercado para el caso de P&G Detergents en Europa.

Paso 4. Desafíos a partir de los cambios en la misión.

Aquí comenzamos a sintetizar los resultados de nuestro análisis enunciando los nuevos desafíos que surgen de los cambios que esperamos en el negocio. Cada cambio fundamental —a partir del alcance del negocio y las competencias únicas— es abordado en forma de desafío. Los desafíos deben ser específicos y explicar qué se hará para lograr el cambio deseado.

Más adelante, en el proceso de planificación estratégica definimos programas de acción amplios y específicos en respuesta a los desafíos. Si no se pretende que un cambio sea un desafío, es probable que pase desapercibido cuando se formulan los programas de acción.

La Figura 4-9 sintetiza los desafíos que surgen de los cambios en la declaración de la misión para el caso de P&G Detergents en Europa. Esto incluye desafíos que son el resultado de cambios en el alcance del producto, el mercado y la geografía y los desafíos que emergen de cambios en las competencias únicas. Por ejemplo, a partir de los rubros de más alta prioridad en el alcance existente y el nuevo alcance del producto, definimos como desafíos la meta de aumentar la penetración de productos de polvo concentrado y las líneas de acondicionadores, así como la de centrarse en el desarrollo de limpiadores hogareños sin impacto ambiental, y en productos considerados como detergente-acondicionador y detergente-blanqueador.

Figura 4-6. Competencias únicas para el caso de P&G Detergents en Europa.

COMPETENCIAS UNICAS EXISTENTES	---	E	+	++
▼ Infraestructura gerencial				
Gestión global del producto (gestión de matriz)		●		
Programa de propiedad del empleado		●		
Gestión de marca		●		
▼ Tecnología				
Los más altos recursos de I&D de la industria		●		
I&D compartidos a través de las líneas de productos		●		
I&D en envase y desarrollo del proceso		●		
▼ Comercialización				
Experiencia local		●		
Fuerte reconocimiento de la marca		●		
▼ Minoristas y distribución				
Distribución automatizada, información POS		●		
Importante red de distribución		●		
▼ Fabricación				
Altamente automatizada		●		
Rápido desarrollo al tiempo del mercado		●		
NUEVAS COMPETENCIAS UNICAS	---	E	+	++
▼ Infraestructura gerencial				
Gestión transnacional		●		
▼ Tecnología				
I&D en productos biodegradables		●		
I&D en envases biodegradables		●		

Figura 4-6. Continuación.

NUEVAS COMPETENCIAS UNICAS	---	E	+	++
▼ Comercialización				
Imagen de empresa y productos seguros desde el punto de vista ambiental				●
▼ Minoristas y distribución				
Red de desarrollo en Europa Oriental		●		

NOTA: Este no es un documento oficial. Es una ilustración extraída de fuentes públicas.

Paso 5. Declaración de la misión

La Misión del Negocio es una declaración cualitativa de la posición global del negocio que sintetiza los puntos claves con respecto a los productos, los mercados, las ubicaciones geográficas y las competencias únicas. Dicha declaración debería ser breve pero sustantiva. Una declaración de la misión separa los puntos importantes para guiar el desarrollo del negocio. La Figura 4-10 presenta la Declaración de la Misión para el caso de P&G Detergents en Europa, que sintetiza todos los análisis llevados a cabo hasta el momento.

Figura 4-7. Definición de Segmentos Producto-Mercado y Alternativa para Estrategias de Crecimiento

	ALCANCE EXISTENTE DEL MERCADO	NUEVO ALCANCE DEL MERCADO
ALCANCE EXISTENTE DEL PRODUCTO	Penetración del mercado	Desarrollo del mercado
NUEVO ALCANCE DEL PRODUCTO	Desarrollo del producto	Diversificación

Figura 4-8. Segmentación del Producto frente a Segmentación del Mercado - Negocio en Europa de P&G Detergent.

ALCANCE EXISTENTE DEL PRODUCTO	ALCANCE EXISTENTE DEL MERCADO				NUEVO ALCANCE DEL MERCADO								
	Supermercado (en su mayor...)	Hipermercado (línea completa...)	Tiendas,	Otras salidas minoristas,	Hombres,	Mujeres,	Familias de ingresos bajos,	Familias de ingresos medios,	Familias de ingresos altos,	Con preocupación ambiental,	Población madura,	Unidades familiares de una persona,	
Tejidos	+	+	m	m	+	m	-	+	+	+	+	+	
Polvo (tradicional)	-	◇ ◇ ◇ ◇ ◇ ◇ ◇ ◇ ◇ ◇ ◇ ◇ ◇								◇ ◇ ◇ ◇ ◇ ◇ ◇ ◇ ◇ ◇ ◇ ◇ ◇			
Polvo (concentrado)	++	◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆			◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆			◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆		◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆			
Líquido	m	◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆			◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆			◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆		◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆			
Acondicionadores de tejidos	++	◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆			◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆			◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆		◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆			
Detergente lavavajilla manuales	m	◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆			◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆			◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆		◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆			
Detergentes lavavajilla para máquina	+	◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆			◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆			◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆		◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆			
Limpiajores hogareños	++	◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆			◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆			◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆		◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆			
Blanqueadores	-	◇ ◇ ◇ ◇ ◇ ◇ ◇ ◇ ◇ ◇ ◇ ◇ ◇			◇ ◇ ◇ ◇ ◇ ◇ ◇ ◇ ◇ ◇ ◇ ◇ ◇			◇ ◇ ◇ ◇ ◇ ◇ ◇ ◇ ◇ ◇ ◇ ◇ ◇		◇ ◇ ◇ ◇ ◇ ◇ ◇ ◇ ◇ ◇ ◇ ◇ ◇			
NUEVO ALCANCE DEL PRODUCTO													
Tejidos													
Envase reutilizable en...	++	◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆			◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆			◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆		◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆			
Detergente y Suavizante...	m	◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆			◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆			◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆		◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆			
Detergente y Blanqueador en...	m	◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆			◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆			◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆		◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆			
Acondicionadores de tejido...	+	◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆			◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆			◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆		◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆			
Limpiajores hog. c/envase conveniente	-	◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆			◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆			◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆		◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆			

Clave: ◇ Carácter atractivo alto. ◇ Carácter atractivo medio. ◇ Carácter atractivo bajo.

NOTA: Este no es un documento oficial. Es una ilustración extraída de fuentes públicas.

Figura 4-9. Desafíos a partir de los cambios en la misión del negocio - P&G Detergents en Europa.

DESAFIOS A PARTIR DE CAMBIOS EN EL ALCANCE DEL PRODUCTO

- Aumentar la penetración de nuestros productos de polvo concentrado atrayendo al cliente (envase más pequeño y menor impacto ambiental) y al canal de distribución (menos espacio en estantería y más margen).
- Aumentar la penetración de nuestras líneas de acondicionadores (productos de alto margen).
- Disminuir nuestro esfuerzo en los detergentes de polvo tradicional, manteniéndolos activos en los países occidentales menos ricos y los nuevos mercados de Europa Oriental.
- Introducir envases reutilizables a fin de responder a las importantes preocupaciones ambientales y prácticas.
- Centrar grandes esfuerzos en las líneas de productos de limpiadores hogareños; presentando el mayor potencial de crecimiento en los mercados de Europa occidental.
- Desarrollar productos combinados detergente-acondicionador y detergente-blanqueador. Deberían ser probados en los mercados orientados a la conveniencia.
- Desarrollar un acondicionador de tejidos sin impacto ambiental, evitando además los envases plásticos.

DESAFIOS A PARTIR DE LOS CAMBIOS EN EL ALCANCE DEL MERCADO

- Centrarse explícitamente en el desarrollo de la relación más sólida posible con los canales de distribución, los hipermercados y supermercados más importantes. Deberíamos crear una asociación basada en nuestro "know-how" de análisis de datos obtenido por las UEN estadounidenses, por la aplicación de las Tendencias de Información y los Puntos de Venta.
- Apuntar a los hombres como usuarios de detergentes.
- Apuntar con productos específicos a las familias de ingresos más elevados, con productos ambientalmente inocuos y extremadamente convenientes.
- Apuntar a los clientes preocupados por el ambiente con esfuerzos específicos de comercialización.
- Apuntar a las unidades familiares de una persona con envase para uso individual y otros productos de conveniencia.

DESAFIOS A PARTIR DE LOS CAMBIOS EN EL ALCANCE GEOGRAFICO

- Desarrollar una posición sólida en España, Portugal e Italia, utilizando los cambios que se están produciendo en los canales de distribución.
- Ingresar con toda la fuerza en los países más ricos de Europa oriental, utilizando la línea del producto básico e introduciendo los productos más altos del mercado con la mayor rapidez posible, según la aceptación del mismo.
- Desarrollar alianzas para la distribución de los productos básicos en la ex Unión Soviética y otros países de Europa oriental.

DESAFIOS A PARTIR DE LOS CAMBIOS EN LAS COMPETENCIAS UNICAS

- Transición de la organización multinacional a una organización transnacional.
- Desarrollar con otras UEN de detergente un programa de investigación para productos y envases ambientalmente seguros y biodegradables.
- Desarrollar una experiencia de comercialización local.
- Desarrollar una imagen líder mundial en materia de detergentes y envases ambientalmente seguros.
- Desarrollar alianzas para la distribución en los países sin la presencia de P&G.

Figura 4-10. Declaración de la misión - Negocio de P&G Detergent en Europa.

La División P&G European Detergents está dedicada a suministrar productos de calidad y valor superior a los consumidores sobre la base de los principios tradicionales de integridad y haciendo las cosas bien. La División de P&G European Detergents debe ser reconocida como el líder en el suministro de productos de limpieza, acondicionamiento, lavavajilla y limpieza hogareña para los consumidores de toda Europa. Su propósito se logra a través de una organización y un ambiente laboral capaz de atraer a los individuos más calificados.

La División de P&G European Detergents está comprometida con la preservación del medio ambiente, en sus procesos de producción, sus productos y envases.

▼ ALCANCE DEL PRODUCTO

AHORA: Elaborar y distribuir una gama completa de limpiadores y acondicionadores de tejido, productos lavavajilla, limpiadores hogareños y blanqueadores.

FUTURO: Mantener el liderazgo del mercado en los mismos segmentos pero centrarse en el desarrollo y la venta de productos y envases inocuos desde el punto de vista ambiental y en la conveniente aplicación de los productos.

▼ ALCANCE DEL MERCADO

AHORA: Proporcionar productos a todos los consumidores e instituciones individuales por medio de una red integrada en toda Europa abarcando desde la I&D a la fabricación y distribución. Mantener lazos estrechos con las redes de distribución de otras UEN de P&G.

FUTURO: Responder a las crecientes preocupaciones sanitarias y ambientales y los cambios demográficos (envejecimiento de Europa Occidental y el rápido crecimiento del desarrollo de los países de Europa oriental). Comercializar las marcas mundiales de P&G que comparten la tecnología global respondiendo a las necesidades y particularidades locales.

▼ ALCANCE GEOGRÁFICO

AHORA: La totalidad de los 12 países de la Comunidad Europea y los otros 8 países de Europa occidental.

FUTURO: Expandirse progresivamente a través de alianzas de distribución en los países de Europa oriental.

▼ COMPETENCIAS ÚNICAS

AHORA: El liderazgo en I&D ha sido el fundamento del éxito mundial de P&G. La integración horizontal y la gestión multinacional han permitido que la empresa compita de forma efectiva en Europa occidental.

FUTURO: El liderazgo mundial en I&D relacionado con el ambiente en las Industrias de detergentes y envases constituye el futuro mundial de P&G. P&G European Detergents está comprometida con el hecho de convertirse en el líder en la protección del medio ambiente. La división desarrollará una cultura transnacional para permitir una atención más eficiente respecto de las diferencias de varios territorios y segmentos del mercado sin perder las economías del liderazgo en el mercado Europeo.

NOTA: Este no es un documento oficial. Es una ilustración extraída de fuentes públicas.

Notas

1. Algunas de las referencias claves que examinan el concepto de competencia central y el modelo de la empresa basado en sus recursos son: C.K. Prahalad y Gary Hamel, "The Core Competence of the Corporation", *Harvard Business Review* (mayo-junio de 1990), 71-91; Margaret A. Peteraf, "The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View" *Strategic Management Journal*, 14, No.3 (marzo de 1993), 179-192; Jay Barney, "Firm Re-

sources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, 17, No.1 (1991), 99-120; Birger Wernerfelt, "A Resource-Based View of the Firm", *Strategic management Journal*, 5 (1984), 171-180; Pankaj Ghemawat, *Commitment: The Dynamics of Strategy*. (Nueva York: The Free Press, 1991).

2. Gary Hamel y C.K. Prahalad, "Strategic Intent", *Harvard Business Review*, (mayo-junio de 1989), 63-76.

Capítulo 5

Examen del medio externo a nivel del negocio

Una de las características distintivas del enfoque moderno de planificación es su orientación externa. Debemos dedicarnos a la cuidadosa apreciación de las tendencias ambientales que conducen a una comprensión del atractivo de la industria en la que se desempeña el negocio. Deberíamos estar alerta a todos los acontecimientos de nuestra industria, en especial al comportamiento de los competidores. Sólo un profundo conocimiento de las características estructurales de la industria en la que operamos junto con un sólido conocimiento de las acciones de los competidores, pueden generar el pensamiento estratégico de alta calidad requerido para el desarrollo firme a largo plazo de una empresa.

Definición de industria

Una industria puede definirse como un grupo de firmas que ofrecen productos o servicios que son sustitutos cercanos unos de otros. De esta manera, los límites de la industria se encuentran determinados desde el punto de vista de un cliente. La pregunta pertinente es: ¿cuáles son los productos que un individuo que trata de satisfacer cierta necesidad está dispuesto a tomar en consideración en su decisión de compra? La respuesta es: todos los productos que, a los ojos del individuo, cumplen aproximadamente la misma función. Hablando de manera más técnica, podríamos decir que son sustitutos cercanos los productos con elevada elasticidad cruzada de la demanda. Esto puede comprenderse más fácilmente si pensamos en dos productos y sólo uno de ellos sufre un aumento de precio; la capacidad de sustitución cercana implica una transferencia de la demanda del producto de precio más alto al otro.

Análisis competitivo de la industria

El análisis competitivo de la industria es un proceso ordenado que intenta captar los factores estructurales que definen las perspectivas de rentabilidad de una industria a largo plazo, así como identificar y caracterizar la conducta de los competidores más significativos.

Cuatro metodologías básicas utilizadas para llevar a cabo dicho análisis constituyen el centro de nuestra atención en el presente capítulo:

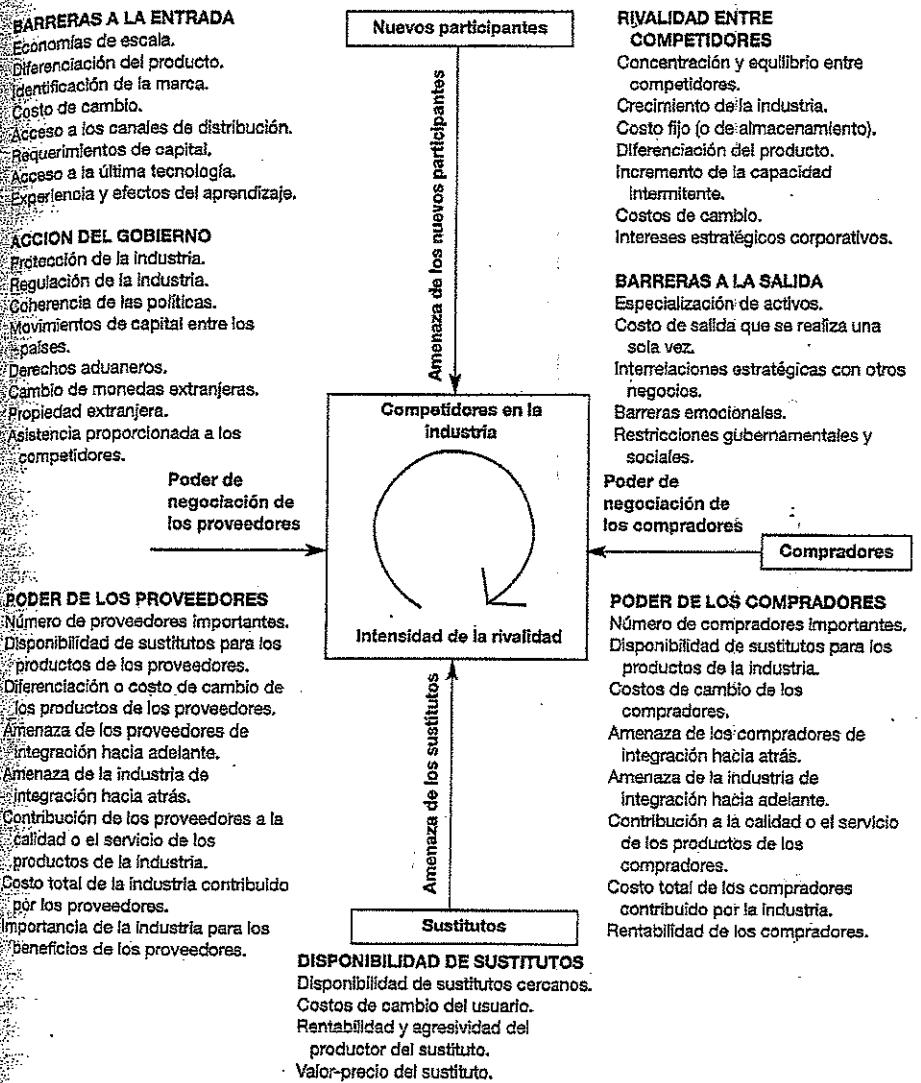
- El modelo de las cinco fuerzas de Porter para el análisis estructural de la industria.
- El examen del medio a nivel del negocio, basado en el análisis de los factores externos.
- El análisis de grupos estratégicos.
- El Análisis Financiero.

Análisis estructural de las industrias: el modelo de las cinco fuerzas

A fin de seleccionar la posición competitiva deseada de un negocio, resulta necesario comenzar con la evaluación de la industria a la que pertenece. Para llevar a cabo esta tarea, debemos comprender los factores fundamentales que determinan sus perspectivas de rentabilidad a largo plazo, dado que este indicador incorpora una medición general del atractivo de la industria.

De lejos, el marco más influyente y el que más se utiliza para la evaluación del atractivo de la industria es el modelo de las cinco fuerzas de Porter¹. Este postula que existen cinco fuerzas que conforman típicamente la estructura de la industria: la intensidad de la rivalidad entre los competidores, la amenaza de nuevos entrantes, la amenaza de sustitutos, el poder de negociación de los compradores y el poder de negociación de los proveedores. Estas cinco fuerzas delimitan los precios, costos y requerimientos de inversión, que son los factores básicos que explican las perspectivas de rentabilidad a largo plazo y el atractivo de la industria. La Figura 5-1 ilustra que la estructura genérica de una industria está representada por los principales participantes (competidores, compradores, proveedores, sustitutos y nuevos participantes), su interrelación (las cinco fuerzas) y los factores subyacentes, los que ayudan a explicar el atractivo de la industria.

Figura 5-1. Elementos de la estructura de la industria: las cinco fuerzas de Porter.



Fuente: Adaptado de Michael E. Porter, *Competitive Advantage*, New York: The Free Press, 1985. A Division of Macmillan, Inc. Reimpreso con autorización.

INTENSIDAD DE LA RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES DE LA INDUSTRIA

La rivalidad entre los competidores está en el centro de las fuerzas que determinan al atractivo de la industria. Entre los numerosos factores de la rivalidad presentados en la figura, cuatro de ellos se destacan: el crecimiento de la industria, el porcentaje del costo fijo respecto del valor agregado total del negocio, el grado de diferenciación del producto y la concentración y equilibrio entre los competidores. Si una industria muestra un crecimiento elevado, bajo costo fijo relativo, una amplia variedad de capacidades de diferenciación y un alto grado de concentración, entonces es probable que la mayoría de los participantes en la industria dispongan de oportunidades de rentabilidad. Lo opuesto también es verdad. Pensemos, por ejemplo, en la industria de líneas aéreas locales después de la desregulación, donde los cuatro factores que se acaban de mencionar establecieron las condiciones que crearon una base bastante poco atractiva para la mayoría de sus participantes.

Cabe esperar que estos cuatro factores lleguen a ser los más determinantes de la rivalidad competitiva. En primer lugar, si la industria está creciendo en forma dinámica, existen oportunidades para todos los participantes y la resultante produce una fuente de prosperidad ilimitada.

En segundo lugar, los costos fijos parecen producir un impacto casi psicológico sobre la forma de dirigir los negocios. Cuando la empresa enfrenta costos fijos elevados, el punto de equilibrio aumenta hasta una fracción significativa de la capacidad plena. Si ese nivel de operación no se alcanza, la reacción es ofrecer al cliente condiciones favorables para activar la demanda, sin tener en cuenta las consecuencias que puede producir sobre el desempeño general de la industria. Pensemos, por ejemplo, en una línea aérea que cumple vuelos regulares entre Boston y San Francisco con un avión Boeing 747. Después de completar 100 vuelos programados con media capacidad utilizada, la carga de absorber los gastos generales puede convertirse en una gran obsesión. Esto puede impulsar a los directivos de la línea aérea a emprender opciones como la reducción de precios, la oferta de todo tipo de servicios superfluos y otras acciones competitivas con el fin de captar pasajeros, a pesar del daño que se produce sobre el desempeño general de la industria.

En tercer lugar, la diferenciación del producto constituye un factor fundamental en la determinación de la rivalidad competitiva. Nada podría ser más devastador para la rentabilidad de la industria que el "síndrome del producto primario". Un producto primario es un producto o servicio que no puede diferenciarse. Esto significa que nadie puede afirmar sobre lo que se le ofrece al cliente, que sea esto superior a una oferta equivalente por parte de otros competidores. Si es realmente el caso, la decisión de un cliente depende enteramente del precio, significando esto la guerra. Cuando las características del producto son tales que corresponden a las de un producto primario —tal como los metales— el principal desafío estratégico es escapar de la

trampa competitiva. Esto significa que todo esfuerzo debería ser emprendido para diferenciar el producto, recurriendo a propiedades diferentes de los atributos intrínsecos. El pensamiento creativo siempre puede identificar oportunidades para la venta competitiva en el servicio técnico, las condiciones financieras, el plazo de entrega, la imagen, las habilidades de comercialización, el grado de interés del cliente y otros atributos fundamentales considerados únicos a los ojos del cliente final.

Y finalmente, tenemos el tema de la concentración y el equilibrio. Resulta mucho más deseable participar en una industria con sólo cuatro grandes competidores que captan el 85 por ciento del mercado, con una filosofía de competidores homogéneos (aun cuando la nuestra no sea la empresa líder), que en una industria con cientos de participantes, igualmente equilibrada y con perspectivas competitivas muy diferentes (como en el caso de demasiados participantes internacionales divergentes).

La justificación para esta preferencia resulta clara. En la primera opción, es posible no esperar grandes sorpresas. Las reglas de juego se encuentran expresadas en forma explícita o implícita. Estariamos viviendo en un oligopolio moderado, en el que ningún competidor tendría un incentivo para emprender una acción que, aunque sea beneficiosa para su propia posición en el corto plazo, probablemente produzca consecuencias para todos a largo plazo. Esta forma de comportamiento restringido no existe cuando un número mayor de participantes convergen en el terreno competitivo.

Estos son sólo cuatro de los que consideramos factores determinantes de la intensidad de la rivalidad entre los competidores. Otros factores incluidos son:

La sobrecapacidad intermitente.

En industrias en que las capacidades son agregadas en grandes cantidades tales como el aluminio y el espacio de oficinas en las grandes ciudades, la oferta general de la industria tiende a experimentar ciclos, alternando períodos de gran capacidad ociosa y de suministro insuficiente que eleva los precios. Cuando los incentivos de los precios elevados desatan una reacción simultánea en muchos competidores, éstos generan otro aumento repentino de una mayor capacidad añadida, dando lugar a un nuevo ciclo de deterioro de la rentabilidad de toda la industria.

Identidad de la marca.

Esta constituye una fuente importante de diferenciación donde las empresas tratan de establecer sólidamente sus marcas en el mercado. La mayoría de las empresas buscan el reconocimiento de la marca por parte de los consumidores y gastan mucho para ello. Pero algunas empresas introducen productos genéricos en el mercado, atacando la posición de competidores bastante diferenciados y erosionando su base de rentabilidad. Pueden encontrarse numerosos ejemplos en los productos farmacéuticos que se venden sin prescripción médica así como en los productos de supermercado, donde los artículos genéricos se venden con precios significativamente rebajados comparados con los productos con marcas de amplio reconocimiento.

Costos de cambio.

Cuanto mayor facilidad tengan los clientes para cambiar de productos en una industria dada, mayor será la intensidad de la rivalidad. Por lo tanto, no resulta sorprendente que las empresas puedan adoptar estrategias ya sea para dificultar el cambio, como lo hacen normalmente los fabricantes de equipos pesados, u ofrecer incentivos para que los clientes no cambien, como en el caso de los programas de viajeros frecuentes patrocinados por la mayoría de las líneas aéreas.

Barreras de salida e intereses corporativos.

Una barrera de salida muy elevada contribuye enormemente al deterioro del atractivo de la industria en los mercados maduros y declinantes. Cuando la industria se encuentra en las últimas etapas de su ciclo de vida, resulta normal esperar una disminución en el número de competidores ya que, las oportunidades se vuelven insuficientes para sostener a la totalidad de los participantes que se sintieron atraídos bajo mejores condiciones estructurales. Sin embargo, si la salida se presenta muy difícil o es casi imposible, como ocurre cuando la especialización de activos y el costo de salida realizado por una sola vez son particularmente elevados, no se puede llevar a cabo una declinación ordenada. Todos los competidores se ven entonces afectados por una grave erosión de la rentabilidad.

No sólo determinados factores tangibles son los que contribuyen a facilitar la salida. A veces, las barreras llamadas emocionales resultan aún más importantes, así como las interrelaciones estratégicas con otros negocios y las restricciones gubernamentales y sociales, lo cual impediría o retrasaría gravemente la decisión de salida. Finalmente, existen empresas que buscan en forma deliberada perpetuarse en una industria más allá de su solidez financiera, con el propósito de convertirse en "acosadoras competitivas". Esto suele ocurrir cuando las empresas son competidores en múltiples puntos; es decir que se enfrentan en una variedad de industrias con fuerzas relativas muy diferentes. A modo de ejemplo tomemos el caso de tres empresas financieras reconocidas cuyas fuerzas individuales se encuentran arraigadas en cimientos completamente diferentes: Merrill Lynch (originalmente considerada como una empresa de corretaje); American Express (anteriormente en la industria de viajes-espaciamiento-ocio); y Citicorp (un banco estadounidense líder con alcance mundial). Se están enfrentando entre sí en forma potencial o real en una amplia variedad de industrias, tales como servicios bancarios minoristas, gestión de inversiones y activos, servicios bancarios internacionales, viajes y financiación, comunicaciones y seguros. En el caso de competidores en puntos múltiples, una empresa que enfrenta un ataque serio en el núcleo de su negocio central podría contraatacar en un área que no tiene mucha importancia para sí misma pero que resulta fundamental para ese competidor. El negocio del acosador competitivo podría ser utilizado para darle una señal a otro competidor acerca de la naturaleza destructiva de una agresividad excesiva.

AMENAZA DE NUEVOS ENTRANTES

En muchas ocasiones, el tema estratégico más crítico para una empresa dada no reside en comprender el conjunto existente de competidores y lograr una ventaja sobre ellos, sino en orientar la atención hacia posibles e inevitables nuevos participantes. Este fue precisamente el caso hace muchos años para AES, una empresa canadiense que era entonces el líder mundial en equipos de procesadores de textos y cuya sucursal de distribución en los Estados Unidos era Lanier. En ese punto resultaba claro que la industria estaba a punto de atraer a algunas de las empresas más importantes de los Estados Unidos, tales como Wang, Digital Equipment Corp., e IBM.

Un ejemplo más reciente lo representa PictureTel, una empresa que en 1994 controlaba cerca del 70 por ciento de la participación en el mercado mundial del negocio de la videoconferencia. Sin embargo, en esa época, los fabricantes de computadoras y las empresas de comunicaciones comenzaron a buscar en forma agresiva oportunidades para integrar las capacidades de video en sus líneas de productos. Además, las grandes salas de conferencias que eran los conductos iniciales para la videoconferencia, que exigían una venta de equipos con precios astronómicos, eran sustituidos por pequeñas computadoras personales con equipo para videoconferencia y precios más bajos. La posición cómoda de PictureTel se veía afectada por gigantes como AT&T, Intel e IBM. Bajo esas condiciones, la capacidad de supervivencia de la firma desafiada en su posición inicial en la industria resultó muy cuestionable, debido a la incapacidad de una empresa pequeña de aumentar en forma realista las barreras de ingreso debido al tamaño y el poder de los nuevos participantes. Una alternativa estratégica más creíble es tratar de desarrollar un sector factible, lo cual es improbable, o bien establecer alianzas con uno de los más poderosos nuevos competidores. Las preguntas que se plantea en esta última opción son las siguientes: ¿Qué puede ofrecer la empresa pequeña en términos de ventaja sostenible? ¿Qué grado de estabilidad y duración puede tener la potencial alianza?

Esto nos conduce a uno de los conceptos más importantes de la estrategia: el concepto de las barreras de entrada y su relación con la rentabilidad de la industria. Las barreras de entrada son el resultado de una amplia variedad de nuevos factores. Éstos incluyen economías de escala, la diferenciación del producto y la intensidad de los requerimientos de capital. Otros factores esenciales son la facilidad de acceso a los canales de distribución, las materias primas fundamentales y la última tecnología, así como la importancia de los efectos del aprendizaje y el grado de proteccionismo gubernamental. Las barreras de entrada también son el resultado de algunos factores que ya se encontraban presentes como determinantes de la rivalidad: la identidad de la marca y los costos del cambio.

Las altas barreras de ingreso son fundamentales para explicar un nivel sostenido de fuerte rentabilidad. Se espera que una estrategia que conduce a aumentar las barreras de entrada a una industria genere abundantes beneficios a largo plazo. Porter propuso un esquema muy simple, presentado en la Figura 5-2, para

reflexionar sobre el impacto combinado de barreras de salida y entrada sobre la rentabilidad de una industria. La elevada rentabilidad viene con elevadas barreras de entrada y la estabilidad se consigue a través de bajas barreras de salida.

Figura 5.2. El impacto combinado de barreras de salida y entrada sobre la rentabilidad de la industria

		BARRERA DE SALIDA	
		Baja	Alta
BARRERA DE ENTRADA	Alta	Rentabilidad alta y estable	Rentabilidad alta con posible inestabilidad
	Baja	Rentabilidad baja y estable	Rentabilidad baja e inestable

Por consiguiente, la situación ideal es precisamente la que presenta barreras de entrada elevadas y barreras de salida bajas. Lamentablemente, dichas condiciones pocas veces son satisfechas en forma simultánea porque los factores que contribuyen a elevar las barreras de entrada aumentan al mismo tiempo las barreras de salida.

Por lo tanto, resulta claro que cuando una empresa ya se encuentra en una industria, una barrera de entrada elevada es la que más se prefiere. De esa manera, el negocio se encuentra protegido de una fuerte competencia que ingresa con facilidad y barre con sus beneficios. Pero existe una situación menos evidente. Supongamos que una empresa no forma parte aún de una industria, pero está considerando su ingreso en ella. ¿Es mejor tener barreras de entrada elevadas o bajas? Cuando les planteamos a nuestros estudiantes esta duda, siempre hay uno o más que responden que deben preferirse las barreras de entrada bajas. Nuestra respuesta es la siguiente:

"Bueno, hace un minuto les pregunté acerca de sus preferencias respecto de las barreras de entrada cuando estaban en una industria; respondieron que altas y todos estuvieron de acuerdo con dicha respuesta. Ahora me dicen que cuando están fuera de una industria preferirían que las barreras fueran bajas, pero en cuanto ingresen, se darán cuenta de que preferirían estar en una industria con barreras de entrada elevadas. ¿Cómo conciliar esta discrepancia?" Con el tiempo, la verdadera respuesta emerge: "Lo que ustedes siempre quieren son barreras de entrada altas. Y cuando ponderan la opción de ingresar en una industria, de todos modos prefieren barreras de entrada muy altas para todos...excepto para ustedes". Esa es la trampa. Lo que se necesita es contar con capacidades únicas, no transferibles a los competidores, que puedan volver el ingreso más fácil para la empresa, pero inaceptablemente difícil para todos los demás. Un ejemplo típico de este tipo de situación es el ingreso de IBM a la industria de las computadoras personales.

AMENAZA DE LOS SUSTITUTOS

No son sólo las empresas que participan en la industria, y los nuevos participantes potenciales los que constituyen las fuerzas centrales para determinar el atractivo de la industria; debemos agregar las empresas que ofrecen sustitutos, que pueden o bien reemplazar los productos y servicios de la industria o presentar una alternativa para satisfacer la demanda. Los sustitutos podrían afectar en formas diferentes el atractivo de una industria. Su mera presencia establece un techo para la rentabilidad de la industria, cada vez que hay un umbral de precios después del cual se produce una masiva transferencia de demanda. Un ejemplo famoso que ilustra este argumento es la conversión de las latas de acero a las de aluminio en la industria estadounidense de cervezas y refrescos. Los productores de acero seguían aumentando sus precios sin prestar suficiente atención al hecho de que los precios del aluminio no crecían en la misma proporción. Finalmente, se alcanzó un punto en el que el costo de conversión por una sola vez se volvió atractivo para los fabricantes de cerveza y refrescos.

El impacto que la amenaza de sustitución produce sobre la rentabilidad de la industria depende de cierto número de factores, tales como la disponibilidad de sustitutos cercanos, el costo de cambio del usuario, la agresividad de los productores de sustitutos, y las compensaciones precio-valor entre los productos originales y sus sustitutos.

PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES Y COMPRADORES

En el modelo original de la estructura de la industria preparado por Porter, éste trata el poder de compradores y proveedores como imágenes especulares entre sí. Esto resulta claro al examinar los factores que contribuyen al poder inherente en estos dos casos.

Poder de los Proveedores

- Número de proveedores importantes
- Disponibilidad de sustitutos para los productos de los proveedores
- Diferenciación o costos de cambio de los productos de los proveedores
- Amenaza de los proveedores de integración hacia adelante
- Amenaza de la industria de integración hacia atrás

Poder de los compradores

- Número de compradores importantes
- Disponibilidad de sustitutos para los productos de la industria
- Costos de cambio de los compradores
- Amenaza de los compradores de integración hacia atrás
- Amenaza de la industria de integración hacia adelante

- Contribución de los proveedores a la calidad o servicio de los productos de la industria
- Costo total de la industria contribuido por los proveedores
- Importancia de la industria para los beneficios de los proveedores
- Contribución de la industria a la calidad o servicio de los productos de los compradores
- Costos totales de los compradores contribuidos por la industria
- Rentabilidad de los compradores

Las palabras de Porter, "poder de negociación de los proveedores y compradores", sugiere que existe una amenaza impuesta sobre la industria debido a un uso excesivo de poder por parte de esos dos agentes. Puede interpretarse que Porter está indicando que una estrategia adecuada por parte de una empresa de negocios tendrá como componente clave, el intento de neutralizar el poder de negociación de proveedores y compradores. En el mundo de hoy, ese mensaje resulta, en el mejor de los casos, controvertido. Las empresas japonesas nos han dado una lección tras otra acerca de la importancia de tratar a los proveedores como socios centrales, manteniendo con ellos una relación que debe ser fomentada y consolidada a fin de convertirlos en una extensión de la empresa misma. Además, los compradores son el grupo constituyente de mayor importancia de la empresa, y no deben ser tratados como rivales, sino como los depositarios de una relación duradera y amistosa basada en el desempeño y la integridad.

Un dilema central: cuándo competir y cuándo cooperar

El modelo de Porter representa a las industrias como un campo de batalla o un juego de poder con fuerzas en conflicto. La mera elección de las palabras utilizadas para describir el modelo resultan muy reveladoras. Se habla de *rivalidad* entre los competidores, *amenazas* de los nuevos participantes, *amenazas* de los sustitutos y *poder de negociación* tanto con los proveedores como con los compradores. Todas estas palabras sustentan un mensaje de fondo: el mundo de los negocios es duro y competitivo. Para sobrevivir, uno tiene que ser mejor que el mejor y estar preparado para aniquilar a sus oponentes y destruir su base de poder.

Tal como sabemos todos, este clima conflictivo y antagónico no explica necesariamente las formas más efectivas o incluso más comunes de competir. En el pasado reciente, las empresas que son realmente ingeniosas para conducir sus negocios han aprendido una lección muy importante: uno tiene que saber cuándo y cómo competir; pero también —algo más importante aún— uno debe saber cuándo y cómo cooperar.

Actualmente, el término *alianzas estratégicas* representa una de las expresiones claves para los negocios. Son coaliciones formales entre dos o más empresas, para emprendimientos a corto o largo plazo, surgidas de relaciones oportunistas o

permanentes que evolucionan hacia una forma de asociación entre los protagonistas. Algunas de estas alianzas, en virtud de normas más tradicionales, podrían corresponder a acuerdos entre los competidores con intereses conflictivos; fueron prohibidos en los Estados Unidos, hasta hace muy poco, por la legislación antimonopolio que obligó a las empresas norteamericanas a buscar la celebración de convenios sólo con empresas extranjeras.

Las alianzas que se examinan en la actualidad incluyen las asociaciones de empresas, los acuerdos de licencia, los acuerdos de suministro, las iniciativas de capital de riesgo, las adquisiciones de asociación conjunta y muchas otras formas de cooperación. Todos los enfoques comparten el objetivo común de eliminar o reducir significativamente la confrontación entre los competidores, proveedores, clientes, los nuevos participantes potenciales y los productores de sustitutos. Sin duda la concreción de dichas alianzas pretende crear mejores condiciones para todos los socios participantes a través de la adquisición de tecnología y de economías de escala compartidas, el acceso a los nuevos mercados, las materias primas y los componentes, la respuesta a presiones por parte de gobiernos locales y el establecimiento de acuerdos para la estandarización mundial de los productos, sólo para mencionar las oportunidades más comunes dentro de un campo ilimitado.

Un ejemplo notable de alianzas estratégicas globales es el contraste entre la industria automotriz mundial de 1965 (Figura 5-3) y el mapa de 1985 sobre las asociaciones estratégicas mundiales en dicha industria (Figura 5-4). En 1965, la industria estaba bien definida sobre una base geográfica, con tres grandes centros de actividad en los Estados Unidos, Japón y Europa. De todas las empresas en competencia, sólo GM, Ford y Chrysler tenían intereses superpuestos en sólo dos de esas regiones. Además, no existían relaciones formales entre ninguno de los principales protagonistas. Resulta sorprendente observar el mundo de la industria automotriz veinte años después. Ya no resulta factible separar el alcance geográfico de los participantes en la industria o seguir de cerca la enorme cantidad de alianzas que han sido creadas en todos los ramos. Además, el cambio dinámico que se ha producido en la industria resulta tan abrumador que se necesitaría contar con un experto en industria de tiempo completo para mantenerse totalmente actualizado respecto de la cantidad de acuerdos entre empresas celebrados casi a diario².

Dos ilustraciones del análisis estructural de las industrias: productos farmacéuticos e ingeniería de polímeros

El modelo que acabamos de presentar tiene la capacidad de comunicar en forma muy rápida y efectiva los temas principales que deben ser reconocidos al evaluar el atractivo de una industria. Para transmitir ese mensaje, hemos seleccionado

dos breves ejemplos. Uno está relacionado con la industria farmacéutica y el otro con la industria de ingeniería de polímeros.

La industria farmacéutica de los Estados Unidos ha gozado del nivel de rentabilidad más elevado comparado con cualquier otra industria en el pasado reciente. Su atractivo era extraordinariamente alto, pero nuevas tendencias están comenzando a erosionar la base de este desempeño superior. El análisis de las cinco fuerzas nos permite detectar las principales características de la industria y determinar con precisión las fuentes de su rentabilidad. La Figura 5-5 nos proporciona una descripción compacta de los elementos primarios de la estructura de la industria a través de un análisis transversal en el comienzo de 1994. Aunque la industria sigue siendo atractiva, resulta claro que desde entonces las tendencias futuras son objeto de preocupación, en particular la creciente rivalidad entre los fabricantes más importantes, la amenaza impuesta por los medicamentos genéricos y del "yo-también" ("me-too" drugs), el creciente poder de compradores y distribuidores desarrollados, y los desafíos que surgen de la biotecnología. En los Estados Unidos, la enorme preocupación por el aumento de los costos del cuidado de la salud, que se han cuadruplicado desde 1980, está amenazando con desatar reglamentaciones gubernamentales aún más estrictas.

El segundo ejemplo describe el estado de la industria de los polímeros de ingeniería a mediados de los años ochenta. Dichos materiales son grupos de polímeros a los que pueden aplicarse ecuaciones de ingeniería en el diseño y desarrollo de nuevos productos³. Los polímeros de ingeniería son capaces de resistir grandes cargas y tensiones, y de desempeñarse bajo condiciones ambientales difíciles a lo largo de períodos prolongados. Los miembros de esta familia incluyen: el nylon, los policarbonatos, el acetil y otros. La empresa DuPont ha desempeñado un papel preponderante en esta industria, al haber inventado muchos de los productos que la componen. Su principal competidor, en los Estados Unidos y los mercados mundiales, es General Electric. En la Figura 5-6 se presenta un breve resumen del modelo de las cinco fuerzas de Porter aplicado a esta industria.

En el capítulo siguiente continuaremos con estas dos ilustraciones para examinar la posición competitiva de algunas de las empresas claves en estas dos industrias: Merck en el campo de los productos farmacéuticos, y General Electric y DuPont en la ingeniería de polímeros.

Otros comentarios sobre el modelo de las cinco fuerzas

CREACION DE UN PUNTO DE REFERENCIA PARA LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA

Existen tres argumentaciones que desecharíamos exponer respecto del impacto de la estructura de la industria sobre la rentabilidad de una empresa.

En primer lugar, diferentes industrias logran diferentes niveles de rentabilidad promedio; por lo tanto, el atractivo de una industria es un factor que resulta fundamental para comprender el desempeño de una empresa. En otras palabras, la industria *sí importa*.

En segundo lugar, existe un alto grado de variabilidad observado en los niveles de rentabilidad entre las empresas que compiten en una industria dada. De esta manera, la capacidad de la empresa para desplegar recursos y desarrollar capacidades para lograr un desempeño superior, son también muy significativas. Tal como lo hemos indicado cuando presentamos el marco de la estrategia de negocios en el Capítulo 3, la estructura de la industria y la posición competitiva juntas afectan el desempeño de un negocio.

Y en tercer lugar, el comportamiento de la industria parece cambiar drásticamente a través del tiempo. Las industrias que gozaron de altos niveles de rentabilidad a principios de los años ochenta, tales como los fabricantes de automóviles y de computadoras, enfrentaron una rentabilidad mediocre o pobre durante el comienzo de los años noventa. Por lo tanto, el sentido de la oportunidad también importa. Esto implica que el análisis transversal, que es estático en el tiempo, debe ser complementado por un análisis longitudinal que considera en forma explícita la evolución de la industria a través del tiempo⁴.

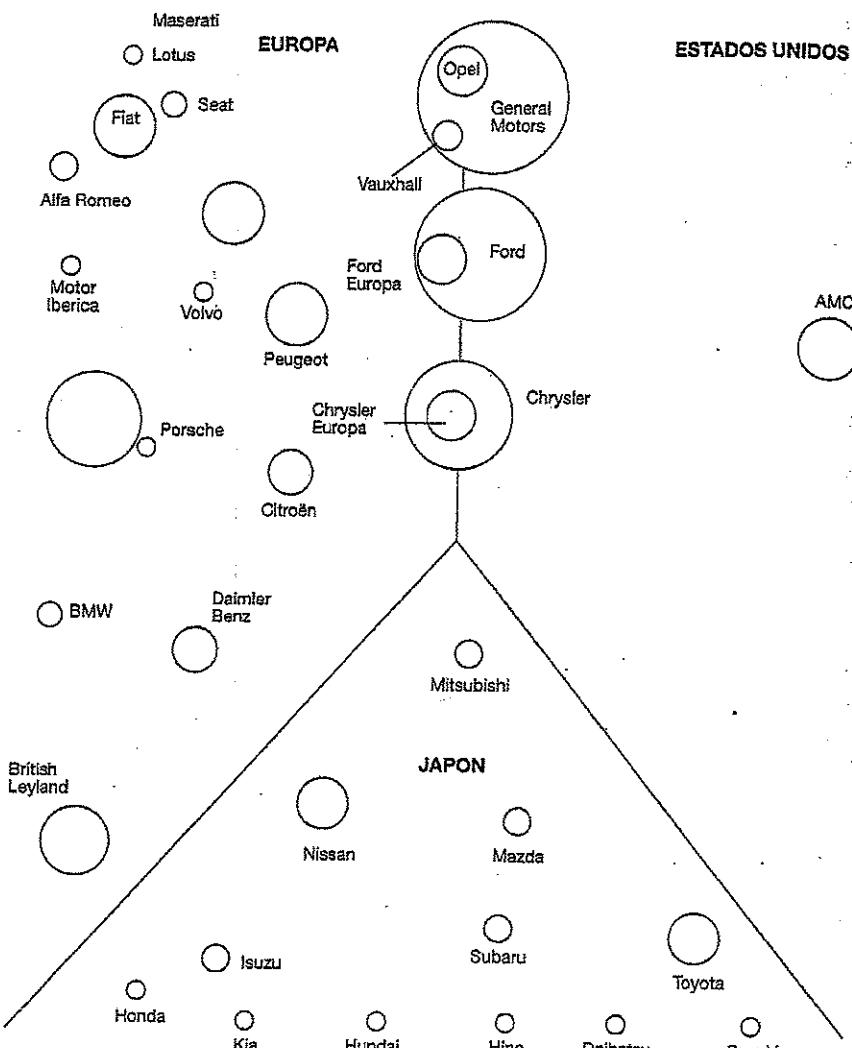
¿Cómo podemos juzgar el desempeño de la rentabilidad de la empresa? Entre los estándares de "benchmarking" competitivo más usados están la rentabilidad promedio de la industria o los segmentos de la industria en los que la empresa se encuentra posicionada la empresa, así como los resultados de los competidores líderes dentro de la industria.

Una vez que una empresa logró un nivel de rentabilidad sobresaliente en el seno de su industria, como en los casos de Merck en la industria farmacéutica, Nucor en la industria del acero, y Wal-Mart en la industria de venta minorista, podríamos quizás elevar el nivel del patrón de medición para comparar las capacidades de la empresa frente a protagonistas de primer nivel mundial. Dicha comparación podría llevarse a cabo también función por función, a fin de asegurar que cada capacidad crítica de la empresa haya logrado una excelencia de primer nivel mundial por derecho propio. Este último conjunto de estándares constituyen la etapa más exigente del "benchmarking" competitivo⁵.

NO TODAS LAS FUERZAS SON IGUALMENTE IMPORTANTES

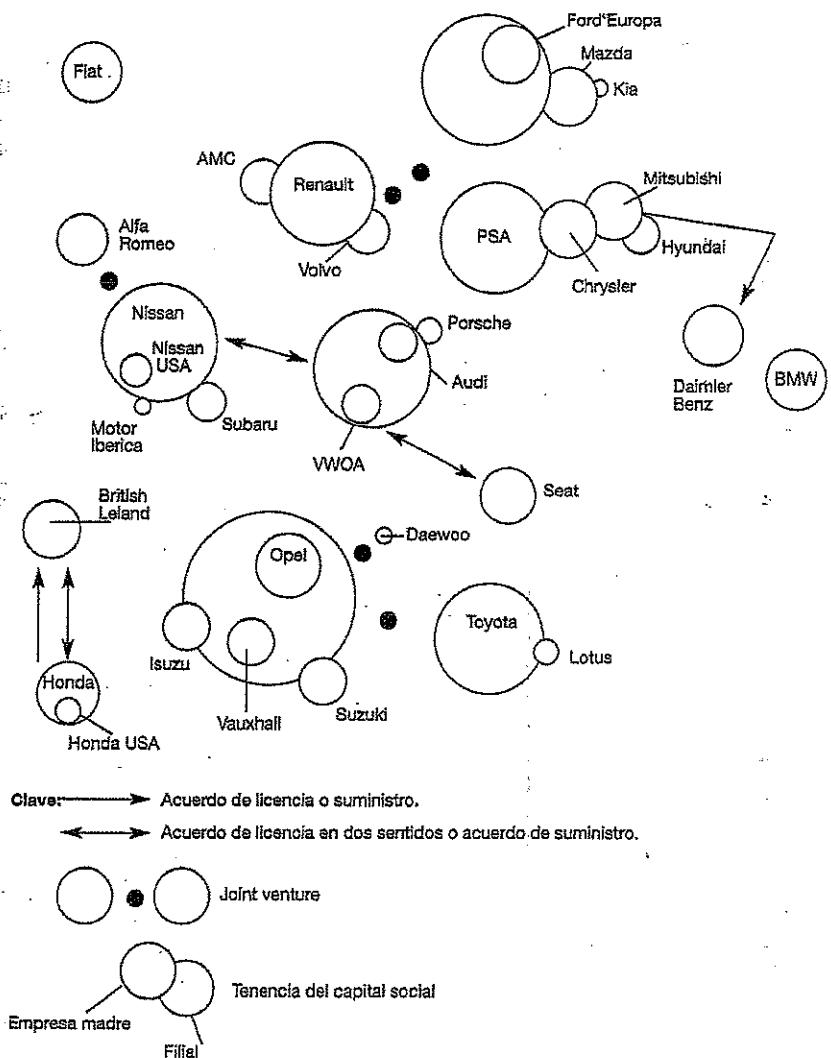
Tal como sucede en el caso de cualquier evaluación compleja en la que un grupo de factores decisivos son incluidos en el análisis final, no todas las fuerzas, y por ciento no todos los factores que contribuyen a dichas fuerzas, tienen igual peso. Podría muy bien ocurrir que muchos factores contribuyan a una posición no atractiva y, sin embargo, cuando es juzgada en su totalidad, la industria pre-

Figura 5-3. La industria automotriz mundial de 1965



Fuente: David A. Burgner, "Global Strategy: A Systematic Approach", tesis de masters sin publicar, Sloan School of Management, MIT, 1986. Reimpresa con autorización de David A. Burgner.

Figura 5-4. Mapa de Asociaciones estratégicas globales en la industria automotriz mundial



Fuente: Burgner, "Global Strategy". (1986).

Figura 5-5. El modelo de las cinco fuerzas de Porter aplicado a la industria farmacéutica a principios de los años 90.

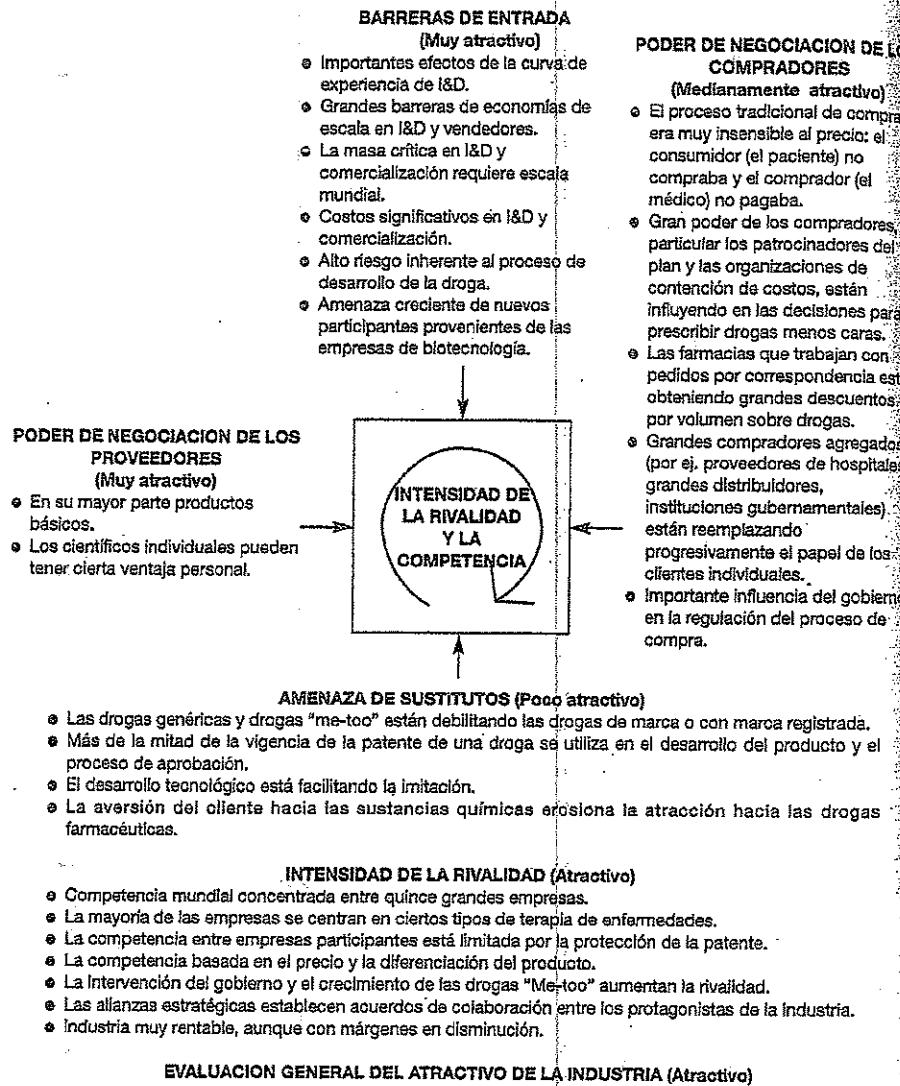
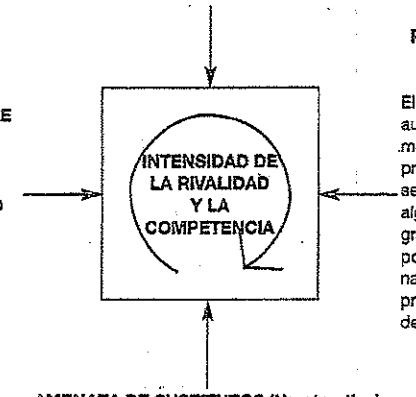


Figura 5-6. El modelo de las cinco fuerzas de Porter aplicado a la industria de ingeniería de polímeros a mediados de los años 80

BARRERAS DE ENTRADA (Atractivo)

Los participantes potenciales enfrentan barreras significativas para la entrada, incluyendo costos de inversión (las plantas son de gran intensidad de capital) y la protección por patente sobre muchos productos, así como amplios requerimientos de calificación de productos.



INTENSIDAD DE LA RIVALIDAD Y LA COMPETENCIA

En las primeras etapas de la industria, no se produjeron reemplazos significativos. Sin embargo, a medida que ha madurado, la sustitución se ha vuelto un factor cada vez más importante. Los rivales tradicionales, como el aluminio, se han tornado más competitivos con el fin de preservar sus mercados. Además, los polímeros básicos de mejor calidad amenazan a los de calidad inferior a medida que éstos también mejoran. La diferenciación se está tornando más importante.

INTENSIDAD DE LA RIVALIDAD (Atractivo)

La industria sigue siendo en gran parte un oligopolio de caballeros, ya que los productores de bajo costo son también líderes en cuanto al precio. Tanto Du Pont como GE son los productores de costos más bajos, pero siguen estrategias de calidad diferenciada para justificar los precios altos. También ayuda que dichos líderes —en su mayor parte— no compitan directamente con sus productos. Por lo tanto, la competencia no consiste en atacarse entre sí sino en tratar de captar la mayor parte del crecimiento de la industria de modo de dejar de lado la guerra de precios.

CONCLUSION: La industria sigue siendo atractiva y puede caracterizarse como estando en una etapa de crecimiento. Ya observamos la consolidación a medida que los participantes principales ejercen su poder de mercado.

Fuente: Emmanuel P. Macea, "Strategic Analysis: Du Pont Company, Engineering Polymers Division", trabajo sin publicar de un estudiante, Sloan School of Management, MIT, 1986. Reimpreso con la autorización de Emmanuel P. Macea.

sente de todos modos un panorama general atractivo. Esto simplemente refuerza la noción de que este tipo de análisis no puede llevarse a cabo en forma mecánica. Debe ser respaldado por una comprensión plena y sofisticada de los factores críticos que más contribuyen como elementos determinantes del atractivo de la industria. Estos son los temas centrales que debemos comprender plenamente y que merecen una atención preferencial cuando tenemos que decidir acerca de la mejor posición competitiva de la empresa dentro de la industria, y cuando consideramos modos alternativos, si es que ello resulta factible, para alterar la estructura de la industria. En realidad, las empresas que terminan logrando un desempeño extraordinario dentro de una industria o bien han establecido los estándares de la industria en su propio favor, tal como Motorola en la industria de teléfonos celulares y radiomensajes, o bien han reformado drásticamente la estructura de la industria en provecho propio, tal como Nucor en la industria de planchas de acero, así como Wal-Mart en la industria minorista rural.

LA NATURALEZA DINAMICA DE LA ESTRUCTURA DE LA INDUSTRIA

Tal vez la única afirmación que uno podría hacer con certidumbre acerca de la estructura de una industria es que ésta cambiará, muy probablemente, de manera impredecible. Esto de ninguna manera invalida el significado de un análisis de la industria cuidadosamente hecho, pero sirve para reforzar el hecho de que existe una dinámica inherente a la estructura de la industria que deberíamos reconocer y tratar de enfrentar de la mejor manera posible. Por lo tanto, a pesar de la importancia del análisis de las condiciones estructurales existentes en una industria y sus consecuencias competitivas, deben reconocerse también las futuras tendencias más probables, así como las oportunidades y amenazas que acarrean dichos cambios para la empresa de negocios. De vez en cuando, se utiliza la planificación de escenarios como una forma de configurar alternativas estructurales futuras que puedan ayudar a la organización a prepararse ya sea para sacar provecho de escenarios optimistas o buscar protección contra los pesimistas⁶.

La tecnología y la innovación han afectado profundamente las formas de competir y han sido responsables de la creación de nuevas industrias y del cambio significativo de la estructura de las existentes. Quizá ninguna de las tecnologías existentes pueda igualar el impacto potencial que la tecnología de la información produce al dar nueva forma a la estructura de la industria y transformar la naturaleza de los negocios y las empresas. Estamos viviendo la revolución de la información en la que las tecnologías de computación y de comunicaciones están afectando cada faceta de nuestra sociedad. La tecnología de la información puede ofrecer incontables oportunidades para que una empresa logre una ventaja competitiva. Una compañía puede utilizar la tecnología de la información para construir barreras de entrada, aumentar los costos de cambio, cambiar completamente la base de la competencia,

alterar el equilibrio de poder en las relaciones del proveedor, y/o para generar nuevos productos.

Proceso para trazar un perfil del Atractivo de la industria con el Modelo de las Cinco Fuerzas: una ilustración

A fin de asistir a los directivos con un análisis global sobre el atractivo de la industria, proporcionamos una metodología estructurada que revisa en forma completa cada uno de los factores del modelo de las cinco fuerzas de Porter, ofrece una evaluación general del atractivo de la industria y, finalmente, identifica las oportunidades y amenazas resultantes planteadas por la industria. Ilustramos esta metodología utilizando el caso del negocio de P&G Detergent en Europa. El análisis es llevado a cabo para la situación actual y la que se espera prevalecerá en el futuro.

PASO 1. PERFIL DEL ATRACTIVO DE LA INDUSTRIA

Utilizaremos siete categorías para evaluar el atractivo de la industria:

- Barreras de entrada.
- Barreras de salida.
- Rivalidad entre competidores.
- Poder de los compradores.
- Poder de los proveedores.
- Disponibilidad de sustitutos.
- Acciones gubernamentales.

La combinación de las barreras de entrada y de salida definen la amenaza de los nuevos participantes, una de las cinco fuerzas de Porter. Hemos añadido las acciones gubernamentales para abordar los temas de la regulación y el proteccionismo que son fundamentales para determinar el atractivo de la industria en un marco global.

El perfil evaluará el atractivo de la industria en su estado presente y proporcionará una proyección que describirá el atractivo deseado o pronosticado para el futuro. Las empresas realmente predominantes y de éxito en una industria son las que son capaces de ajustarla para su propio beneficio. Obviamente, no todos los factores de la industria resultan fácilmente controlables; por lo tanto, terminaremos con una mezcla entre influencia y pronóstico al definir el futuro atractivo de la industria.

Barreras de entrada.

Claramente, la diferenciación del producto, la identificación de la marca, el acceso a los canales de distribución y a la última tecnología, así como los efectos de la experiencia resultan elementos determinantes críticos de las barreras de entrada en esta industria (Figura 5-7).

Barreras de salida.

Curiosamente, la evaluación revela una extraordinaria facilidad de salida en esta industria. Ni la especialización de activos ni las barreras emocionales parecen ser un elemento de disuasión para la salida (Figura 5-8).

Rivalidad entre competidores.

Existe un número muy pequeño de competidores importantes de esta industria en Europa. La rivalidad no es muy intensa (Figura 5-9).

Poder de los compradores.

Los principales canales de distribución están comenzando a adquirir una solidez significativa (Figura 5-10).

Poder de los proveedores.

Las empresas químicas especializadas y otros proveedores fundamentales podrían retener un poder de negociación significativo (Figura 5-11).

Disponibilidad de sustitutos.

La falta de sustitutos claros para los detergentes tornan atractiva esta fuerza (Figura 5-12).

Acciones gubernamentales.

Las políticas de gobierno tienden o bien a ser favorables o a no interferir en las actividades de negocios (Figura 5-13).

Síntesis del atractivo de los factores.

Cada uno de los siete factores analizados anteriormente recibe una clasificación para su grado de atractivo. Nótese que para esta síntesis se ha tomado en cuenta la escala de cinco puntos (Figura 5-14).

Evaluación general del atractivo de la industria.

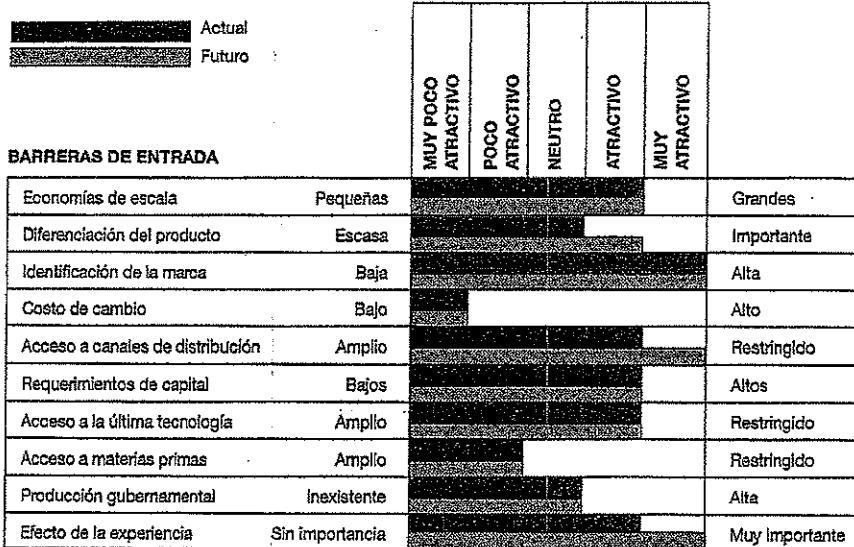
Después de completar el análisis de cada factor, se ofrece una clasificación general para el atractivo de la industria. Obsérvese que cambiamos de la escala de cinco puntos a una escala de tres puntos: atractivo bajo, medio y alto. Esto permitirá el uso de una Matriz Atractivo de la industria/Fortaleza del negocio para evaluar la solidez de la cartera de negocios de la empresa, y para sugerir una orientación respecto de la asignación de recursos y las acciones estratégicas (Figura 5-15).

PASO 2. IDENTIFICACION DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

El resultado final del análisis de la industria es la identificación de oportunidades claves que surgen de los factores favorables que afectan la industria; y de las amenazas claves que son el resultado del impacto adverso sobre el atractivo de la industria. Dichas oportunidades y amenazas deberían ser las depositarias de todos los temas críticos detectados durante el proceso de examen del medio.

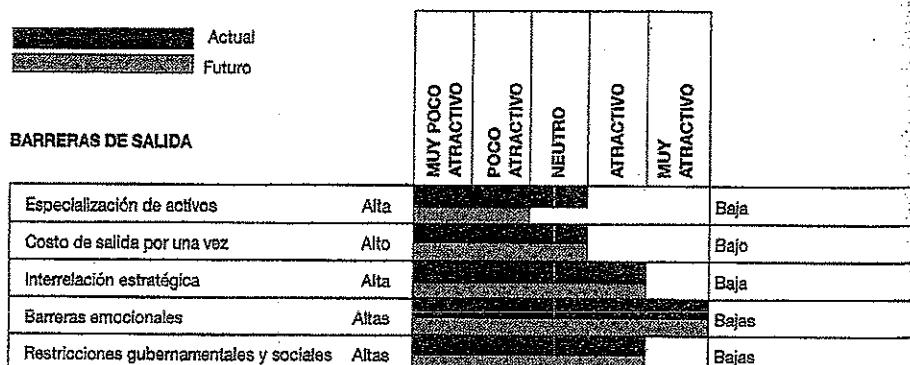
La estrategia del negocio responderá a las oportunidades y amenazas identificadas en este paso, en lo que quizás sea el mayor desafío en el proceso de formulación de la estrategia. Esto es así porque estamos tratando o bien de dar nueva forma a la estructura de la industria para nuestro propio provecho, o de responder a acontecimientos que no están totalmente bajo nuestro control. Empresas verdaderamente excelentes han desarrollado la capacidad de interactuar en forma efectiva con su medio externo, ya sea adaptándose con mayor rapidez que sus competidores, o captando las oportunidades que otros no lograron reconocer. Esta capacidad está relacionada con un conocimiento completo y una capacidad de aprendizaje para anticipar las tendencias del medio y apostar correctamente a resultados inciertos asociados a ellas. Todo se reduce a correr riesgos en forma inteligente.

Figura 5-7. Atractivo de las barreras de entrada - Negocio de P&G Detergent en Europa.



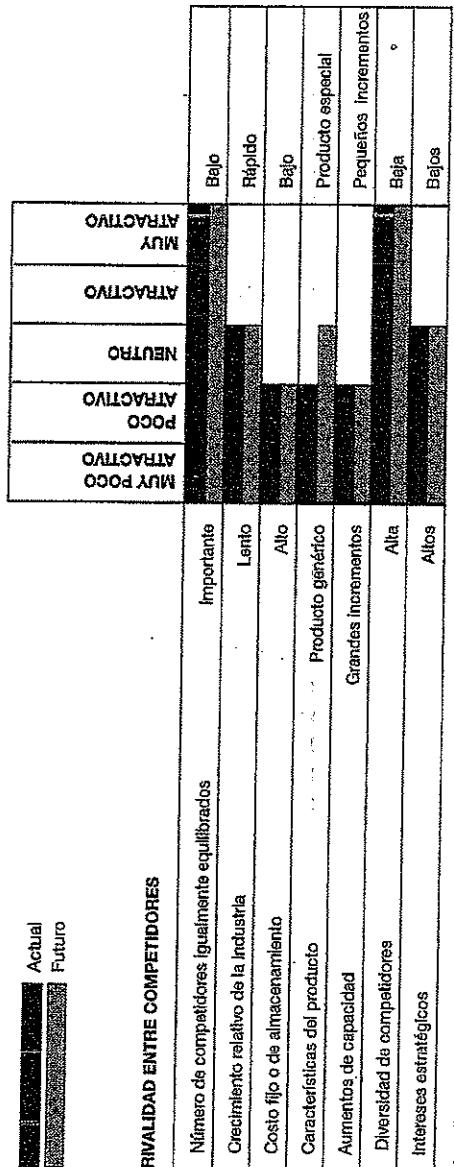
NOTA: Este no es un documento oficial. Es una ilustración extraída de fuentes públicas.

Figura 5-8. Atractivo de las barreras de salida - Negocio de P&G Detergent en Europa.



NOTA: Este no es un documento oficial. Es una ilustración extraída de fuentes públicas.

Figura 5-9. Atractivo de la rivalidad entre competidores - Negocio de P&G Detergent en Europa.



Nota: Este no es un documento oficial. Es una ilustración extraída de fuentes públicas.

Figura 5-10. Atractivo del poder de los compradores - Negocio de P&G Detergent en Europa.

		Actual	Futuro	
				PODER DE LOS COMPRADORES
				MUY PODC ATRACTIVO
Número de compradores importantes				Escasos
Disponibilidad de sustitutos para los productos de la industria				Alta
Costo de cambio del comprador				Baja
Amenaza de los compradores de integración hacia atrás				Alta
Amenaza de la industria de integración hacia adelante				Baja
Contribución a la calidad o servicio de los productos de los compradores				Pequeña
Costo total de los compradores contribuido por la industria				Gran fracción
Rentabilidad de los compradores				Baja
				Alta

Nota: Este no es un documento oficial. Es una ilustración extraída de fuentes públicas.

Figura 5-11. Atractivo del poder de los proveedores - Negocio de P&G Detergent en Europa.

		Actual	Futuro	
				PODER DE LOS PROVEEDORES
				MUY PODC ATRACTIVO
Número de proveedores importantes				Escasos
Disponibilidad de sustitutos para los productos de los proveedores				Baja
Costo de diferenciación o cambio de los productos de los proveedores				Alto
Amenazas de proveedores de integración hacia adelante				Altas
Amenaza de la industria de integración hacia atrás				Baja
Contribución de los proveedores a la calidad o servicio				Alta
Costo total de la industria contribuido por los proveedores				Gran fracción
Importancia de la industria para los beneficios de los proveedores				Pequeña
				Grande

Nota: Este no es un documento oficial. Es una ilustración extraída de fuentes públicas.

Figura 5-12. Atractivo de la disponibilidad de sustitutos - Negocio de P&G Detergent en Europa.



DISPONIBILIDAD DE SUSTITUTOS

		MUY POCO ATRACTIVO	POCO ATRACTIVO	NEUTRO	ATRACTIVO	MUY ATRACTIVO	
Disponibilidad de sustitutos cercanos	Importante						Escasa
Costos de cambio del usuario	Bajos						Altos
Rentabilidad y agresividad del productor de sustitutos	Altas						Bajas
Precio/valor del sustituto	Alto						Bajo

NOTA: Este no es un documento oficial. Es una ilustración extraída de fuentes públicas.

Figura 5-13. Atractivo de las acciones de gobierno - Negocio de P&G Detergent en Europa.



ACCIONES GUBERNAMENTALES

		MUY POCO ATRACTIVO	POCO ATRACTIVO	NEUTRO	ATRACTIVO	MUY ATRACTIVO	
Protección de la industria	Desfavorable						Favorable
Regulación de la industria	Desfavorable						Favorable
Coherencia de las políticas	Baja						Alta
Movimientos de capital entre países	Restringidos						Irrestrictos
Derechos aduaneros	Restringidos						Irrestrictos
Cambio de moneda extranjera	Restringido						Irresticto
Propiedad extranjera	Limitada						Irresticta
Asistencia proporcionada a los competidores	Sustancial						Ninguna

NOTA: Este no es un documento oficial. Es una ilustración extraída de fuentes públicas.

Figura 5-14. Resumen del atractivo de los factores - Negocio de P&G Detergent en Europa.



EVALUACION GENERAL

	MUY POCO ATRACTIVO	POCO ATRACTIVO	NEUTRO	ATRACTIVO	MUY ATRACTIVO	
Barreras de entrada						
Barreras de salida						
Rivalidad entre los competidores						
Poder de los compradores						
Poder de los proveedores						
Disponibilidad de sustitutos						
Acciones de gobierno.						

NOTA: Este no es un documento oficial. Es una ilustración extraída de fuentes públicas.

Figura 5-15. Evaluación general del atractivo de la industria - Negocio de P&G Detergent en Europa.



EVALUACION GENERAL DE LA INDUSTRIA

Evaluación general

ATRACTIVO ESCASO	ATRACTIVO MEDIO	ATRACTIVO ELEVADO

NOTA: Este no es un documento oficial. Es una ilustración extraída de fuentes públicas.

Las oportunidades y amenazas para el negocio de P&G Detergent en Europa se encuentran exhibidas en la Figura 5-16.

Figura 5-16. Identificación de oportunidades y amenazas - Negocio de P&G Detergent en Europa.

OPORTUNIDADES CLAVE

- Alto reconocimiento de la marca.
- Pocos o ningún producto sustituto para los detergentes.
- Escaso número de competidores principales podría conducir a una rivalidad más baja y oportunidades oligopólicas.
- La creación de un mercado único en la Comunidad Europea permitirá que P&G Detergent utilice en forma efectiva su economía de escala y compita en forma correspondiente.
- Buena oportunidad para el crecimiento de los productos básicos maduros en los nuevos mercados de Europa oriental.
- La experiencia adquirida en la distribución en los EE.UU. debería ser utilizada para respaldar el acceso a canales de distribución prominentes a través de Europa por medio de la creación de asociaciones.
- La investigación y la capacidad de innovación en el envase y el proceso de fabricación permitirán competir de forma efectiva frente a reglamentaciones ambientales más estrictas.
- La globalización de los gustos y las modas debido al uso creciente de los medios de comunicación.

AMENAZAS CLAVE

- Lealtad del consumidor final y costos de cambio muy bajos.
- Aumento de las preocupaciones y reglamentaciones ambientales.
- Poder creciente del canal de distribución.
- Dependencia del mercado del petróleo.
- Aparición de marcas genéricas y marcas de canal específico disminuirá los márgenes.
- Posible ingreso de Kao.

NOTA: Este no es un documento oficial. Es una ilustración extraída de fuentes públicas.

Examen del medio a nivel del negocio sobre la base del análisis de los factores externos

El examen del medio a nivel del negocio se basa en la identificación de aquellos factores externos críticos considerados como determinantes centrales del atractivo de la industria en opinión de los directivos claves del negocio. A diferencia del modelo de Porter, que se basa en un conjunto de factores fijos arraigados en principios de organización industrial, este modelo brinda la libertad de identificar los factores externos que los directivos consideran particularmente pertinentes para la industria en la que compite el negocio. Se requiere que los directi-

vos lleven a cabo un ejercicio totalmente nuevo para indagar profundamente acerca de la identificación de los temas considerados verdaderamente significativos, y concentren sus esfuerzos en la evaluación de su influencia sobre el atractivo de la industria. Esta investigación también sirve como un mecanismo efectivo de comunicación entre los directivos superiores, lo cual genera un amplio consenso entre ellos, y conduce a un enriquecimiento colectivo de su comprensión del negocio. Al mismo tiempo, evita cualquier tratamiento mecánico de este tema estratégico tan importante. Este enfoque aprovecha las amplias experiencias del grupo de directivos en un negocio dado, y puede resultar más adecuado cuando la empresa ha tenido una prolongada presencia en una industria.

Si fuera deseable enriquecer el marco conceptual utilizado por los directivos empeñados en la identificación y evaluación de dichos factores externos críticos, uno podría exponerlos en primer lugar a los principios de la organización industrial, o a la esencia del modelo de las cinco fuerzas.

Cuando utilizamos este modelo, proporcionamos un conjunto inicial de factores divididos en cinco grandes categorías: los factores de mercado, los factores competitivos, los factores económicos y gubernamentales, los factores tecnológicos y los factores sociales. La lista se encuentra incluida en la ilustración proporcionada más adelante. Sin embargo, alentarnos a los directivos a modificar la lista a fin de ajustarla a sus circunstancias específicas.

Proceso para trazar un perfil del atractivo de la industria con el modelo de los factores externos: una ilustración

El proceso para trazar un perfil del atractivo de la industria que utiliza el modelo de los factores externos es muy similar al proceso examinado cuando se utiliza el modelo de las cinco fuerzas. La diferencia fundamental es que comenzamos identificando los factores externos críticos, que se ajustan exactamente a la industria analizada. Ilustramos esta metodología utilizando, como ejemplo, la industria de seguros de vida de Taiwán. Este estudio fue llevado a cabo por Kung-Shih Lee para la Cathay Life Insurance Company⁷.

PASO 1. IDENTIFICACION DE LOS FACTORES EXTERNOS CRITICOS PARA EL ANALISIS DE LA INDUSTRIA

Los factores identificados se encuentran descritos conforme a las cinco grandes categorías presentadas en el paso 2.

PASO 2. PERFIL DEL ATRACTIVO DE LA INDUSTRIA**Factores del mercado.**

El análisis indica que existen tendencias favorables que afectan el mercado del seguro de vida de Taiwán. El potencial de crecimiento del mercado se debe fundamentalmente al creciente ingreso per cápita y a cambios demográficos favorables (Figura 5-17).

Factores competitivos.

Los nuevos participantes, en particular las empresas locales familiarizadas con la cultura y los mercados locales, están contribuyendo a un aumento en la intensidad competitiva. Aunque esta tendencia está afectando la industria en forma adversa, la evaluación final de dichos factores en el futuro indica un atractivo neutro (Figura 5-18).

Factores económicos y gubernamentales.

“El Plan de Desarrollo Nacional de Seis Años” de Taiwán pretende garantizar un crecimiento económico sostenible proporcionando los recursos necesarios para el desarrollo industrial y de la infraestructura. El gobierno ha lanzado grandes proyectos públicos para estimular la economía, incrementar la productividad general y asegurar un crecimiento económico estable y una inflación baja. Además la cercanía a la China continental abre un potencial atractivo para obtener oportunidades de crecimiento sustanciales en toda la economía, principalmente en el sector de los servicios. El suministro de mano de obra será más difícil debido al mayor número de competidores (Figura 5-19).

Factores tecnológicos.

Se está produciendo un mejoramiento continuo en los procesos de negocios de las diversas unidades de servicio de la industria gracias al uso más intensivo de las tecnologías de la información, pero los costos están aumentando en forma simultánea. El impacto final de la tecnología es exigir niveles más altos de inversión sin permitir necesariamente oportunidades diferenciadoras entre los diversos protagonistas en forma sostenible. Finalmente, los factores tecnológicos son neutros para el atractivo de la industria (Figura 5-20).

Factores sociales.

Un mayor conocimiento por parte del consumidor del valor del seguro de vida así como estándares de vida más elevados están contribuyendo a una mayor proporción del número de pólizas respecto de la población total. Las tendencias demográficas que están extendiendo la edad de la población también están añadiendo atractivo a la industria. Un impacto favorable similar será el resultado de una creciente capacidad de adaptación de la industria a los mercados internacio-

nales. El único factor de deterioro es la creciente exigencia de protección al consumidor (Figura 5-21).

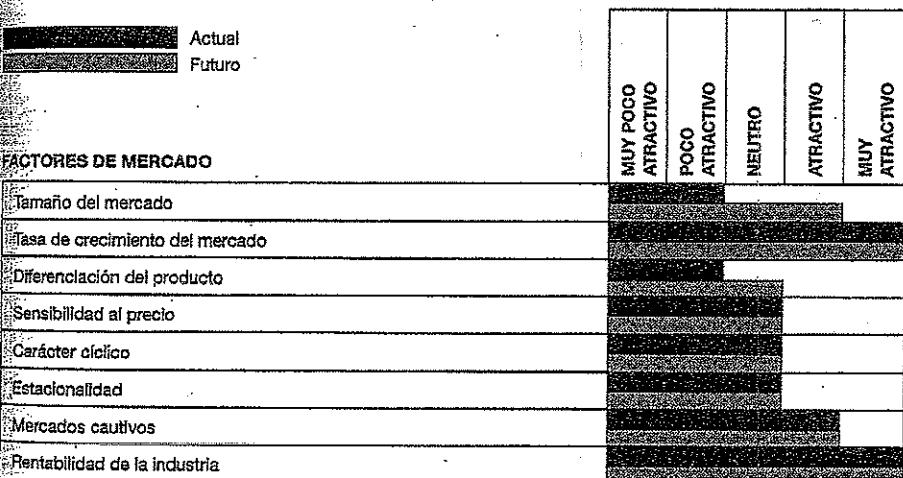
Resumen del atractivo de factores.

Cada uno de los cinco conjuntos de factores anteriormente analizados reciben una clasificación resumida. Obsérvese que la escala de cinco puntos se sigue utilizando para medir el atractivo (Figura 5-22).

Evaluación general del atractivo de la industria.

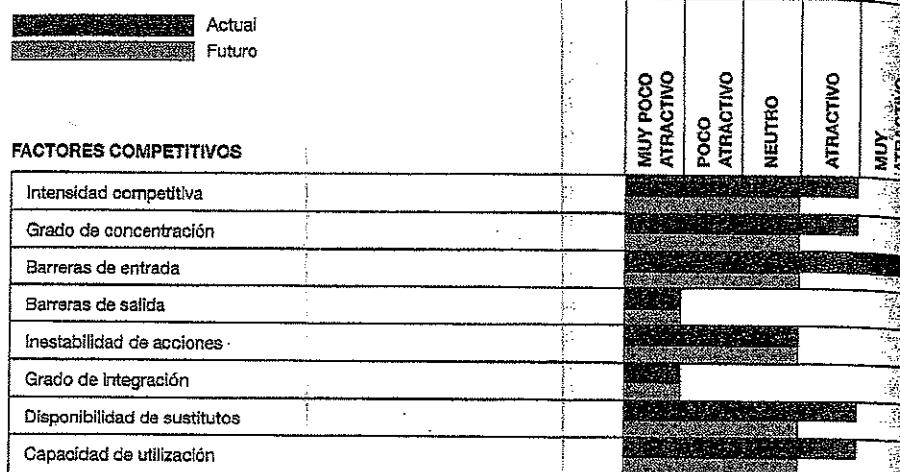
Después de completar el análisis de cada factor, se ofrece una sola clasificación general para el atractivo de la industria. Obsérvese que, como en el caso del modelo de las cinco fuerzas, pasamos de una escala de cinco puntos a una escala de tres puntos: atractivo bajo, medio y alto. Esto permitirá el uso de la Matriz Atractivo de la Industria/Fortaleza del Negocio para evaluar la solidez de la cartera de negocios de la empresa, y para sugerir una guía para la asignación de recursos y las acciones estratégicas (Figura 5-23).

Figura 5-17. Atractivo de los factores del mercado - Cathay Life Insurance Company de Taiwán.



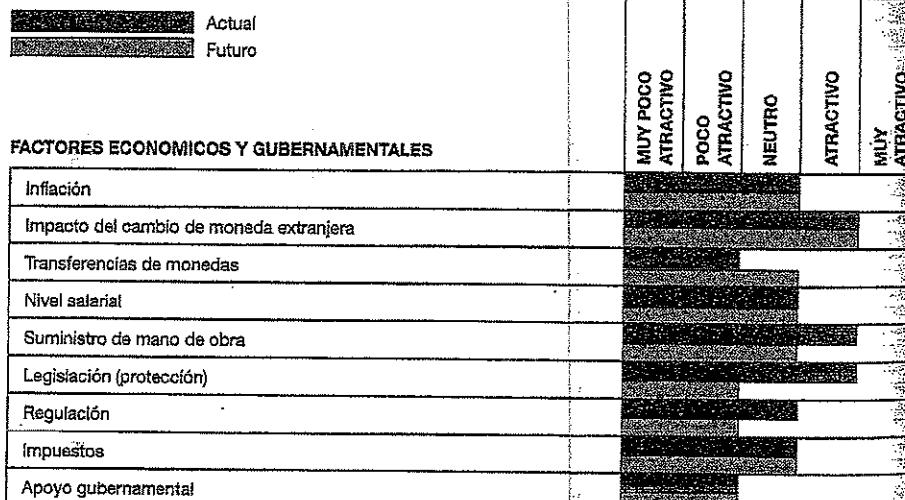
Fuente: Adaptado de Kung-Shih Lee, “A Business Strategy for a Life-Insurance Company”, tesis para masters en publicar, Sloan School of Management, MIT, (1993).

Figura 5-18. Atractivo de los factores competitivos - Cathay Life Insurance Company de Taiwán.



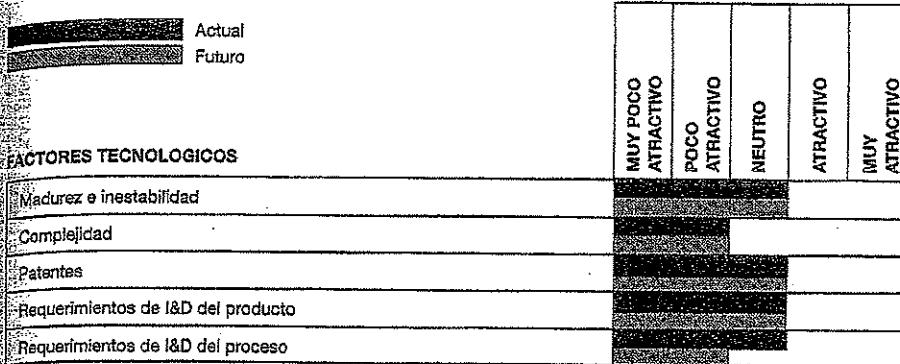
Fuente: Adaptado de Lee (1993)

Figura 5-19. Atractivo de los factores económicos y gubernamentales - Cathay Life Insurance Company en Taiwán.



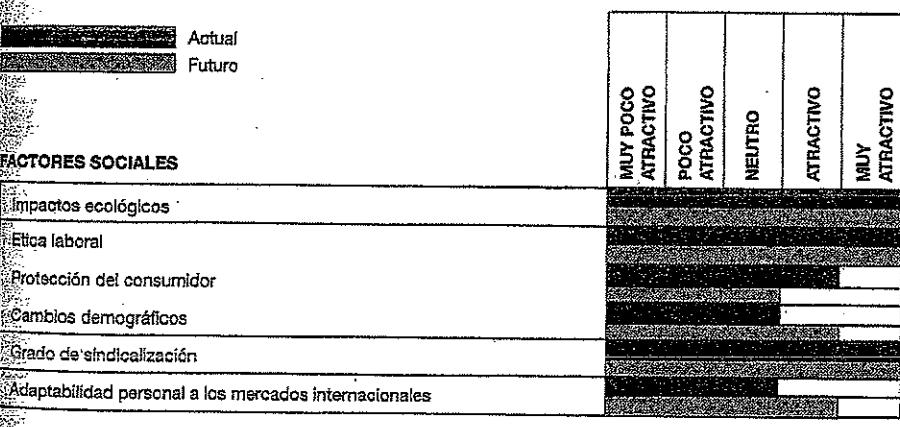
Fuente: Adaptado de Lee (1993)

Figura 5-20. Atractivo de los factores tecnológicos - Cathay Life Insurance Company en Taiwán.



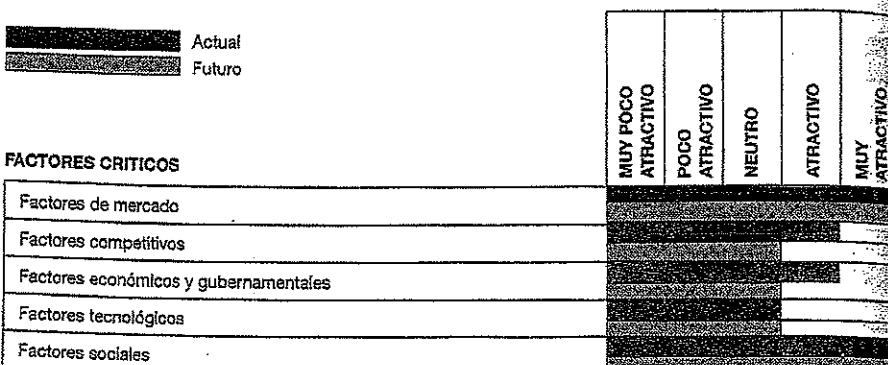
Fuente: Adaptado de Lee (1993)

Figura 5-21. Atractivo de los factores Sociales - Cathay Life Insurance Company en Taiwán.



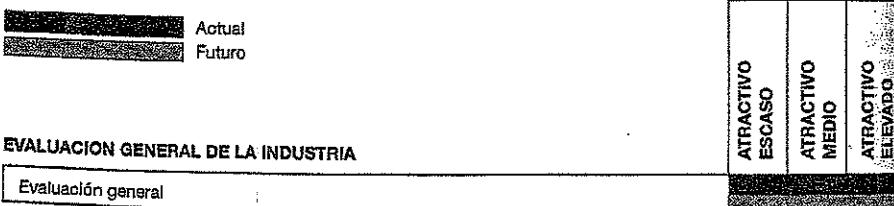
Fuente: Adaptado de Lee (1993)

Figura 5-22. Resumen del atractivo de factores - Cathay Life Insurance Company en Taiwán.



Fuente: Adaptado de Lee (1993)

Figura 5-23. Evaluación general del atractivo de la industria - Cathay Life Insurance Company de Taiwán.



Fuente: Adaptado de Lee (1993)

PASO 3. IDENTIFICACION DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS.

El resultado final del análisis de la industria es la identificación de oportunidades claves que surgen de factores favorables que afectan la industria; y las amenazas claves que son el resultado de impactos adversos sobre al atractivo de la industria (Figura 5-24).

Figura 5-24. Identificación de las oportunidades y amenazas claves - Cathay Life Insurance Company de Taiwán.

OPORTUNIDADES CLAVE

- El crecimiento económico se desarrollará en forma continua a través de un intercambio más frecuente con China y el lanzamiento del Plan Nacional de Seis Años, que estimulará la expansión del mercado de seguros.
- Oportunidades muy importantes de crecimiento del mercado.
- Creciente conocimiento del consumidor respecto de los beneficios del seguro de vida.
- Cambios sociales y políticos y una segmentación creciente del mercado resultan útiles para el desarrollo y la diferenciación del producto.
- La política de gobierno en materia de internacionalización está abriendo nuevas oportunidades para el desarrollo del mercado internacional.

AMENAZAS CLAVE

- La desregulación ha permitido el ingreso de nuevos participantes y, por consiguiente, una competencia más drástica.
- Costos más altos debido a clientes más exigentes que requieren niveles más elevados de servicios profesionales y productos más avanzados.
- Rotación más frecuente de recursos humanos debido a una competencia más intensa.
- El valor del seguro de vida para el cliente tiende a ser puesto a prueba por otros instrumentos financieros.
- Tendencia hacia una supervisión gubernamental más estricta.

Fuente: Adaptado de Lee (1993)

Análisis de grupos estratégicos

El análisis de la industria llevado a cabo hasta el presente considera todas las empresas participantes en un grupo único, suponiendo en forma implícita que comparten algunas características, sólo por el hecho de pertenecer a la misma industria. Para un nivel primario de análisis, se trata de una aproximación correcta, pero no es suficiente si estamos interesados en comprender más a fondo la cualidades estructurales de una industria. En un segundo nivel de análisis, debemos reconocer que las empresas no son homogéneas. Para obtener un conocimiento más profundo de las formas de competencia, debemos cumplir una etapa posterior de representación de la industria tendiente, esta vez, a identificar los **grupos estratégicos**. Estos grupos corresponden a las agregaciones de las empresas que incluyen en un único conjunto aquellos competidores que siguen una estrategia común o similar conforme a dimensiones bien definidas. Podemos decir entonces que los grupos reúnen las empresas que son relativamente homogéneas en función de la forma en que compiten.

Porter sugiere las dimensiones siguientes para identificar las diferencias en las estrategias empresariales dentro de una industria: especialización, identificación de la marca, un enfoque de comercialización de "presión hacia vs desde el mercado" ("push-versus-pull marketing"), selección del canal, calidad del producto, liderazgo tecnológico, integración vertical, posición en costos, servicio, política de precios, ventaja financiera y operativa, relación con la casa matriz, y relación con el gobierno local y anfitrión⁸. Deberíamos tratar de localizar en el mismo grupo a todas las firmas con características comparables y una estrategia competitiva similar.

En este nivel de análisis más detallado, aún podríamos aplicar el modelo de cinco fuerzas para reconocer los diferentes grados de atractivo dentro de los grupos estratégicos en un proceso que podría denominarse análisis de la industria dentro de una industria. De esta manera, la empresa tendrá beneficios más altos si se encuentra localizada en un grupo estratégico con la mejor combinación de altas *barreras de movilidad*, baja rivalidad entre firmas de un mismo grupo, protección contra los productos sustitutos, y un fuerte poder de negociación con industrias adyacentes. El concepto de barreras de entrada, aplicable a la industria en su conjunto, es reemplazado por las barreras de movilidad, que captan la dificultad experimentada por un grupo estratégico dentro de una industria cuando intenta penetrar en un grupo estratégico adyacente.

La estructura dentro de una industria consiste en la configuración de grupos estratégicos que incluyen barreras de movilidad, tamaño y composición, distancia estratégica y la interdependencia relativa del mercado.

Esencialmente, el concepto de grupo estratégico es un enfoque muy pragmático tendiente a catalogar las empresas dentro de una industria de acuerdo con la forma de buscar una ventaja competitiva. Esta segmentación resulta útil cuando uno enfrenta una alta diversidad de posiciones competitivas en una industria bastante compleja y heterogénea. Los ejemplos típicos de esta situación son las industrias globales con una amplia variedad de participantes, siendo algunos de ellos totalmente internacionales y otros puramente locales.

Una herramienta útil que puede guiar la separación de los grupos estratégicos en una industria es el llamado *mapa estratégico*. Se trata de una representación gráfica en dos dimensiones que ayuda a explicar las diferentes estrategias de las empresas. Estas dos dimensiones no deberían ser interdependientes porque de otro modo el mapa mostraría una correlación inherente.

Las dos dimensiones más comunes utilizadas para la elaboración de un mapa estratégico son la amplitud de la línea de productos y el grado de integración vertical. Nos permiten separar las empresas que ofrecen una cobertura completa de líneas de productos y son totalmente autosuficientes respecto de las empresas que se restringen a una línea muy estrecha y se concentran en una gama reducida de la cadena de valor agregado. La Figura 5-25 ilustra un posicionamiento estratégico alternativo de los diferentes competidores en estas dos dimensiones.

Figura 5-25. Grupos estratégicos definidos en términos genéricos: una ilustración

		GRADO DE INTEGRACION VERTICAL	
		Bajo	Alto
AMPLITUD DE LA LINEA DE PRODUCTOS	Línea completa	<ul style="list-style-type: none"> • Empresa de montaje • Muy cerca de proveedores • Muy probablemente una cobertura diferenciada del mercado 	<ul style="list-style-type: none"> • Línea completa • Integrada verticalmente • Muy probablemente un competidor de bajo costo
	Línea estrecha	<ul style="list-style-type: none"> • Línea estrecha • Empresa de montaje • Precio elevado • Alta tecnología • Alta calidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Muy concentrada • Altamente automatizada • Producción de bajo costo

Para reconocer los diversos grupos estratégicos dentro una industria, debemos identificar las variables explicativas críticas que ayudan a discriminar el posicionamiento competitivo. Se trata más de un arte que de una ciencia, a pesar de los numerosos esfuerzos estadísticos de buena calidad en este campo. Por lo tanto, nos limitamos a proporcionar ilustraciones que podrían guiar al lector hacia la comprensión de esta difícil tarea.

Nuestro primer ejemplo está relacionado con la industria bancaria de trivisión de mediados de los años ochenta en los Estados Unidos⁹. A fin de separar las diversas empresas que compiten en esa industria, hemos elegido las dos dimensiones siguientes: la identificación de la marca y el liderazgo de productos.

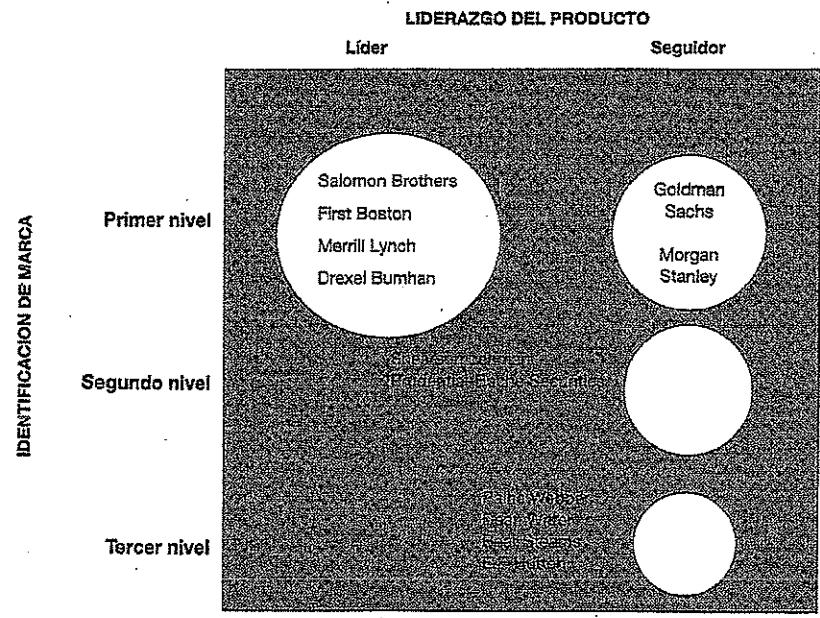
Con respecto a la *identificación de la marca*, la industria puede clasificarse en tres niveles, caracterizados por el prestigio, el tipo de cliente atendido y la competencia en productos y servicios especiales. El primer nivel incluye las empresas que atienden típicamente las necesidades de banca de inversiones de las mayores corporaciones de los Estados Unidos. Se encuentran entre las mejor capitalizadas, con relaciones de cliente firmemente establecidas y extensos sistemas de distribución. El segundo nivel está compuesto por las empresas que tienen sólidas operaciones minoristas con algunos negocios institucionales, atendiendo empresas más pequeñas con menor capacidad de endeudamiento y no están ampliamente dispersas desde el punto de vista geográfico. El tercer nivel está compuesto por correderos que operan con descuentos o minoristas y por bancos más pequeños de inversión que atienden las necesidades de pequeñas compañías.

136 ESTRATEGIAS PARA EL LIDERAZGO COMPETITIVO

Con respecto al *Liderazgo de producto*, existen empresas conocidas como grandes innovadoras, tales como el First Boston, un pionero en swaps de tasa de interés, obligaciones hipotecarias con garantía adicionales, bonos públicos sin cupón, estrategias de fusión y adquisición, e ingreso agresivo en la banca internacional. Por el contrario, están los que prefieren ser seguidores, siendo Goldman Sachs el más notable. No son grandes innovadores pero son especialistas en tomar las innovaciones de los demás y perfeccionarlas hasta el punto de haberse convertido en uno de los mejores en el campo del financiamiento de nuevos servicios o productos.

La Figura 5-26 muestra los grupos estratégicos que utilizan los mercados estadounidenses como base, mientras que la Figura 5-27 muestra los grupos que emplean los Eurobonos (mercados internacionales) como base. El tamaño de los círculos representa la participación en el mercado combinada de las empresas en un grupo estratégico dentro de los mercados pertinentes.

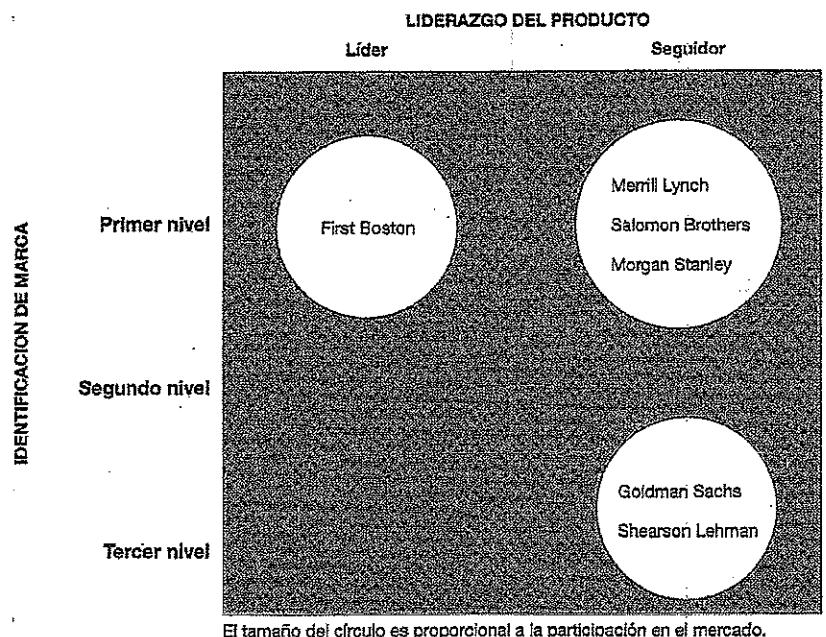
Figura 5-26. Análisis de grupos estratégicos de bancos de inversión estadounidenses (93 por ciento del mercado) en el mercado norteamericano de consorcios de colocación ("Underwriting") de mediados de los años 80.



Fuente: Dexter H. Charles, "International Commercial Banks Take On Wall Street: An Analysis and Evaluation", tesis de masters no publicada, Sloan School of Management, MIT, 1986. Reimpreso con autorización de Dexter H. Charles.

Así como las barreras de entrada protegen la industria en su conjunto, las barreras de movilidad protegen los grupos estratégicos. Sin embargo, dichas barreras de movilidad son mayores a lo largo de la dimensión vertical (identificación de la marca) que de la dimensión horizontal (liderazgo del producto). El desplazamiento a lo largo de la dimensión horizontal puede lograrse en gran medida llevando a cabo incursiones entre el personal de los competidores. Por el contrario, el moverse entre los niveles resulta muy difícil. Los factores que determinan el nivel de una empresa son su historia, cultura, contacto y prestigio público, clientela y así sucesivamente. En muchos aspectos, la banca de inversión es una industria *snob*.

Figura 5-27. Análisis de grupos estratégicos de bancos de inversión estadounidenses (36 por ciento del mercado) en el mercado de consorcios de colocación de Eurobonos ("Eurobond Underwriting Market") de mediados de los años 80.



Fuente: Charles (1986)

Nuestro segundo ejemplo proviene de la industria mundial de equipos de telecomunicaciones¹⁰. Hemos seleccionado uno de los marcos más populares para caracterizar grupos estratégicos dentro de una industria mundial¹¹. Utiliza la configuración y coordinación de las actividades de valor agregado de la empresa como los elementos claves del mapa estratégico. La dimensión de la *configuración* aborda el grado de dispersión geográfica de las diversas actividades desarrolladas por la empresa de negocios en un ámbito global. La dimensión de la *coordinación* identifica el grado de centralización impuesta para integrar adecuadamente las actividades de la empresa.

Figura 5-28. Configuración y coordinación de actividades de empresas de equipo de telecomunicaciones a mediados de los años 80.

		CONFIGURACION	
		Localización múltiple	Localización única
Coordinación	Centralizada	Alta inversión extranjera con fuerte control • GTE • Siemens	Estrategia global pura • AT&T • Northern Telecom
	Descentralizada	Corporaciones multinacionales centradas en el país o empresas locales • EC • Hassler (Suiza) • Plessey • STA (Sueca) • ITT Europa • TUN (Alemania Occidental)	Estrategia basada en la exportación con comercialización descentralizada • LM Ericsson • CIT-Alcatel • Hitachi • Fujitsu • NEC

Fuente: Lynnet Koh, "Strategic Analysis of the Worldwide Telecommunications Industry", tesis de masters no publicada, Sloan School of Management, MIT, 1986. Reimpreso con autorización de Lynnet Koh.

La Figura 5-28 alinea los principales participantes de la industria mundial de equipos de telecomunicaciones conforme a estos dos criterios. El marco nos permite dividir las empresas competidoras en cuatro grupos estratégicos. En el cuadrante inferior izquierdo, se encuentran las empresas que o bien son puramente locales o bien corporaciones multinacionales centradas en el país, que dirigen las subsidiarias como entidades totalmente independientes. En el ángulo superior izquierdo, identificamos las empresas que se encuentran fuertemente centralizadas,

pero cuya presencia cubre una multitud de ubicaciones geográficas. Esto es típico de las inversiones extranjeras directas con un alto grado de control centralizado desde la sede. En el ángulo inferior derecho, encontramos las empresas que están simplemente exportando desde una base local con una estrategia de comercialización completamente descentralizada. Finalmente, en el ángulo superior derecho, observamos las empresas que siguen una estrategia global, manteniendo una coordinación centralizada desde su posición de la sede central.

Un segundo marco para identificar grupos estratégicos globales se basa en la amplitud de la línea de productos y la cobertura geográfica global como las dos dimensiones discriminantes¹². La categorización resultante se encuentra representada en la Figura 5-29, que segmenta las empresas en cinco grupos estratégicos diferentes. Las empresas que ofrecen una amplia gama de productos en todo el mundo pueden diferenciarse a través de su posicionamiento estratégico en un intento ya sea por lograr un liderazgo global en materia de costos o una diferenciación global. Las empresas que retienen un alcance global con una gama reducida de productos están adoptando una estrategia de nicho a través de la segmentación global. Las líneas de productos amplias a nivel de un país pueden normalmente explicarse exclusivamente en función de políticas proteccionistas del país local. Y finalmente, una gama reducida a nivel del país es una porción residual que pertenece a las empresas locales que adoptan una posición competitiva limitada que responde al interés o gusto nacional.

Figura 5-29. Grupos estratégicos globales: cinco alternativas estratégicas para una compañía global

		ALCANCE GEOGRAFICO	
		Global	País
AMPLIUD DE LA LINEA DE PRODUCTOS	Amplio	Liderazgo en costos a nivel global	Mercados protegidos
	Reducido	Diferenciación global	Segmentación global
			Resposta nacional

La Figura 5-30 ilustra los cinco grupos estratégicos que se acaban de describir dentro del contexto de la industria electrónica de consumo de mediados de los años ochenta. Resulta perturbador observar el papel limitado desempeñado por las empresas norteamericanas RCA y Zenith las que, hasta no hace mucho, eran participantes internacionales importantes y que se encuentran hoy relegadas a un papel mundial insignificante. También resulta interesante observar el posicionamiento estratégico de las empresas europeas que se están beneficiando con un medio nacional muy protegido. Sin embargo, a fines de los años ochenta esta situación no prevaleció debido a que los cambios se sucedieron a un ritmo sostenido. Las empresas coreanas y taiwanesas están buscando un posicionamiento mundial a partir de una línea de productos restringida. El tema clave con respecto a estas empresas es saber si la magnitud de las barreras de movilidad les permitirá adoptar una amplia gama de productos, lo cual las enfrentaría a los competidores japoneses y holandeses más estables.

En conclusión desearíamos subrayar nuevamente dos temas. En primer lu-

Figura 5-30. Una ilustración de grupos estratégicos globales: la industria electrónica de consumo a mediados de los años 80.

ALCANCE GEOGRAFICO		
	Global	País
Amplio	Matsushita (Japón) Sanyo (Japón)	Grundig (Alemania Occid.) Thomson-Brand (Francia) Thom-E.M.I. (Reino Unido)
	Philips (Holanda) Sony (Japón)	
Reducido	Gold Star (Corea) Samsung (Corea) Tatung (Taiwán) Sharp (Japón)	RCA (EE.UU.) Zenith (EE.UU.)

gar, la importancia de identificar los grupos estratégicos cuando no todas las empresas están siguiendo la misma estrategia en una industria dada. Y en segundo lugar, la necesidad de probar numerosos criterios alternativos de segmentación a fin de generar las ideas que conduzcan a la clasificación apropiada de las empresas competidoras en grupos estratégicos.

El Análisis Financiero

En la presente sección, desarrollaremos un enfoque metodológico para reunir información cuantitativa a nivel de la empresa, sobre la base del análisis de los estados financieros. Una de las fuentes de información de más amplia distribución de todas las empresas en cualquier industria está compuesta por el conjunto de tres estados financieros —balance, estado de resultados y estado de cambios en la posición financiera— y los informes 10K, que deben ser publicados periódicamente por todas las grandes corporaciones. Es natural entonces aprovechar dicha información a fin de comprender la posición competitiva de diferentes empresas en una industria. La técnica apropiada para llevar a cabo esta tarea ha sido ampliamente difundida durante muchos años y se la conoce como *Análisis del estado financiero* (AEF).

Existen dos procedimientos básicos para que estas cifras puedan compararse con mayor facilidad entre los diferentes competidores: 1) definir los estados financieros estandarizados por tamaño, y 2) llevar a cabo un análisis de razones financieras. Observemos ahora estos procedimientos¹⁹.

DEFINICION DE ESTADOS FINANCIEROS ESTANDARIZADOS POR TAMAÑO

Las corporaciones en una industria presentan normalmente tamaños muy diferentes. Por lo tanto, afirmar que las cuentas por cobrar en una empresa A son mayores que en la empresa B no ofrece mucha información. Una simple transformación para hacer comparables los estados financieros de todas las empresas en una industria es estandarizarlos todos en un tamaño común, usualmente 100. En la Figura 5-31, presentamos el balance y el estado de resultados estandarizados para un grupo de empresas pertenecientes a la industria farmacéutica. Podemos ver, por ejemplo, que para Squibb Corp. el efectivo y los valores negociables son comparativamente bajos, mientras que el endeudamiento a largo plazo es comparativamente alto. Asimismo, sus ingresos después de deducidos los impuestos son los más bajos de la industria. Este procedimiento nos ayuda a identificar cuándo un participante se aparta de las normas que prevalecen en la industria y nos permite plantear interrogantes respecto de lo que puede considerarse un comportamiento anormal.

ANALISIS DE RAZONES FINANCIERAS

Esta es la forma más frecuentemente empleada para llevar a cabo el análisis del estado financiero. El análisis de razones apunta a caracterizar la empresa en unas pocas dimensiones básicas consideradas como fundamentales para evaluar la salud financiera de una empresa. Se categorizan habitualmente en cinco tipos:

Figura 5.31. Estados financieros estandarizados por tamaño para un grupo de empresas de la industria farmacéutica

A. BALANCE ESTANDARIZADO POR TAMAÑO (%)

	Abbott Labs	Bristol Myers Co.	Syntex Corp.	Smith-Kline Corp.	Eli Lilly & Co.	Merck Co.	Searle Co.	Squibb Corp.	Group Mean
ACTIVOS									
Efectivo y valores negociables	5	17	20	21	9	10	20	8	14
Cuentas por cobrar	16	26	15	21	22	19	19	21	20
Inventarios	18	23	19	16	23	22	12	20	19
Otros activos	6	6	2	1	3	0	3	5	3
Planta y equipo netos	31	23	35	31	35	41	26	25	31
Inversiones y otros activos	24	6	9	10	6	8	20	21	13
	100	100	100	100	100	100	100	100	100
PASIVOS Y PATRIMONIO									
Cuentas por pagar	5	7	8	8	4	13	15	7	8
Otros pasivos corrientes	31	23	17	17	24	10	18	6	18
Deuda a largo plazo	9	4	12	10	2	7	8	20	10
Impuesto diferido y otros pasivos	6	3	0	0	5	6	6	4	4
Patrimonio de los accionistas	49	63	63	65	65	66	53	53	60
	100	100	100	100	100	100	100	100	100

B. ESTADO DE RESULTADOS ESTANDARIZADO POR TAMAÑO (%)

	Abbott Labs	Bristol Myers Co.	Syntex Corp.	Smith-Kline Corp.	Eli Lilly & Co.	Merck Co.	Searle Co.	Squibb Corp.	Group Mean
INGRESOS									
	100	100	100	100	100	100	100	100	100
GASTOS									
Gasto de los productos vendidos	55	38	35	31	39	39	33	41	39
Investigación y Desarrollo	5	4	9	8	8	8	9	6	7
Comercialización, Gastos generales y de administración	22	42	38	32	30	27	38	36	33
Intereses	0	0	0	1	1	1	0	3	1
Otros gastos	1	0	0	2	1	1	4	5	2
Impuestos	6	7	4	8	7	9	6	2	6
Beneficios después de impuestos	11	9	14	18	14	15	10	7	12
	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Fuente: Adaptado de Marianne Kunschak y Luis F. Tena-Franquez, "Strategic Management for a Pharmaceutical Company: A Case Study", 1988, Reinpresso con autorización de Marianne Kunschak.

- Razones de liquidez.
- Razones de endeudamiento (estructura de capital).
- Razones de rentabilidad.
- Razones de rotación.
- Razones del mercado de capitales.

RELACIONES DE LIQUIDEZ

Una empresa líquida es aquella que puede cumplir con las obligaciones financieras a corto plazo sin mayor problema en relación con la fecha de vencimiento. Esta capacidad se mide normalmente en términos de tres relaciones diferentes:

$$\text{Liquidez corriente} = \frac{\text{Activos corrientes}}{\text{Pasivos corrientes}}$$

Esta es solamente una relación entre los activos a corto plazo y los pasivos a corto plazo. Los *activos corrientes* están compuestos por efectivo, valores negociables a corto plazo, cuentas por cobrar, inventarios y gastos pagados por anticipado. Los *pasivos corrientes* están compuestos por cuentas por pagar, dividendos, impuestos adeudados dentro del año, y préstamos bancarios a corto plazo.

$$\text{Liquidez Acida} = \frac{\text{Efectivo} + \text{valores negociables de corto plazo} + \text{Cuentas por cobrar}}{\text{Pasivos corrientes}}$$

Esta es una definición más rigurosa de liquidez denominada "liquidez ácida". Entre los activos a corto plazo sólo los más líquidos se encuentran incluidos, dejando de lado los inventarios y los gastos pagados por anticipado.

$$\text{Intervalo de seguridad (días)} = \frac{\text{Efectivo} + \text{valores negociables de corto plazo} + \text{Cuentas por cobrar}}{\text{Gastos operativos diarios proyectados}}$$

Esta relación es una estimación del número total de días de operación que pueden financiarse con los activos más líquidos de corto plazo (también denominados activos de seguridad).

Los gastos operativos diarios proyectados pueden estimarse sumando el costo de los bienes vendidos, los impuestos; los gastos de comercialización, adminis-

trativos y generales; los intereses y otros gastos, y luego restando la depreciación y el impuesto diferido y dividiendo esa cifra por 365 (días del año).

Los valores de estas tres relaciones para un grupo de empresas de la industria farmacéutica aparecen en la Figura 5-32. Puede observarse que en las tres medidas, Abbott Labs presenta la condición más crítica, mientras que Squibb aparece bien protegida para cumplir sus obligaciones de corto plazo, por lo menos según lo reflejado por la liquidez corriente y la liquidez ácida.

Debido a la importancia del efectivo y los valores negociables como fuente para cubrir los gastos operativos y otras exigencias en efectivo, se utilizan a veces tres relaciones financieras adicionales para definir la *situación de efectivo* de la empresa.

<i>Efectivo + valores negociables de corto plazo</i>
<i>Pasivo corriente</i>
<i>Efectivo + valores negociables de corto plazo</i>
<i>Ventas</i>
<i>Efectivo + Valores negociables de corto plazo</i>
<i>Activos totales</i>

Obviamente, cuanto mayor sea el valor de estas tres relaciones, mejor será la posición de efectivo de la empresa.

Además, se está dando un énfasis creciente a la capacidad de la empresa para generar efectivo. Ya que la mayoría de las empresas no informan directamente acerca del flujo de fondos en sus estados financieros, deben llevarse a cabo cálculos adicionales para estimar el "capital de trabajo operacional" y el "flujo de fondos operacional". Estos dos conceptos nos permiten calcular las siguientes relaciones financieras, que introducen el capital de trabajo y el flujo de fondos.

<i>Capital de trabajo operacional</i>
<i>Ventas</i>
<i>Capital de trabajo operacional</i>
<i>Activos totales (promedio)</i>
<i>Flujo de fondos de operacional</i>
<i>Ventas</i>
<i>Flujo de fondos de operativo</i>
<i>Activos totales (promedio)</i>

Figura 5-32. Razones de liquidez para un grupo de compañías de la industria farmacéutica

	Abbott Labs	Bristol Myers Co.	Syntex Corporation	Smith-Kline Corp.	Eli Lilly & Co.	Merck Co.	Searle Co.	Squibb Corp.	Group Mean
Liquidez corriente	1,22	2,38	2,23	2,28	2,40	2,04	2,40	2,29	2,20
Liquidez Ácida	0,59	1,35	1,35	1,49	1,69	1,09	1,73	132	1,38
Intervalo de seguridad (días)	97	135	135	206	220	179	222	126	165

Fuente: Adaptado de Kunschak y Fena-Franíez (1983). Reimpreso con autorización de Marianne Kunschak.

Figura 5-33. Razones de endeudamiento (estructura de capital) para un grupo de compañías de la industria farmacéutica

	Abbott Labs	Bristol Myers Co.	Syntex Corporation	Smith-Kline Corp.	Eli Lilly & Co.	Merck Co.	Searle Co.	Squibb Corp.	Group Mean
Deuda a largo plazo	0,18	0,07	0,16	0,11	0,03	0,11	0,33	0,39	0,17
Patrimonio neto									
Deuda total									
Patrimonio neto									
Veces que se devenga interés	3,2	9,4	4,4	16,8	13,1	11,2	5,3	4,0	3,3

Razones de endeudamiento (estructura de capital)

Estas razones miden el uso del endeudamiento en la empresa (deuda frente a patrimonio) y la capacidad que ésta tiene para cumplir sus compromisos a largo plazo con sus acreedores. Estas son las relaciones más comúnmente utilizadas:

$$\text{Endeudamiento de largo plazo} = \frac{\text{Deuda a largo plazo}}{\text{Patrimonio neto}}$$

$$\text{Endeudamiento total} = \frac{\text{Pasivos corrientes} + \text{Deuda a largo plazo}}{\text{Patrimonio neto}}$$

Estas dos relaciones de endeudamiento miden la cantidad de deuda en dólares (ya sea deuda a largo plazo o deuda total) por dólar de capital social.

$$\text{Veces que se devenga interés} = \frac{\text{Ingresos operativos}}{\text{Pagos anuales de intereses}}$$

donde: Ingresos operativos = Ventas - (Costo de productos vendidos + Impuesto al consumo + Gastos de comercialización, administrativos y generales).

Esta relación mide el número de veces que los pagos de intereses podrían ser cubiertos por ingresos operativos (beneficios antes de intereses e impuestos). Cuanto mayor sea la relación, más segura es la capacidad de la empresa para efectuar sus pagos de intereses y, por consiguiente, menor será el riesgo para los tenedores de deuda.

En la Figura 5-33 presentamos las relaciones de endeudamiento para un grupo de compañías de la industria farmacéutica. Abbott Labs aparece nuevamente como la empresa de mayor endeudamiento con una relación de 0.93 de la deuda total-patrimonio; es seguida de cerca por Squibb que presenta una relación de 0.84. Curiosamente, Squibb muestra una gran liquidez en el corto plazo, pero se aprecia menos solvente en el largo plazo, con ganancias de sólo cuatro veces los pagos de intereses.

Otra relación deuda-servicio que ha sido propuesta toma en consideración la porción de los pagos anuales por concepto de intereses cubierta por el flujo de fondos, de la siguiente manera:

$$\frac{\text{Flujo de fondos de operaciones}}{\text{Pagos anuales de intereses}}$$

Razones de rentabilidad

Las razones de rentabilidad miden la capacidad de la empresa de generar beneficios. Existen diferentes medidas de rentabilidad, tres de las cuales son las más utilizadas:

$$\text{Rentabilidad sobre activos totales} = \frac{\text{Beneficios netos después de impuestos} + \text{gastos de intereses} - \text{Beneficios tributarios de gastos de intereses}}{\text{Activos totales}}$$

Esta es una medida de la rentabilidad del negocio, independientemente de la fuente de financiación.

$$\text{Rentabilidad sobre el patrimonio} = \frac{\text{Beneficios netos después de impuestos disponibles para los accionistas comunes}}{\text{Patrimonio de los accionistas comunes}}$$

Esta relación mide la rentabilidad de la empresa para los accionistas comunes, es decir, los propietarios del patrimonio. Los pagos de intereses se deducen esta vez de la medida del beneficio en el numerador.

$$\text{Margen de ventas} = \frac{\text{Ingresos por ventas} - \text{Gastos operativos}}{\text{Ingresos por ventas}}$$

Esta es una medida del beneficio operativo en relación con los ingresos por ventas.

En la Figura 5-34 presentamos las relaciones de rentabilidad para un grupo de compañías de la industria farmacéutica. Lo más notable de este cuadro es el bajo margen sobre ventas de Squibb Corp. En relación con los activos totales, la rentabilidad es muy similar a la mayoría de las corporaciones, excepto Smith-Kline Corp., que muestra una rentabilidad muy elevada en los tres índices. Pero la rentabilidad sobre el patrimonio es sólo la mitad del nivel de las otras corporaciones y el margen sobre ventas sigue siendo más bajo. Este apunta nuevamente al problema de la estructura del capital, y más probablemente a una estructura inadecuada de costos de producción.

Razones de rotación

Las razones de rotación son también llamadas relaciones de eficiencia porque miden el desempeño en la utilización de activos. Las relaciones más populares son:

$$\text{Rotación de activos totales} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos totales promedio}}$$

Esta relación indica el número de veces que "se venden los activos" en un período establecido.

$$\text{Periodo promedio de cobranza (días)} = \frac{\text{Promedio cuentas por cobrar (neto)}}{\text{Ventas diarias}}$$

Este es el número promedio de días requerido para la cobranza de pagos sobre ventas a crédito.

$$\text{Rotación del inventario} = \frac{\text{Costo de bienes vendidos}}{\text{Inventario promedio}}$$

En este caso la relación se refiere al número de veces que "se venden los inventarios".

En la Figura 5-35 presentamos las razones de rotación para un grupo de compañías de la industria farmacéutica. Esta vez Squibb muestra los indicadores de eficiencia más bajos, con sólo 0,81 para la rotación de activos (ventas bajas comparadas con los activos) y 3,9 para la rotación de inventario (demasiado inventario para el nivel de ventas que prevalece). Asimismo, un período de cobranza de más de 100 días habla de plazos crediticios más generosos que otras empresas de la industria. ¿Se trata de una política deliberada o es solamente el resultado de prácticas deficientes de cobranza?

Razones del mercado de capitales

Los analistas financieros a menudo expresan parte de la información contenida en los estados financieros sobre una base por acción. Esto se hace para captar información que resulta fundamental para que los accionistas estén en condiciones de juzgar el desempeño de la empresa. Las relaciones más comúnmente utilizadas son:

$$\text{Beneficio por acción (BPA)} = \frac{\text{Beneficio neto disponible para acciones ordinarias}}{\text{Número de acciones en circulación}}$$

$$\text{Valor de libro por acción} = \frac{\text{Patrimonio de los accionistas}}{\text{Número de acciones en circulación}}$$

Figura 5-34. Relaciones de rentabilidad para un grupo de compañías en la industria farmacéutica.

	Abbott Labs	Bristol Myers Co.	Syntex Corporation	Smith-Kline & Co.	Merck Co.	Searle Co.	Squibb Corp.	Group Mean
Rentabilidad sobre activos	0,12	0,13	0,14	0,20	0,14	0,15	0,11	0,12
Rentabilidad sobre el patrimonio de accionistas	0,21	0,20	0,20	0,30	0,20	0,22	0,17	0,20
Margen de ventas (5 años de promedio)	0,44	0,62	0,63	0,66	0,61	0,62	0,67	0,53

Fuente: Adaptado de Kunschak y Tena-Pamíez (1983). Reimpreso con autorización de Marianne Kunschak.

Figura 5-35. Relaciones de movimiento para un grupo de compañías de la industria farmacéutica.

	Abbott Labs	Bristol Myers Co.	Syntex Corporation	Smith-Kline & Co.	Merck Co.	Searle Co.	Squibb Corp.	Group Mean
Rotación de los activos totales	1,06	1,49	0,96	1,15	0,96	1,00	0,86	0,81
Período promedio de cobranza (días)	56	57	56	67	83	68	79	101
Rotación del inventario	5,8	6,3	5,3	6,3	4,1	4,6	7,3	3,9

Fuente: Adaptado de Kunschak y Tena-Pamíez (1983). Reimpreso con autorización de Marianne Kunschak.

<i>Dividendos por acción</i> =	<i>Dividendos pagados sobre acciones ordinarias</i>
	<i>Número de acciones en circulación</i>
<i>Rendimiento del dividendo</i> =	<i>Dividendos por acción</i>
	<i>Precio por acción</i>
<i>Valor de mercado-a-libro (M/B)</i> =	<i>Precio por acción</i>
	<i>Valor de libro por acción</i>

Una medición muy pertinente para evaluar el desempeño económico de una empresa en términos de creación de valor es la relación de valor mercado-a-libro, extensamente examinada en el Capítulo 17. En la Figura 5-36 ofrecemos la tendencia de los valores M/B para Squibb Corporation, Smith-Kline (de desempeño sobresaliente dentro de su industria), y el promedio de la industria de productos farmacéuticos. Las diferencias observadas en estas relaciones constituyen pruebas sobre las oportunidades reales de inversión de las empresas tal como lo sugieren:

1. La relación M/B de Squibb experimenta un aumento importante en 19X5, cuando la compañía introdujo productos nuevos y muy rentables.
2. La relación M/B de Smith-Kline es muy elevada, aunque muestra una persistente tendencia declinante que podría explicarse por el próximo vencimiento de una valiosa patente (Tagamet).
3. La relación M/B promedio para las compañías farmacéuticas es relativamente alta, lo cual indica una comparación favorable con oportunidades alternativas de inversión.

Figura 5-36. La relación M/B para Squibb Corporation, Smith-Kline Corporation, y la industria farmacéutica

	19x1	19x2	19x3	19x4	19x5
Squibb Corporation	1,88	1,85	1,32	1,38	1,99
Smith-Kline	6,32	5,71	5,34	4,61	3,73
Industria Farmacéutica (nivel mundial)	2,00	1,88	1,76	1,89	2,19

Otras mediciones de desempeño

Además de las cinco categorías de relaciones financieras que hemos descrito, resulta a menudo útil incluir otras mediciones de desempeño que son particularmente críticas en una industria dada. Por ejemplo, para las empresas de alta tecnología, las mediciones comparativas correspondientes a los gastos de I&D podrían ser muy significativas. Asimismo, para las empresas con gran intensidad de capital, podría ser interesante observar la relación de la inversión de capital respecto de las ventas. En la mayoría de las industrias, el crecimiento de la empresa comparado con el crecimiento de la industria constituye un indicador importante de los cambios de la participación relativa en el mercado para cada uno de los competidores. La Figura 5-37 muestra mediciones adicionales de desempeño que fueron consideradas significativas para un grupo de compañías de la industria farmacéutica. Los datos asociados al crecimiento de las ventas y el posicionamiento relativo de la participación en el mercado (crecimiento de la compañía frente a crecimiento de la industria) presentan a Smith-Kline y Syntex Corporation como las empresas que logran un posicionamiento competitivo en forma más agresiva. El resto de las empresas parecen más o menos mantener sus participaciones existentes. Resulta claro a partir de las cifras que la industria farmacéutica presenta gastos muy importantes en materia de I&D. Abbott Laboratories aparece como la empresa que menos gasta en I&D entre el grupo de compañías consideradas. Esto debería ser un tema preocupante para ella.

DEFINICION DEL ESTANDAR DE COMPARACION:

ANALISIS TRANSVERSAL FRENTE AL ANALISIS DE SERIES CRONOLOGICAS

Para interpretar plenamente el significado de una relación necesitamos estándares de comparación. Por ejemplo, es una creencia común que una corporación con una liquidez corriente de 2 o más y una liquidez ácida de 1 o más podría ser considerada como líquida. Pero estos estándares absolutos son muy difíciles de justificar. Por esa razón, las dos metodologías preferidas para definir los estándares para la interpretación de los estados financieros estandarizados y el análisis de razones financieras utilizan indicadores relativos. Véase a continuación dichas metodologías.

El *análisis transversal* toma todas las empresas de una industria en un punto dado en el tiempo y permite efectuar la comparación de su posición relativa. La referencia habitual seleccionada en este caso es el promedio o la mediana para el grupo de empresas. las Figuras 5-31 a 5-35, que corresponden a ilustraciones de análisis transversal tanto de estados financieros estandarizados como de razones financieras, incluyen el promedio del grupo en la columna final.

En el caso del *análisis de series cronológicas*, el interés se centra en la evolución de un indicador a través de un periodo de muchos años, de modo que los

Figura 5-37. Otras mediciones de desempeño para un grupo de compañías de la industria farmacéutica

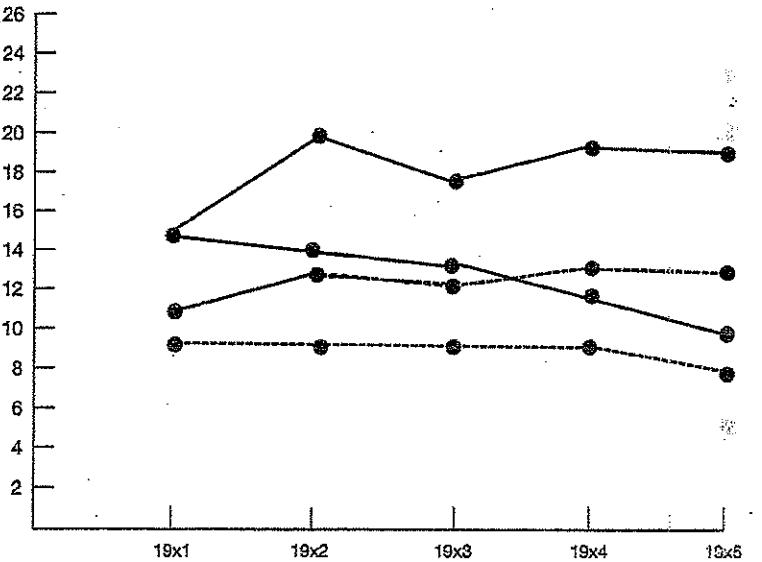
Mediciones del desempeño del crecimiento- Promedio de cinco años (19x1 a 19x5).	Abbott Labs	Bristol Myers Co.	Syntex Corp.	Smith-Kline Corp.	Eli Lilly & Co.	Merck Co.	Searle Co.	Squibb Corp.	Group Mean
Crecimiento promedio de ventas en % (*)	16	9,4	19	28	13	9	5,3	14	14
Crecimiento de ventas de 19x5 en % (*)	18	14	26	17	12	12	17	18	17
Gastos en I&D como % de las ventas	5	9,1	9,1	7,4	8,1	8,2	8	6,1	8
Inversión de capital/ventas	6,5	4,1	8	9,7	7,3	8,7	8,4	6,1	7
Crecimiento de la compañía/crecimiento de la Industria (%)	1,04	0,99	1,1	1,12	1,03	1,03	0,97	0,96	1,03

(*) Dólares reales

Fuente: Adaptado de Kunschak y Tena-Ramírez (1983). Reimpreso con autorización de Marianne Kunschak.

criterios para el análisis no son sólo el comportamiento de indicadores seleccionados para los competidores de la industria, sino también la pauta que surge de todos los indicadores a través del tiempo, incluyendo el promedio o mediana para el grupo de empresas. Por ejemplo, en la Figura 5-38, presentamos la rentabilidad sobre el patrimonio y la rentabilidad sobre los activos totales para Squibb Corporation y el promedio de la industria entre 19X1 y 19X5. En este periodo, Squibb muestra un persistente deterioro de estos dos indicadores, siendo más pronunciado en la relación rentabilidad sobre patrimonio. Resulta interesante observar que en 19X1, Squibb presentó una rentabilidad promedio conforme a estos dos indicadores, pero en los otros años se ubica marcadamente por debajo del promedio.

Figura 5-38. Relaciones de rentabilidad para Squibb y un grupo de compañías de la industria farmacéutica.



Notas

- El modelo de las cinco fuerzas para el atractivo de la industria se presenta en detalle en Michael E. Porter, *Competitive Strategy* (New York: The Free Press, 1980). Los cimientos del modelo están arraigados en el campo de la organización de la industria. Para una introducción a los principios de este campo, se sugiere que el lector se refiera a Richard E. Caves, *American Industry: Structure, Conduct, Performance*, sexta ed. (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1987); F.M. Scherer, *Industrial Market Structure and Economic Performance*, segunda ed. (Chicago, IL: Rand McNally, 1980); y Sharon M. Oster, *Modern Competitive Analysis*, segunda ed. (New York: Oxford University Press, 1994). Para una aplicación global de este modelo a una amplia variedad de industrias, véase Walter Adams, *The Structure of American Industry*, séptima edición (New York: Macmillan, 1986).
- Dos buenas referencias generales respecto del tema de las alianzas estratégicas son: Jordan D. Lewis, *Partnerships for Profit: Structuring and Managing Strategic Alliances* (New York: Free Press, 1990); y Peter Lorange y Johan Roos, *Strategic Alliances: Formation, Implementation and Evolution* (Cambridge, MA: Blackwell, 1992). Para un examen de las alianzas en la industria de computación, véase Benjamin Gomes-Casseres, "Computers: Alliances and Industry Evolution", en David B. Yoffie (Ed.) *Beyond Free Trade* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1993) 79-128.
- La presentación de la industria de polímeros utilizados en ingeniería sigue a Emmanuel P. Maceda, "Strategic Analysis: Du Pont Company, Engineering Polymers Division", trabajo estudiantil no publicado, Sloan School of Management, MIT, 1988.
- El tema de las causas de la rentabilidad de la empresa sigue siendo materia de un amplio debate en los círculos académicos. El trabajo de Porter, desde el principio, ha

- asignado una importancia significativa a la estructura de la industria. Para un resumen de su contribución a la teoría de la gestión estratégica, véase Michael E. Porter, "Toward a Dynamic Theory of Strategy", *Strategic Management Journal* 12, Número especial (Invierno de 1991), 95-117. El análisis empírico llevado a cabo por Richard Schmalensee, "Do Markets Differ Much?", en la *American Economic Review*, 75 (Junio de 1983) 341-351, parece corroborar la importancia de la industria en el desempeño de la empresa. Un desafío a la posición central de la estructura de la industria en la rentabilidad de la empresa ha sido lanzado por la llamada visión de la empresa basada en los recursos, que coloca los recursos internos y las capacidades de la empresa como base de su desempeño superior. Para una presentación de estas argumentaciones, véase Margaret A. Peteraf, "The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View", *Strategic Management Journal*, 14 (1993) 179-191. Para una referencia a un trabajo empírico que sostiene los argumentos basados en los recursos, véase Richard P. Rumelt, "How Much Does Industry Matter?", en el *Strategic Management Journal* 12 (1991) 167-185; y Birger Wernerfelt y Cynthia A. Montgomery, "Tobin's q and the Importance of Focus in Firm Performance", *The American Economic Review*, 76 No.1 (marzo de 1986) 246-250.
- Existen numerosas fuentes de información que registran el desempeño de la empresa y la industria. Entre las más accesibles están los informes anuales en la *Fortune 500* y las 1000 empresas del *Business Week*. Una referencia clásica sobre "benchmarking" es Robert C. Camp, *Benchmarking: The Search for Industry Best Practices That Lead to Superior Performance* (Milwaukee, WI: Quality Press, 1989).
 - Las siguientes son referencias útiles sobre planificación del escenario: P. Wack, "Scenarios: Uncharted Waters Ahead", *Harvard Business Review* (setiembre-octubre de 1985) 73-89; P. Wack, "Scenarios: Shooting the Rapids", *Harvard Business Review* (noviembre-diciembre de 1985) 139-150; Paul J.H. Shoemaker, "When and How to Use Scenario Planning: A Heuristic Approach with Illustrations", *Journal of Forecasting*, 10 (1991) 549-564; Paul J.H. Shoemaker, y Cornelius A.J.M. van der Heijden, "Strategic Planning at the Royal Dutch/Shell", *Journal of Strategic Change*, 2 (1993) 157-171; y Paul J.H. Shoemaker, "Scenario Planning: A Tool for Strategic Thinking", *Sloan Management Review*, 36, No. 2 (Invierno de 1995), 25-40.
 - Adaptado de Kung-Shih Lee, "A Business Strategy for a Life-Insurance Company", tesis de masters sin publicar, Sloan School of Management, MIT, 1993.
 - Para una referencia adicional del concepto de grupos estratégicos, véase Michael E. Porter, *Competitive Strategy* (New York: The Free Press, 1980); Kathryn Rudie Harrigan, *Strategic Flexibility* (Lexington, MA: Lexington Books, 1985); y Sharon M. Oster, *Modern Competitive Analysis*, segunda ed. (New York: Oxford University Press, 1994).
 - El ejemplo de la industria bancaria de inversiones está tomado de Dexter H. Charles, "International Commercial Banks Take on Wall Street: An Analysis and Evaluation", tesis de masters sin publicar, Sloan School of Management, MIT, 1986.
 - Este ejemplo ha sido tomado del trabajo de Lynnet Koh, "Strategic Analysis of the Worldwide Telecommunications Industry", tesis de masters no publicada, Sloan School of Management, MIT, 1986.
 - Para mayor análisis del marco configuración-coordinación, véase Michael E. Porter, *Competition in Global Industries* (Boston, MA: Harvard Business School Press, 1986).
 - Porter, *Competition in Global Industries* (1986)
 - Para una revisión general del análisis del estado financiero, véase George Foster, *Financial Statement Analysis*, segunda ed. (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1986).

Capítulo 6

Evaluación interna a nivel del negocio

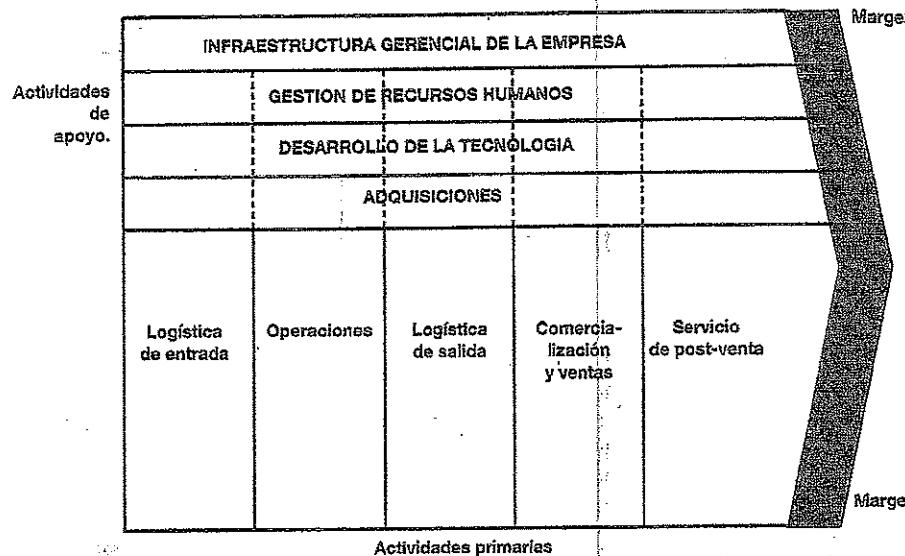
Ya hemos indicado que hay dos temas claves respecto de la elección de una estrategia competitiva de negocios. El primero es el atractivo de la industria en la que se encuentra ubicado el negocio, evaluada fundamentalmente a través de su perspectiva de rentabilidad a largo plazo. El segundo es el conjunto de factores que determinan la posición competitiva que adoptará el negocio a fin de obtener una ventaja competitiva sostenible. En este capítulo nos concentraremos en el segundo tema.

Para examinar de manera sistemática las formas que tiene un negocio de lograr una ventaja competitiva sostenible, no es posible observar las actividades de la empresa en su conjunto. Por el contrario, es necesario desagregar una unidad de negocios en etapas estratégicamente pertinentes a fin de tomar plenamente en cuenta todas las tareas que son llevadas a cabo para agregar valor. Dichas tareas incluyen: el desarrollo y diseño del producto, la producción, la distribución, la comercialización, las ventas, los servicios y las numerosas formas de apoyo requeridas para lograr el funcionamiento fluido de un negocio. Un marco valioso para conseguir este objetivo es la *cadena de valor*, de la cual surgen numerosas alternativas para lograr ventajas competitivas que han sido exploradas en profundidad por Porter¹.

La cadena de valor

El centro del análisis de la cadena de valor es la UEN. El principio subyacente es que todas las tareas realizadas por una organización de negocios pueden ser clasificadas en nueve categorías diferentes. Cinco de ellas son las llamadas *actividades primarias* y las otras cuatro se denominan *actividades de apoyo*. Se ofrece una completa representación de la cadena de valor en la Figura 6-1.

Figura 6-1. La cadena de valor



Fuente: Esta estructura para la cadena de valor fue sugerida por Michael E. Porter (1985).

Las actividades primarias están relacionadas con el movimiento físico de las materias primas y los productos terminados, la producción de bienes y servicios, así como la comercialización, las ventas y los servicios de post-venta de los productos de la empresa. En cierta medida, pueden considerarse como las clásicas funciones gerenciales de la empresa, donde hay una entidad de organización con un directorio a cargo de una tarea muy específica, y con pleno equilibrio entre la autoridad y la responsabilidad. Sin embargo, las actividades de apoyo son mucho más invasivas. Tal como lo indica su nombre, su papel esencial es proporcionar apoyo no sólo a las actividades primarias, sino entre sí. Están compuestas por la infraestructura gerencial de la empresa —que incluye todos los procesos y sistemas para asegurar la coordinación y responsabilidad adecuadas— la gestión de los recursos humanos, el desarrollo de tecnología, y las adquisiciones.

Resulta fácil observar que dichas actividades de apoyo están esparcidas en toda la organización de negocios. Las responsabilidades por los recursos financieros, humanos y tecnológicos del negocio no residen exclusivamente en las manos del contralor, el gerente de personal y el directorio de I&D, respectivamente. Son asuntos centrales que preocupan a todos los directivos clave, prescin-

diendo de la clase de autoridad inmediata. Asimismo, la adquisición es una actividad cuyo alcance va más allá de la función centralizada de compra.

Quizá el único punto que vale la pena recalcar es el papel desempeñado hoy por la tecnología en las empresas de negocios. No hace mucho, se consideraba la tecnología como dominio exclusivo de los directivos de I&D, un papel no muy diferente de lo que es hoy un gerente de fabricación. Actualmente, en particular con el advenimiento de la tecnología de la información, esta actividad es verdaderamente invasiva y afecta la forma de lograr una ventaja competitiva en todas las tareas gerenciales clave de la empresa.

La Figura 6-2 proporciona una breve descripción de las actividades primarias y de apoyo.

Como la cadena de valor está compuesta por el conjunto de actividades llevadas a cabo por la unidad de negocios, proporciona una forma muy efectiva de diagnosticar la posición del negocio frente a sus principales competidores, y de definir la base para las acciones tendientes a sostener una ventaja competitiva. En oposición a las fuerzas que determinan el atractivo de la industria para el negocio, que son principalmente externas e incontrolables por parte de la empresa, las actividades de la cadena de valor constituyen la base de los factores controlables para lograr la superioridad competitiva. Su análisis nos permite identificar los factores críticos del éxito que son fundamentales para competir y comprender la forma de desarrollar las competencias únicas que proporcionan la base para un sólido liderazgo en los negocios.

Un comentario final está relacionado con la designación de valor. El valor generado por una cadena de negocios se mide por medio de los ingresos totales obtenidos a través del pago del comprador por el producto del negocio. Se crea valor agregado cada vez que la contribución del comprador excede el costo total que surge del cumplimiento de todas las actividades de la cadena. La palabra margen al final de la cadena pretende captar precisamente la diferencia entre el valor total generado y el costo agregado de las actividades de la cadena.

Ilustración de la cadena de valor: Merck en la industria farmacéutica

La representación gráfica de la cadena de valor puede ser utilizada para resumir en forma compacta el posicionamiento competitivo de una unidad específica de negocios. En el Capítulo 5, dimos el ejemplo de la industria farmacéutica para resumir el uso del modelo de las cinco fuerzas de Porter. En la presente sección, como una continuación de dicha ilustración, presentamos la cadena de valor de Merck.

Merck & Co., Inc., es la primera empresa en su industria. Seleccionada entre 1987 y 1993 como la empresa más admirada de los Estados Unidos en *Fortune*

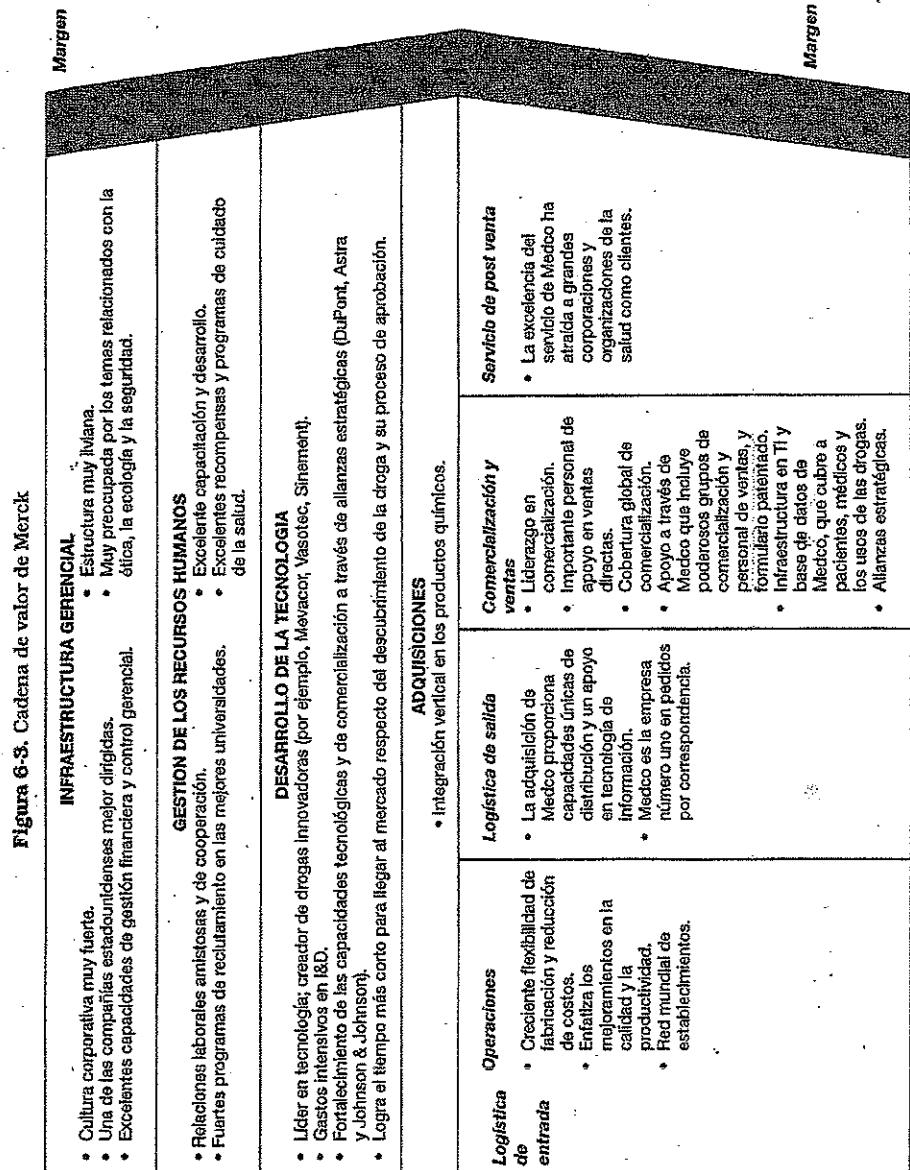
Figura 6-2. Definición de las actividades en la cadena de valor

Actividades primarias
<i>Logística de entrada.</i> Recepción, almacenamiento, manejo de materiales, depósito, control de inventario, programación de vehículos y devolución a proveedores.
<i>Operaciones.</i> Transformación de insumos en productos finales (por ejemplo, operaciones con maquinaria, embalaje, montaje, mantenimiento de equipo, control de calidad, impresión y manejo de las instalaciones).
<i>Logística de salida.</i> Distribución del producto terminado (por ejemplo, depósito de bienes terminados), manejo del material, operación de vehículos de despacho, procesamiento de pedidos, y programación).
<i>Comercialización y ventas.</i> Inducir y facilitar a los compradores la adquisición del producto (por ejemplo, la publicidad, el personal de ventas, las cotizaciones, la selección con el canal, las relaciones con el canal, y la fijación de precios).
<i>Servicio de post-venta.</i> Mantener o mejorar el valor del producto después de la venta (por ejemplo, la instalación, reparación, capacitación, el suministro de repuestos, y el ajuste del producto).
Actividades de apoyo
<i>Adquisiciones.</i> La compra de materias primas, suministros y otros artículos de consumo y bienes.
<i>Desarrollo de la tecnología.</i> "Know-how", procedimientos, e insumos tecnológicos necesarios en toda actividad de la cadena de valor.
<i>Gestión de recursos humanos.</i> Selección, promoción y colocación; evaluación; recompensas; desarrollo ejecutivo; y las relaciones sindicato/empresa.
<i>Infraestructura gerencial.</i> Gestión general, planificación, finanzas, contabilidad, asuntos legales, gubernamentales y gestión de calidad.

500, Merck es el líder mundial indiscutido en el campo de la investigación, elaboración y comercialización de productos farmacéuticos. Aunque la compañía desarrolla productos relacionados con la salud humana y animal, así como productos químicos especiales, el negocio del cuidado de la salud humana es de lejos el más importante. Este el negocio cuya cadena de valor se presenta en la Figura 6-3.

No todas las actividades de la cadena de valor son igualmente importantes para lograr una ventaja competitiva. Por lo tanto, una pieza central del análisis de la cadena de valor es identificar los llamados factores críticos del éxito, a saber, aquellas actividades en las que el negocio debe destacarse para obtener un desempeño superior. Lo que es extraordinario en la industria farmacéutica es la enorme cantidad de requisitos que son simultáneamente exigidos para obtener una ventaja competitiva. El más obvio es la superioridad en el campo de la investigación y el desarrollo: el proceso de descubrimiento de la droga constituye la fuerza impulsora para la excelencia del desempeño. Sin embargo, el proceso no se limita al desarrollo de medicamentos innovadores, sino que incluye también la aprobación oportuna del medicamento y la concertación de alianzas estratégicas adecuadas a fin de extender la base de capacidades tecnológicas. En todos estos factores, Merck es un líder genuino.

La comercialización es una actividad tan fundamental como el I&D para obtener una ventaja competitiva en el campo de los productos farmacéuticos. Tal como lo vimos en el análisis de la industria, el poder de los compradores está cambiando y aumentando. Los principales grupos de compra y los distribuidores po-



derosos están concentrando un enorme poder en el proceso de compra. Merck posee uno de los más importantes y avanzados personales de venta de la industria, que proporciona una base sólida de fuerza. Recientemente, sus capacidades de distribución han aumentado enormemente a través de la adquisición de Medco Containment Services, Inc.

La operación es la tercera actividad crítica en el campo de los productos farmacéuticos. No sólo es un factor determinante para la calidad y la eficiencia operativa, sino que las condiciones de las instalaciones físicas son también claves para obtener una rápida aprobación del medicamento.

A estas tres actividades, tenemos que agregar la calidad superior de la infraestructura gerencial y los recursos humanos de Merck. Con esta combinación de capacidades impactantes, no resulta sorprendente que Merck surja como el líder mundial en su industria.

Este resumen, aunque es útil para ofrecer una rápida caracterización de un negocio, resulta necesariamente superficial e incompleto. Para un análisis detallado de las ventajas competitivas, tenemos que trazar un perfil completo del posicionamiento competitivo. La metodología que recomendamos para dicho propósito se encuentra más adelante en este mismo capítulo.

Estrategias competitivas genéricas

Un concepto final introducido por Porter junto con el análisis de la cadena de valor es el de las estrategias genéricas. Este concepto implica que existen formas distintas y mutuamente excluyentes para que un negocio logre la ventaja competitiva. Sin embargo, dichas estrategias pueden aplicarse a los negocios universalmente en una amplia variedad de marcos industriales; de allí el término genérico.

Porter afirma que un negocio puede gozar de una ventaja competitiva exclusivamente a través de una de las dos estrategias genéricas: el liderazgo en los costos o la diferenciación. Una comprensión acabada de las fortalezas y debilidades que un negocio podría tener con relación a sus competidores sólo puede explicarse ya sea a través de una ventaja relativa de costos o una capacidad de diferenciación.

Estas dos formas genéricas de competir pueden combinarse con el alcance del mercado en el que la empresa intenta lograr la ventaja competitiva. Las alternativas resultantes conducen a tres estrategias genéricas, dependiendo de si la empresa busca una posición competitiva en la totalidad de la industria, o bien si concentrará sus actividades en un campo más restringido del mercado. Estas estrategias genéricas son: liderazgo general en los costos, diferenciación y/o concentración. Pueden describirse de la siguiente manera:

1. *El liderazgo general en los costos* implica, por definición, que la UEN establece una posición que tiene una ventaja significativa en los costos con respecto a sus competidores de la industria. Para lograr dicha posición, debemos comprender en primer lugar las actividades críticas en la cadena de valor de la UEN que son la fuente de la ventaja en los costos, y luego desplegar las capacidades necesarias para desempeñarse con excelencia en una o más de ellas. El liderazgo en los costos requiere de una dinámica construcción de instalaciones eficientes, la búsqueda vigorosa de las reducciones de costos sobre la base de la experiencia, costos ajustados y control de los gastos generales, el evitar cuentas de clientes marginales y la minimización de costos en áreas como I&D, servicio, ventas, publicidad, y así sucesivamente.

2. *La diferenciación* implica que la unidad de negocios ofrece algo único, igualado por sus competidores, y que es valorado por sus compradores más allá del hecho de ofrecer simplemente un precio inferior. Una vez más es necesario comprender la fuente potencial central de diferenciación que surge de las actividades de la cadena de valor, y el despliegue de la pericia necesaria para que dichas potencialidades se hagan realidad. La diferenciación exige la creación de algo que sea percibido como único en toda la industria. Los enfoques respecto de la diferenciación pueden adquirir muchas formas: diseño o imagen de marca, tecnología, características, servicio al cliente, red de corredores u otras dimensiones².

3. *La concentración* consiste en centrarse en un grupo particular de compradores, un segmento de la línea de producción o un mercado geográfico. Como en el caso de la diferenciación, la concentración puede adoptar muchas formas. Aunque las estrategias de bajos costos y diferenciación apuntan a lograr dichos objetivos en toda la industria, la totalidad de la estrategia de concentración se construye alrededor de la excelente atención de un segmento en particular, y cada política funcional se desarrolla teniendo en cuenta este factor³.

La Figura 6-4 muestra cómo estas estrategias se relacionan con la amplitud del alcance estratégico. Tal como lo indica la figura con claridad, incluso cuando se selecciona un alcance del mercado restringido, las dos estrategias básicas para lograr una ventaja competitiva son el liderazgo en los costos y la diferenciación.

Es importante tomar conciencia de que virtualmente toda actividad de la cadena de valor es una fuente potencial para buscar o bien el liderazgo en los costos o bien la diferenciación. Al mismo tiempo, no todas tienen el mismo significado para lograr la deseada ventaja competitiva. Por lo tanto, el proceso de seleccionar una posición competitiva comienza con la comprensión de la estructura de la industria, la selección de la estrategia genérica adecuada, y la identificación de las actividades cruciales dentro de la cadena que permitan que el negocio logre la correspondiente ventaja sostenible.

Porter se muestra bastante inflexible al presentar el liderazgo en costos y la diferenciación como las dos únicas formas de competir. Señala además que pocas

Figura 6-4. Las tres estrategias genéricas

		VENTAJA COMPETITIVA	
		Costo menor	Diferenciación
ALCANCE DEL MERCADO	Amplio	Liderazgo en costos	Diferenciación
	Restringido	Concentración en costos	Concentración en la diferenciación

veces, si es que ocurre alguna vez, una empresa puede lograr estas dos capacidades en forma simultánea, porque implican compensaciones conflictivas que no pueden superarse. En realidad, señala que si la empresa intenta alcanzar el liderazgo en los costos y la diferenciación al mismo tiempo, es probable que quede atrapada en un rendimiento mediocre, incapaz de desempeñarse en ninguna de las dos en forma superior. En este caso, Porter utiliza la expresión *quedar atascado en el medio*. Esta noción se ha convertido en una expresión controvertida. Recientemente, Baden-Fuller y Stopford aunaron las numerosas voces disidentes al referirse a ello como la falacia de la estrategia genérica³. Afirman que las mejores empresas se esfuerzan todo el tiempo por conciliar los opuestos. Por consiguiente, señalan que no existen estrategias genéricas duraderas o perdurables.

Esta controversia, en gran medida, queda encerrada en las definiciones que Porter ha ofrecido para identificar las dos estrategias genéricas distintas. Sólo hay espacio para una empresa en la posición del liderazgo de costos y lo que dicha empresa logra es una reducción de costos con respecto al promedio de la industria que le permite aplicar un descuento de precio sobre el precio de la industria obteniendo de todos modos un margen interesante. Las empresas que buscan la diferenciación gastarán más que el líder en costos, incurriendo así en un costo adicional respecto del promedio de la industria. Sin embargo, exigirán y obtendrán un sobreprecio debido al valor agregado no relacionado con el precio. Dicho sobreprecio compensará el costo adicional, obteniendo así beneficios superiores. El logro de la ventaja en los costos y la obtención de un sobreprecio requerirán ya sea el uso de una base tecnológica diferente o imperfecciones del mercado. En cualquiera de los dos casos, la ventaja competitiva resultante podría no resultar sostenible.

Revisión del ejemplo de la ingeniería de polímeros

En el capítulo anterior presentamos el análisis del atractivo de la industria para la industria de la ingeniería de polímeros. Ahora describiremos brevemente la posición competitiva de dos de sus participantes claves.

Ya hemos indicado que GE y DuPont son empresas dominantes, tanto desde el punto de vista local como mundial. Durante muchos años, GE ha experimentado un crecimiento mayor. Como resultado de ello, GE alcanzó a DuPont en los Estados Unidos a mediados de los años setenta y, a mediados de los ochenta, también lo hizo a nivel mundial⁴.

La irrupción de GE en el campo de los plásticos a principios de los años setenta fue una integración hacia atrás a materiales requeridos en su negocio de artefactos. Una atención rigurosa puesta en la comercialización y una estrategia orientada a satisfacer las necesidades del cliente fue el legado proviniente de los orígenes del negocio. En parte, bajo el liderazgo de Jack Welch, un licenciado en ingeniería química y actual presidente ejecutivo, GE logró el predominio en la industria de la ingeniería de polímeros debido a:

- La atención centrada en las necesidades del mercado.
- La concentración en la globalización de los mercados.
- El compromiso de mantener y aumentar la participación en el mercado.
- El compromiso de efectuar importantes inversiones en producción e I&D.

El estilo innovador, emprendedor y arriesgado de Welch era muy diferente de la insípida cultura corporativa que caracterizaba a los ejecutivos superiores de DuPont. La ventaja competitiva de GE se encuentra ilustrada en su cadena de valor en la Figura 6-5.

Por otra parte, La fórmula para el éxito puesta inicialmente en práctica por DuPont se basaba en I&D e innovación, poniendo énfasis en lo siguiente:

- La inversión en investigación.
- La inversión en nuevos productos.
- La obtención de la protección de patentes.
- La fabricación de productos con seguridad y un alto nivel de calidad.
- La venta de todo lo que se podía hacer a precios de monopolio para un mercado expectante.

El flujo de invenciones hizo que una serie de términos se convirtieran en palabras de uso corriente, y muchos de ellos eran plásticos y polímeros. DuPont

creó productos tales como el celofán, nylón, acetal, teflón, dacron, mylar y muchos otros. Sin embargo, los monopolios creados, provocaron la preocupación del gobierno de los Estados Unidos. Como resultado de ello, la compañía tuvo varios roces con motivo de situaciones antitrust en los años cincuenta y sesenta.

Con las presiones competitivas de GE y la reducción de su crecimiento en los años setenta, el paso siguiente de DuPont para poder mantener ingresos elevados fue preocuparse por la fabricación. La inversión en tecnología así como el desarrollo de plantas que explotaban las máximas economías de escala además de las ventajas de ubicación en países extranjeros, posicionaron a DuPont como un fabricante de bajo costo de sus productos. La Figura 6-6 ilustra las fuentes de la ventaja competitiva de DuPont a través de un análisis de la cadena de valor.

Figura 6-5. Ventaja competitiva de GE: las fuentes de diferenciación

Apoyo de ejecutivos superiores (Welch es Presidente Ejecutivo)				Margen
Infraestructura de gestión	Gestión de los recursos humanos	Desarrollo de la tecnología	Adquisiciones	
• Capacitación superior		• Uso de comisiones de ventas como incentivos		
	• Mejor tecnología de aleaciones	• Mejor apoyo en las aplicaciones de ingeniería • Mejor investigación de mercado		
		• Excelente posicionamiento del producto		
	• Producción de alta calidad • Excelente conformidad a las especificaciones	• Capacidad flexible de entrega • Amplia publicidad • Concentración en las áreas de elevado crecimiento	• Alta cobertura de personal de ventas • Sólidas relaciones personales • Crédito amplio (Crédito GE)	• Productos fáciles de usar • Amplia capacitación de los clientes
Logística de entrada	Operaciones	Logística de salida	Comercialización	Ventas
				Servicio de post-venta
				Margen

- En la cadena de valor de GE, la fuente de diferenciación en los años recientes se ha ubicado fundamentalmente en el área de comercialización/ventas.
- En su estrategia futura, esperan poner énfasis en el desarrollo de tecnología y la inversión en I&D.
- En la medida en que comienzan a enfrentar una competencia real en sus productos, comenzarán también a centrarse más en generar una ventaja en costos.

FUENTE: Macea (1988).

Figura 6-6. La ventaja competitiva de DuPont: fuentes del liderazgo en los costos

Infraestructura de gestión	Historia y tradición de DuPont en plásticos y materiales					Margen				
	Gestión de los recursos humanos	Desarrollo de la tecnología	Adquisiciones	Logística de entrada	Operaciones	Logística de salida	Comercialización	Ventas	Servicio de post-venta	
• La cultura paternalista garantiza seguridad y atrae a científicos de primer nivel	• Mejor capacitación, integrando las ventas y el servicio técnico									
• Mejor I&D en polímeros	• Tecnología de I&D a escala mundial									
• Materias primas de costos más bajos.			• Imagen de calidad							
• Suministro directo.	• Mayores economías de escala. • Propiedades físicas más elevadas del producto. • Rendimiento elevado, con pocos defectos	• Entrega rápida garantizada	• Extensa red de depósitos. • Integración horizontal de la comercialización con otras UEN de DuPont.	• Imagen de calidad.	• Importante cantidad de vendedores.	• Reemplazos garantizados	• Mejor capacitación del cliente	• Mejor cobertura del servicio técnico		

- Con respecto a la fabricación, DuPont ha desarrollado la posición de más bajo costo a través de la explotación de la curva de aprendizaje. Hay también una amplia integración horizontal y vertical de los productos a través de diferentes divisiones y departamentos, ya que la mayoría de los materiales tienen los mismos componentes, y DuPont está presente en casi todos los campos.
- La mayoría de sus ventas se han centrado en la investigación, la tecnología y la fabricación. La estrategia actual es desarrollar solidez en el campo de la comercialización y las ventas para competir mejor con GE.

Fuente: Macea (1988).

Un análisis y una comparación cuidadosos de las cadenas de valor que prevalecen en la situación actual, y que aparecen en las Figuras 6-5 y 6-6, nos permite sacar una conclusión interesante de este caso: observamos una convergencia de las estrategias de la empresa. DuPont, la compañía de tecnología, se ve obligada a mejorar sus capacidades de comercialización; y GE, la compañía de comercialización, es impulsada a mejorar sus capacidades tecnológicas.

Existe cierto peligro cuando los participantes de la industria comienzan a imitarse a sí mismos. La esencia de una estrategia de éxito es separarse de los competidores. Cuando todas las empresas buscan la misma estrategia, surge una situación contraproducente. Sin contar con una capacidad de diferenciación, las oportunidades de obtener ingresos superiores desaparecen y todo el atractivo de la industria se ve debilitado.

Proceso para delinear el perfil del posicionamiento competitivo de un negocio: una ilustración

Ya hemos analizado los conceptos básicos que subyacen a la tarea de definir la posición competitiva de un negocio. Proponemos ahora un enfoque sistemático y disciplinado para guiar al directivo a través de todos los pasos necesarios para llevar a cabo la evaluación interna a nivel del negocio. Este proceso conduce a la identificación de los principales puntos fuertes y debilidades de la empresa frente a sus competidores más importantes. Ilustramos esta metodología utilizando el caso del negocio de P&G Detergent en Europa. Se trata de una continuación del caso utilizado para ilustrar cómo trazar un perfil del atractivo de la industria. Estos dos procesos son fundamentales para definir la estrategia de negocios.

PASO 1: IDENTIFICACION DE LOS COMPETIDORES MAS RELEVANTES

Un competidor relevante es aquél que cumple una o más de las siguientes condiciones:

Desde el punto de vista del mercado:

- Tiene una elevada participación en el mercado.
- Ha experimentado un crecimiento sostenido de ventas.
- Obtiene altos niveles de rentabilidad con respecto al promedio de la industria.
- Ha demostrado una actitud competitiva agresiva contra la totalidad o segmentos importantes de nuestro negocio.
- Presenta una posición muy vulnerable frente a nuestras acciones competitivas.

Desde el punto de vista funcional:

- Presenta la estructura de costos más baja.
- Posee la base técnica más sólida.
- Tiene la comercialización más sólida.
- Ofrece la mejor calidad de producto.
- Muestra el nivel más alto de integración vertical.
- Exhibe el nivel más alto de utilización de capacidad.

Cualquier estrategia sólida debe estar respaldada por una comprensión total de los competidores más importantes de la empresa, ya que una estrategia de negocios tiende a lograr una ventaja sostenible sobre ellos. Si no surge de la recopilación de una información acabada, estariamos actuando a ciegas. La Figura 6-7 proporciona la lista de los competidores claves de P&G Detergent en Europa, con unos pocos indicadores comparativos. Como antes, sólo se trata de una ilustración; por lo tanto, las cifras no deberían ser consideradas exactas.

Normalmente, resulta importante recopilar la información cuantitativa y cualitativa requerida para elaborar un perfil competitivo general completo. El análisis financiero, que hemos examinado en el Capítulo 5, constituye un buen primer paso en esa dirección.

Figura 6-7. Competidores más relevantes del negocio de P&G Detergent en Europa a principios de los año 90.

Competidores relevantes	Punto de vista del mercado			
	Ventas del último año	Tasa de crecimiento promedio de las ventas de 3 años	Rentabilidad promedio de 3 años (ROE)	Participación en el mercado del último año
Unilever	1.748,0	15,0	Alta	21,0
Henkel	1.203,0	15,0	Promedio	15,0
Colgate-Palmolive	577,0	10,0	Baja	7,0
Kao	0,0	0,0	Muy baja	0,0
Otros competidores	3.037,0	11,0	Promedio	37,0
P&G	1.644,0	16,0	Alta	20,0
Total para el mercado	8.209,0	11,2	Promedio	100,0

PASO 2. SELECCION DE LOS FACTORES CRITICOS DE EXITO

El concepto de cadena de valor proporciona un marco valioso para organizar las tareas emprendidas a nivel de un negocio. Sirve como pauta para llevar a cabo un diagnóstico de los puntos fuertes y las debilidades actuales y para identifi-

car las capacidades que deben movilizarse a fin de alcanzar una ventaja competitiva. Sin embargo, sus categorías siguen teniendo una definición demasiado amplia. No incorporan un contenido lo suficientemente detallado como para facilitar la selección de los factores críticos de éxito que conducen a la identificación de fortalezas y debilidades de la UEN.

Un enfoque para llevar a cabo la evaluación interna a nivel de un negocio es observar el negocio en su totalidad desde una perspectiva muy amplia. Como en el caso del examen del medio externo, los directivos superiores del negocio son convocados para ofrecer una evaluación general inicial respecto de la posición del negocio. Como primer paso, se le solicita al grupo la identificación de las habilidades competitivas centrales que constituyen la base para determinar la posición del negocio en su industria. En pasos subsiguientes, se solicita que los directivos se pongan de acuerdo acerca de un diagnóstico sobre la situación actual y definen colectivamente un estado deseable del posicionamiento futuro del negocio.

Recomendamos clasificar las actividades de la cadena de valor en siete categorías que son levemente diferentes de las propuestas por Porter:

- Infraestructura gerencial.
- Finanzas.
- Gestión de recursos humanos.
- Tecnología.
- Adquisiciones.
- Fabricación.
- Comercialización y ventas.

La primera actividad de la cadena de valor de Porter, la infraestructura de la empresa, está dividida en dos componentes: infraestructura gerencial, que incluye los procesos administrativos de la empresa, las capacidades de la estructura de la organización, la cultura y el liderazgo; y finanzas, una función clave centralizada que merece una atención especial. La actividad denominada Fabricación incluye la logística de entrada, las operaciones y la logística de salida. La fabricación debería interpretarse como la actividad relacionada con el movimiento, la producción y la entrega de los productos y servicios generados por el negocio. Finalmente, la actividad denominada comercialización y ventas incluye estas dos funciones así como el servicio de post-venta. Bajo estas siete categorías proporcionamos una lista completa de atributos que deben ser analizados para trazar el perfil competitivo. Estas listas deberían ser modificadas para ajustarlas a las circunstancias particulares de cada unidad individual de negocios.

PASO 3. PERFIL COMPETITIVO DE SU NEGOCIO FRENTE A CADA UNO DE SUS COMPETIDORES MÁS IMPORTANTES

La evaluación interna es una tarea mucho más completa que el examen del medio externo. En éste, nos limitamos a analizar una industria individual. En la primera, tenemos que comparar nuestro negocio con cada uno de los competidores más importantes. Emprenderemos esta tarea mostrando el perfil competitivo de P&G frente a Unilever, su competidor más duro. Se traza el perfil empleando las siete categorías de factores críticos de éxito anteriormente mencionados.

El perfil competitivo evalúa los puntos fuertes de su negocio en la actualidad y en el futuro. Cuando abordamos el estado actual, tratamos de ser lo más objetivos posible en el momento de describir nuestra posición competitiva frente a cada uno de los competidores claves. Sin embargo, cuando abordamos el futuro, deberíamos ser realistas —en términos de nuestras capacidades para mejorar la posición relativa— y lo suficientemente inquietos como para movilizar las energías del negocio a fin de lograr un desempeño superior. No se trata de un ejercicio de pronóstico, porque no estamos tratando con acontecimientos totalmente incontrolables; es un compromiso con la acción y un desafío para lograr niveles superiores de excelencia.

Evaluación competitiva de la infraestructura gerencial

P&G ha gozado de una ventaja competitiva debido a mejores sistemas de planificación y control y una estructura de organización global más apropiada. Unilever está igualando estos puntos fuertes. P&G está tratando de desarrollar una organización transnacional más sólida, así como mejores sistemas de comunicación e información (Figura 6-8).

Evaluación competitiva de las finanzas.

Los puntos fuertes de P&G y Unilever son bastante similares con respecto a las capacidades financieras. P&G presenta una leve ventaja respecto de la gestión de sus planes de pensión, mientras que Unilever goza de una pequeña ventaja en cuanto a su organización financiera (Figura 6-9).

Evaluación competitiva de la gestión de recursos humanos.

Las ventajas de P&G surgen de un mejor sistema de recompensas que Unilever, en particular en el campo de las opciones de compra de acciones para sus directivos superiores. Por otra parte, Unilever tiene mejores capacidades respecto de la capacitación internacional y el desarrollo (Figura 6-10).

Evaluación competitiva de la tecnología.

P&G ha mantenido una leve ventaja sobre Unilever como resultado de una transferencia más efectiva de tecnologías de producto y proceso a través de sus

negocios. Se ha puesto un énfasis significativo en los mejoramientos del desarrollo de nuevos productos, particularmente respecto de productos biodegradables y ecológicamente inocuos y de las innovaciones en los envases (Figura 6-11).

Evaluación competitiva de las adquisiciones.

Las capacidades de las dos empresas son exactamente iguales en estas actividades (Figura 6-12).

Evaluación competitiva de la fabricación.

La posición competitiva de P&G frente a Unilever en esta área es muy similar. Las principales fuentes de ventaja son un grado más elevado de automatización y de respuesta en cuanto al momento oportuno para la creación de nuevos productos (Figura 6-13).

Evaluación competitiva de la comercialización y las ventas.

La comparación de P&G frente a Unilever muestra una sólida red de distribución, con alto grado de automatización y de información en los puntos de venta. Sin embargo, Unilever es un competidor extraordinario con capacidades notables de comercialización que resulta difícil de superar (Figura 6-14).

Resumen de la evaluación competitiva frente a cada competidor.

Después de completar la evaluación de cada factor crítico de éxito, este paso sintetiza la posición competitiva general de P&G frente a cada uno de sus competidores más importantes. La figura muestra el perfil frente a Unilever (Figura 6-15).

La clasificación de todos los competidores.

Después de haber completado el perfil competitivo para cada uno de los competidores más importantes, es posible efectuar un resumen de su ranking. Esto puede observarse en la Figura 6-16. Obsérvese que P&G ha surgido como el competidor líder, seguido de Unilever, Henkel, Colgate-Palmolive y finalmente Kao.

Puntos fuertes y debilidades de cada competidor.

Este paso ofrece una declaración cualitativa de los puntos fuertes y las debilidades de cada competidor, así como los temas que deben ser abordados por P&G ya sea para neutralizar su fuerza o explotar sus debilidades. Sólo hemos presentado el caso de Unilever como una ilustración de este paso. Deberían prepararse diagramas similares para todos los competidores relevantes (Figura 6-17).

Figura 6-8. Evaluación competitiva de la infraestructura gerencial -P&G frente a Unilever - Negocio del detergente en Europa.

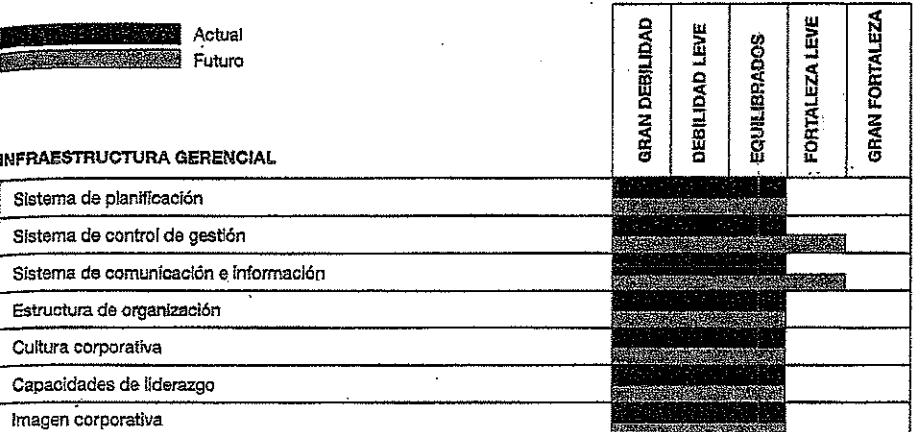


Figura 6-9. Evaluación competitiva de las finanzas -P&G frente a Unilever - Negocio del detergente en Europa

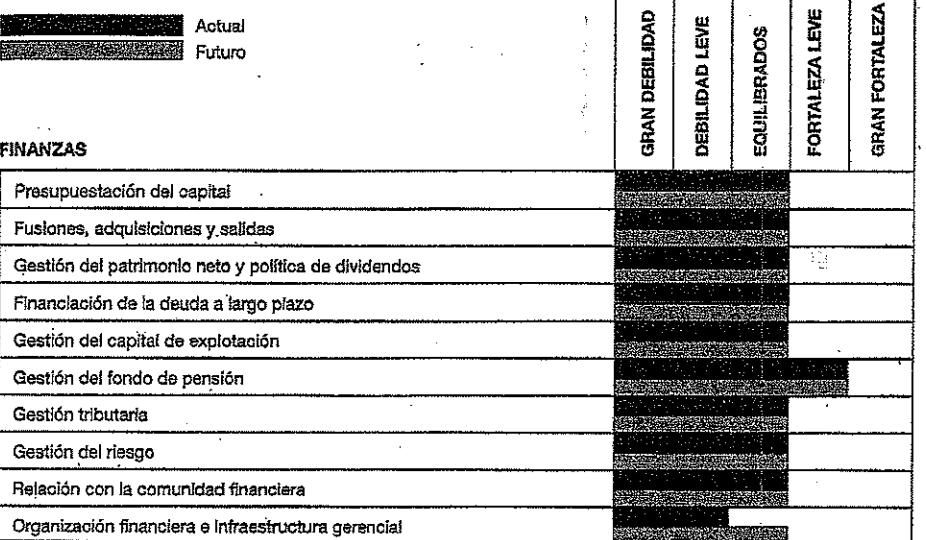


Figura 6-10. Evaluación competitiva de la gestión de recursos humanos - P&G frente a Unilever - Negocio del detergente en Europa.

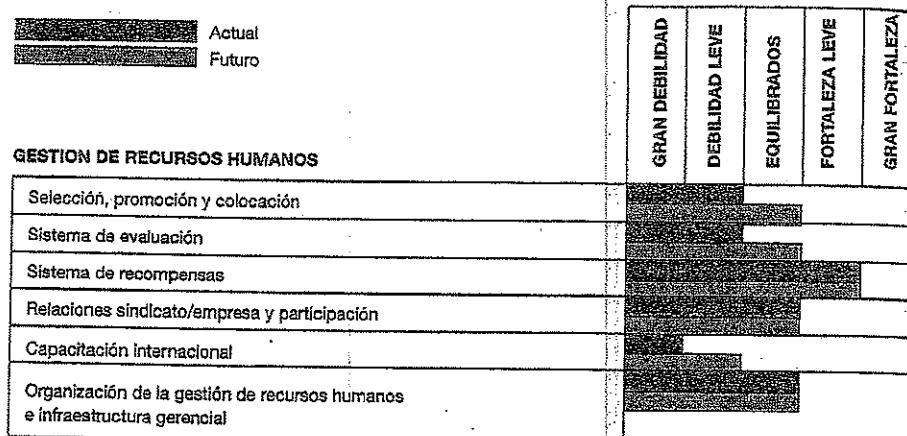


Figura 6-11. Evaluación competitiva de la tecnología - P&G frente a Unilever - Negocio de detergentes en Europa.

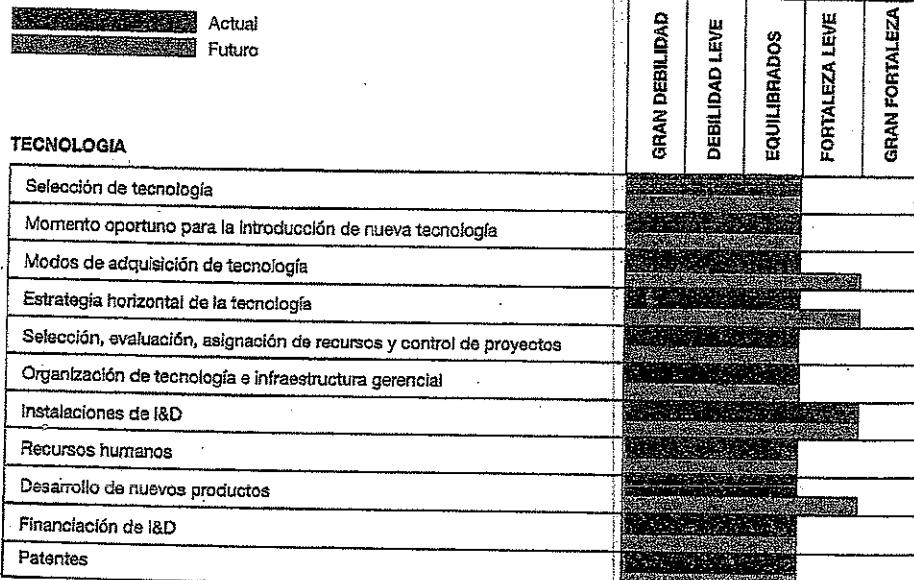


Figura 6-12. Evaluación competitiva de las adquisiciones - P&G frente a Unilever - Negocio de detergentes en Europa.

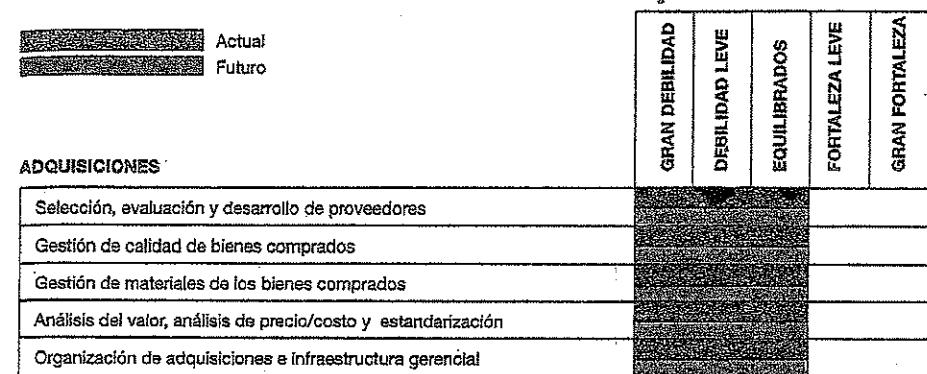


Figura 6-13. Evaluación competitiva de la fabricación - P&G frente a Unilever - Negocio de detergentes en Europa.

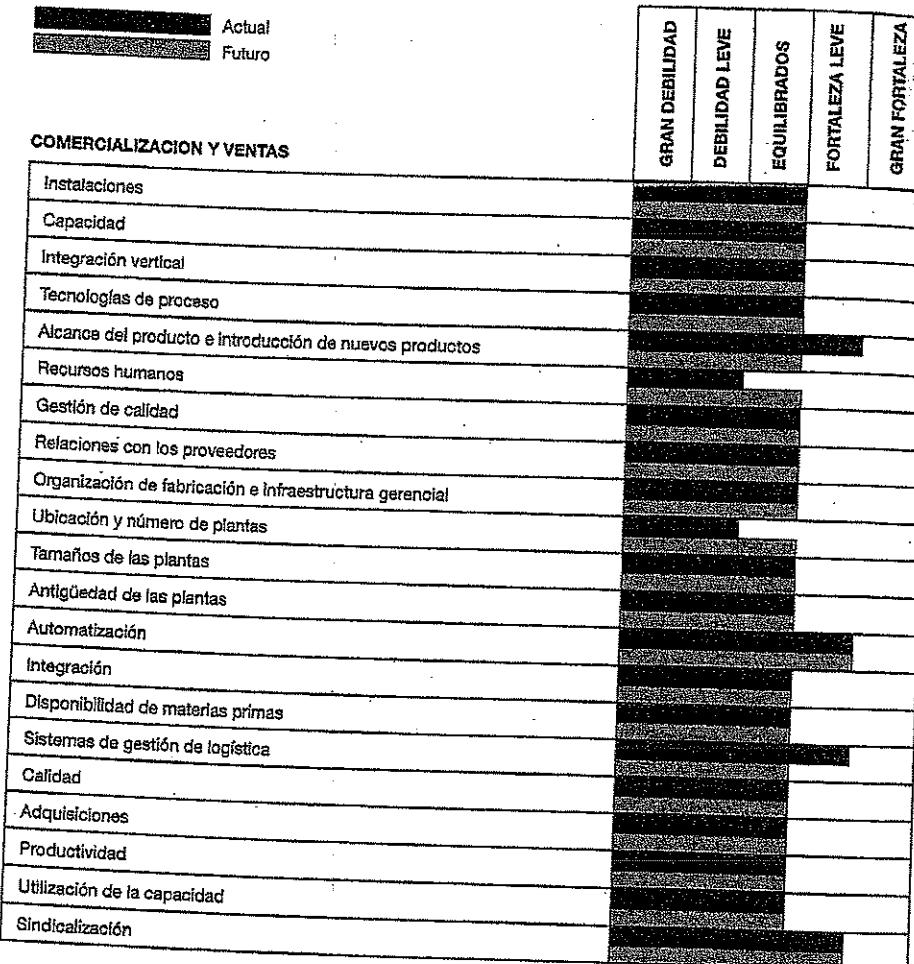


Figura 6-14. Evaluación competitiva de la comercialización y las ventas - P&G frente a Unilever - Negocio de detergentes en Europa.

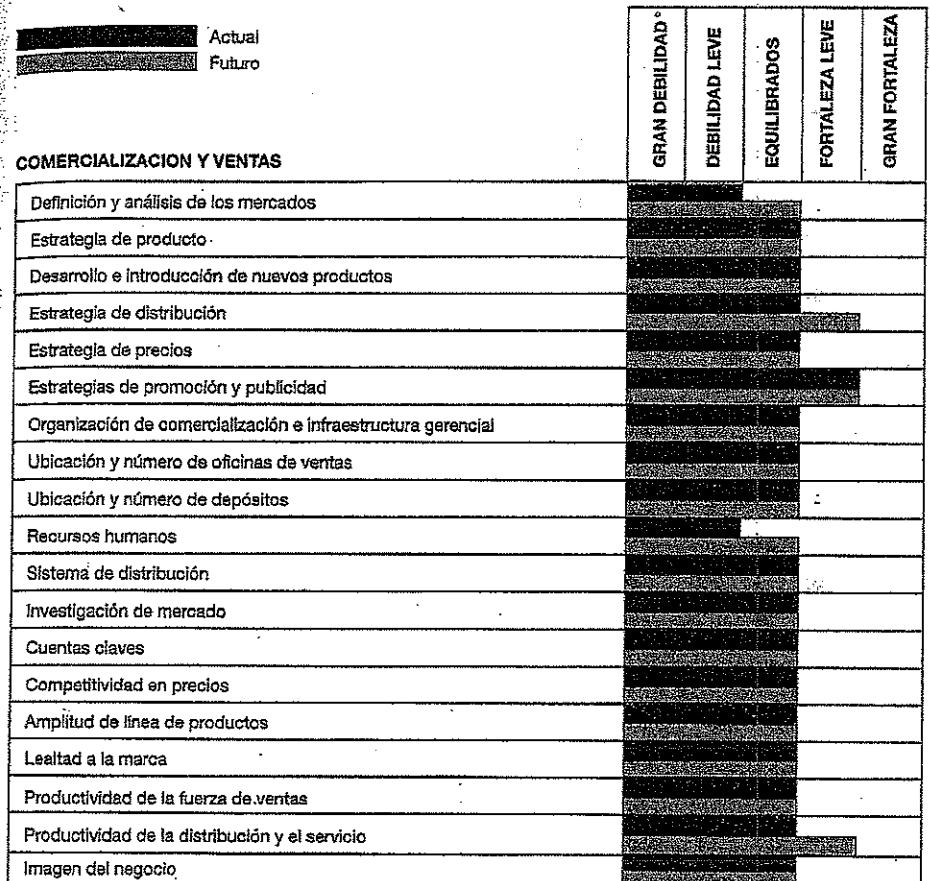


Figura 6-15. Resumen de la evaluación competitiva de P&G frente a Unilever - Negocio de detergentes en Europa.

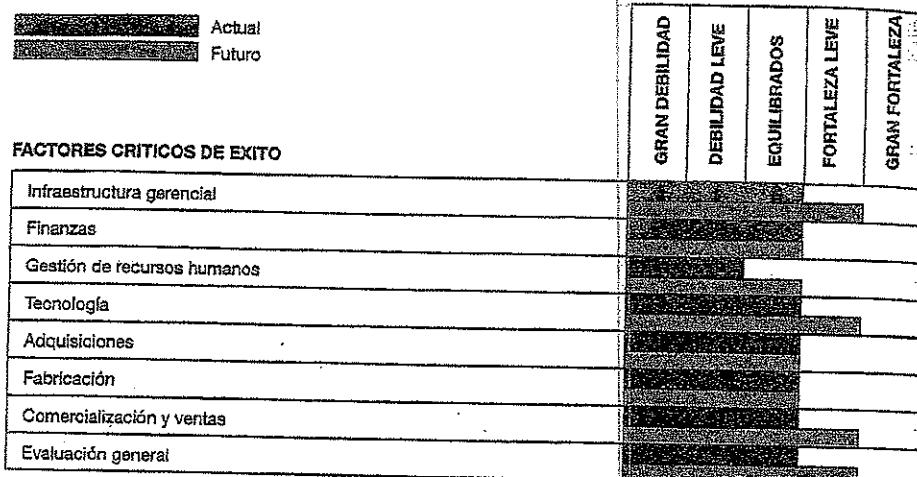


Figura 6-16. Ranking de todos los competidores - Negocio de detergentes de P&G en Europa.

Competidores relevantes	Factores críticos de éxito								Ranking general de cada competidor
	Infraestructura gerencial	Finanzas	Gestión de recursos humanos	Tecnología	Adquisiciones	Fabricación	Comercialización y ventas		
Unilever	m	m	—	m	E	E	E	+	2
Henkel	m	+	+	+	+	E	m	+	3
Colgate-Palmolive	+	+	+	+	+	+	+	+	4
Kao	++	+	+	+	++	++	++	++	5
P&G	++	+	++	+	+	++	++	++	1

Figura 6-17. Puntos fuertes y debilidades - Negocio de detergentes de Unilever en Europa

Puntos fuertes

- Empresa europea
- Ha comenzado a producir en una fábrica de Europa oriental
- Ya cuenta con distribución en numerosos países de Europa oriental
- Precios altamente competitivos
- Buena infraestructura gerencial
- Buena I&D
- Fuertes lealtades e identidades de marca

Debilidades

- Débil en geografías seleccionadas para ciertos productos específicos
- Vínculo aparentemente pobre entre I&D y comercialización

Temas que deben ser abordados

- Unilever conoce mejor el mercado europeo
- Unilever está más avanzado en los mercados de Europa oriental

PASO 4. IDENTIFICACION DE LOS PUNTOS FUERTES Y LAS DEBILIDADES DE SU NEGOCIO

Al completar los perfiles competitivos de su negocio frente a cada uno de los competidores más relevantes, clasificarlos y examinar sus puntos fuertes y debilidades inherentes, hemos desarrollado una base sólida a partir de la cual podemos catalogar nuestro propio conjunto de fortalezas y debilidades. Llevamos a cabo esto con las dos tareas siguientes.

En la Figura 6-18 presentamos la Evaluación Competitiva General de P&G, que identifica sus fortalezas y debilidades en cada uno de los factores críticos de éxito. Obsérvese que pasamos de una escala de cinco puntos a una escala de tres puntos: baja, mediana, alta fortaleza. Esto permitirá el uso de la Matriz Atractivo de la industria/Fortaleza del negocio para evaluar la solidez de la cartera de negocios de la empresa, y sugerir una guía para la asignación de recursos y las acciones estratégicas. P&G posee una ventaja competitiva que es el resultado fundamentalmente de la calidad de sus recursos humanos e infraestructura gerencial, su tecnología superior y sus capacidades de comercialización.

La Figura 6-19 proporciona la lista final de sus puntos fuertes y debilidades en el caso de P&G.

Resulta obvio afirmar que una estrategia efectiva de negocios debería reforzar las fortalezas y corregir las debilidades observadas al final de este proceso. Sin negar la importancia de esta conclusión, ésta resulta insuficiente aún.

Figura 6-18. Evaluación competitiva general - Negocio de detergentes de P&G en Europa.

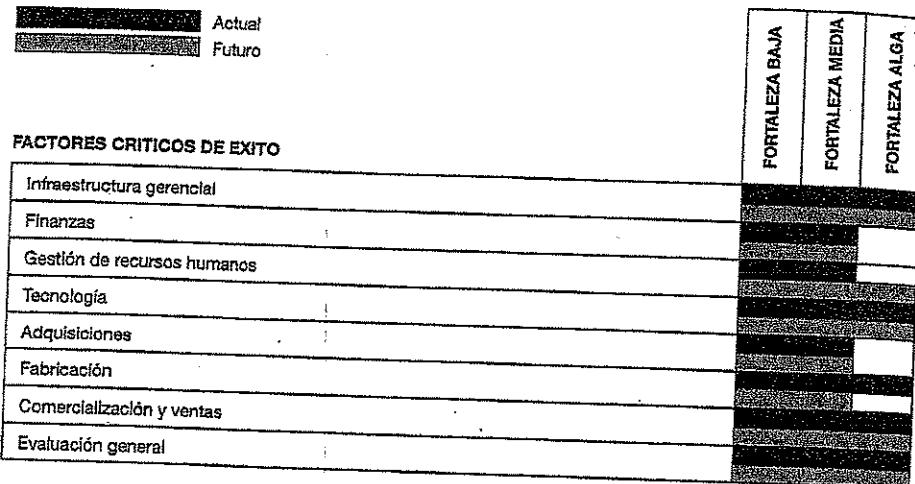


Figura 6-19. Fortalezas y debilidades - Negocio de detergentes de P&G en Europa.

Fortalezas
<ul style="list-style-type: none"> ● Alto reconocimiento de la marca ● Productos de alta calidad ● Importante conciencia ambiental ● Rápida introducción del producto a través de los mercados ● Alto grado de compromiso de los empleados ● Destacada capacidad en I&D ● Sólidos vínculos con los canales de distribución
Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> ● Débil respuesta a las necesidades del consumidor local ● Falta de fabricación y distribución en Europa oriental ● No es reconocida como líder ambiental

NOTA: Este no es un documento oficial. Es una ilustración extraída de fuentes públicas

El perfil competitivo exhaustivo que ha sido completado debería permitirnos una total comprensión de las capacidades necesarias que tiene que desarrollar la empresa para alcanzar verdaderamente una ventaja sostenible. El producto final

de este análisis nos permite detectar las competencias esenciales existentes y deseables que nos distinguen del resto de nuestros competidores. La esencia de la estrategia de negocios es tratar de ser diferente; en otras palabras, de separarnos de los competidores en lugar de imitarlos. Esto nos dará la posibilidad de afirmar en forma genuina nuestro liderazgo en los negocios y nos dará la base para lograr un desempeño superior.

Notas

1. Michael Porter examina la cadena de valor como forma de lograr una ventaja competitiva en, *Competitive Advantage* (New York: The Free Press, 1985). En español *La Ventaja Competitiva*.
2. Estas definiciones son adaptadas de Porter, *Competitive Advantage* (1985).
3. Charles Baden-Fuller y John M. Stopford,
4. La presentación de la industria de la ingeniería de polímeros sigue a Emmanuel P. Maceda, "Strategic Analysis: DuPont Company, Engineering Polymers Division", trabajo estudiantil sin publicar. Sloan School of Management, MIT, 1988.

Rejuvenating the Mature Business: The Competitive Challenge (Londres: Routledge, 1992).

Capítulo 7

La formulación de la estrategia del negocio

Todos los análisis llevados a cabo hasta el momento —la misión del negocio, el examen del medio externo para determinar el atractivo de la industria, y la evaluación interna para identificar las fortalezas competitivas— deberían conducir a una formulación inteligente de la estrategia del negocio. Esto aparece en la Figura 3-1 que describe los elementos fundamentales en la definición de la estrategia de un negocio.

Una estrategia de negocios es un conjunto bien coordinado de programas de acción tendientes a asegurar una ventaja competitiva sostenible. Estos programas de acción deberían responder a los cambios deseados en la misión del negocio, abordar adecuadamente las oportunidades y las amenazas reveladas por el proceso de examen del medio, y reforzar las fortalezas así como neutralizar las debilidades descubiertas en la evaluación interna.

Los programas de negocios se encuentran definidos en dos niveles diferentes de especificidad: los programas de acción generales que cubren típicamente un horizonte de planificación de varios años, que normalmente representan los objetivos estratégicos a largo plazo de la UEN; y los programas de acción específicos que cubren un periodo de seis a dieciocho meses, que representan el apoyo táctico necesario para la realización de los objetivos estratégicos.

Estos programas, generales y específicos, a menudo incluyen compromisos funcionales, transformando una estrategia de negocios en la articulación de actividades multifuncionales adecuadamente integradas. Además, el resultado final de la estrategia de negocios se ve trasladado a un presupuesto. Este es un documento importante, porque representa un acuerdo alcanzado por los directivos claves del negocio y se convierte en una pauta según la cual se mide el desempeño. El presupuesto representa el puente entre el proceso de planificación estratégica —que define los programas de acción— y el proceso de control de gestión—que torna responsables a los directivos por la implementación de dichos programas.

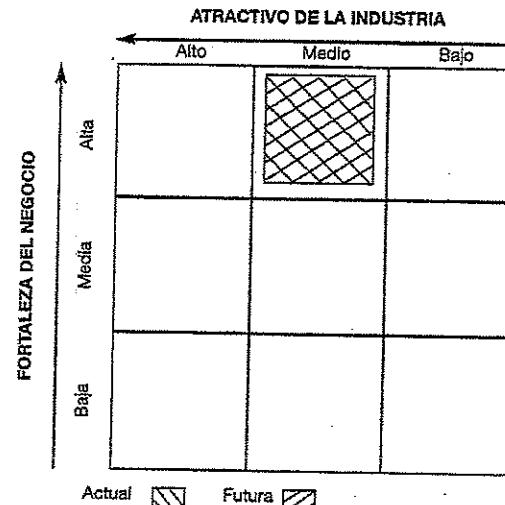
Proceso para formular la estrategia de negocios: una ilustración

Comenzamos esta etapa con una amplia comprensión de todos los temas pertinentes —tanto externos como internos— que son fundamentales para mejorar el desempeño del negocio. Ahora pasamos de la reflexión a la acción. La formulación de la estrategia del negocio implica la definición del programa gerencial con un conjunto de programas concretos y orientados a la acción.

Paso 1. El Posicionamiento del negocio en la Matriz Atractivo de la industria/Fortaleza del negocio

Una herramienta útil para resumir un resultado crítico de nuestro análisis previo es la Matriz Atractivo de la industria/Fortaleza del negocio, que se presenta en la Figura 7-1 para el caso de P&G Detergent en Europa. Dicha matriz capta gráficamente la posición competitiva de la unidad de negocios en las dos dimensiones críticas: el atractivo de la industria (captado en la evaluación general del atractivo de la industria en la Figura 5-15), y la fortaleza del negocio (captada en la evaluación competitiva general en la Figura 6-18).

Figura 7-1. Posicionamiento en la matriz. Atractivo de la industria - Fortaleza del negocio - P&G Detergents en Europa.



NOTA: Este no es un documento oficial. Es una ilustración extraída de fuentes públicas.

Existen ciertas consecuencias útiles que surgen de la posición actual y futura de la unidad de negocios en esta matriz. Una es la dirección del cambio esperada para este negocio durante el horizonte de planificación considerado. En el ejemplo de P&G, el análisis no reveló cambio alguno en la posición del negocio. Esto implica que no estamos esperando un cambio ni en el atractivo de la industria ni en la fortaleza competitiva de P&G. La falta de movilidad no debería ser interpretada como una falta de desafío, ya que la retención de la posición de liderazgo es en sí misma una tarea exigente.

En segundo lugar, según la ubicación del negocio, la Matriz Atractivo de la industria/Fortaleza del negocio sugiere lo que se denomina una *estrategia genérica*; a saber, un curso de acción congruente con el atractivo de la industria y la fortaleza del negocio dentro de esta industria. Las nueve estrategias genéricas asociadas a la matriz aparecen en la Figura 7-2. Obsérvese que la posición de P&G presenta las siguientes recomendaciones: identificar los segmentos de crecimiento, invertir fuertemente y mantener la posición en otras partes. Dentro de esta

Figura 7-2. Estrategias genéricas asociadas a la Matriz del atractivo de la industria / Fortaleza del negocio

ATRACTIVO DE LA INDUSTRIA			
	Alta	Media	
Alta	Crecimiento Búsqueda de predominio Maximizar la inversión Identificar segmentos de crecimiento Invertir fuertemente Mantener la posición en otras partes	Identificar segmentos de crecimiento Invertir fuertemente Mantener la posición en otras partes	Mantener la posición general Buscar flujo de fondos Invertir a nivel de mantenimiento
Media	Evaluar potencial para el liderazgo a través de la segmentación Identificar las debilidades Fortalecerse	Identificar los segmentos de crecimiento Especializarse Invertir en forma selectiva	Eliminar líneas Minimizar la inversión Posicionarse para reestructuración
Baja	Especializarse Buscar nichos Considerar adquisiciones	Especializarse Buscar nichos Considerar la salida	Confiar en la calidad de estadista del líder Atacar los generadores de efectivo de los competidores Salida y abandono oportuno

Fuente: Reproducido con autorización de A.T. Kearney, Inc., Chicago, Illinois.

declaración se encuentra implícita la noción de que un atractivo "medio" de la industria requiere cierta selectividad, porque no todo segmento de la industria resulta igualmente atractivo. La estrategia genérica —tanto actual como futura— sólo debería ser considerada como un punto de referencia para la posterior definición de los programas de acción.

Una deducción final que surge de esta matriz está relacionada con la gestión de la cartera de los diferentes negocios de la empresa. Por lo tanto, deberían emplearse diferentes prioridades para reconocer los distintos potenciales de dichos negocios. La Figura 7-3 sugiere una lista de prioridades compatibles con las diversas posiciones de una unidad de negocios en la matriz de la cartera. En el caso de P&G, hemos seleccionado "construir gradualmente" como la prioridad apropiada para la asignación de recursos.

Figura 7-3. Prioridades estratégicas del negocio que surgen del planteamiento de una matriz de planificación estratégica.

Construir en forma agresiva: El negocio se encuentra en una posición sólida dentro de una industria muy atractiva y de rápido crecimiento y los directivos superiores quieren desarrollar una participación lo más rápidamente posible. Este papel suele ser asignado a una UEN a principios del ciclo de vida, en especial cuando existen pocas otras relacionadas con un crecimiento sostenido.

Construir gradualmente: El negocio se encuentra en una posición sólida dentro de una industria muy atractiva, de crecimiento moderado y los directivos quieren desarrollar una participación, o existe un rápido crecimiento pero se duda si dicho crecimiento será o no sostenido.

Construir en forma selectiva: El negocio tiene una buena posición dentro de una industria muy atractiva y quiere construir una participación donde cree ser sólida, o puede desarrollar solidez para lograrlo.

Mantenerse en forma agresiva: El negocio se encuentra en una posición sólida en una industria actualmente atractiva, y los directivos están decididos a mantener en forma agresiva esta posición.

Mantenerse en forma selectiva: O bien el negocio se encuentra en una posición sólida dentro de una industria que se está tornando menos atractiva, o el negocio se encuentra en una posición moderada dentro de una industria muy atractiva. Los directivos desean explotar la situación maximizando los beneficios de la rentabilidad de operar en forma selectiva en el lugar en que la empresa mejor puede hacerlo, pero con una mínima distribución adicional de recursos.

Confirmar la viabilidad: El negocio se encuentra en posición menos que satisfactoria dentro de una industria menos atractiva. Si el negocio puede proporcionar recursos para utilizarlos en otra parte, los directivos podrían decidir retenerlo, pero sin un apoyo en recursos adicionales. La carga recae en el negocio para justificar la retención.

Salir-Liquidar: Ni el negocio ni la industria presentan características compensadoras. Excluyendo las principales barreras de salida, el negocio debería ser abandonado.

Acosador competitivo: Este es un negocio con una débil posición dentro de una industria atractiva o muy atractiva, donde los competidores con una buena posición en la industria también compiten con la compañía en otras industrias. El papel del acosador competitivo es el de atacar en forma esporádica o continua la posición del competidor, no necesariamente con la intención de un éxito a largo plazo. El objetivo es distraer a la competencia de otras áreas, sin permitirles un negocio que produce ingresos, o utilizar el negocio para responder a los ataques dirigidos por la competencia a un negocio afiliado del agresor estratégico.

Paso 2. Definición de programas generales de acción

Un requisito clave para una formulación efectiva de una estrategia de negocios es la coherencia entre los programas de acción estratégica —que deben generarse en esta etapa del proceso— y los resultados de los análisis previos: desafíos de los cambios en la misión (Capítulo 4); oportunidades y amenazas que surgen del examen del medio (Capítulo 5); y los puntos fuertes y las debilidades que son el resultado de la evaluación interna (Capítulo 6).

Los programas de acción se enuncian en dos niveles diferentes de agregación. En primer lugar, definimos el conjunto total de los programas generales de acción, que deberían completar la totalidad del programa estratégico de la unidad de negocios. No deberían ser demasiado numerosos —de allí la connotación de generales— y deberían permitir una coordinación adecuada de las numerosas tareas que son llevadas a cabo a nivel del negocio. La prueba crítica de su formulación es determinar si son lo suficientemente completos —lo que significa que responden a todos los temas claves descubiertos en nuestro análisis estratégico— y si son lo suficientemente motivadores como para lograr que la organización alcance un nivel más elevado de desempeño. Cada programa general de acción, a su vez, será apoyado con un conjunto de programas específicos de acción que impulsan la realización de las tareas detalladas. Los programas generales y específicos de acción son equivalentes a las estrategias y tácticas, una terminología a menudo usada en los contextos militares y de negocios.

Existe una manera fácil de asegurarse, o por lo menos de verificar, hasta qué punto es completo el conjunto total de programas generales de acción. Esto se lleva a cabo reflexionando sobre los requisitos impuestos por los tres elementos principales de nuestro análisis: los desafíos que surgen de los cambios en los productos y mercados, los alcances geográficos y las competencias únicas (Figura 7-4); las oportunidades y amenazas a partir del examen del medio externo (Figura 7-5), y las fortalezas y debilidades que emergen de la evaluación interna (Figura 7-6). Las figuras nos recuerdan las principales conclusiones alcanzadas al final de estas tres etapas de la verificación estratégica, las cuales deberían ser importantes aportes para el proceso de generación de programas generales de acción. En el caso de P&G, terminamos con ocho programas generales de acción que se encuentran enunciados en la Figura 7-7 y aparecen como columnas en las figuras anteriores. Se deberían definir y vincular los programas generales de acción en forma concurrente.

Los puntos en las Figuras 7-4 a 7-6 indican simplemente qué programa general de acción responde a los diversos requerimientos. La prueba para percibir si los programas son completos se torna directa con estas ayudas.

Es necesario utilizar variados antecedentes para la adecuada caracterización de cada programa general de acción.

- **Descripción:** expresar el propósito y la meta del programa general de acción.
- **Directivo responsable:** un solo individuo que será responsable de supervisar la implementación del programa general de acción.
- **Indicadores claves para el control de la gestión:** factores estables utilizados para evaluar el desempeño del negocio.
- **Descripción del primer hito importante:** el primer producto tangible del programa general de acción.
- **Fecha del primer hito importante:** la fecha en la que debería alcanzarse el hito.

La Figura 7-8 brinda la definición del primer programa general de acción del negocio de detergentes de P&G en Europa: "Expandir la penetración geográfica aumentando la participación en el mercado en países seleccionados".

Paso 3. Definición de programas específicos de acción

Cada programa general de acción está respaldado por un conjunto de programas específicos de acción que ayudan a proporcionar un sentido de concreción al trabajo gerencial estratégico. Los programas específicos de acción son tareas tangibles a corto plazo que pueden ser identificados, controlados y evaluados con precisión.

La Figura 7-9 enumera los programas específicos de acción que apoyan el primer programa general de acción del negocio de detergentes de P&G en Europa: "Expandir la penetración geográfica aumentando la participación en el mercado en países seleccionados". Los cinco programas de acción enunciados en la figura mencionan los países a los que, en la parte de la declaración de misión, relacionada con el alcance geográfico, se les dio la más alta prioridad (véase Figura 4-5).

La definición de un programa específico de acción incluye la siguiente información:

- **Descripción:** un relato de las actividades del programa.
- **Declaración de prioridades:** transmite el grado de importancia del programa de acción para el negocio. Las tres categorías de prioridad utilizadas se encuentran en la Figura 7-10.
- **Declaración de costos:** estimación de los costos asociados a la implementación de los programas de acción. Las cifras deberían descomponerse en tres componentes de fondos estratégicos: inversiones, aumentos en el capital de explotación y gastos de desarrollo. Este tema es examinado en el paso siguiente, cuando se define el presupuesto para la unidad de negocio.

Figura 7-4. Vínculos de los programas generales de acción con los cambios en la misión - Negocio de detergente de P&G en Europa.

Definición del programa general de acción	▼ Desafíos a partir de cambios en el alcance del producto	▼ Desafíos a partir de cambios en el alcance del mercado	▼ Desafíos a partir de cambios en el alcance geográfico
► Expandir la penetración geográfica	● Aumentar la penetración de productos concentrados en polvo ● Aumentar la penetración de las líneas de acondicionadores (alto margen) ● Mantener los detergentes tradicionales en los países menos ricos ● Introducir envases reutilizables para responder a las preocupaciones ambientales ● Centrarse en las líneas de productos de limpiadores hogareños ● Desarrollar y probar el detergente-acondicionador y blanqueador ● Desarrollar acondicionadores de tejidos inocuos para el medio	● Fortalecer la relación con los mayores canales de distribución ● Centrarse en los hombres como usuarios de detergentes ● Centrarse en las familias de altos ingresos para los productos de conveniencia ● Centrar los esfuerzos de comercialización en las preocupaciones ambientales ● Centrarse en las unidades familiares de una persona para el envase de uso individual	● Desarrollar una fuerte posición en España, Portugal e Italia ● Ingresar con fuerza en los países más ricos de Europa oriental ● Distribución de productos en los ex países comunistas
► Impulsar los productos existentes inocuos para el medio			
► Desarrollar los canales de distribución en Europa oriental			
► Explorar los canales de distribución existentes			
► Liderazgo ambiental en productos y envases			
► Fortalecer las relaciones con las mayores cadenas de distribución			
► Desarrollar, producir y comercializar productos de conveniencia			
▼ Desarrollar una organización P&G transnacional en Europa			

NOTA: Este no es un documento oficial. Es una ilustración extraída de fuentes públicas.

Figura 7-5. Vínculos de los programas generales de acción con las oportunidades y las amenazas - Negocio de detergentes de P&G en Europa.

Definición del programa general de acción									
▼ Expandir la penetración geográfica									
	▼ Impulsar los productos existentes hacia el medio								
	▼ Desarrollar los canales de distribución en Europa oriental								
	▼ Explicar los canales de distribución existentes								
	▼ Liderazgo ambiental en productos y envases								
	▼ Fortalecer las relaciones con las mayores cadenas de distribución								
	▼ Desarrollar, producir y comercializar productos de conveniencia								
	▼ Desarrollar una organización P&G transnacional en Europa								
▼ Oportunidades clave									
Alto reconocimiento de la marca	●	●							
Pocos o ningún producto sustituto para detergentes									
Menor rivalidad y nuevas oportunidades (menos competidores)	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Economías de escala en mercados europeos comunes						●			
Oportunidades de crecimiento en nuevos mercados de Europa oriental			●	●					
Creación de asociaciones para la distribución						●			
Innovaciones para cumplir con estrictas reglamentaciones ambientales					●		●		
Globalización de gustos y modas	●	●			●	●	●		
▼ Amenazas clave									
Muy baja lealtad del consumidor final y muy bajos costos de cambio			●			●	●	●	●
Aumento de las preocupaciones y reglamentaciones ambientales			●		●				
Mayor poder del canal de distribución					●				
Dependencia del mercado del petróleo									
Aparición de marcas genéricas y específicas del canal					●				
Possible ingreso de KAO	●	●			●	●			

NOTA: Este no es un documento oficial. Es una ilustración extraída de fuentes públicas.

Figura 7-6. Vínculos de los programas generales de acción con fortalezas y debilidades - Negocio de detergentes de P&G en Europa.

Definición del programa general de acción									
▼ Fortalezas									
	▼ Expandir la penetración geográfica								
	▼ Impulsar los productos existentes hacia el medio								
	▼ Desarrollar los canales de distribución en Europa oriental								
	▼ Explicar los canales de distribución existentes								
	▼ Liderazgo ambiental en productos y envases								
	▼ Fortalecer las relaciones con las mayores cadenas de distribución								
	▼ Desarrollar, producir y comercializar productos de conveniencia								
	▼ Desarrollar una organización P&G transnacional en Europa								
▼ Debilidades									
Débil respuesta a las necesidades del consumidor local					●		●	●	●
Falta de fabricación y distribución en Europa oriental					●	●			
No es reconocida como líder ambiental					●	●	●	●	●

NOTA: Este no es un documento oficial. Es una ilustración extraída de fuentes públicas.

Figura 7-7. Lista de programas generales de acción - Negocio de detergentes de P&G en Europa.

▼ Expandir la penetración geográfica aumentando la participación en el mercado en países seleccionados
▼ Impulsar los productos existentes inocuos para el medio en todos los mercados
▼ Desarrollar canales de distribución en Europa oriental
▼ Explotar los canales de distribución existentes
▼ Desarrollar el liderazgo ambiental en productos y envases
▼ Fortalecer la relación con las mayores cadenas de distribución
▼ Desarrollar, producir y comercializar productos de conveniencia
▼ Desarrollar una organización transnacional dentro del contexto de P&G Europe

NOTA: Este no es un documento oficial. Es una ilustración extraída de fuentes públicas.

Figura 7-8. Definición de programas generales de acción - Negocio de detergentes de P&G en Europa.

▼ Expandir la penetración geográfica aumentando la participación en el mercado en países seleccionados.
▼ Descripción Existe cierto número de productos que tienen potencial para el crecimiento en regiones geográficas seleccionadas. Desarrollaremos estrategias específicas de producto-región que apunten a aumentar la participación en el mercado en aquellos países en los que nuestra participación es comparativamente más pequeña. Deberían dedicarse esfuerzos especiales a nuestra línea de limpiadores hogareños.
▼ Directivo responsable: El director de comercialización de P&G European Detergents, que coordina a los directivos individuales de producto y país.
▼ Indicador(es) clave(s) para el control de gestión: Participación de mercado en diferentes países
▼ Descripción del primer gran hito: Planes concretos de acción para cada producto-región
▼ Fecha del primer gran hito Fecha para la aprobación del plan

NOTA: Este no es un documento oficial. Es una ilustración extraída de fuentes públicas.

Figura 7-9. Lista de programas específicos de acción que respaldan un programa general de acción - Negocios de detergentes de P&G en Europa.

▼ Expandir la penetración geográfica aumentando la participación en el mercado en los países seleccionados.
▼ Penetración del mercado en España
▼ Penetración del mercado en Portugal
▼ Penetración del mercado en Italia
▼ Penetración del mercado en Polonia
▼ Penetración del mercado en la República Checa

NOTA: Este no es un documento oficial. Es una ilustración extraída de fuentes públicas.

Figura 7-10. Prioridades para los programas específicos de acción.

DECLARACION DE PRIORIDAD	DEFINICION
Primera prioridad absoluta	La postergación perjudicará significativamente la posición competitiva. (La falta de implementación dañará gravemente la posición competitiva de la UEN).
Muy deseable	La postergación afectará en forma adversa la posición competitiva. (La implementación ayudará significativamente la posición competitiva de la UEN).
Deseable	Si hubiese fondos disponibles, la posición competitiva podría mejorarse. (Este programa resultaría útil, pero puede postergarse o cancelarse si no hay disponibilidad de recursos).

- **Declaración de beneficios:** estimaciones de las recompensas financieras y no financieras asociadas a la implementación de los programas de acción.
- **Cumplimiento programado:** fin del plazo de ejecución del programa de acción.
- **Directivo responsable:** un solo individuo que será responsable de supervisar la implementación del programa general de acción.

- **Procedimiento para controlar el cumplimiento:** indicar los mecanismos que deben usarse para controlar, evaluar y, en caso de ser necesario, adoptar medidas correctivas con respecto a la implementación del programa.
- **Declaración de desempeño y metas:** metas que deben cumplirse a través de la ejecución del programa.

La Figura 7-11 proporciona una definición del programa específico de acción: "Penetración del mercado en España", asociada al caso de P&G.

Paso 4. Preparación del presupuesto y programación de fondos estratégicas

Los presupuestos representan proyecciones de ingresos y costos que cubren normalmente uno o más años. El presupuesto maestro de una empresa incluye todas aquellas actividades cuyo control se juzga importante para un desarrollo saludable de los negocios de la empresa: entre ellas figuran las ventas, la fabricación, las actividades administrativas, la inversión y la gestión del efectivo. La Figura 7-12 presenta una visión esquemática de los elementos primarios en un presupuesto maestro.

El resultado del proceso de planificación del negocio conduce hacia el desarrollo de un *presupuesto inteligente*, que no es una mera extrapolación del pasado al futuro, sino un instrumento que contiene compromisos estratégicos y operativos. Los compromisos estratégicos buscan el desarrollo de nuevas oportunidades, que muy a menudo introducen cambios significativos en las condiciones existentes del negocio. Los compromisos operativos, por otra parte, tienden al mantenimiento efectivo de la base existente del negocio.

Una forma de quebrar esta dicotomía dentro del presupuesto es hacer uso de los fondos estratégicos y operativos para distinguir el papel que desempeñarán dichos recursos financieros. Los *fondos estratégicos* son rubros de gastos requeridos para la implementación de los programas estratégicos de acción cuyos beneficios se espera sean acumulados a largo plazo, más allá del actual período presupuestario. Los *fondos operativos* son aquellos rubros de gastos requeridos para mantener el negocio en su posición presente.

Existen tres componentes principales de los fondos estratégicos:

1. *La inversión* en bienes tangibles, tales como una nueva capacidad de producción, nueva maquinaria y herramientas, nuevos vehículos para la distribución, nuevo espacio para oficinas, nuevo espacio para depósitos, y nuevas adquisiciones.
2. *Los aumentos (o disminuciones)* en el capital de explotación generados por compromisos estratégicos, tales como el impacto de los aumentos sobre los

inventarios y las cuentas por cobrar que son el resultado de un aumento en las ventas; la necesidad de acumular mayores inventarios a fin de ofrecer mejores servicios; aumento de las cuentas por cobrar como resultado de un cambio en la política de créditos a los clientes, y así sucesivamente.

3. *Los gastos de desarrollo* que se ubican por encima de las necesidades del negocio existente, como la publicidad para introducir un nuevo producto o para reubicar uno existente; gastos en I&D de nuevos productos; importantes programas de reducción de costos para los productos existentes; descuentos introductorios, promociones de ventas, y muestras gratuitas a fin de estimular las primeras compras; desarrollo de sistemas de gestión como la planificación, el control y la compensación; ciertos estudios de ingeniería, y así sucesivamente.

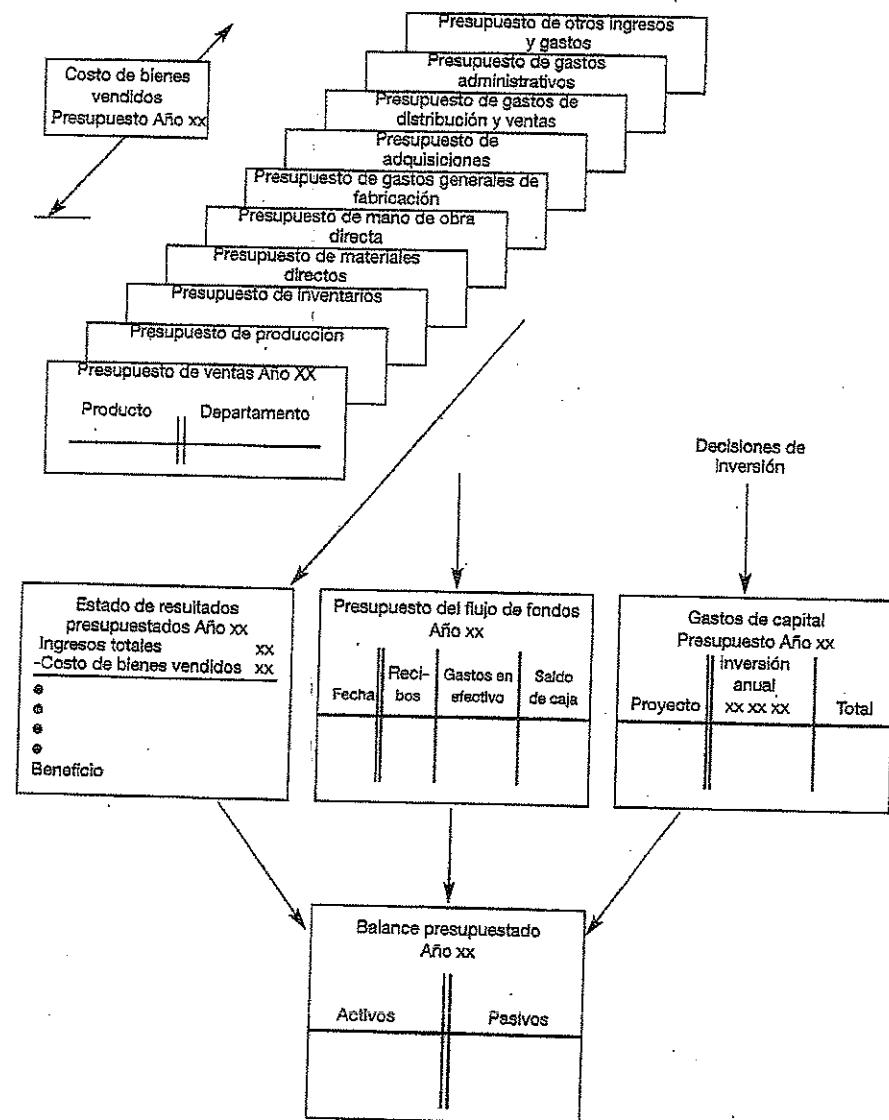
Figura 7-11. Definición de programas específicos de acción - Negocio de detergentes de P&G en Europa

▼ Penetración del mercado español
▼ Descripción Mejorar la posición competitiva en España. Las metas primarias son las principales áreas metropolitanas en Madrid, Barcelona, Bilbao, Valencia y Sevilla. Poner énfasis en la distribución a través de los hipermercados y las super tiendas como Corte Inglés. Desarrollar esfuerzos de promoción y comercialización.
▼ Declaración de prioridades Primera prioridad absoluta
▼ Declaración de costos Véase las proyecciones presupuestarias adjuntas*
▼ Declaración de beneficios Véase proyecciones presupuestarias adjuntas*
▼ Cumplimiento programado Un año a partir del comienzo del plan
▼ Responsabilidad Directivo de España
▼ Procedimiento para controlar el cumplimiento Informes mensuales por área metropolitana, grandes cuentas, y líneas de productos comparando cifras reales con cifras presupuestadas
▼ Declaración de desempeño y metas Participación en el mercado, márgenes de beneficios, y rentabilidad de la inversión para cada área metropolitana, cuenta importante, y líneas de productos

NOTA: Este no es un documento oficial. Es una ilustración extraída de fuentes públicas.

* Proyecciones presupuestarias no incluidas en la ilustración.

Figura 7-12. Una representación esquemática de un presupuesto maestro.



Es importante reconocer estas tres formas de fondos estratégicos. Aunque todos ellos contribuyen al mismo propósito, a saber, el mejoramiento de las futuras capacidades de la empresa, las reglas de contabilidad financiera tratan estos rubros de manera muy diferente. La inversión aparece como un incremento de activos netos en el balance y como gastos anuales a través de la depreciación en el estado de resultados. Los aumentos en el capital de explotación también aumentan los activos netos de la empresa, pero no producen ninguna repercusión sobre los costos anuales. Los gastos de desarrollo se cargan como gastos en el estado de resultados del año en curso y no producen impacto alguno sobre el balance. Dado que no hay resultados de rentabilidad inmediata derivados de estos fondos estratégicos, es importante responsabilizar a un directorio por la asignación adecuada y oportuna de estos gastos y utilizar mediciones de desempeño relacionadas con las características inherentes de los programas de acción a los que intentan prestar apoyo.

Si el negocio ha desarrollado una estrategia sólida, resultará fácil observar de qué manera las variables clave de desempeño comienzan a mejorar con los años. Lo que es más difícil es medir la contribución a corto plazo de una multitud de programas que requieren de gastos estratégicos. A menudo resulta necesario recurrir a mecanismos de control del tipo gestión de proyectos, centrados en la eficiencia en materia de costos y tiempo, como la única forma de medir la calidad de la implementación de los fondos estratégicos.

Los fondos estratégicos se definen cuando asignamos los costos asociados a cada programa específico de acción. La Figura 7-13 muestra el flujo de fondos estratégicos requeridos en el caso de P&G para el programa de acción "Penetración del mercado en España". El flujo de inversión consiste fundamentalmente en nuevas instalaciones de depósito y nuevos activos para el sistema de distribución. Los incrementos en el capital de explotación se deben fundamentalmente a mayores inventarios y cuentas por cobrar. Los gastos de desarrollo surgen de esfuerzos adicionales en promociones y publicidad.

Finalmente, la Figura 7-14 nos ofrece una ilustración de un presupuesto que contiene la diferenciación entre la financiación operativa y estratégica. Las cifras adjuntas a la figura son totalmente artificiales; no son más que un ejemplo. Sin embargo, lo que es importante es enfatizar algunas de las diferencias conceptuales claves que este tipo de presupuesto presenta comparado con un presupuesto convencional.

El presupuesto presenta tanto la historia como una proyección futura. Esto resulta útil para comprender la evolución de los resultados financieros y el alcance de las desviaciones drásticas de lo esperado respecto del desempeño pasado. El presupuesto comienza con cifras que miden el Mercado Total de la industria en la que reside el negocio. Esto nos permitirá observar de inmediato la posición de la participación del negocio en el mercado y la evolución del ciclo de vida de la

industria. La relación entre el mercado total y las ventas de la compañía determina la participación en el mercado del negocio.

De las ventas de la compañía restamos el costo operativo de los bienes vendidos y los gastos de administración y ventas. La palabra clave aquí es "operativo"; es decir que no estamos asignando ningún tipo de gasto que tenga fines estratégicos. Esto nos permite obtener un margen operativo del negocio. De éste restamos los gastos estratégicos, las inversiones de capital, y los aumentos en el capital de explotación, es decir, los tres componentes de los fondos estratégicos del negocio. Al separar los gastos operativos de los estratégicos, podemos rastrear el desempeño financiero del negocio en estas dos formas diferentes. Una surge de las actividades existentes del negocio; la otra proviene de su potencial futuro.

El resultado final mide lo que habitualmente se define como el "efectivo disponible" generado por el negocio. Se trata de efectivo que proviene de operaciones después de la deducción de intereses, impuestos y todos los fondos estratégicos comprometidos, y la adición de la depreciación.

El flujo del efectivo disponible es lo que debe descontarse para obtener el valor presente neto del negocio que mide la riqueza creada para los accionistas.

Figura 7-13. Fondos estratégicos para un programa específico de acción - Negocio de detergentes de P&G en Europa

	1992	1993	1994	1995	1996	1997
▼ Expandir la penetración geográfica						
▼ Penetración del mercado en España						
• Inversiones	1,3	0,0	0,0	1,6	0,0	0,0
• Cambios en el capital de explotación	5,1	2,6	1,3	1,8	2,5	3,3
• Gastos de desarrollo	3,5	2,5	1,5	1,7	1,9	2,1
Fondos estratégicos totales	9,9	5,1	2,8	5,1	4,4	5,4
▼ Penetración del mercado en Portugal						
▼ Penetración del mercado en Italia						
▼ Penetración del mercado en Polonia						
▼ Penetración del mercado en la República Checa						

NOTA: Este no es un documento oficial. Es una ilustración extraída de fuentes públicas.

Figura 7-14. Programación de fondos estratégicos y presupuestos operativos - Una ilustración.

	Historia						Proyecciones				
	1988	1989	1990	1991	1992	Actual	Presupuesto	1994	1995	1996	1997
Mercado total	4,032,0	4,984,0	5,822,0	6,722,0	7,820,0	0,0	9,266,0	11,120,0	13,123,0	16,012,0	19,312,0
Participación en el mercado (%)	52,0	51,0	52,0	49,0	49,0	0,0	49,0	50,0	50,0	51,0	52,0
Ventas de la compañía	2,083,0	2,558,0	3,002,0	3,316,0	3,798,0	0,0	4,502,0	5,522,0	6,577,0	8,123,0	9,966,0
—Costo operativo de los bienes vendidos	1,789,0	2,138,0	2,499,0	2,771,0	3,165,0	0,0	3,760,0	4,612,0	5,492,0	6,789,0	8,336,0
Margen operativo bruto	294,0	480,0	503,0	545,0	634,0	0,0	742,0	910,0	1,085,0	1,334,0	1,630,0
—Gastos de administración y ventas	62,0	103,0	110,0	121,0	138,0	0,0	162,0	193,0	241,0	285,0	366,0
Margen operativo	232,0	327,0	383,0	424,0	496,0	0,0	580,0	711,0	844,0	1,039,0	1,264,0
—Gastos estratégicos	130,0	165,0	204,0	213,0	251,0	0,0	321,0	396,0	497,0	626,0	789,0
Margen de IEN	102,0	162,0	189,0	211,0	245,0	0,0	259,0	315,0	347,0	413,0	475,0
—Impuestos	5,0	18,0	23,0	27,0	32,0	0,0	35,0	43,0	56,0	70,0	93,0
Ingresos netos de la UEN	97,0	144,0	166,0	184,0	213,0	0,0	224,0	272,0	291,0	343,0	382,0
+Depreciación	18,0	21,0	26,0	32,0	38,0	0,0	46,0	56,0	67,0	82,0	100,0
—Inversiones en el capital de explotación	32,0	57,0	87,0	128,0	115,0	0,0	160,0	195,0	169,0	202,0	183,0
Contribución/ Solicitud de fondos a la corporación	83,0	108,0	105,0	88,0	136,0	0,0	120,0	133,0	189,0	223,0	299,0

Notas

1. El concepto de fondos estratégicos fue presentado por primera vez por Richard F. Vancil en "Better Management of Corporate Development". Harvard Business Review, 50, N° 5, (setiembre-octubre de 1972), 53-

62; y Paul J. Stonich, "How to Use Strategic Funds Programming", *The Journal of Business Strategy*, N° 2 (Otoño de 1980), 35-50.

Capítulo 8

Evaluación estratégica y económica de los méritos de una estrategia

En los capítulos anteriores proporcionamos pautas para la formulación de una estrategia de negocios. Aún queda por determinar la contribución de esta estrategia al valor de la empresa. Se plantean cuatro grandes interrogantes que conducen a una evaluación apropiada de los méritos de una estrategia.

1. ¿Hasta qué punto es única la ventaja competitiva creada por la estrategia?
2. ¿Hasta qué punto, una vez creada, dicha ventaja resulta sostenible?
3. ¿Cuánto valor económico agrega la estrategia?
4. ¿Es la estrategia lo suficientemente flexible como para ajustarse a cursos de acción alternativos?

Para guiarnos en este análisis de evaluación estratégica, proponemos el marco de posicionamiento-sostenibilidad-evaluación-flexibilidad¹. El posicionamiento aborda el tema del carácter único de la ventaja competitiva; la sostenibilidad se refiere a la capacidad de mantener dicha ventaja a través del tiempo; la evaluación intenta captar el valor económico de la estrategia en virtud de diferentes escenarios; y la flexibilidad se refiere a la capacidad de la empresa de cambiar su curso de acción en el momento de enfrentarse a acontecimientos inesperados.

Ilustramos la aplicación de este marco examinando una de las más sorprendentes y curiosas decisiones estratégicas tomadas en la industria estadounidense en 1993: la adquisición de Medco Containment Services por parte de Merck & Company, una empresa farmacéutica de primer orden. Cuando efectuaron el anuncio de la adquisición, sus consecuencias fueron mucho más allá de una decisión de integración vertical. Merck, una compañía que había sido votada por los presidentes ejecutivos de las empresas incluidas en la revista *Fortune 500* duran-

te siete años consecutivos como la corporación norteamericana más admirada, y cuyos antecedentes mostraban que había servido a la sociedad a través del desarrollo de productos muy diferenciados con un elevado contenido de I&D, pagaba un precio importante por un distribuidor de medicamentos genéricos y de marca. Esta decisión desconcertó a la comunidad de negocios, tanto por la falta aparente de consistencia estratégica, como por la enormidad del precio pagado.

Nos volcamos ahora al marco de posicionamiento-sostenibilidad-evaluación-flexibilidad a fin de investigar la razón de ser de esta decisión crítica. Esta es una ilustración de una metodología que pensamos puede resultar útil para abordar una decisión como ésta. No estamos juzgando los méritos de la decisión real de Merck relacionada con la adquisición de Medco, sino usando el caso como ejemplo.

El marco puede ser utilizado para analizar la estrategia completa de un negocio, o para evaluar las virtudes de una decisión estratégica crítica, como la adquisición de Medco por parte de Merck.

El marco de posicionamiento-sostenibilidad-evaluación-flexibilidad

1. POSICIONAMIENTO: LA EVALUACIÓN DEL CARÁCTER ÚNICO DE LA VENTAJA COMPETITIVA

El requisito crítico para una estrategia es generar una ventaja competitiva única. Esto significa que la empresa comprende la estructura y las tendencias de las industrias en las que compite, y distribuye los recursos y las capacidades necesarias que le permitirán diferenciarse de sus competidores. La ventaja competitiva única resultante debería permitirle alcanzar un desempeño financiero superior².

2. SOSTENIBILIDAD: LA EVALUACIÓN DE LA DURABILIDAD DE LA VENTAJA COMPETITIVA

El tema clave es saber si la ventaja competitiva única que surge del posicionamiento de la empresa en su industria resulta sostenible a través del tiempo, y la duración de dicha ventaja. Existen tres grandes requisitos para la sostenibilidad.

El compromiso, explica tanto la persistencia en el desempeño del negocio, como la diferencia en el desempeño exhibida por distintas empresas que compiten en la misma industria. La estrategia se define como una secuencia continua de decisiones, marcadas por discontinuidades debido a los cambios de compromiso.

El compromiso es el resultado de inversiones en el desarrollo de recursos y capacidades únicas dentro de la empresa, que son escasos, duraderos, especializados

y no transables; por consiguiente, a los otros participantes de la industria les resulta difícil imitarlos o sustituirlos. Dichos recursos podrían ser tangibles —tales como los activos financieros y físicos— e intangibles, como la reputación, el poder de la marca, la innovación del producto, y la orientación superior al cliente. Los recursos de ese tipo requieren de inversiones en los llamados “factores perdurables”, que son constantes por naturaleza y que se mantienen entonces a lo largo de un periodo prolongado. Desde el punto de vista económico, son en su mayor parte costos irrecuperables. Los recursos son convertidos en capacidades cuando la empresa desarrolla las rutinas de organización necesarias para utilizarlas de forma efectiva.

La escasez implica que los recursos y las capacidades que son la fuente de la ventaja competitiva deben seguir siendo escasos. Las amenazas de imitación y sustitución son los dos elementos más críticos que pueden perjudicar el valor de escasez de los factores. La falta de imitación asegura que los competidores no serán capaces de reproducir fácilmente la ventaja estratégica adquirida por la empresa. La falta de sustitución implica que los recursos que constituyen la base de dicha ventaja no pueden ser reemplazados por alternativas plausibles.

La apropiación significa que la organización debería retener una porción significativa del valor generado por su ventaja competitiva única. Existen dos amenazas principales contra la apropiación por sus propietarios de la riqueza generada por una empresa.

En primer lugar, lo que se denomina la *amenaza de apoderamiento* proviene de aquéllos que no son propietarios y que controlan factores complementarios y especializados. Quizá el ejemplo más notable en la historia reciente es el control por parte de Intel y Microsoft del 65 por ciento de la riqueza creada en la industria de las computadoras personales. Mientras los fabricantes de computadoras han emprendido una intensa rivalidad que ha generado un desempeño sin lustre para ellos mismos, Intel (el proveedor del chip de computación) y Microsoft (el creador del sistema operativo y del software fundamental para la industria) gozan de niveles extraordinarios de rentabilidad. La amenaza de apoderamiento no reduce necesariamente la riqueza económica general disponible para los participantes en la industria; distribuye simplemente dicha riqueza de forma tal que perjudica a los propietarios de la empresa. El tamaño de la torta sigue siendo el mismo; lo que se redifine es el tamaño de las tajadas que corresponden a los participantes en la industria.

La segunda amenaza es la llamada *amenaza de la capacidad ociosa*, que proviene de los miembros internos de la organización, probablemente sus empleados. En los Estados Unidos, la amenaza de capacidad ociosa más común se origina en la rivalidad entre propietarios y empleados sindicalizados. Esta rivalidad da como resultado una reducción de la riqueza potencial que, de otro modo, el negocio podría haber creado, debido a ineficiencias y a beneficios no justificados. Actualmente, el tamaño de la torta es reducido. A largo plazo, esto producirá consecuencias

desfavorables para todos los participantes. La industria de líneas aéreas locales de los Estados Unidos quizá sea el ejemplo más claro que acude a nuestras mentes. A principios de los años 90, Robert Crandall, el presidente ejecutivo de American Airlines, expresó en forma insistente su frustración respecto a la incapacidad de su compañía de generar cualquier tipo de ganancia para sus accionistas. Señaló la falta una estructura de costos competitiva derivada de exigencias excesivas por parte de sus pilotos y azafatas. United Airlines, que experimentó un desempeño igualmente frustrante, finalmente convino en una compra, basada en un auto endeudamiento por parte de sus empleados, en un intento desesperado por colocar en un mismo plano los intereses de propietarios y empleados. Las dos compañías aéreas perdieron cerca de U\$S 1.000 millones cada una durante 1993.

3. EVALUACION: LA ESTIMACION DEL VALOR CREADO POR LA ESTRATEGIA PROPUESTA

Una vez reconocida la ventaja competitiva y la posibilidad de mantenerla a través del tiempo, debemos llevar a cabo una evaluación financiera de la estrategia a fin de estimar el valor que crea para los propietarios de la empresa. Desde un punto de vista metodológico, se trata de un paso bastante convencional en la evaluación de los méritos de una estrategia. Simplemente consiste en proyectar los flujos de fondos a través de un horizonte temporal razonable y actualizarlos utilizando una tasa que tome en cuenta la inflación y el riesgo, a fin de obtener el valor neto actual correspondiente. Aunque se trata de un ejercicio muy sencillo y conocido, debemos tomar en consideración ciertos temas importantes:

- La proyección de los flujos de fondos se ve invariablemente respaldada por suposiciones críticas respecto de parámetros inciertos claves que finalmente determinarán la importancia de la inversión que debe efectuarse, y la magnitud de los ingresos y gastos asociados. La evaluación económica depende fuertemente de las suposiciones formuladas en el análisis financiero. Pocas veces, si es que alguna vez lo hace, la evaluación financiera determina la selección final de la estrategia preferida. Resulta esencial tomar en cuenta el impacto de los acontecimientos imprevistos sobre el valor económico que se está creando. El análisis financiero nos dará una idea sobre la robustez de una estrategia y la dependencia de los resultados finales de acontecimientos inciertos críticos.

- A riesgo de parecer triviales, deseamos incluir una advertencia respecto del uso de cifras nominales y reales en la evaluación económica de las decisiones estratégicas. Uno de los errores más comunes es mezclar cifras nominales y reales en las proyecciones de cifras financieras. Las proyecciones nominales implican el uso de datos que llevan incorporados tendencias inflacionarias, mientras que las proyecciones reales no asumen ninguna tendencia inflacionaria, sino que funcionan con moneda normalizada de una fecha fija, digamos 1996. La adver-

tencia central es la coherencia. O bien utilizamos proyecciones nominales de flujo de fondos y tasas nominales de actualización, que permiten actualizaciones inflacionarias y de riesgo; o bien usamos proyecciones financieras reales y un costo real de capital, que no incluyen correcciones inflacionarias. La falta de coherencia en este sentido puede producir distorsiones significativas en la evaluación financiera. En realidad, en años anteriores, las tasas nominales de actualización se ubicaron entre el 15 y el 20 por ciento, mientras que las tasas reales de actualización se ubicaron a menudo por debajo del 10 por ciento.

- Un tercer punto que debe ser abordado es la suposición respecto del valor final de la actividad económica analizada; es decir, el valor al final del horizonte seleccionado de planificación. Existen varias formas de explicar el valor final. Las más comunes son suponer un valor de libro que represente el patrimonio de la inversión en ese punto, o permitir una perpetuidad —un flujo de fondos estable que debe alcanzarse después del horizonte de planificación— en virtud de varias suposiciones de tasas de crecimiento.

La evaluación financiera aparece como una medición cuantitativa y objetiva del valor de una estrategia. Sin embargo, según nuestra experiencia, observamos que es importante combinar una profunda comprensión de las fuentes de la ventaja competitiva, que es habitualmente muy subjetiva y depende fuertemente de juicios cualitativos, con un serio intento por medir el valor económico creado por una estrategia. Esta evaluación está intimamente relacionada con el paso final de nuestro análisis que aborda la flexibilidad implícita en los compromisos estratégicos contraídos.

Los análisis del posicionamiento y de la sostenibilidad apuntan a la comprensión de los fundamentos de la ventaja competitiva sostenible. La etapa de evaluación asigna un valor económico a la estrategia evaluada. Esta etapa no se limita solamente a la generación de una evaluación cuantitativa del valor de la estrategia, sino que, más importante aún, apunta a la identificación de los factores críticos que determinan los resultados finales de la estrategia de la empresa. Un análisis de sensibilidad constituye una herramienta útil para señalar con precisión los factores controlables que debemos verificar, así como los factores externos incontrolables que influyen en mayor medida sobre el valor de la estrategia. Al reconocer los elementos determinantes críticos del valor de la estrategia, podemos hacer visibles los requerimientos de flexibilidad que deben incluirse en las respuestas para diferentes escenarios plausibles.

4. FLEXIBILIDAD: LA EVALUACION DE LA ADAPTABILIDAD DE LA ESTRATEGIA PROPUESTA

Además de lograr una ventaja competitiva única —que emana de un posicionamiento efectivo y el carácter sostenible de dicha ventaja— una estrategia duran-

dera debe ser flexible. Se requiere de flexibilidad por la incertidumbre inherente que enfrenta la empresa debido a un medio externo inesperado y a las acciones imprevisibles llevadas a cabo por sus competidores. Desde el punto de vista técnico, la flexibilidad es el valor agregado esperado generado por la capacidad de la empresa de revisar su estrategia adoptando cursos de acción alternativos en el momento en que se ponen en evidencia los resultados de acontecimientos inciertos. El valor agregado por la flexibilidad se origina en el grado de preparación de la empresa para seguir diferentes cursos de acción a medida que se desarrollan acontecimientos inesperados, para lo cual debe comprometer los recursos necesarios y desplegar las capacidades requeridas. La flexibilidad no es la optimización del valor de la empresa con respecto a un solo conjunto de supuestos, sino más bien la selección de una estrategia que puede ajustarse bajo una amplia gama de imprevistos críticos.

Evaluación estratégica de la adquisición Merck-Medco

En julio de 1993, Merck & Co., uno de los fabricantes de productos farmacéuticos más importantes del mundo, convino en comprar Medco Containment Services, una de las empresas más importantes en la gestión de beneficios farmacéuticos (GBF) ("Pharmacy-Benefits Management" - PBM) y la empresa más importante de pedidos de medicamentos por correspondencias³. La adquisición por U\$S 6.600 millones conmocionó la industria farmacéutica. ¿Por qué Merck compró a Medco y por qué pagó por la empresa casi 47 veces el ingreso neto de Medco en 1993? ¿Qué ventajas competitivas fueron creadas a través de esta compra? ¿Son estas ventajas sostenibles? ¿Se creó valor para los accionistas de Merck? Evaluaremos estos temas siguiendo el marco de posicionamiento-sostenibilidad-evaluación-flexibilidad.

POSICIONAMIENTO DE MERCK-MEDCO

Para comprender las consecuencias de la fusión Merck-Medco desde el punto de vista del posicionamiento, debemos abordar dos temas fundamentales. En primer lugar, debemos preguntarnos cómo se reestructurará la industria después de la fusión y si dicha reestructuración generará oportunidades adicionales para la empresa unificada. Para responder a estas preguntas examinaremos la Industria Farmacéutica y la Industria de Gestión de Beneficios Farmacéuticos, y exploraremos asimismo su consolidación. El segundo tema que debe ser examinado, además de los beneficios adicionales que surgen de la reestructuración de la indus-

tria, es comprender las ganancias potenciales logradas al desarrollar ventajas competitivas únicas dentro de la industria unificada. Este tema conduce al análisis de la cadena de valor de la organización fusionada, a fin de detectar aquellas actividades que permitirán una mayor diferenciación del posicionamiento de la empresa.

Los fabricantes de medicamentos y el atractivo de la industria de Gestión de Beneficios Farmacéuticos

En el Capítulo 5 utilizamos el modelo de las cinco fuerzas de Porter para caracterizar la industria farmacéutica de 1993. Este análisis se reproduce en la Figura 8-1.

Aunque la industria farmacéutica gozó de un desempeño superior en materia de rentabilidad, las tendencias actuales son de alguna manera preocupantes. Están relacionadas con el surgimiento de medicamentos genéricos y medicamentos "me-too" (no patentados), y el creciente poder de las organizaciones de atención controlada y contención de costos, que ejercen una influencia considerable sobre las recetas médicas. Esto ha dado como resultado la aparición de enormes presiones para bajar los precios tornando de esta manera menos atractiva la industria en general. Estas tendencias se ven agravadas por los costos de atención de la salud, aparentemente fuera de control, lo cual está motivando una nueva legislación gubernamental que conduce hacia una mayor erosión del precio.

La Figura 8-2 intenta representar los cambios que se han producido en la última década respecto de las influencias sobre las recetas médicas. En 1993, observamos el surgimiento de patrocinadores de planes —en especial Health Maintenance Organizations (HMOs), Preferred Provider Organizations (PPOs), y organizaciones de contención de costos como Medco— que están influyendo en las decisiones para recetar medicamentos menos costosas y reducir así los costos para sus clientes. La práctica adoptada es exhibir formularios que recomiendan los medicamentos que los médicos particulares deberían recetar, respaldados por vendedores que refuerzan dichas recomendaciones ante los médicos. Los compradores también aumentaron su poder debido a la creciente importancia de las farmacias de pedidos por correspondencia. Estas organizaciones tienen a millones de pacientes bajo su control y pueden imponer descuentos significativos sobre medicamentos de los fabricantes farmacéuticos. Además, se ha observado la proliferación de grandes cadenas de farmacias de venta minorista, que pueden imponer importantes descuentos en la compra de medicamentos por volumen. La industria farmacéutica sigue siendo atractiva, más que nada debido a la protección de las patentes, pero se ha tornado mucho más competitiva y los fabricantes de medicamentos se han visto obligados a ceder parte de sus beneficios a otros participantes de la industria.

Figura 8-1. Modelo de las cinco fuerzas de Porter aplicado a la industria farmacéutica a principios de los años 90.

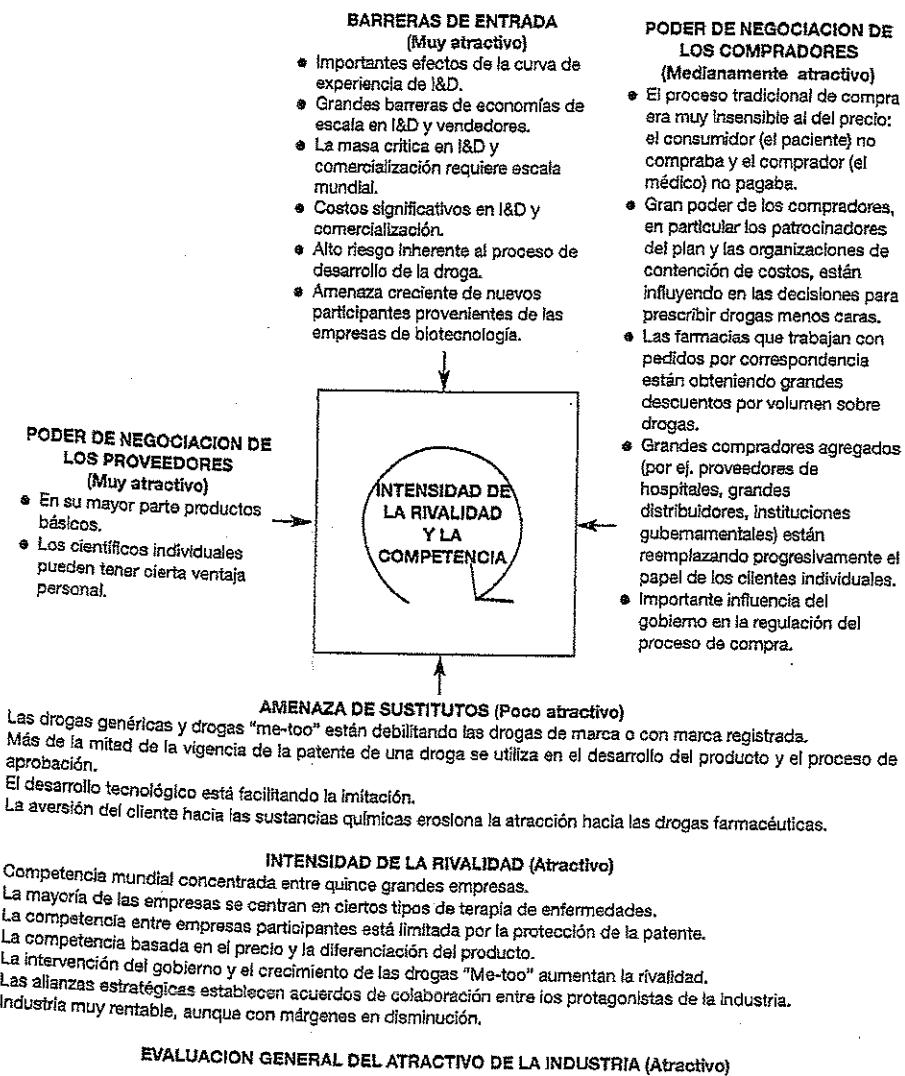
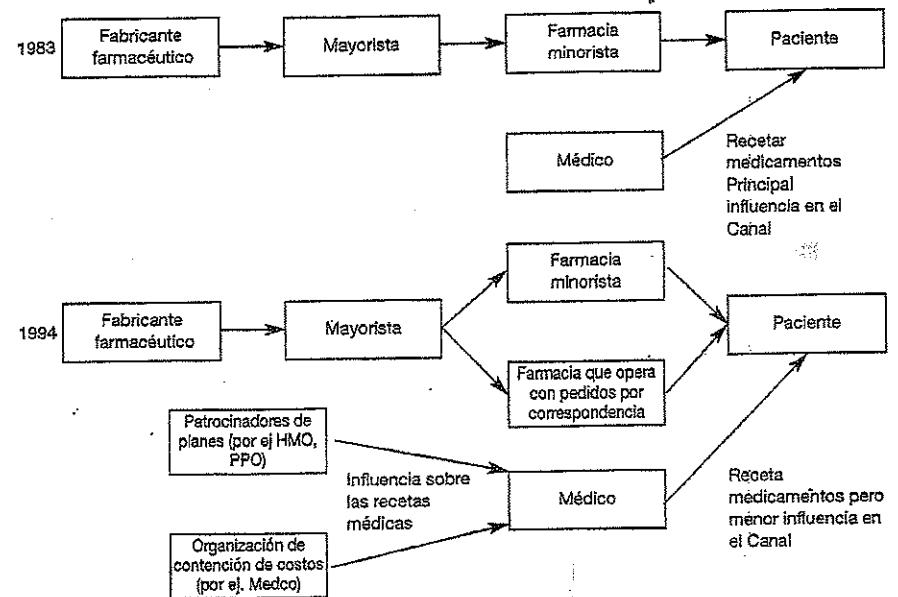


Figura 8-2. Cambio de la influencia sobre las recetas en la cadena de valor farmacéutica.



Para comprender las consecuencias sobre la estructura de la industria de la adquisición de Medco por parte de Merck, deberíamos centrar nuestra atención en la industria de la Gestión de Beneficios Farmacéuticos (GBF). ¿Qué es exactamente una GBF? Según Bill Tindall, Director de la Academy of Managed-Care Pharmacies, una GBF "debería tener un formulario⁴, un programa que promocione la sustitución por productos genéricos, un programa académico detallado en el que las decisiones apuntan a recetar medicamentos más efectivos desde el punto de vista de los costos, y un programa de revisión de utilización de drogas"⁵. Algunas GBF también tienen sistemas avanzados de información que pueden almacenar datos sobre pacientes, recetas médicas, uso de drogas y mucho más.

Las GBF están ejerciendo una creciente influencia sobre los fabricantes de productos farmacéuticos ya que éstos desean asegurarse de que sus medicamentos se encuentran incorporados a los formularios de las GBF. La Figura 8-3 muestra el drástico aumento del descuento de precios para diferentes tipos de farmacias entre 1987 y 1992.

Las GBF engloban las categorías B y C en la Figura 8-3. Combinando estas categorías, las GBF poseían cerca del 16 por ciento de participación en el mercado de las recetas en 1987. Esta participación aumentó hasta un enorme 50 por ciento en sólo cinco años. La otra información clave que surge de esta figura es el nivel de descuento recibido por los diferentes participantes en el mercado. Los descuentos más elevados son otorgados a las GBF y las farmacias que operan con pedidos por correspondencia, que pertenecen y son operadas por numerosas GBF. Éstas han aumentado el nivel de descuento recibido de los fabricantes de productos farmacéuticos del 10-15 por ciento en 1987 al 25-30 por ciento en 1992. La mayor participación en el mercado y, de esta manera, la influencia sobre la recetas por parte de las GBF en la industria, han hecho posible conseguir descuentos sustanciales de los fabricantes de medicamentos.

El breve comentario sobre los factores y la contención de costos de la GBF en las organizaciones torna evidentes los grandes beneficios que pueden obtenerse desde el punto de vista de la estructura de la industria a partir de la fusión Merck-Medco. En lugar de establecer una rivalidad costosa entre los productores y distribuidores de medicamentos, la fusión de estos dos gigantes en sus respectivas industrias facilita una consolidación de poder que vuelve la industria unificada mucho más atractiva.

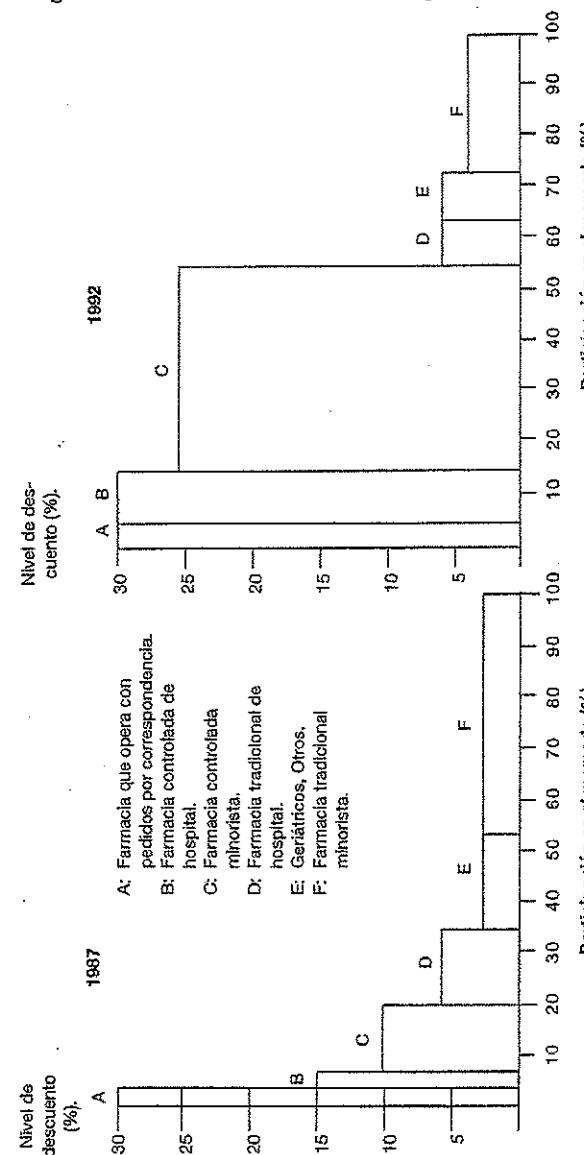
El posicionamiento competitivo de Merck-Medco

Después de haber tomado en consideración la dinámica cambiante de la industria farmacéutica y de las organizaciones de GBF, centramos ahora nuestra atención en el posicionamiento competitivo de Merck y Medco dentro de sus industrias respectivas, y el posicionamiento competitivo resultante de la compañía fusionada integrada.

La Figura 8-4 muestra las participaciones en el mercado en todo el mundo de quince compañías farmacéuticas líderes en 1993, el año en que Merck adquirió a Medco. Los datos presentados en la figura representan estimaciones brutas, ya que muchos fabricantes farmacéuticos venden otros productos además de medicamentos, debido a lo cual efectuar una estimación de ventas solamente para los medicamentos se vuelve algo muy difícil. La figura muestra un mercado farmacéutico extremadamente fragmentado con un bajo grado de concentración. Merck, junto con Glaxo, es la empresa farmacéutica más grande del mundo, pero sólo tiene un poco más del 5 por ciento de la participación mundial en el mercado. Los cuatro participantes principales retienen un mero 18,5 por ciento de participación y los primeros ocho tienen un poco más del 30 por ciento de participación.

Aunque las ventajas competitivas no permitieron que empresa farmacéutica alguna captara una participación en el mercado significativa, Merck presenta de todos modos algunos puntos fuertes comparados con la competencia a que llevaron la empresa a convertirse en el líder de la industria. Estos son:

Figura 8-3. Aumento en el descuento de precios y la asistencia controlada de farmacias.



FUENTE: Las estimaciones de BCG basadas en entrevistas y análisis, de PMA Industry Brief, "Increasing Competition Is Lowering Prices", 1993.

Figura 8-4. Participación de mercado estimada de las quince principales empresas farmacéuticas en 1993.

COMPANÍA	PARTICIPACIÓN DE MERCADO (%)
Merck	5,2
Glaxo	5,2
Bristol-Myers Squibb	4,2
Hoechst	3,9
Ciba-Geigy	3,3
Sandoz	3,2
SmithKline Beecham	3,1
Bayer	3,0
Roche	2,9
Eli Lilly	2,9
American Home Products	2,9
Rhone-Poulenc Rorer	2,7
Johnson & Johnson	2,7
Pfizer	2,7
Abbott Laboratories	2,5
Otros	49,6
Las 4 primeras empresas	18,5
Las 8 primeras empresas	31,1
Mercado total estimado	U\$S 200.000 millones

FUENTE: Participación en el mercado basada en estimaciones de literatura que incluye *Manufacturing Chemist*, (diciembre de 1992), p.8.

- *La gestión.* Merck es considerada por médicos y pacientes como una empresa muy creíble y ética. Esta reputación es igualada por unas pocas empresas de la industria. Merck tiene sin duda la mejor gestión en el negocio. Combina una enorme capacidad técnica con habilidad para los negocios. Roy Vagelos, el presidente ejecutivo de Merck en 1993, actualmente jubilado, ha sido la personificación de este excelente equipo de gestión empresaria, al haber reorganizado un departamento de investigación anteriormente muy débil y haber infundido una visión estratégica para el futuro. Este equipo de gestión llegó a liderar la industria farmacéutica en términos de implementar numerosas estrategias y tácticas nuevas. Por ejemplo, Merck fue la primera compañía de la industria en poner en práctica la idea de vender una versión genérica de una de sus medicamentos antes del vencimiento de la patente, a fin de captar una participación en el mercado de productos genéricos y de marca. Aunque esto canibaliza las ventas, un buen directorio sabe que es mejor canibalizar sus propias ventas que dejar que otro las canibalice por uno.

- *La fabricación.* Merck ha dado una muy alta prioridad a la modernización de sus instalaciones de fabricación, aumentando la flexibilidad de manufactura, y mejorando la productividad y los costos. El costo de los materiales y la producción ha alcanzado cerca del 23 por ciento.

- *La Investigación y el Desarrollo.* Merck es conocida por tener los plazos promedio más cortos de la industria para el desarrollo de productos. A lo largo de la última década, Merck ha introducido al mercado más de un producto importante por año, mejor que todos sus competidores. Históricamente, la empresa ha tenido un sólido proceso de preparación. Actualmente, tiene medicamentos por un valor de U\$S 2.000 millones: Mevacor, un tratamiento para el colesterol alto y Vasotec, para el tratamiento de la hipertensión y la insuficiencia cardiaca. Los gastos en I&D han superado el 11 por ciento de las ventas durante los últimos diez años.

- *Comercialización y Ventas.* Merck posee uno de los grupos de comercialización y personal de ventas más eficientes de la industria. Merck los ha capacitado bien para realizar contactos en forma efectiva y promocionar los productos de Merck a millones de médicos y grupos de asistencia médica cada año. Los gastos de comercialización y administrativos han representado un 30 por ciento de las ventas.

Merck posee las fortalezas arriba mencionadas lo cual le ha permitido ser el líder de la industria. Sin embargo, ¿podría Merck captar una mayor participación en el mercado confiando solamente en estas ventajas competitivas? ¿Son estas ventajas sostenibles? En 1993, Merck pensó que la respuesta a las dos preguntas era "no". Creyeron que necesitaban posicionarse en el mercado de GBF y posteriormente compraron Medco.

La Figura 8-5 proporciona algunos antecedentes clave sobre las ocho primeras organizaciones de GBF. Tal como resulta obvio en la figura, la industria de GBF es mucho más concentrada que los fabricantes de productos farmacéuticos. Aunque hay más de 150 organizaciones de GBF en los Estados Unidos, las cuatro primeras empresas controlan el 15,6 por ciento del mercado y las ocho primeras controlan las tres cuartas partes del mercado total, con una cobertura total de cerca de 150 millones de pacientes. Su influencia sobre las recetas médicas es enorme, alertando a menudo las medicamentos y versiones genéricas menos costosas.

Medco se encuentra bien posicionada en el canal para influir sobre la receta y también en el canal de distribución. Sus fortalezas competitivas son las siguientes:

- *Gestión.* La reputación de Medco es similar a la de Merck, en el sentido que es una organización muy creíble a los ojos de los médicos y pacientes.

- *Tecnología de la información.* Otra ventaja estratégica clave de Medco (algunos sostienen que se trata de su ventaja más vital), es la solidez de sus sistemas de información y bases de datos. La empresa ha construido una infraestructura de TI sólida y localiza datos detallados respecto de los pacientes, médicos,

Figura 8-5. Comparación de las ocho organizaciones líderes de GBF

GBF	Total Pacientes cubiertos	Participación en el mercado (%)	¿Pedido por correspondencia?	Red de farmacias
Sistemas de salud PCS	45 millones	23,6%	Recientemente ingresada	54.000
Medco	38 millones	19,9%	La más importante del país	48.000
Servicios farmacéuticos diversificados	14 millones	7,3%	no	39.000
Caremark	13 millones	6,8%	sí	52.000
Diagnostek	13 millones	6,8%	no disponible	no disponible
Value Health	11 millones	5,8%	no disponible	no disponible
Express Scripts	5 millones	2,6%	no disponible	no disponible
Systemed	4 millones	2,1%	no disponible	no disponible
Otros	48 millones	25,1%		
Total	191 millones	100,0%		
4 empresas principales	110 millones	57,6%		
8 empresas principales	143 millones	74,9%		

FUENTE: *The New York Times*, 5 de mayo de 1994, p.C1, de las estimaciones de Sanford C. Bernstein además de una revisión y análisis de literatura adicional.

uso de medicamentos, dosificación, éxito de las recetas, etc. Unas pocas de las grandes organizaciones de GBF poseen sistemas de información sólidos, tales como PCS y Diversified, pero pocas son tan buenas como Medco.

• *Empresa líder que opera con pedidos por correspondencia.* Se trata de una ventaja competitiva significativa. Las otras organizaciones de GBF no poseen la misma importancia de pedidos por correspondencia, y por lo tanto menos cantidad de recetas fluyen a través de otras empresas. El hecho de ser la empresa número uno en pedidos por correspondencia le permite a Medco ejercer una creciente influencia sobre el canal de distribución. Así, Medco está obteniendo un poder de mercado con los productores farmacéuticos al decir a los médicos qué tiene que comprar y luego al vender ellos mismos los medicamentos a los pacientes.

• *Comercialización y ventas sólidas.* El grupo de comercialización y el personal de ventas de Medco promocionan las medicamentos de su formulario llamando a los médicos y solicitando cambios en las recetas si recetan medicamentos que no figuran en el formulario. Este personal de ventas es muy talentoso y a menudo logra que los médicos cambien de opinión. Debido a su talento, los fabricantes de productos farmacéuticos ofrecen descuentos sustanciales a Medco sólo por figurar en el formulario. No figurar en el formulario puede significar una gran pérdida de participación en el mercado.

• *Excelente servicio.* El producto/servicio que ofrece Medco es muy reconocido y popular entre las grandes corporaciones y organizaciones que son clientes de las GBF. Los clientes de las GBF incluyen corporaciones como IBM y GM y organizaciones de asistencia de la salud, tales como Blue Cross/Blue Shield y las HMO. Estas organizaciones pagan a Medco comisiones mensuales por empleado para el control de sus recetas a fin de asegurar costos generales inferiores en medicamentos. Esta excelencia ha impulsado a Medco a convertirse en el número dos de la industria en términos de número de vidas de pacientes cubiertas, detrás de PCS.

Razonamiento estratégico detrás de la adquisición

Merck compró a Medco para lograr ejercer una influencia doble en la cadena de valor, tanto sobre las recetas médicas como sobre la distribución. Esto permitirá a Merck captar las mayores rentas. Si los beneficios comienzan a pasar de las empresas farmacéuticas a manos de las organizaciones de GBF o de las empresas que operan con pedidos por correspondencia, Merck estará en posición de obtener dichas rentas.

Aunque el hecho de cobrar influencia en el canal sin duda representa un incentivo para Merck, resulta útil analizar en profundidad la sinergia entre Merck y Medco para reconocer el propósito estratégico subyacente de la adquisición. Merck está tratando de desarrollar un nuevo modelo para una empresa farmacéutica; un modelo en el que puede combinar sus crecientes capacidades en I&D con una base de datos de información completa a fin de mejorar la calidad de la asistencia sanitaria, ayudar a contener los costos, y aumentar la participación de Merck en la industria farmacéutica. Antes de la adquisición, Merck ya se destacaba en el proceso de descubrimiento de medicamentos; lo que le ha permitido el desarrollo de medicamentos espectaculares que impulsaron a Merck al primer plano de la industria farmacéutica. Sin embargo, Merck no tenía acceso a la base de datos de información.

El recientemente jubilado presidente ejecutivo de Merck, Roy Vagelos, afirmó que "en última instancia, la compañía que logre comprender mejor de qué manera fluye la información en el medio de la asistencia controlada será aquella que logrará prevalecer". Medco controla a 38 millones de vidas de pacientes y posee sistemas computarizados que verifican la recetas de los pacientes, los patrones que siguen los médicos para recetar, la fijación de precios de los medicamentos y

otra información del mercado. Para demostrar de qué manera Merck puede utilizar esta base de datos en su provecho, considérese el siguiente ejemplo. Medco investiga el uso de medicaciones por parte de sus pacientes. Los informes señalan que muchos pacientes dejan de tomar su medicación aun cuando esto puede resultar muy perjudicial para su salud. Cuando dejan de tomar la medicación, los pacientes a menudo se enferman gravemente, requiriendo prolongadas estadias en el hospital, cirugía, etc. A través del sistema de información de Medco, la empresa puede alertar al médico del paciente cuando éste deje de tomar la medicación (no compran nuevas dosis), y el médico puede recomendar al paciente que siga tomando los medicamentos. El médico se siente satisfecho porque se beneficia con los honorarios de una visita médica y ayuda al paciente a través de una medicina preventiva; Merck/Medco se sienten satisfechos porque aumentan las ventas; los patrocinadores de planes se sienten satisfechos porque, aunque pagan las tarifas de medicación, pagan menos a largo plazo gracias a una mejor salud del paciente; y el paciente se siente satisfecho porque mantiene su salud y se beneficia a largo plazo.

Merck también puede aumentar su participación en la industria farmacéutica en formas más mundanas a través de Medco. El ejemplo más simple es que Medco efectúa unas 3 millones de llamadas por año a los médicos por varias razones, incluyendo la de pedirles que receten medicaciones menos costosas. Cuando resulta médicaamente apropiado, estos vendedores pueden promover los productos de Merck ya sea si son de marca o si se trata de productos genéricos de la empresa. Merck adquirió recientemente una empresa de productos genéricos a fin de producir una serie de productos tanto de marca como genéricos, y de ofrecerlos a través de Medco y a través de alianzas con otras organizaciones de GBF. Esto le permite a Merck aumentar su participación en el mercado de productos nuevos y existentes dentro de la industria farmacéutica. Actualmente, los productos de Merck representan el 11 por ciento de las ventas de Medco. Con este impulso de comercialización, Merck espera aumentar este porcentaje y utilizar los mayores beneficios para financiar más I&D. Se trata de un circuito cerrado positivo. Cuanto más participación en el mercado logra Merck, mayores son los ingresos, mayor cantidad de fondos hay disponibles para I&D, mayores probabilidades habrá de descubrir un medicamento impactante, y mayor participación y más cantidad de ingresos obtendrá Merck.

El acuerdo entre Merck y Medco reúne dos de las firmas más reconocidas en sus industrias respectivas. Merck ofrece productos excelentes con una sólida capacidad en I&D, mientras que Medco ofrece un servicio excelente con un poderoso sistema de información. El grupo unificado de comercialización y ventas también ofrece una ventaja competitiva respecto de la competencia porque entre los dos equipos logran contactar a la mayoría de los médicos de todo el país. El único dilema se plantea en cuanto a la forma de dirigir estas dos organizaciones.

Puede tratarse de una tarea muy difícil, en especial al incorporar dos culturas muy diferentes en una. Medco actúa en un medio de recorte de costos y descuentos muy propio en una industria muy competitiva, mientras que Merck se ha desempeñado históricamente en un marco muy rentable y tranquilo, propio de club campestre. La ventaja competitiva que podría hacer funcionar esta adquisición es el excelente equipo de gestión de Merck que está comprometido con el éxito.

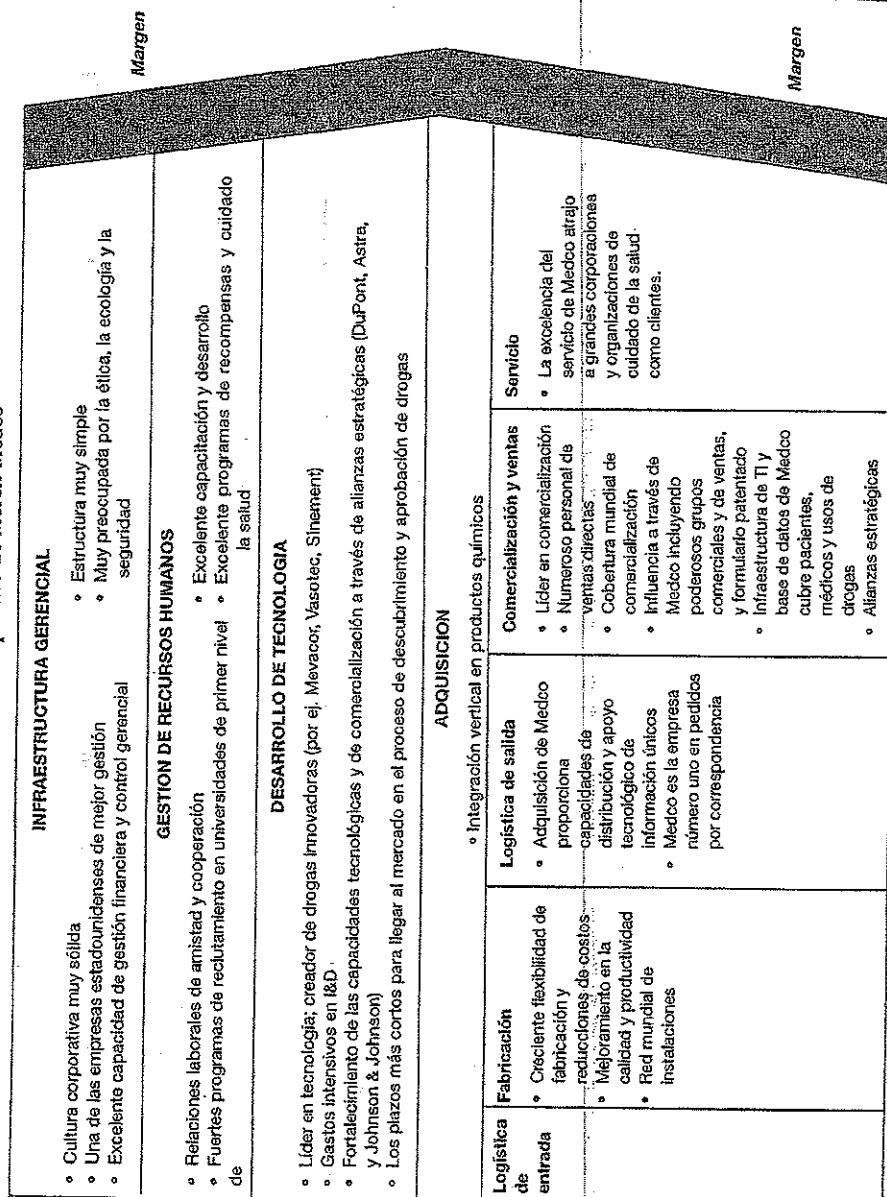
A partir del análisis que hemos llevado a cabo hasta este punto, resulta claro que Merck y Medco son compañías líderes en sus industrias respectivas. Además, las fortalezas de estas compañías no se superponen sino que son complementarias por naturaleza. Merck se destaca en las primeras actividades de la cadena de valor, mientras que los puntos fuertes de Medco abundan en las últimas actividades de dicha cadena. La fusión da como resultado una fuerza combinada extraordinaria, tal como se describe en la Figura 8-6 que muestra un resumen de las capacidades competitivas de Merck-Medco.

EL CARÁCTER SOSTENIBLE DE LA ESTRATEGIA DE MERCK-MEDCO

El análisis del posicionamiento competitivo que acabamos de concluir indica que la fusión Merck-Medco ha dado como resultado una ventaja competitiva única aún más sólida de la que cualquiera de las dos empresas individuales gozaba antes de la adquisición. Exploraremos ahora si la ventaja competitiva lograda puede ser sostenible. Tal como lo indicamos en la introducción a este capítulo, el carácter sostenible es explicado a través de tres conceptos fundamentales: el compromiso, la escasez y la apropiación.

Compromiso

La raíz del compromiso es la inversión en factores escasos, duraderos, especializados y no transables. Esta inversión representa la toma de decisiones que son, en gran medida, irrevocables y difíciles de revertir. Los U\$S 6.600 millones gastados por Merck representan cerca del 50 por ciento del patrimonio neto posterior a la fusión. No hay duda que la adquisición de Medco por parte de Merck se erige como un ejemplo importante de un gran compromiso. Va mucho más allá de la inversión de U\$S 6.600 millones. Es un intento de reestructurar la industria y crear nuevas fuentes de ventaja competitiva. Al comprar Medco, Merck compró información y control sobre el uso de recetas por parte de 38 millones de pacientes. Merck gastó 47 veces el ingreso neto de Medco y contrajo una deuda considerable para financiar el acuerdo. Merck ya mostró su compromiso con la nueva empresa al gastar una cantidad considerable de fondos para mejorar aún más los sistemas de información, mejorar y retener el personal de comercialización y ventas, e integrar las dos culturas. A través de un compromiso financiero relacionado con la gente y los sistemas, Merck espera hacer resaltar la sinergia



de las dos entidades y desarrollar las capacidades que conducen hacia una ventaja competitiva sostenible.

Escasez

Para que una estrategia resulte sostenible, debe basarse en el desarrollo de recursos y capacidades que no pueden ser fácilmente imitados o sustituidos. La amenaza de la imitación es muy real. De hecho, inmediatamente después de que Merck anunció la adquisición de Medco, Eli Lilly compró PCS Health Systems por U\$S 4.000 millones, y Smith-Kline Beecham compró Diversified Pharmaceutical Services por U\$S 2.300 millones. PCS es la empresa número uno en la industria de las GBF, y Diversified Pharmaceutical Services es la número tres. La adquisición de Medco es quizás la más costosa, a pesar de ser la segunda empresa en importancia dentro de las GBF, porque controla la mayor empresa de pedidos por correspondencia. La cuarta GBF en importancia es Caremark, que probablemente siga siendo independiente, porque acaba de formar alianzas muy sólidas con tres fabricantes farmacéuticos: Pfizer, Rhone-Poulenc y Bristol-Myers Squibb. Esto parece indicar que las mejores metas de adquisición ya se han concretado, disminuyendo así las oportunidades de otras imitaciones.

La amenaza de sustitución puede abordarse preguntando si las empresas farmacéuticas pueden crear sus propias organizaciones de GBF o comprar pequeñas GBF y hacerlas crecer. Resulta poco probable que esto pueda hacerse de tal forma de desafiar el posicionamiento competitivo de Merck-Medco, sin incurrir en una gran inversión y sin necesitar una significativa cantidad de tiempo para su implementación. El tiempo es el tema crítico en la argumentación de la sustitución. Merck podría haber desarrollado sus propias capacidades de distribución, pero al adquirir a Medco, añadió de manera instantánea dichas capacidades, que son difíciles de imitar o sustituir.

Apropiación

El interrogante pertinente respecto del tema de la apropiación para la estrategia de Merck-Medco es si la empresa fusionada retendrá la mayor participación en la riqueza creada dentro del nuevo medio de la industria. Las amenazas básicas contra la apropiación son el apoderamiento y la capacidad ociosa.

Antes de tomar en consideración el apoderamiento, existe otra creciente influencia en el canal de las recetas que ha sido mencionado previamente pero que no ha sido explicado en su totalidad. Las organizaciones de contención de costos, como Medco, no son las únicas que ejercen una influencia importante en el canal. Al examinar la Figura 8-2, observamos que los patrocinadores de planes, tales como los HMO y PPO, también están logrando tener influencia sobre los médicos. Actualmente, los patrocinadores de planes a veces recurren a organizaciones externas, como las GBF, para la gestión de recetas, porque ésta es su espe-

Figura 8-6. Posicionamiento competitivo de Merck-Medco

cialidad; los patrocinadores de planes se concentran en la atención de la salud, mientras que las GBF se concentran en proporcionar recetas de bajo costo. La amenaza de apoderamiento se tornará real si los patrocinadores de planes se convierten en la influencia principal en el canal de recetas, mellando la participación en el mercado de las GBF. En este caso, los HMO y PPO pueden o bien contratar a las GBF para que manejen sus formularios y servicios de recetas, exigiendo rentas significativas de ellas o bien pueden evitar totalmente las GBF y proporcionar ellos mismos servicios de beneficios farmacéuticos. Aunque esta amenaza es real, la probabilidad de que presente un desafío significativo al carácter sostenible de la estrategia de Merck-Medco parece relativamente baja, por lo menos en el corto plazo.

La capacidad ociosa también es una posibilidad con esta estrategia. Podrá producirse una fricción considerable entre las dos organizaciones fusionadas debido a las diferentes culturas inherentes previamente examinadas. Sin embargo, es probable que la sólida gestión de Merck supere la capacidad ociosa entre los dos grupos y convierta este aspecto de la adquisición en una ventaja competitiva.

En síntesis, las argumentaciones relacionadas con el compromiso, la escasez y la apropiación tienden a indicar que la ventaja competitiva de Merck-Medco probablemente resulte sostenible durante un período prolongado.

EL VALOR CREADO POR LA ADQUISICIÓN MERCK-MEDCO

A partir del análisis del posicionamiento y de sostenibilidad llevados a cabo hasta el presente, resulta claro que existen beneficios que pueden derivarse de la adquisición de Medco. Dichos beneficios surgen del aumento potencial de las ventas para Merck (como resultado de la reestructuración de la industria), así como de la reducción de costos (debido a las capacidades y la sinergia agregadas), particularmente en la distribución. Asimismo, es probable que se produzcan impactos favorables sobre Medco provenientes de la explotación de la sinergia entre las dos compañías y que ello dé como resultado el mejoramiento del margen de ventas.

Para cuantificar las consecuencias económicas de dichos beneficios, tenemos que llevar a cabo un análisis financiero. Un estudio en profundidad de una decisión tan determinante como la que estamos examinando requiere un alto grado de sofisticación. Usualmente se basa en un modelo que relaciona el desempeño financiero con innumerables factores que pueden ser manejados y controlados por la organización. Si se lleva a cabo en forma adecuada, el análisis no sólo da una idea del valor creado por una inversión importante, como la que estamos analizando, sino que arroja luz sobre los programas de acción estratégica que debería cumplir una empresa para asegurar su desempeño financiero. Además, las inversiones de esta magnitud pueden verse muy influenciadas por las condiciones financieras que la empresa elige para pagar la inversión, condiciones que a

menudo presentan importantes consecuencias impositivas. Por razones de alcance limitado y falta de acceso a los datos gerenciales financieros pertinentes, no estamos en condiciones de ofrecer dicho modelo financiero sofisticado. Por el contrario, nuestro análisis es sumamente simple, basado en las suposiciones más modestas que podrían caracterizar las consecuencias más generales de la adquisición. Nuestra esperanza es que este simple ejercicio pueda ofrecer cierta aproximación a la evaluación del valor creado por el acuerdo Merck-Medco.

Para la evaluación de esta decisión, debemos efectuar ciertas suposiciones a fin de proyectar los flujos de fondos dentro de un marco temporal razonable, asignar un valor final al término del horizonte de planificación. La selección del marco temporal para el análisis, y el monto para el valor final, están intimamente relacionados con la dimensión de la ventaja competitiva creada por la adquisición y su sostenibilidad a través del tiempo. La pregunta final es si el valor creado por la fusión compensará el costo de adquisición de U\$S 6.600 millones.

El enfoque de la evaluación que presentamos está compuesto por tres análisis distintos. El primero apunta a determinar el valor de Merck sin la fusión; el segundo, el valor de Merck con la fusión; y el tercero, el valor de Medco después de la fusión. También incluimos un análisis de sensibilidad sobre las cifras obtenidas por estos procesos de evaluación.

1. *El valor de Merck sin la fusión.*

La Figura 8-7 exhibe el cálculo que hemos efectuado para estimar el valor actual de Merck sin la adquisición. Hemos utilizado un horizonte de planificación de cinco años porque los beneficios de la adquisición deberían quedar consolidados dentro de dicho marco temporal. Los tres años anteriores a 1994 son utilizados para proporcionar las bases para extrapolar el desempeño de Merck. Las suposiciones críticas son:

- Un aumento constante en las ventas del 10%, según tendencias del pasado.
- Un costo de bienes vendidos del 63% de las ventas, también compatible con el desempeño del pasado.
- Las inversiones de capital son evaluadas en el 50% del ingreso neto.
- La tasa de actualización utilizada es del 13,5%.
- El valor final es obtenido suponiendo que el flujo de fondos de 1998 crece un 7% a perpetuidad.

En virtud de estas suposiciones, el valor actual total de Merck, sin la fusión es de U\$S 26.870 millones. Considérese que estamos tratando de evaluar el valor agregado por la fusión. Por lo tanto, las evaluaciones significativas serán el valor agregado incremental en oposición al valor actual neto absoluto de cada una de estas entidades económicas.

Figura 8-7. El valor de Merck sin la fusión (cifras en miles de millones de U\$S).

Pasado	1992	1993	91+92+93	Futuro			
				1994	1995	1996	1997
8.60	9.66	10.50	28.76	Ventas	11.56	12.71	13.98
				Crecimiento de las ventas (%)	10.00	10.00	10.00
1.93	2.10	2.50	6.53	Material y producción			
2.57	2.96	2.91	8.44	Comercialización y Administración			
0.99	1.11	1.17	3.27	Investigación y Desarrollo			
5.49	6.17	6.58	18.24	Costo de bienes vendidos	7.28	8.00	8.80
64.00	64.00	63.50	63.00	% de las ventas	63.00	63.00	63.00
		0.78	0.78	Cargo de reestructuración			
3.11	3.49	3.14	9.74	Beneficios antes de deducción de impuestos	4.27	4.70	5.17
1.04	1.12	0.94	3.10	Impuestos sobre ingresos	1.37	1.50	1.65
33.00	32.00	30.80	32.00	% de ingresos	32.00	32.00	32.00
	0.46			Efecto de cambios contables			
2.07	1.91	2.20	6.18	Beneficio neto	2.91	3.20	3.52
24.1	19.8	21.0	21.5	% de las ventas	25.2	25.2	25.2
1.04	1.07	1.01	3.12	Inversión de capital	1.46	1.60	1.76
50.00	56.00	46.00	50.00	como % del ingreso neto	50.00	50.00	50.00
0.25	0.30	0.39	0.38	Depreciación y amortización	0.30	0.33	0.36
	8	8	8	(8% del aumento en las ventas)			
				Aumento en Capital de explotación	0.084	0.092	0.102
					0.112	0.123	0.123
				Flujo de fondos	1,689	1,836	2,019
				Factor de actualización	1.195	1.288	1.462
				Flujo de fondos actualizado	1,470	1,425	1,381
				Valor actual del flujo de fondos	6.91	19.36	1.339
				Valor actual del valor final			1.297
				Valor actual total	26.87		

NOTA: Este no es un documento oficial. Es una ilustración extraída de fuentes públicas.

2. El valor de Merck con la fusión.

La Figura 8-8 ofrece el cálculo para estimar la evaluación de Merck tomando en cuenta los beneficios que se obtienen de la adquisición de Medco. Las cifras no consolidan los resultados financieros de Medco. Esto se hace en forma independiente en el próximo paso. Las suposiciones básicas son las siguientes:

- Las ventas crecen conforme a una tasa constante del 11% anual. Obsérvese que esto representa un aumento del 1% respecto del caso anterior, en el que Merck estaba sola. Este uno por ciento se atribuye a un mercado recientemente expandido que puede alcanzarse a través de la adquisición de Medco.
- El costo de los bienes vendidos disminuye del 63% en el caso anterior al 62% debido a la sinergia lograda con Medco, particularmente en las ventas y la distribución.
- Existe un costo adicional representado por la amortización del "goodwill" (activos intangibles). El crédito mercantil total en el informe anual de 1993 de Merck es de U\$S 6.600 millones, un monto que es amortizado a lo largo de un período de 30 años.
- Los gastos de capital siguen siendo el 50% del ingreso neto.
- La tasa de actualización también se mantiene en el nivel del 13,5%.
- El valor final, como antes, supone una perpetuidad en el crecimiento del flujo de fondos de 1998 conforme a un 7% anual.

El valor actual total de Merck resultante, con la fusión, es de U\$S 30.170 millones.

3. El valor de Medco después de la fusión.

La Figura 8-9 nos presenta las cifras básicas de la evaluación de Medco después de la fusión. Las siguientes son las suposiciones críticas:

- El crecimiento de las ventas se ubica en el 37,5% en 1994, 30% en 1995, 22,5% en 1996 y 15% en 1997 y 1998.
- El ingreso neto, como porcentaje de las ventas, se muestra constante en 6%. Esto representa un leve aumento respecto del desempeño del pasado como resultado de la fusión.
- La tasa de actualización se mantiene en 13,5%.
- El valor final se deriva del flujo de fondos de 1998 el cual se supone que crece a perpetuidad en un 7% anual.

Figura 8-8. El valor de Merck con la fusión (sin consolidar a Medco) (cifras en miles de millones de US\$)

							Futuro			
	1991	1992	1993	91+92+93			1994	1995	1996	1997
8.90	9.66	10.50	28.76		Ventas		11.66	12.94	14.36	15.94
	12.00	9.00			Crecimiento de las ventas (%)		11.00	11.00	11.00	11.00
1.93	2.10	2.50	6.53		Materialias Y Producción					
2.57	2.96	2.91	8.44		Comercialización y Administración					
0.99	1.11	1.17	3.27		Investigación y Desarrollo					
5.49	6.17	6.58	18.24		Costo de bienes vendidos		7.23	8.02	8.90	9.88
64.00	64.00	63.00	63.00		% de las ventas		62.00	62.00	62.00	62.00
0.78	0.78	0.78			Cargo de reestructuración		0.22	0.22	0.22	0.22
					Amortización del goodwill ¹¹					
3.11	3.49	3.14	9.74		Beneficios antes de deducción de impuestos		4.21	4.69	5.24	5.84
1.04	1.12	0.94	3.10		Impuestos sobre ingresos		1.95	1.50	1.68	1.87
33.00	32.00	30.00	32.00		% de ingresos		32.00	32.00	32.00	32.00
0.46					Efecto de cambios contables					
2.07	1.91	2.20	6.18		Beneficio neto		2.86	3.19	3.56	3.97
24.1	19.8	21.0	21.5		% de las ventas		24.5	24.7	24.8	24.9
1.04	1.07	1.01	3.12		Inversión de capital		1.43	1.60	1.78	1.98
50.00	56.00	46.00	50.00		como % del ingreso neto		50.00	50.00	50.00	50.00
0.25	0.30	0.39			Depreciación y amortización		0.52	0.55	0.59	0.63
B					Aumento en Capital de explotación (8% del aumento en las ventas)		0.09	0.10	0.11	0.13
					Cash flow		1.860	2.048	2.257	2.460
					Flujo de fondos		1.135	1.289	1.462	1.660
					Factor de actualización		1.658	1.580	1.544	1.500
					Flujo de fondos actualizado		7.73			
					Valor actual del valor final		22.44			
					Valor actual total		30.17			

NOTA: Este no es un documento oficial. Es una ilustración extraída de fuentes públicas.

Figura 8-9. El valor de Medco después de la fusión (cifras en miles de millones de US\$)

							Futuro	
	1991	1992	1993	91+92+93			1994	1995
1.39	1.89	2.62	5.90		Ventas		3.60	4.68
	36.00	39.00			Crecimiento de las ventas (%)		37.5	30.00
0.051	0.106	0.141	0.308		Beneficio neto		0.216	0.281
4.4	5.6	5.4	5.2		% de las ventas		6.0	6.0
0.040	0.034	0.068	0.143		Inversión de capital		0.108	0.140
66.00	32.00	49.00	46.00		como % del beneficio neto		50.00	50.00
0.016	0.024	0.032			Depreciación		0.040	0.052
4					Aumento en CFE (4 % del crecimiento de ventas)		0.039	0.043
					Flujo de fondos		0.109	0.119
					Factor de actualización		1.135	1.298
					Flujo de fondos actualizado		0.096	0.116
					Valor actual del flujo de fondos		0.63	0.132
					Valor actual del valor final		2.22	0.143
					Valor actual total		2.86	0.145

NOTA: Este no es un documento oficial. Es una ilustración extraída de fuentes públicas.

La suma del valor de Merck después de la fusión (U\$S 30.170 millones) y el valor de Medco después de la fusión (U\$S 2.860 millones) nos da el valor total de la compañía unificada Merck-Medco, igual a U\$S 33.030 millones⁷. Por lo tanto, el valor creado por la fusión es el siguiente:

Valor total de Merck-Medco	U\$S 33.030 millones
Valor total de Merck sin la fusión	U\$S 26.870
Valor total agregado por la fusión	U\$S 6.160

Esta es la cifra crítica que debe compararse con los U\$S 6.600 millones de dólares pagados por Merck por la adquisición. Las cifras parecen ser suficientemente cercanas, en especial dado el carácter aproximado de nuestro cálculo, como para permitirnos concluir que el precio se ubica cerca del punto de equilibrio. No parece ni añadir ni destruir un valor significativo para Merck. No hay duda de que aumentó las capacidades competitivas de Merck y detuvo la probable erosión que pudo haberse producido sin la adquisición. Queda claro que el precio de adquisición no fue una ganga, particularmente si uno observa que el balance de Medco es bastante débil. Si la fusión no funciona, el valor de reventa de Medco sería muy bajo comparado con el precio pagado por Merck.

4. Análisis de sensibilidad.

Cualquier análisis financiero de esta magnitud nos deja algo frustrados debido a nuestra incapacidad de pronosticar el futuro con algún grado de confianza. Esto subraya la importancia de poner a prueba el análisis construyendo diferentes escenarios, lo cual nos dará una idea sobre el grado de sensibilidad de los resultados financieros respecto de los cambios en la mayor parte de las variables fundamentales.

La Figura 8-10 muestra los cambios en el valor del mercado de Merck después de la fusión; cuando modificamos los tres parámetros más críticos de nuestras suposiciones iniciales: el crecimiento de las ventas (que pasa del 10% en el escenario pesimista al 12% en el optimista); el costo de los bienes vendidos (63% en el escenario pesimista y 61% en el optimista); y el valor final (que crece un 5% en el escenario pesimista y un 9% en el optimista). Todos estos cambios están relacionados con el caso de base que tiene un valor actual total de U\$S 30.170 millones.

Surge de esta cifra que la suposición más crítica es aquélla relacionada con el crecimiento después del horizonte de planificación captado por la suposición del valor final. Esto está intimamente relacionado con el carácter sostenible de la ventaja competitiva creada por la fusión, y la duración del periodo en el que dicha ventaja se traduce en un desempeño financiero superior.

Asimismo, la Figura 8-11 señala el análisis de sensibilidad para el valor de mercado de Medco después de la fusión.

Figura 8-10. Análisis de sensibilidad para Merck después de la fusión (sin incluir a Medco).

PARAMETROS CRITICOS	ESCENARIOS		
	Pesimista	Caso de base	Optimista
Crecimiento de las ventas Cambio en el valor actual	10 % - 0,96	11 % 0	12 % 0,99
Costo de bienes vendidos Cambio en el valor actual	63 % - 0,66	62 % 0	61 % 0,66
Valor final de crecimiento Cambio en el valor actual	5 % - 5,28	7 % -	9 % 9,97

Notas:

Los cambios en el valor actual con respecto al caso de base se encuentran medidos en U\$S miles de millones.

El valor actual total en el caso de base es de U\$S 30.170 millones.

NOTA: Esta no es un documento oficial. Es una ilustración extraída de fuentes públicas.

Figura 8-11. Análisis de sensibilidad para Medco.

PARAMETROS CRITICOS	ESCENARIOS		
	Pesimista	Caso de base	Optimista
Crecimiento de las ventas Cambio en el valor actual	- 5 % - 0,36	*	+ 5 % 0,39
Costo de bienes vendidos Cambio en el valor actual	5 % - 0,41	6 % 0	7 % 0,40
Valor final de crecimiento Cambio en el valor actual	5 % - 0,53	7 % 0	9 % 0,98

Notas:

Los cambios en el valor actual con respecto al caso de base se encuentran medidos en U\$S miles de millones.

El valor actual total en el caso de base es de U\$S 2.860 millones.

* Se supone que el crecimiento de las ventas es el 37,5% para 1994, 30% para 1995, 22,5% para 1996, y 15% para 1997 y 1998.

NOTA: Esta no es un documento oficial. Es una ilustración extraída de fuentes públicas.

Finalmente, la Figura 8-12 presenta el análisis de sensibilidad para el valor agregado total por la fusión Merck-Medco. Esta vez comparamos los diversos resultados con los U\$S 6.160 millones, que representan el valor agregado en el caso de base por la fusión. Recuérdese también que U\$S 6.600 millones es el precio pagado por Merck por Medco. El resultado del escenario optimista justificaría

claramente ese precio. Lo contrario es verdad con el resultado pesimista. El mensaje que surge de este cálculo es muy claro. Los méritos de la adquisición dependen fuertemente de la capacidad de las dos compañías en la organización unificada de aumentar la tasa de crecimiento de sus ventas, de reducir el costo de los bienes vendidos y mejorar su margen de ventas, así como de extender lo máximo posible la duración de dichos beneficios. Si estas condiciones no se concretan, es posible que Merck haya pagado un precio superior al valor del mercado por la adquisición de Medco.

Figura 8-12. Análisis de sensibilidad para el valor total agregado por la fusión Merck-Medco (cifras en miles de millones de US\$).s

PARAMETROS CRÍTICOS	ESCENARIOS		
	Pesimista	Caso de base	Optimista
Crecimiento de las ventas	4,84	6,16	7,54
Costo de bienes vendidos	5,90	6,16	7,22
Valor final del crecimiento	5,04	6,16	8,24

NOTA: Este no es un documento oficial. Es una ilustración extraída de fuentes públicas.

LA FLEXIBILIDAD DE LA ESTRATEGIA DE MERCK-MEDCO

Existen consecuencias positivas y negativas para la flexibilidad de la que goza Merck después de la fusión.

Del lado positivo, Merck surge como una compañía más sólida con capacidades añadidas que le permitirán responder en forma más efectiva a las exigencias del consumidor y a las condiciones competitivas de la industria. Además, el hecho de tener acceso a las valiosas bases de datos de Medco, que incluyen a pacientes, médicos, competidores y organizaciones orientadas al cliente, aumentará las fortalezas competitivas de Merck, permitiendo respuestas más inteligentes a las presiones de la industria.

Del lado negativo, la asociación de un fabricante líder de medicamentos con una organización de GBF podría empañar la objetividad que debería guiar la GBF hacia la satisfacción de las necesidades del cliente sin favorecer a ningún fabricante en particular específico. Esta aparente falta de objetividad no sólo podría perjudicar la posición de Medco en el mercado, sino que podría afectar también en forma adversa el deseo de otras organizaciones de GBF de promover con firmeza los productos de Merck. Ésta se ha vuelto tanto un competidor como un cliente de otras GBF.

Las otras consecuencias negativas están relacionadas con una pérdida en la flexibilidad financiera. El precio extraordinariamente elevado de la adquisición de Medco ha dado como resultado un aumento de la deuda de US\$ 2.400 millones, creando costos adicionales de intereses de cerca de US\$ 130 millones anuales. Además, el precio pagado ha generado un costo no monetario debido a la amortización del "goodwill" estimado en US\$ 220 millones anuales. El debilitamiento del balance de Merck debido a esta deuda adicional podría reducir también la capacidad de Merck de buscar oportunidades alternativas de grandes inversiones.

CONCLUSIONES

El marco de posicionamiento-sostenibilidad-evaluación-flexibilidad es un paradigma poderoso para examinar los méritos de una estrategia.

¿Fue la adquisición de Medco por parte de Merck una decisión acertada? Los argumentos del posicionamiento y el carácter sostenible ofrecen una respuesta afirmativa. Desde el punto de vista del posicionamiento, la compañía unificada habría reestructurado la industria en su propio beneficio, y habría obtenido capacidades competitivas. Desde el punto de vista de la flexibilidad, la respuesta es menos categórica, ya que existen riesgos inherentes a esta gran decisión que introducirán ciertas limitaciones en las acciones competitivas de Merck, en particular a corto plazo.

¿Fue el monto de US\$ 6.600 millones el precio correcto para Medco? Nuestro análisis de evaluación parece indicar que el valor creado por la fusión sólo puede superar su costo si la empresa unificada puede beneficiarse con las sinergias potenciales, y ampliar lo más posible las oportunidades creadas por la fusión. Esto significaría un aumento del crecimiento de las ventas y una eficiencia agregada: costos inferiores y un margen de ventas más elevado.

Roy Vagelos, el presidente ejecutivo de Merck en el momento de la adquisición, puede haber tomado en cuenta estas consideraciones cuando escribió el 29 de agosto de 1993, en un Informe para los Accionistas: "Para complementar nuestros esfuerzos en el campo de la asistencia controlada, esperamos crear con Medco un enfoque nuevo y audaz denominado Asistencia Farmacéutica Coordinada. La fusión nos permitirá vincular a los pagadores, pacientes, médicos, farmacéuticos, otros proveedores de asistencia de salud, y las compañías farmacéuticas para una mejor atención del paciente con los mejores precios; prescindiendo de cuál sea la compañía que elabora los medicamentos. Esperamos generar ganancias adicionales a través de aumentos incrementales en nuestros volúmenes de producto, y reduciendo nuestros costos a través de mayores eficiencias en la comercialización, las etiquetas de envases y las promociones".

Notas

1. Este marco descansa fuertemente en el trabajo que presentó Pankaj Ghemawat en su libro, *Commitment: The Dynamic of Strategy* (New York: The Free Press, 1991). Integra los conceptos de compromiso, sostenibilidad y flexibilidad para ofrecer una nueva forma de expresar los temas estratégicos. Estamos utilizando gran parte de sus conceptos e ideas en este capítulo.
2. El tema de la ventaja competitiva para una estrategia de negocios ha sido examinado en profundidad en los Capítulos 3 a 7.
3. Esta sección se basa en Daniel DiSano, "Strategic Implications of the Merck-Medco Acquisition", trabajo estudiantil sin publicar, Sloan School of Management, MIT, diciembre de 1994.
4. Un formulario es una lista de drogas compiladas por una organización de CBF y entregado a todos los médicos en el plan de contención de costos. Los médicos se ven alentados a recetar a los pacientes las drogas que figuran en el formulario.
5. Citado de Greg Muirhead, "The ABC's of PBMs: Pharmacy Benefit Managers Control Pharmacy Industry", *Dätig Topics*, 188, nº 17 (5 de setiembre de 1994), 76.
6. Nancy A. Nichols, "Medicine, Management, and Mergers", *Harvard Business Review*, (noviembre-diciembre de 1994), 110.
7. Los US\$ 33.030 millones se compararon con el valor total de mercado de Merck en 1993. El número promedio de acciones en ese año era de 1.156 millones, y el precio promedio de mercado de la acción ordinaria era de unos US\$ 33 por acción. Esto da un valor de mercado total de US\$ 38.000 millones. Aunque existe una discrepancia, tal como puede esperarse, las cifras son comparables. No se ha hecho esfuerzo alguno por mejorar los valores estimados, porque la parte importante del ejercicio de evaluación es la comparación de los valores de mercado con y sin la fusión.

Parte



Estrategia corporativa

Capítulo 9

Estrategia corporativa: Los conceptos esenciales

LAS TRES PERSPECTIVAS DE ESTRATEGIA

Distinguimos tres perspectivas en un proceso formal de planificación estratégica: la corporativa, la de negocios y la funcional. Dichas perspectivas son diferentes en cuanto a la naturaleza de las decisiones que abordan así como a las unidades de organización y los directivos que participan en la formulación y la implementación de los programas de acción correspondientes generados por el proceso de formación de la estrategia.

A nivel corporativo nos enfrentamos a las tareas que no pueden ser delegadas a niveles inferiores de la organización, porque necesitan el alcance más amplio posible —que incluye toda la empresa— para ser realizadas en forma adecuada. A nivel de los negocios, nos enfrentamos a las decisiones que resultan críticas para establecer una ventaja competitiva sostenible, que conduzca hacia ingresos económicos superiores en la industria donde compite el negocio. A nivel funcional, tratamos de desarrollar y fomentar las competencias esenciales de la empresa: las capacidades que son las fuentes de las ventajas competitivas.

Tareas estratégicas a nivel corporativo

Este capítulo aborda exclusivamente las tareas estratégicas corporativas. Existen tres planos indispensables —el plano del liderazgo, el económico y el gerencial— que resultan útiles para caracterizar estas tareas, según intentemos dar forma a la visión de la empresa, extraer los niveles más elevados de rentabilidad o asegurar las capacidades de coordinación y gerenciales adecuadas.

EL PLANO DEL LIDERAZGO

Este plano indispensable suele asociarse con la persona del presidente ejecutivo, del cual se espera que defina una visión para la empresa y la comunique de modo tal de generar un entusiasmo contagioso.

La visión del presidente ejecutivo infunde en la organización un sentido de propósito, plantea un desafío significativo aunque alcanzable, y traza la orientación básica para enfrentar dicho desafío. Las organizaciones de éxito parecen contar invariablemente con líderes competentes capaces de definir y transmitir una visión creativa, que genera un espíritu de éxito. En otras palabras, el éxito engendra éxito.

Se ha escrito y dicho mucho acerca del liderazgo, incluyendo la controversia sobre si una persona es líder por naturaleza o por formación, así como sobre la existencia de características comunes para describir a los líderes de éxito¹. No examinaremos esta literatura aquí, ya que nos concentraremos en las exigencias que imponen los planes económico y gerencial a través de las tareas estratégicas corporativas. Sin embargo, este conjunto de tareas corporativas —que abordan los planes económico y gerencial— constituyen los instrumentos críticos para fijar la visión de la empresa. Las capacidades de liderazgo se expresan y se vuelven tangibles a través de las tareas examinadas a continuación².

EL PLANO ECONÓMICO

Este plano busca desentrañar las fuentes de creación de valor a nivel corporativo. La cuestión crítica es saber si los negocios de la empresa se están beneficiando de estar juntos o si se desempeñarían mejor como unidades separadas y autónomas. Desde este punto de vista, la esencia de la estrategia corporativa es asegurar que el valor de toda la empresa sea superior a la suma de las contribuciones de sus negocios como unidades independientes.

El plano económico comprende tres temas centrales: la definición de los negocios de la empresa; la identificación y explotación de las interrelaciones entre dichos negocios y la coordinación de las actividades de negocios que permiten compartir activos y experiencias³.

Existen ocho tareas corporativas que asociamos al plano económico de la estrategia corporativa. La primera es el examen del medio a nivel corporativo, que nos permite comenzar la reflexión sobre la posición corporativa y competitiva a través de una comprensión cabal de las fuerzas externas que enfrenta. Uno de los objetivos principales de la estrategia es buscar una consistencia adecuada entre la empresa y su medio. Por lo tanto, parece lógico comenzar el proceso de planificación estratégica corporativa con un examen riguroso del medio externo.

Las siete tareas adicionales implican la toma de decisiones estratégicas fundamentales que buscan el logro de ventajas estratégicas corporativas. Son la mi-

sión de la empresa, la segmentación del negocio, la estrategia horizontal, la integración vertical, la filosofía corporativa, la postura estratégica de la empresa y la gestión de la cartera de negocios.

Ofrecemos ahora una presentación preliminar de cada una de dichas tareas, que cubrimos en forma extensa en los capítulos restantes de la Parte III.

1. Examen del medio externo a nivel corporativo: comprensión de las fuerzas externas que producen un impacto sobre la empresa.

El examen del medio externo proporciona una evaluación de las distintas oportunidades de negocios ofrecidas por las regiones geográficas en las que la empresa se desempeña. También examina las tendencias generales de los diversos sectores industriales relacionados con la cartera de negocios de la corporación. Finalmente, describe los impactos favorables y desfavorables de la empresa provenientes de las tendencias tecnológicas; el suministro de recursos humanos; y los factores políticos, sociales y legales. El resultado del examen del medio externo es la identificación de las oportunidades y las amenazas claves que surgen del impacto de los factores externos.

2. La misión de la empresa: elección de los alcances competitivos y la forma de competir.

Conceptualmente, la misión de la empresa es idéntica a la misión del negocio. Define el alcance del negocio —productos, mercados y ubicaciones geográficas— así como las competencias únicas que determinan las capacidades de la empresa. Sin embargo, existen dos diferencias importantes que ponen en contraste la misión de una empresa con la del negocio.

La primera es el nivel de agregación utilizado para expresar las declaraciones de estas misiones. A nivel de la empresa, las declaraciones son muy amplias, porque necesitamos englobar todas las actividades y las capacidades críticas de la corporación. A nivel del negocio, nos mostramos mucho más específicos proporcionando una definición más ajustada a fin de definir el alcance del negocio y la forma que elegimos para competir.

La segunda diferencia está relacionada con el carácter crítico de las decisiones implícitas en las dos declaraciones. La misión de la empresa define la cartera general de negocios. Selecciona los negocios en los que la empresa ingresará o que abandonará, así como la asignación discrecional de recursos tangibles e intangibles para los mismos. La selección del alcance de un negocio a nivel de la empresa resulta a menudo difícil de revertir sin incurrir en costos significativos o prohibitivos. El desarrollo de competencias únicas dan forma a la *ventaja corporativa*, a saber, las capacidades que serán transferidas entre los negocios de la cartera.

La misión de la empresa comprende dos de las decisiones más esenciales de la estrategia corporativa: seleccionar los negocios de la empresa, e integrar las

estrategias de negocios a fin de crear un valor económico adicional. Los errores en estas dos categorías de decisiones podrían resultar muy costosos porque los recursos comprometidos son muy elevados.

3. La segmentación del negocio: selección de los enfoques de planificación y organización.

La misión de la empresa define el alcance de su negocio, a saber, los productos y servicios que genera, los mercados que atiende y las ubicaciones geográficas en las que se desempeña. La segmentación del negocio define las perspectivas o dimensiones que serán utilizadas para agrupar dichas actividades de forma de ser dirigidas de la manera más efectiva. Contempla enfoques de planificación y organización, que son fundamentales tanto para el análisis estratégico como para la implementación de las estrategias de negocios. Este concepto tiene gran importancia en la conducción de un proceso formal de planificación estratégica, ya que los negocios resultantes constituyen las unidades de análisis más pertinentes en este proceso.

4. Estrategia horizontal: búsqueda de vínculos sinérgicos entre las unidades de negocios.

Uno podría afirmar que las estrategias horizontales son las fuentes fundamentales para la ventaja corporativa de una empresa diversificada. Es a través de la detección y realización de la sinergia existente entre los diversos negocios que resulta posible crear un valor económico adicional significativo. La cadena de valor es el marco básico utilizado para detectar oportunidades para compartir recursos y actividades entre los negocios. El grado resultante de vínculos entre los negocios determina su relativa autonomía e independencia. La misión de la empresa define el alcance del negocio; la segmentación del negocio organiza los negocios en unidades de planificación y según responsabilidad gerencial; y las estrategias horizontales determinan su grado de interdependencia. Por consiguiente, dichas tareas se encuentran muy vinculadas. Además, la misión de la empresa también define las competencias centrales corporativas actuales y futuras, que son la base que respalda la relación entre los diversos negocios, y el papel que debe desempeñar la estrategia horizontal.

5. Integración vertical: definición de los límites de la empresa.

La integración vertical determina la amplitud de la cadena de valor, así como la intensidad de cada una de las actividades llevadas a cabo internamente por la empresa. Especifica los límites de la empresa, y establece la relación de la empresa con sus participantes externos fundamentales: los proveedores, distribuidores y clientes.

Los principales beneficios de la integración vertical se logran a través de: las reducciones de costos a partir de las economías de escala y alcance; la creación de un poder defensivo del mercado contra proveedores y clientes; y la creación de un poder ofensivo del mercado a fin de aprovechar las nuevas oportunidades de negocios. Los principales elementos disuasivos de la integración vertical son: deseconomías de escala debido a aumentos en los gastos generales e inversiones de capital; pérdida de flexibilidad y desventajas administrativas que emanen de actividades gerenciales más complejas⁴.

6. Filosofía corporativa: definición de la relación entre la empresa y sus accionistas.

La filosofía corporativa proporciona un tema unificador y una declaración de principios básicos para la organización. En primer lugar, aborda la relación entre la empresa y sus empleados, clientes, proveedores, comunidades y accionistas. En segundo lugar, especifica objetivos amplios para el crecimiento y la rentabilidad de la empresa. En tercer lugar, define las políticas corporativas básicas; y finalmente, efectúa comentarios acerca de temas éticos, creencias y normas de conducta personal y corporativa.

La filosofía corporativa es la tarea que está más íntimamente relacionada con el plano del liderazgo en lo que respecta a brindar una capacidad para articular elementos claves de la visión del presidente ejecutivo

7. Postura estratégica de la empresa: identificación de las directrices estratégicas y los objetivos de desempeño corporativo.

La postura estratégica de la empresa es un conjunto de requerimientos pragmáticos desarrollados a nivel corporativo para guiar la formulación de la estrategia corporativa, de negocios y funcional. Las directrices estratégicas definen el programa estratégico de la empresa. Identifican todos los temas estratégicos claves y señalan las unidades de la organización responsables de responder por ellos. Los objetivos de desempeño corporativo definen los indicadores claves utilizados para evaluar los resultados gerenciales, y asignan metas numéricas como expresión del propósito estratégico de la empresa. La postura estratégica capta los resultados de todas las tareas anteriores y los utiliza como desafíos que deben ser reconocidos y abordados en términos de temas guiados por la acción.

8. Gestión de la cartera de negocios: asignación de prioridades para la distribución de recursos e identificación de las oportunidades para la diversificación y la salida.

La gestión de la cartera de negocios y la asignación de recursos siempre han sido reconocidas como responsabilidades que residen firmemente en el nivel corporativo. Ya hemos comentado que el desarrollo de las competencias básicas

compartidas por los diversos negocios de la empresa constituye una fuente crítica de ventaja corporativa. Dichas competencias emanan de recursos que la empresa debería ser capaz de fomentar y desplegar en forma efectiva, incluyendo: los activos físicos, tales como la planta y equipos; los activos intangibles, tales como marcas muy reconocidas; y capacidades como las habilidades asociadas al diseño y desarrollo de productos.

El corazón de un proceso efectivo de asignación de recursos es la capacidad para crear valor económico. A veces, este valor emerge de las actividades internas de la empresa; en otros casos se adquiere en fuentes externas a través de fusiones, adquisiciones, empresas conjuntas y otras formas de alianzas. De vez en cuando, puede incluso crearse valor abandonando negocios que no están cubriendo su costo de capital; es decir, que están destruyendo, en lugar de agregando valor para la empresa. La gestión de la cartera de negocios aborda todos estos temas críticos.

En la última década, la mayoría de las economías desarrolladas han enfrentado períodos de estancamiento que obligaron a las empresas a implementar políticas drásticas de reestructuración. La reestructuración conduce a la reubicación de activos físicos —incluyendo la salida de negocios— de recursos humanos y de los límites de organización de los diversos negocios con el fin de dar una nueva forma a su estructura y desempeño. Las decisiones de reestructuración también forman parte de la gestión de la cartera de negocios⁵.

EL PLANO GERENCIAL

Este plano es el factor más importante para una implementación satisfactoria de la estrategia corporativa. Comprende dos tareas corporativas adicionales: la concepción de la infraestructura gerencial de la empresa, y la gestión de su personal clave.

9. Infraestructura gerencial: diseño y ajuste de la estructura, los procesos gerenciales y los sistemas de la organización conforme a la cultura de la empresa, a fin de facilitar la implementación de la estrategia.

La estructura y los sistemas administrativos de la organización constituyen la infraestructura gerencial de la empresa. Una infraestructura gerencial efectiva es fundamental para la implementación satisfactoria de las estrategias de la empresa. Su objetivo último es el desarrollo de valores corporativos, capacidades gerenciales, responsabilidades de organización, y procesos gerenciales para crear un conjunto de normas autorregulables y que permiten la descentralización de las actividades de la empresa.

Actualmente, la expresión arquitectura organizacional es comúnmente utilizada para designar los esfuerzos de diseño que producen una sincronización en-

tre el medio externo, los recursos de la organización, la cultura de la empresa y su estrategia⁶.

10. Gestión de recursos humanos del personal clave: selección, desarrollo, valoración, recompensa y promoción.

Independientemente del tamaño de una corporación, ésta será siempre dirigida por unos pocos individuos claves. Percy Barnevik, el presidente ejecutivo de Asea Brown-Boveri, una compañía global exitosa, afirmó que una de las prioridades más importantes (y potenciales cuellos de botella) de ABB es crear directivos globales. Sin embargo, agregó inmediatamente que una compañía global no necesita a miles de ellos. En ABB, quinientos de un total de quince mil directivos son suficientes para que ABB funcione bien⁷.

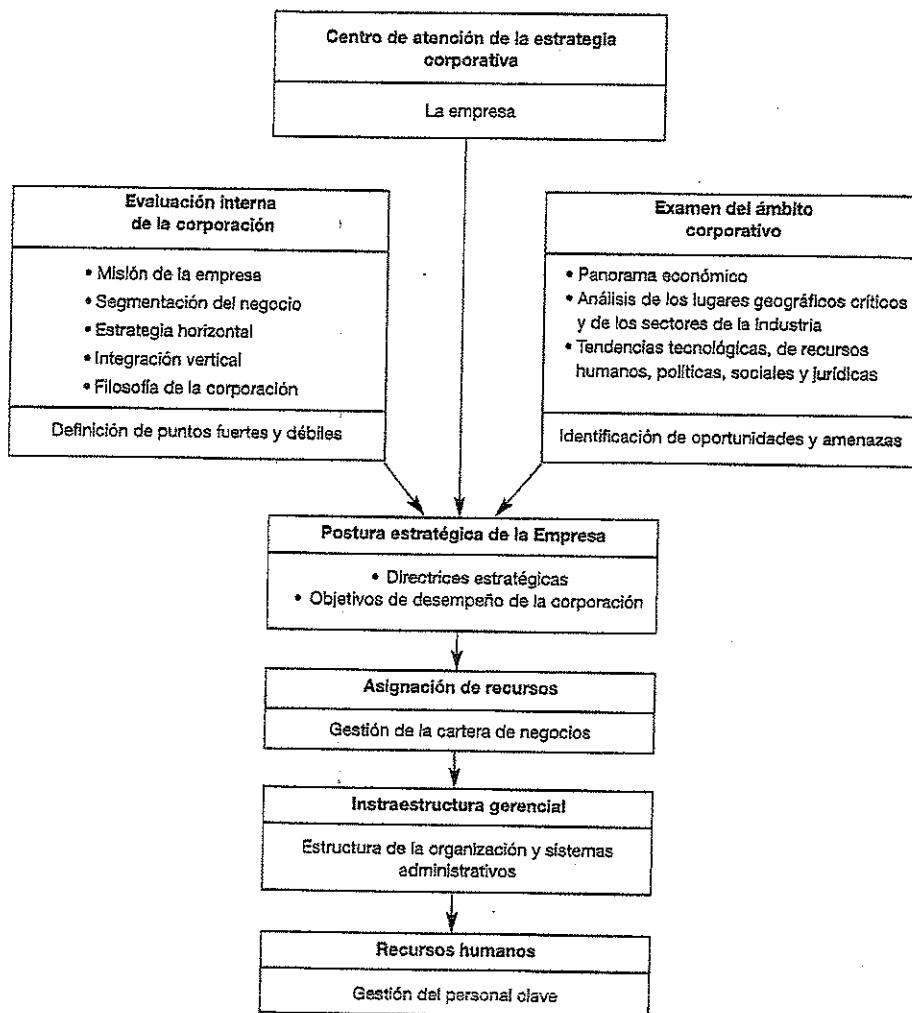
Tom MacAvoy, el ex presidente de Corning-Glass Works solía hablar de una manera muy colorida, acerca de la necesidad de contar con "cien centuriones" para dirigir una organización. Estas son enormes corporaciones que operan en más de cien países. Cuando se trata de identificar al personal clave que necesitan, las cifras son sorprendentemente reducidas; sin embargo, el proceso de identificar, desarrollar, promocionar, recompensar y retener a este personal constituye uno de los desafíos más duros enfrentados por una organización⁸.

Los elementos fundamentales en la definición de la estrategia corporativa

Podemos organizar las tareas estratégicas corporativas en un marco de planificación estratégica que sea muy similar al utilizado para la definición de la estrategia de negocios en la Figura 3-1. El marco, que hemos denominado "Los elementos fundamentales en la definición de la estrategia corporativa: las diez tareas", se encuentra en la Figura 9-1.

El primer elemento del marco es identificar la entidad que será el centro de atención del análisis estratégico corporativo. Contrariamente al caso de la estrategia de negocios, cuando la unidad de análisis es la UEN, la estrategia corporativa puede aplicarse en diferentes niveles en una organización grande y diversificada. El alcance más amplio posible es la empresa en su conjunto, que es la entidad más relevante del análisis estratégico corporativo. Sin embargo, podríamos elegir una entidad más pequeña, que de todos modos englobe cierto número de unidades de negocios diferentes. Podría ser un sector, un grupo, una división o cualquier agregado de unidades de negocios que requiera un análisis estratégico integrador.

Figura 9-1. Los elementos fundamentales en la definición de estrategia corporativa: las diez tareas.



Luego, existen dos conjuntos importantes de temas que, como antes, hemos denominado examen del medio externo y evaluación interna. Esta vez, sin embargo, éstos se llevan a cabo a nivel corporativo y no a nivel de negocios.

Deberíamos reconocer desde el principio, la naturaleza dinámica de este marco. Existe un marco temporal subyacente que debe explicitarse al comienzo del proceso de planificación. A través de todo el análisis estratégico corporativo, compararemos condiciones existentes con condiciones futuras. En el caso del examen del medio externo, las condiciones futuras normalmente requieren de un pronóstico de factores externos incontrolables, excepto cuando la empresa tiene la capacidad de influir en acontecimientos externos en beneficio propio. La evaluación interna está fundamentalmente relacionada con el ejercicio de decisiones controlables por la empresa, y con la asignación de los recursos de la empresa tendientes a una posición futura más deseable.

El examen del medio externo debería ser llevarse a cabo en primer lugar en el proceso de planificación, porque sirve para formular los impactos del entorno, y permitir una comprensión de las tendencias importantes asociadas a las industrias y ubicaciones geográficas pertinentes para la empresa. El examen del medio a nivel corporativo también desempeña la función importante de definir un conjunto común de suposiciones a los diversos negocios y unidades funcionales de la empresa, como base para sus propios esfuerzos de planificación estratégica. Brinda un sentido de uniformidad al pensamiento de planificación estratégica en todas las unidades claves de la empresa. Como antes, esta tarea culmina con el reconocimiento de oportunidades —los impactos favorables del medio externo que queríamos captar— y de amenazas, es decir los impactos desfavorables que quisiéramos neutralizar.

La evaluación interna a nivel corporativo capta las acciones y decisiones claves que la empresa debe enfrentar para lograr una posición competitiva frente a los desafíos generados por el medio externo y que conducen al desarrollo de una ventaja corporativa sostenible. Tal como lo hemos indicado antes, dicha ventaja es transferible a las diversas unidades de negocios de la empresa, y aumenta sus recursos y capacidades. Las tareas que forman parte de la evaluación interna en nuestro marco son:

- La misión de la empresa.
- La segmentación del negocio.
- La estrategia horizontal.
- La integración vertical.
- La filosofía corporativa.

En todas estas decisiones compararemos el estado actual con un estado deseable futuro, y procedemos a definir los desafíos que generan estos cambios para la

formulación de la estrategia corporativa. La evaluación interna concluye con la declaración general de las fortalezas corporativas —que la empresa desea mantener y reforzar— así como una declaración de las debilidades corporativas, que la empresa desea corregir o eliminar.

El examen del medio externo y la evaluación interna a nivel corporativo proporcionan los elementos constitutivos básicos que definirán la postura estratégica de la empresa. Esta tarea sirve como síntesis del análisis llevado a cabo hasta el momento, y capta el programa estratégico de la empresa. Las directrices estratégicas constituyen una expresión concluyente de todas las tareas que, desde la perspectiva de la empresa, deben ser abordadas para consolidar una estrategia de integración.

Los objetivos del desempeño corporativo definen los indicadores claves que serán utilizados para detectar la efectividad operativa y estratégica de la empresa. La postura estratégica es la esencia de la formulación de la estrategia corporativa y, como tal, es una tarea que debería recibir la mayor atención. Cuando se la lleva a cabo en forma apropiada, la empresa está en condiciones de formular las actividades, asignar responsabilidades y establecer las mediciones de desempeño que resultan críticas para su posición estratégica superior.

La tarea siguiente —asignación de recursos y gestión de la cartera de negocios— permite un apoyo para las acciones estratégicas implícitas en la postura estratégica de la empresa, con los recursos necesarios que se requieren para su concreción. Estamos entrando ahora en el reino de la implementación de la estrategia.

Estos esfuerzos de implementación se verán sólidamente reforzados por las dos tareas corporativas restantes: la infraestructura gerencial y la gestión de recursos humanos relativa al personal clave.

Notas

1. Dos referencias útiles sobre el liderazgo son: Edgar E. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, 2º ed. (San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1992); y John P. Kotter, *The Leadership Factor* (New York: Free Press, 1988).
2. Un tema importante relacionado con el liderazgo es el tema del poder. Desde esta perspectiva, la gestión es percibida como un proceso político que se encarga de la creación, el ejercicio, la retención y la transferencia del poder. Éste desempeña
- un papel central en la implementación de la estrategia al influir en el comportamiento de la gente, impulsándola a hacer cosas que otro modo no harían y cambiando el curso de los acontecimientos. Para un excelente tratamiento del tema, véase Jeffrey Pfeffer, *Managing with Power: Politics and Influence in Organizations* (Boston, MA: Harvard Business School Press, 1992).
3. Michael E. Porter, "From Competitive Advantage to Corporate Strategy", *Harvard Business Review*, 65, nº3 (mayo-junio de

1987), 43-59 sugiere una tipología con cuatro estrategias corporativas: gestión de cartera, reestructuración de activos, transferencia de conocimientos y actividades compartidas. Las primeras dos pueden llevarse a cabo con negocios no relacionados; las últimas dos se basan en interrelaciones entre negocios. La gestión de cartera es comúnmente considerada como una de las estrategias corporativas más pasivas, donde la contribución de la empresa consiste simplemente en asignar recursos —fundamentalmente financieros— entre los negocios, según las prioridades que reflejan sus diversos grados de atractivo. La reestructuración se refiere a un reordenamiento de los activos existentes, e incluye la eventual salida de algunos negocios, así como la reubicación de los recursos humanos y la redefinición de los límites organizacionales de los diversos negocios, con el propósito de dar nueva forma a su estructura y mejorar el desempeño. Es una estrategia que suele adoptarse después de importantes adquisiciones o cuando la corporación enfrenta momentos de crisis significativas o amenazas de absorción. Las dos últimas estrategias —transferencia de conocimientos y actividades compartidas— son la base de las estrategias horizontales y la integración vertical de la corporación. Implican la identificación y explotación de las interrelaciones entre negocios distintos pero relacionados.

4. Algunas fuentes para el tema de la integración vertical son: John Stuckey y David White, "When and When Not to Vertically Integrate", *Sloan Management Review* (Primavera de 1993) 71-83; Kathryn Rudie

Harrigan, *Strategic Flexibility: A Management Guide for Changing Times* (Lexington, MA: Lexington Books, 1985); Gordon Walker, "Strategic Sourcing, Vertical Integration and Transaction Costs", *Interfaces*, 19 (mayo-junio de 1988), 62-73; y David J. Teece, "Profiting from Technological Innovations: Implications for Integration, Collaboration, Licensing and Public Policy", en David J. Teece, ed., *The Competitive Challenge: Strategies for Industrial Innovations and Renewal* (Cambridge, MA: Ballinger Publishing Co., 1987).

5. Para una excelente presentación sobre la naturaleza, el proceso y la gestión de la reestructuración, véase Gordon Donaldson, *Corporate Restructuring, Managing the Change Process from Within* (Boston, MA: Harvard Business School Press, 1994).
6. Para un análisis de la "arquitectura organizacional", véase David A. Nadler, Marc S. Gerstein, Robert B. Shaw, and Associates, *Organizational Architecture: Designs for Changing Organizations* (San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1992). (En español Arquitectura organizativa, Granica, Buenos Aires.)
7. William Taylor, "The Logic of Global Business: An Interview with ABB's Percy Barnevik", *Harvard Business Review*, 69, nº2 (marzo-abril 1991), 91-105.
8. Para un tratamiento lúcido y comprometido del papel de los recursos humanos para buscar una ventaja competitiva, véase Jeffrey Pfeffer, *Competitive Advantage through People* (Boston, MA: Harvard Business School Press, 1994).

Steven C. Wheelwright, *Restoring Our Competitive Edge: Competing Through Manufacturing* (New York: John Wiley, 1984); Robert J. Hayes, Steven C. Wheelwright, y Kim B. Clark, *Dynamic Manufacturing: Creating the Learning Organization*, (New York: Free Press, 1988); Masaaki Imai, *Kaizen* (new York: McGraw-Hill Publishing, 1986); J.M. Juran, *Juran on Quality by Design* (New York: The Free Press, 1992); John P. MacDuffie y John F. Krafcik, "Integrating Technology and Human Resources for High-Performance Manufacturing: Evidence from the International Auto Industry", en Thomas A. Kochan y Michael Useem (eds.), *Transforming Organizations* (New York: Oxford University Press, 1992); *Manufacturing 21 Report -The Future of Japanese Manufacturing* (Wheeling IL: Association for Manufacturing Excellence, 1990); Patricia E. Moody, *Strategic Manufacturing: Dynamic New Directions for the 1990s* (Homewood, IL: Dow-Jones Irwin, 1990); B. Joseph Pine II, *Mass Customization: The New Frontier in Business Competition* (Boston, MA: Harvard Business School Press, 1993); Rakesh K. Sarin (ed.), *Perspectives in Operations management: Essays in Honor of Elwood S. Buffa* (Kluwer Academic Publishers, 1993); Richard J. Schonberger, *Japanese Manufacturing Techniques* (New York: The Free Press, 1982); Richard J. Schonberger, *World Class Manufacturing: The Lessons of Simplicity Applied* (New York: The Free Press, 1987); Wickham Skinner, *Manufacturing: The Formidable Competitive Weapon* (New York: John Wiley & Sons, 1985); Kiyoshi Suzuki, *The Manufacturing Challenge: Techniques for Continuous Improvements* (New York: The Free Press, 1987); Steven C. Wheelwright y Kim B. Clark, *Revolutionizing Product Development* (New York: The Free Press, 1992); James P. Womack, Daniel T. Jones, y Daniel Roos, *The Machine that Changed the World* (New York: Rawson Associates, 1990).

9. Para referencias sobre comercialización, véase: David A. Aaker, *Managing Brand Equity* (New York: The Free Press, 1991); David W. Cravens, *Strategic Marketing* (Homewood, IL: Richard D. Irwin, 1987); George S. Day, *Market Driven Strategy: Processes for Creating Value* (New York: The Free Press, 1990); George S. Day, *Strategic Market Planning* (St. Paul, MN: West Publishing, 1984); John R. Hauser, y Don Clausing, "The House of Quality", *Harvard Business Review*, 66, nº 3 (mayo-junio de 1988, 63-73); James Heskett, W. Earl Sasser, y Christopher Hart, *Service Breakthroughs: Changing the Rules of the Game* (New York: The Free Press, 1990); Steven P. Schannaars, *Marketing Strategy: A Customer Driven Approach* (New York: The Free Press, 1991); Richard Schonberger, *Building a Chain of Customer* (New York: The Free Press, 1990); Richard C. Whiteley, *The Customer Driven Company* (Reading, MA: Addison Wesley, 1991).

Estrategia de recursos humanos

La prioridad central, que demanda una alta cantidad de tiempo y requiere la máxima atención por parte de los directivos, es la identificación, el desarrollo, la promoción y la recompensa adecuados del personal clave. Según el presidente de General Electric, Jack Welsh, si uno define las tareas correctas, coloca a las personas adecuadas al frente de ellas, y las apoya con el sistema de recompensas apropiado, no necesita ser un buen director para obtener excelentes resultados¹.

La innegable importancia de los recursos humanos para todas las organizaciones se ha acentuado en las empresas norteamericanas debido a la presencia de fuerzas que hacen necesario un tratamiento más amplio y una orientación estratégica de este tema. Ciertas presiones recientes que han elevado el nivel de preocupación respecto de la gestión de los recursos humanos pueden resumirse de la siguiente manera²:

- creciente competencia internacional, en particular del Lejano Oriente
- creciente complejidad y tamaño de las organizaciones
- menor crecimiento o declinación de los mercados en numerosas industrias
- mayor involucración del gobierno en las prácticas de recursos humanos
- mayor educación de la fuerza laboral
- cambios en los valores de la fuerza laboral
- mayor preocupación por la carrera y por llevar una vida satisfactoria
- cambios en la demografía de la fuerza laboral.

Estas preocupaciones han centrado la atención en el problema de la gestión de los recursos humanos de una manera estratégica; es decir, en forma tal de permitir el establecimiento y sostenimiento, por parte de las empresas, de una ventaja a lar-

go plazo sobre sus competidores. Sin embargo, a pesar del creciente interés, la gestión estratégica de los recursos humanos está lejos de ser una realidad en la mayoría de las empresas estadounidenses. La formulación de una estrategia corporativa y de negocios se está volviendo un lugar común, pero el tema de los recursos humanos no ha sido aún abordado en forma prioritaria. Por el contrario, los requerimientos de personal incorporados en dichas estrategias se identifican después de los hechos y son trasladados a los directivos de personal, para que puedan proveer a los directivos, trabajadores y personal administrativo necesarios en los distintos niveles de habilidades requeridos por los planes estratégicos.

Esta práctica no sólo reduce el rol estratégico de los recursos humanos, sino que no reconoce que su uso efectivo y desarrollo incluyen a todo gerente de línea de la organización. No es una actividad de asesoría que deba ser relegada exclusivamente a la función de personal.

Categorías de decisión estratégica relacionadas con la gestión de recursos humanos

Reconocemos que cualquier metodología para apoyar el desarrollo de una estrategia de recursos humanos debería crearse a medida para ajustarse a las idiosincrasias de una empresa dada, a las características de su industria y su medio competitivo, así como al estilo gerencial y la cultura de la organización. Sin embargo, pensamos que existen suficientes temas comunes en la formulación de una estrategia de recursos humanos como para permitirnos generar un proceso útil y general que guíe el pensamiento gerencial en esta materia.

Una estrategia de recursos humanos debe ser amplia, en el sentido de abordar las distintas actividades relacionadas con el personal y los recursos humanos fundamentales para el desarrollo a largo plazo de los negocios de la empresa. Sus fundamentos descansan sobre el reconocimiento adecuado de las principales categorías de la toma de decisiones estratégicas de recursos humanos³.

- selección, promoción, y asignación, gestión del flujo interno de gente en la organización, y de la que ingresa y egresa;
- evaluación del desempeño de la gente dentro de la organización;
- recompensas que proporcionen una compensación adecuada, beneficios complementarios, y un apoyo a la motivación de los empleados a todos los niveles;
- desarrollo de los directivos, creando mecanismos para mejorar las habilidades, las oportunidades de promoción y de carrera;

- Relaciones y canales de comunicación entre la empresa y su gente, a fin de establecer un clima de cooperación entre directivos y empleados.

Estas categorías de decisiones se definen con mayor detalle en la Figura 19-1. Esta figura también describe los temas estratégicos fundamentales relacionados con cada categoría, así como las elecciones estratégicas correspondientes. Las alternativas disponibles como opciones estratégicas para cada categoría son la base para definir la política de recursos humanos y la calidad resultante de la organización como lugar de trabajo. Por lo tanto, resulta útil reflexionar brevemente sobre la naturaleza de dichas opciones.

SELECCION, PROMOCION, Y ASIGNACION: ELECCIONES ESTRATEGICAS

Desarrollar versus comprar.

Una estrategia de recursos humanos basada puramente en la formación sólo permite contratar al nivel de ingreso, contando con los procesos de promoción, asignación y desarrollo para formar las habilidades necesarias a fin de que los individuos realicen su tarea en forma efectiva. Por el contrario, una estrategia basada puramente en la contratación externa permite adquirir recursos humanos según las necesidades en cualquier nivel de la jerarquía de la organización. En la práctica, las empresas de negocios pueden ubicarse en cualquier parte dentro del espectro, entre estos dos extremos.

Escasa contratación por encima del nivel de ingreso versus reclutamiento sofisticado en todos los niveles.

Las empresas que adoptan la opción estratégica basada en la formación de los recursos humanos tienden a concentrarse en la contratación exclusivamente a nivel del ingreso; y sólo en las circunstancias más excepcionales contratarán en niveles más altos de la organización. Ocurre lo contrario con una estrategia de pura contratación externa.

Selección basada en el alejamiento de los empleados no deseables versus selección cuidadosa inicial.

Se requiere que las empresas que adoptan la práctica del empleo para toda la vida realicen con el mayor cuidado el proceso de selección inicial. Algunas instituciones financieras consideran que la decisión de contratar al personal clave de por vida es una decisión que representa U\$S 5 millones para la empresa. Esto transmite claramente el significado económico de dicha decisión.

Figura 19-1. Las principales categorías de decisiones estratégicas relacionadas con la gestión de recursos humanos

Selección, promoción y asignación	Evaluación	Recompensas	Desarrollo gerencial	Relaciones laborales y comunicación
Incluir todas las actividades relacionadas con el movimiento interno de la gente a través de los puestos y la contratación externa en la organización. El proceso esencial consiste en ajustar los recursos humanos disponibles a los puestos dentro de la organización.	Quisá la actividad gerencial más buscada. Contribuye a tres procesos esenciales: las recompensas que pueden asignarse de acuerdo con el desempeño; la planificación de los recursos humanos y el desarrollo de los talentos actuales;	Pago en diversas formas; elogio de los gerentes, oportunidades de carrera, aprecio por parte de clientes, sentido personal de bienestar, oportunidades para aprender, seguridad, responsabilidad, respeto por parte de los compañeros de trabajo, amistad con compañeros de trabajo.	Actividades concibidas para asegurar que los individuos equipados con las aptitudes y el conocimiento para desempeñarse en su puesto.	Actividades orientadas a establecer un grado de colaboración entre los directivos y empleados.
Idear un sistema de selección y promoción en toda la organización para apoyar la estrategia corporativa y de negocios. Crear flujos internos de personal que respondan a las necesidades de las estrategias de negocios. Destilar directrices claves a las estrategias de negocios.	Consejar un sistema de evaluación que sea un apoyo a la estrategia corporativa y de negocios.	Consejar un sistema de recompensas para revertir la tendencia de una gestión con falta de previsión, proporcionando un apoyo a las metas estratégicas de corto y largo plazo.	<ul style="list-style-type: none"> • Mejoramiento del trabajo: el desarrollo de habilidades específicas para el puesto. • Planeamiento de la carrera: una forma lineal de crecimiento individual. • Planeamiento de la suscripción de puestos que asigne un suministro adecuado de talento de recursos humanos en las necesidades proyectadas. 	Desarrollo de una política relacionada con el grado de influencia que tienen los empleados sobre temas como las metas del negocio, las roturaciones, las condiciones de trabajo, el progreso en la carrera, la seguridad del empleo, etc.
Desarrollar versus comprar • Espacio contraficación por encima del nivel de ingreso versus reclutamiento sofisticado en todos los niveles.	Sistema orientado al proceso versus sistema orientado al resultado	<ul style="list-style-type: none"> • Programas de desarrollo formales versus programas no formales. • Programas de desarrollo amplios versus limitados. • Formación de habilidades versus identificación y adquisición de habilidades. 	<ul style="list-style-type: none"> • Compensación orientada hacia la posición en la jerarquía de la organización versus la orientada al desempeño. • Coherencia interna versus competitividad externa. • Compensación total en efectivo versus incentivos no monetarios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sindicalización versus no sindicalización. • Minimizar versus compartir el poder y la influencia de la fuerza laboral. • Sistema de gestión participativo • Desarrollo de mecanismos de influencia de empleados tales como grupos de autogestión, grupos de trabajo, comités de calidad de vida laboral, "ombudsman", etc.
Temas estratégicos	Determinación	Comparación de las series cronológicas versus comparación transversal.		

EVALUACION: ELECCIONES ESTRATEGICAS

Sistema orientado al proceso versus sistema orientado al resultado.

En un sistema de evaluación puramente orientado al resultado, sólo nos preocupamos acerca de la capacidad del individuo para satisfacer un conjunto predeterminado de indicadores de desempeño, sin prestar mucha atención a las condiciones que facilitan u obstaculizan la realización de dichos indicadores. Por el contrario, un sistema de evaluación orientado puramente al proceso trata de penetrar en las circunstancias que forman parte del proceso que permite alcanzar los resultados deseados, tanto de naturaleza interna como externa.

Identificación de las necesidades de capacitación versus necesidades de nuevas contrataciones.

En un sistema puro de desarrollo, la identificación de las necesidades de capacitación es obligatoria para poder desarrollar las habilidades y el conocimiento necesario de nuestra fuerza laboral disponible. En un sistema puro de compra, la identificación de las necesidades de reclutamiento personal reemplaza el requerimiento de capacitación.

Evaluación del desempeño del individuo/grupo versus desempeño de la división/corporación.

Esta taxonomía sirve para discriminar el alcance dentro del cual se evalúa el desempeño. En un extremo del espectro, sólo importa el desempeño individual; en el otro extremo, el individuo desaparece y sólo se miden las metas corporativas. Una elección crítica que debe efectuarse en la mayoría de los sistemas de evaluación y recompensa es qué peso asignarle al desempeño individual, grupal o corporativo, de modo tal de estimular tanto el reconocimiento de los esfuerzos del empleado como el desarrollo de una actitud grupal constructiva.

Comparación de la serie cronológica versus la de corte transversal.

Un sistema de evaluación de serie cronológica tiene memoria. Juzga la forma en que el desempeño ha evolucionado a través de un marco temporal histórico relevante. Por el contrario, una comparación de corte transversal evalúa el desempeño en un punto del tiempo. La única comparación significativa podría efectuarse en relación a los pares de la organización o de otras instituciones.

RECOMPENSAS: ELECCIONES ESTRATEGICAS

Compensación orientada hacia la posición en la jerarquía de la organización versus compensación orientada hacia el desempeño.

En un extremo de esta dicotomía, tenemos un sistema donde se establece la compensación en base a la naturaleza de la tarea. Los empleos tienden a tener

un rango específico, según su ubicación en la jerarquía de la organización a la cual corresponde una remuneración determinada. En el otro extremo, se encuentran las empresas que casi no prestan atención a la estructura, sino que compensan totalmente en base al desempeño.

Coherencia interna versus competitividad externa.

Esta elección apunta al grado en que la compensación está guiada por un sentido de equidad interna o por respuestas generadas desde el mercado laboral externo.

Compensación total en efectivo versus incentivos no monetarios.

El sueldo puede pagarse de varias formas, una de las cuales es monetaria. El interrogante planteado por esta taxonomía apunta a saber hasta qué punto la compensación incluye otras formas de incentivos, como por ejemplo, la estabilidad del empleo, el desarrollo de carrera, el aprecio, el respeto por parte de varios participantes en la empresa, y un sentido general de bienestar. En particular, en los escalones más elevados de la empresa, el desarrollo, la retención y el ejercicio del poder podrían ser un importante incentivo no monetario.

DESARROLLO GERENCIAL: ELECCIONES ESTRÁTICAS

Programas de desarrollo formales versus no formales; Programas de desarrollo amplios versus limitados; Formación de habilidades versus identificación y adquisición de habilidades.

Estos tres tipos de elecciones señalan el grado de compromiso que la empresa tiene con el desarrollo gerencial. Las compañías que consideran el desarrollo gerencial como la actividad central en la gestión de los recursos humanos optan por amplios programas formales de desarrollo tendientes a incrementar y actualizar constantemente las habilidades y el conocimiento requeridos por los directivos para llevar a cabo sus tareas en forma efectiva. Por el contrario, las compañías que recurren a la contratación de recursos humanos tienden a contar con programas de desarrollo informales y esporádicos y los utilizan para identificar las habilidades que deberían ser adquiridas en el mercado externo.

RELACIONES LABORALES Y COMUNICACIÓN: ALTERNATIVAS ESTRÁTÉGICAS

Sindicalización versus no sindicalización; minimizar versus compartir el poder y la influencia de la fuerza laboral; sistema de gestión autocrático versus participativo; desarrollo de mecanismos de influencia de empleados, tales como grupos de autogestión, equipos de trabajo, comisiones de calidad de la vida laboral, "ombudsmen", etc.

Todas estas alternativas estratégicas finalmente determinan el grado, la cali-

dad y colaboración prevalecientes entre los directivos, empleados y la fuerza laboral.

Congruencia de la estrategia de la gestión de recursos humanos

Las alternativas estratégicas que acabamos de comentar definen el carácter y la calidad del ambiente de los recursos humanos. Las alternativas estratégicas de cada una de las cinco categorías de decisión deben ser compatibles entre sí; de lo contrario, la estrategia de recursos humanos carece de coherencia, y puede no funcionar tal como se pretende. El significado de esta deficiencia podría ser abrumador. Resulta impensable que la empresa logre desarrollar y sostener con éxito una estrategia exitosa sin contar con una estrategia de recursos humanos efectiva, en particular con respecto a su personal clave. Presentamos esto como la última tarea estratégica a nivel corporativo, porque efectivamente resulta fundamental para que todas las actividades previas sean ejecutadas adecuadamente.

Es fácil ver de qué manera están vinculadas las cinco categorías estratégicas de decisión sobre recursos humanos. La selección, promoción y asignación identifican el mejor talento disponible para llevar a cabo el trabajo crítico de la empresa. Por si solas, éstas no serían suficientes en un mundo en el que el conocimiento y las habilidades deben actualizarse continuamente a fin de que los recursos humanos sigan siendo competentes. De esta manera, el desarrollo es una actividad estratégica clave. Además, una fuerza laboral competente y correctamente desarrollada debe estar comprometida a fondo con la organización. Esto hace resaltar la importancia de las actividades de recompensa y motivación, así como una cuidadosa gestión de las relaciones laborales y de la comunicación. Y finalmente, ninguna de estas tareas pueden llevarse a cabo en forma apropiada si no se cuenta con un sistema efectivo de evaluación. Este sistema debería permitir un mejor aprovechamiento de los recursos humanos disponibles para las tareas necesarias de la organización, la planificación y realización de los esfuerzos de desarrollo gerencial, el diseño y la operación de un sistema inteligente de recompensas, y la detección de las actividades necesarias para establecer el tipo de ambiente participativo necesario para el éxito de la empresa.

Además de la necesidad de que las cinco categorías de decisión sean coherentes entre sí, la estrategia de recursos humanos resultante debe ser congruente con las estrategias corporativas y de negocios que pretende apoyar. Una forma común de reconocer este hecho es reflexionar sobre los cambios necesarios que habrá que llevar a cabo en la estrategia de recursos humanos a través de las diversas etapas del ciclo de vida del negocio. La Figura 19-2 trata de captar cómo la gestión de los recursos humanos se modifica a través de las cuatro principales etapas del ciclo de vida: la embrionaria, de crecimiento, madurez y declinación.

		Círculo de vida del negocio		
		Crecimiento	Madurez	Descomposición
Selección, promoción y asignación	Contratar el mejor talento técnico/profesional. Estilo emprendedor.	Contratar una combinación adecuada de trabajadores calificados. Planificación de sucesiones de puestos. Manejo de movimientos rápidos en el mercado laboral.	Alejar una rotación suficiente para minimizar los despidos y proporcionar nuevas vacantes. Alejar la movilidad ya que las reorganizaciones producen cambios en los puestos.	Planificación reduciendo la fuerza laboral. Transferencia de negocios. Retiro anticipado.
	Evaluuar hitos relacionados con planes para el negocio, flexible.	Vineulado con criterios de crecimiento, por él, participación en el mercado, reducción del costo unitario.	Evaluuar la eficiencia y el margen de beneficios.	Evaluuar los ahorros de costos.
Evaluación	Salario más participación accionaria.	Salario más bonificación en función de metas de crecimiento, más acciones para el personal clave.	Plan de incentivos relacionados con eficiencia y altos márgenes de beneficios.	Plan de incentivos vinculados con los ahorros en los costos.
	Mínimo mientras no haya una mala crítica de gente en el negocio; luego relacionado con el trabajo.	Buenos programas de orientación para puestas en marcha rápidas. Habilidades en el trabajo. Desarrollo de la gerencia media.	Enfasis en la capacitación para el puesto. Buenos programas de supervisión y desarrollo gerencial.	Planificación de carrera y servicios de apoyo para la transferencia de gente.
Recompensas	Desarrollo gerencial		Controlar los costos laborales y mantener "paz" laboral. Mejorar la productividad.	Mejorar la productividad. Alcanzar flexibilidad en las normas laborales. Negociar la seguridad del trabajo y las políticas de ajuste de empleo.
	Relaciones laborales y comunicación.	Establecer una filosofía básica de relación con el empleado y su organización.	Mantener buena relación laboral, motivación y moral por parte de los empleados.	

Categorías de decisión estratégica de recursos humanos

Figura 19-2. Las principales categorías estratégicas de recursos humanos y el ciclo de vida del negocio.

Marco para las decisiones estratégicas en la gestión de los recursos humanos: una ilustración

Proponemos un simple marco conceptual para organizar el proceso de pensamiento respecto de la toma de decisiones estratégicas para la gestión del personal clave. Utilizando las cinco categorías principales de decisiones vinculadas a la gestión de recursos humanos como el centro de atención fundamental, sugerimos un enfoque de tres pasos que incluyen:

1. El diagnóstico para caracterizar el estado de las políticas actuales respecto de las principales categorías de decisiones estratégicas en la gestión de recursos humanos, y definir las mediciones de desempeño a fin de describir la calidad de la gestión de recursos humanos en la organización.
2. Determinar el perfil de las alternativas estratégicas que represente las políticas actuales y que permita seleccionar las opciones deseadas a fin de definir las políticas futuras en materia de gestión de los recursos humanos.
3. La definición de programas generales de acción estratégica, para especificar las tareas claves que deben emprenderse para cada una de las principales categorías de decisión estratégica en la gestión de los recursos humanos.

Ilustramos el marco con un caso hipotético adaptado de una aplicación real a una gran empresa.

DIAGNÓSTICO DE LAS PRÁCTICAS ACTUALES DE RECURSOS HUMANOS

Hemos descubierto que es útil comenzar el proceso de definición de las estrategias de recursos humanos relacionadas con el personal clave solicitando al equipo de directivos superiores que provea una breve descripción de las políticas vigentes a través de cada una de las cinco categorías de decisiones estratégicas.

Asimismo, debería incluirse una evaluación de sus fuerzas y debilidades actuales. La Figura 19-3 resume el resultado de dicha tarea. A pesar de su brevedad, la figura describe en forma elocuente la enorme complejidad de la gestión de recursos humanos. Es claro que esta organización tiene un carácter fuerte y políticas de recursos humanos bien definidas, lo que da como resultado fortalezas impactantes; sin embargo, invariablemente, el logro de algunas fortalezas tienden a generar una contraparte débil. Los desequilibrios resultantes son difíciles de resolver, y a menudo resulta imposible corregir las debilidades sin perder una ventaja sustancial.

Medir la calidad general de los recursos humanos a través de un conjunto de indicadores de desempeño adecuadamente concebidos también representa un

Figura 19-3. Diagnóstico de las prácticas existentes en la gestión de recursos humanos: una ilustración.

Categoría de decisión	Descripción de política	Fortalezas	Debilidades
Selección, promoción y asignación.	Promover fuertemente desde adentro, y fundamentalmente en base a méritos. Contratación exigente en el ingreso, mediante una selección muy selectiva.	Alta tasa de retención. Condicionamiento completo del negocio. Continuidad con el cliente. Desarrollo de una cultura fuerte.	Estancamiento. Clientela falta de objetividad. Atención a las metas del negocio de corto plazo, en conflicto con las necesidades de desarrollo de los recursos humanos.
Evaluación.	Evaluar a los individuos en forma a muy estructurada utilizando gestión por objetivos (tanto para funcionarios como para personal administrativo). Conexión directa de la evaluación con las necesidades de desarrollo a través de compromisos negociados y firmados entre supervisores, versus lista de control.	Claridad y objetividad. Sin sorpresas. Orientación al "benchmarking". Conexión directa entre las debilidades y el desarrollo.	Metas demasiado rígidas. No enfocadas en el "coaching" sino en la evaluación. Medio exterior totalmente competitivo. Orientación de corto plazo.
Recompensas	Calificación por méritos con diferenciación basada en ranking por desempeño. Orientado a la gestión por objetivos.	Claridad. Orientado al resultado final. Motiva a la gente dinámica. Diferencia entre desempeño destacado, promedio y por debajo	Creación un ambiente elitista. Orientación al corto plazo. Desmotiva el desempeño promedio
Desarrollo gerencial	Proporcionar a los gerentes habilidades pragmáticas y conceptuales, facilitándoles tanto el manejo de la gente como el de los negocios.	Evolución de un gerente bien preparado. Desarrollo de un sentido de pertenencia y profesionalismo.	Creación de conflicto entre metas financieras y metas de desarrollo de la gente. Demasiadas actividades que compiten, en función del tiempo disponible de la gente.
Relaciones laborales y comunicación.	La participación plena y completa de todo el personal basada en la creencia de que aquéllos más cerca del trabajo y/o el cliente son los que están mejor equipados para imaginar las mejores soluciones.	Obtener la mejor información. Crear un sentido de pertenencia hasta en los niveles más bajos. Reducción del costo e incremento del servicio.	Debilitamiento de la autoridad del gerente. Alargamiento del proceso de toma de decisiones.

instrumento de diagnóstico útil. En la Figura 19-4 se presenta un conjunto de los mencionados indicadores y mediciones pertinentes. Como puede observarse, algunos indicadores son altamente cualitativos y deben medirse a través de comunicaciones personales, gestión por objetivos, y diferentes tipos de encuestas. En conjunto, pueden darnos una buena descripción sobre la calidad existente de la gestión de recursos humanos, así como proporcionar metas para mejorar el desempeño en esa área.

PERFIL DE LAS ALTERNATIVAS ESTRÁTÉGICAS PARA LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Ya hemos analizado las elecciones estratégicas en cada una de las principales categorías de la gestión de recursos humanos. En esta etapa del proceso, se recomienda preparar un perfil de dichas alternativas según lo ilustra la Figura 19-5. El caso presentado en la figura denota una organización que tiende a favorecer las posiciones extremas: una estrategia de formación en cuanto a la selección, promoción y asignación; un sistema de evaluación caracterizada por una orientación sólo a los resultados, el desempeño individual y en un instante del tiempo; un sistema de recompensas que busca la coherencia interna con una compensación que depende del desempeño; una actividad de desarrollo gerencial basada en programas de desarrollo amplios y formales tendientes a la formación de habilidades; y una relación laboral y con los empleados con políticas de no sindicalización con un clima participativo. El modelo general de decisión tiende a ser muy coherente, y sirve también para reafirmar el reconocimiento de las fortalezas y debilidades descriptas anteriormente.

Figura 19-4. Mediciones de desempeño estratégico para la gestión de recursos humanos

INDICADORES	MEDICIONES ASOCIADAS
Satisfacción en el trabajo	Comunicaciones personales Tasa de retención de empleados Encuestas frecuentes sobre la actitud de los empleados (EFAE)
Desempeño en el puesto	Gestión por objetivos (MBO) Estadísticas Estadísticas EFAE Servicio de diagnóstico del trabajo(SDT)
Ausentismo	EFAE SDT
Motivación	SDT SDT Comparación con estudios externos
Seguridad en el trabajo	EFAE
Proyectos de carrera	SDT
Estrés psicológico	SDT
Seguridad/Salud	SDT
Ingresos	Comparación con estudios externos

Figura 19-5. Perfil de las elecciones estratégicas vinculadas con la gestión de recursos humanos

Selección, promoción, y asignación.	
Desarrollo	[X] _____
Escasa contratación por encima del nivel de entrada	[X] _____
Selección basada en la separación de empleados no deseables	_____ [X]
Evaluación	
Sistema orientado al proceso	_____ [X]
Identificación de necesidades de capacitación	[X] _____
Evaluación de desempeño individual	[X] _____
Comparaciones en base cronológicas	_____ [X]
Recompensas	
Compensación depende de la posición en la jerarquía	_____ [X]
Coherencia interna	[X] _____
Compensación total predominando pago en efectivo	_____ [X]
Desarrollo gerencial	
Programas de desarrollo formales	[X] _____
Programas amplios de desarrollo	[X] _____
Formación de habilidades	[X] _____
Relaciones laborales y comunicación	
Sindicalización	_____ [X]
Minimizar el poder y la influencia de la fuerza laboral	[X] _____
Sistema autocrático de gestión	_____ [X]
Elevado uso de mecanismos para influenciar a los empleados	_____ [X]

Figura 19-6. Definición de programas generales de acción para cada categoría de decisión estratégica

Categoría de decisión	Objetivos	Programas generales de acción	
		Largo plazo	Corto plazo
Selección, promoción y asignación	Desarrollar el personal actual a través de capacitación cruzada y recapacitación para ocupar futuros cargos.	Desarrollo de plan de perfeccionamiento individual para todo el personal.	Plan de perfeccionamiento. Capacitación masiva. Análisis de futuras habilidades requeridas. Programa de gestión para los reclán Ingresados.
Evaluación	Cambiar la evaluación por un sistema de "coaching".	Lograr que los gerentes se sientan más cómodos con el sistema de evaluación.	Taller sobre evaluación del desempeño con la participación conjunta de supervisores y subordinados. Taller de acción correctiva (cómo enfrentar el desempeño deficitario). Taller sobre relaciones con el personal. Taller sobre habilidades de desarrollo gerencial.
Recompensas	Seguir diferenciando en función del rendimiento sin alienar al que tiene un desempeño promedio	Reforzar la diferenciación entre el personal	Taller sobre compensaciones para supervisores, vinculando la evaluación con las recompensas. Entrenamiento permanente para gerentes a través de la unidad de compensación de Recursos Humanos. Recompensa por servicio de calidad. Prototípico recompenas más novedosas. Premios por asistencia perfecta. Premios por gestión de clientes globales/rentabilidad de dichas cuentas
Desarrollo gerencial	Aumentar la participación en el mercado, el servicio, la calidad y productividad.	Preparar a los directivos para el medio externo cambiante de la industria.	Programa de desarrollo ejecutivo. Revisiónes del planeamiento de recursos gerenciales a nivel corporativo. Gestión de personal, Proyecto de crecimiento de la organización. Proceso cero defectos.
Relaciones laborales y comunicaciones	No sindicalización. Aumentar los beneficios y la participación en el mercado.	Motivación del personal en todos los niveles.	Programas de desayunos y almuerzos semanales con personal y supervisores. Verificación de programas de comunicación formal en todos los niveles con gran frecuencia (todos supervisados y controlados).

DEFINICIÓN DE PROGRAMAS GENERALES DE ACCIÓN ESTRATEGICA

Sobre la base de la información recopilada en las etapas de diagnóstico y el perfil de las elecciones estratégicas previamente llevado a cabo, podemos establecer ahora objetivos de corto y de largo plazo y programas generales de acción para cada una de las categorías de decisión estratégica sobre recursos humanos. Este paso se encuentra ilustrado en la Figura 19-6. Los programas propuestos en la figura pretenderán corregir la debilidades descubiertas en la fase de diagnóstico. Obsérvese la superabundancia de las actividades de capacitación y desarrollo para superar las limitaciones presentes en todas las categorías de decisión. Esta no es necesariamente una tendencia general en la gestión de recursos humanos, pero ha sido ampliamente adoptada por la institución utilizada como ejemplo en este caso.

Notas

1. Para mayores referencias sobre el tema de la gestión de recursos humanos, véase Thomas A. Barocci y Thomas A. Kochan, *Human Resources Management and Industrial Relations* (Boston, MA: Little Brown and Company, 1985); Michael Beer, Bert Spector, Paul R. Lawrence, D. Quinn Mills, y Richard E. Walton, *Managing Human Assets* (New York: The Free Press, 1984); Robert Eccles, Nitin Nohria, y James Berkley, *Beyond the Hype: Rediscovering the Essence of Management*, (Boston, MA: Harvard Business School Press, 1992); Charles J. Fombrum, Noel M. Tichy, y Mary Ann Devanna, *Strategic Human Resources Management* (New York: John Wiley, 1984); Jay R. Galbraith, Edward E. Lawler, III & Associates, *Organizing for the Future: The New Logic for Managing Complex Organizations* (San Francisco: Jossey-Bass, 1993); Arnoldo C. Hax, "A New Competitive Weapon: The Human Resources Strategy", *Training and Development Journal*, 9, n°5 (mayo de 1985), 76-82; Jon Katzenbach y Douglas Smith, *The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization* (Boston, MA: Harvard Business School Press, 1993); Thomas Kochan y Michael Useem (eds.), *Transforming Organizations* (New York: Oxford University Press, 1992); John P. Kotter, *A Force for Change: How Leadership Differs from Management* (New York: Free Press, 1990); Edward E. Lawler III, *The Ultimate Advantage: Creating the High-Involvement Organization* (San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1992). (En español) *Arquitectura organizativa*, Ed. Granica, Barcelona, Buenos Aires; David Nadler, Marc Gerstein, Robert Shaw, y asociados, *Organizational Architecture: Designs for Changing Organizations*, (San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1992); Glenn M. Parker, *Team Players ad Teamwork: The New Competitive Business Strategy* (San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1990); Jeffrey Pfeffer, *Managing with Power* (Boston, MA: Harvard Business School Press, 1992); Edgar S. Schein, *Career Dynamics* (Parte 3) (Reading, MA: Addison-Wesley, 1978), 189-256; Edgar Schein, *Organizational Culture and Leadership* (San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1992); Peter Senge, *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization* (New York: Doubleday, 1990) (En español *La Quinta Disciplina*, Ed. Granica, Buenos Aires).
2. Beer et al., *Managing Human Assets*, (1984), op.cit.
3. Véase Barocci y Kochan, *Human Resources Management and Industrial Relations*, (1984); Beer et al., *Managing Human Assets*, (1984); Fombrum et al., *Strategic Human Resources Management*, (1984), op.cit.

Estrategia tecnológica

Vincular la estrategia tecnológica con la de negocios es una tarea exigente de importancia fundamental en la formación de estrategias. Ahora que la tecnología es una fuente crítica para alcanzar y sostener una ventaja competitiva, la capacidad de incorporar tecnología en una estrategia de negocios puede marcar la diferencia entre una alternativa estratégica exitosa o fallida. Este capítulo analiza una metodología que puede utilizarse para explorar sistemáticamente la forma de vincular la estrategia de negocios con la estrategia tecnológica, y presenta una aplicación de la metodología sugerida en un marco real¹.

El papel de la tecnología se ha tornado tan omnipresente en el mundo de los negocios que resulta apropiado decir que difícilmente existe una industria importante que pueda clasificarse como de baja tecnología. En realidad, las fuerzas tecnológicas están reestructurando las industrias y definiendo nuevas maneras de competir. Los directivos enfrentan la exigente tarea de acelerar la velocidad con la que la innovaciones en los nuevos productos y procesos se traducen en empresas comerciales rentables.

Aunque existen numerosos estudios que analizan el proceso y el origen de la innovación², las rupturas introducidas por las nuevas tecnologías³, el concepto de competencias centrales⁴, la gestión estratégica de la tecnología⁵ o los temas humanos relacionados con la tecnología⁶, existe menos documentación sobre cómo desarrollar un plan estratégico que integre la tecnología en la estrategia de negocios de una empresa. Este trabajo sugiere una metodología para llevar a cabo esta tarea. La metodología es coherente con el marco de planificación estratégica propuesto en el Capítulo 18, y se ilustra a través de su aplicación a una compañía que se inicia en la industria de las grandes computadoras paralelas (GCP). Se ofrece una breve descripción de la compañía, Masscalc, en el Apéndice de este capítulo⁷.

Un marco para el desarrollo de la estrategia tecnológica

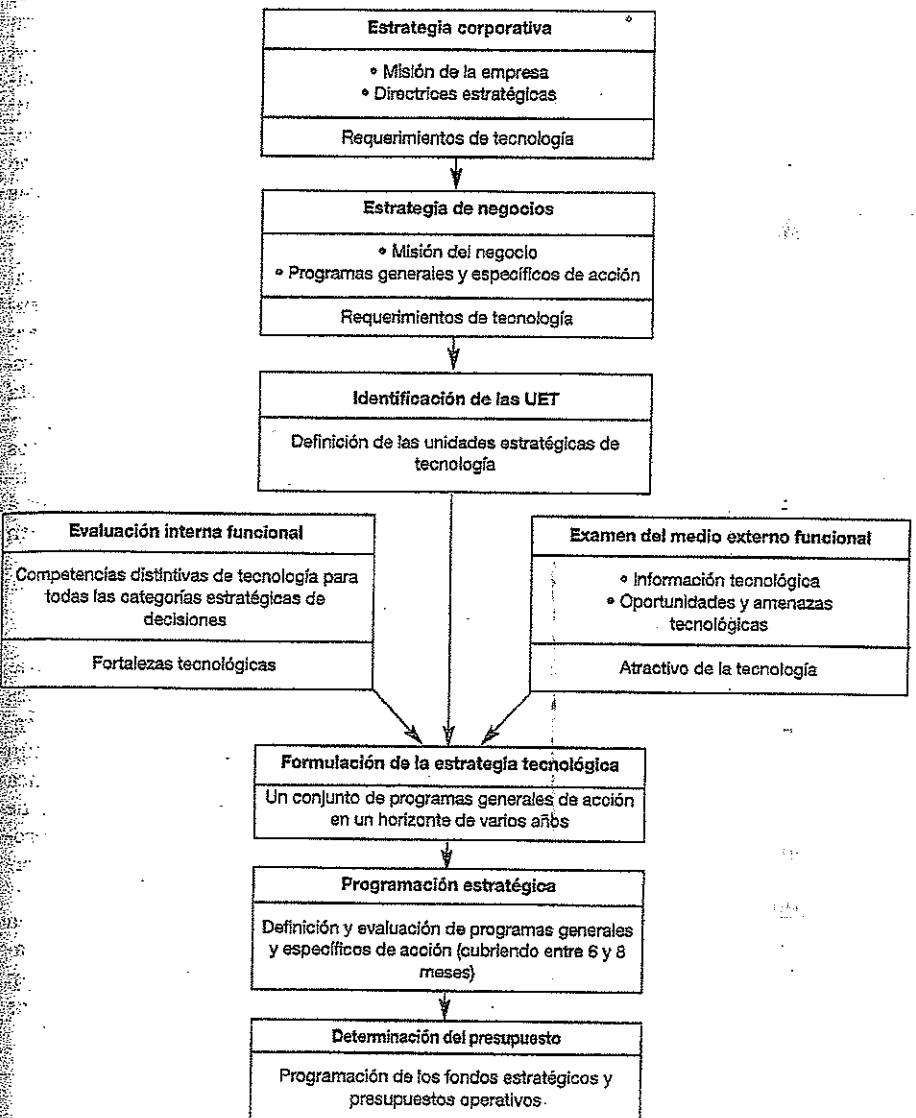
La formulación de la estrategia tecnológica se produce en todos los niveles jerárquicos claves de la empresa: el corporativo, el de negocios y el funcional. La Figura 20-1 ilustra las tareas fundamentales que identificamos como pertinentes en el desarrollo de la estrategia tecnológica. Obsérvese que la única diferencia que existe entre este marco y el propuesto en la Figura 18-2 es que hemos agregado aquí la identificación de unidades estratégicas de tecnología (UET) como una tarea que debe realizarse antes del examen del medio externo y la evaluación interna.

En primer lugar, los directivos tienen que decidir, como parte de la estrategia corporativa de la empresa, qué papel debe desempeñar la tecnología en el progreso de las capacidades competitivas de la empresa, la cantidad de recursos que deben asignarse a la tecnología, y el grado de dinamismo que empleará la empresa en el proceso de innovación y en incorporar la tecnología en los productos y procesos de la empresa. Se requiere de la intervención corporativa ya que, frecuentemente, una tecnología dada es compartida por varios negocios y afecta varias funciones gerenciales. Por lo tanto, su desarrollo estratégico no puede descentralizarse totalmente a los niveles de negocios y funcional. Los elementos de la estrategia corporativa que se relacionan en forma más marcada con los requerimientos tecnológicos son la misión de la empresa —en particular la declaración de competencias únicas— y las directrices estratégicas corporativas, una expresión de los temas esenciales que la empresa debe enfrentar a fin de establecer una posición competitiva sólida.

Luego, las estrategias tecnológicas se formulan a nivel del negocio. Durante el proceso de formación de la estrategia del negocio, debemos definir el apoyo tecnológico requerido para crear o reforzar la ventaja competitiva sostenida por cada unidad de negocios. Esto lo suministra la misión de los negocios y sus respectivos programas de acción estratégica. Obviamente, una estrategia tecnológica no puede crearse en forma aislada respecto de los objetivos corporativos y de los negocios que pretende respaldar.

Finalmente, en el nivel tecnológico reside la tarea de interpretar todos los requerimientos que surgen del nivel corporativo y de negocios, los cuales se convertirán en los temas críticos para dar forma a la estrategia tecnológica de la empresa. En esta etapa, también resulta necesario identificar la cartera de las tecnologías específicas que la empresa utilizará para apoyar sus estrategias de negocios. Esto conduce a la definición de las unidades estratégicas de tecnología (UET), el foco central de atención en el desarrollo de la estrategia tecnológica. La UET identifica los conocimientos o disciplinas que se aplican a un producto o proceso particular a fin de obtener una ventaja tecnológica. Las UET deberían contener todas las tecnologías esenciales utilizadas actualmente o las que resulten necesarias en el futuro en toda la organización.

Figura 20-1. Un marco para el desarrollo de la estrategia tecnológica



Las UET son críticas para la realización del examen del medio externo y evaluación interna de la tecnología que son las tareas siguientes en el proceso de planificación. El examen del medio externo busca la comprensión de las tendencias tecnológicas claves, evaluando el atractivo de cada UET, e identificando las oportunidades y amenazas tecnológicas. Esta forma de análisis es la que denominamos *información tecnológica*. Su propósito es generar toda la información pertinente concerniente el estado presente y futuro del desarrollo de la función tecnológica. La práctica gerencial en ejercicio y el estado del progreso tecnológico no son los únicos elementos que importa detectar. El reconocimiento de las futuras tendencias, los desarrollos más avanzados, y su puesta en práctica por parte de los competidores resultan aún más críticos.

Con respecto a la evaluación interna, además del reconocimiento de las fortalezas y debilidades asociadas a cada UET, tenemos que determinar las competencias tecnológicas específicas que deberíamos construir a fin de obtener una ventaja competitiva. Llevamos a cabo este análisis examinando las *categorías estratégicas de decisiones* relacionadas con la función tecnológica. Se ofrece una lista detallada de las decisiones en la Figura 18-8.

Finalmente, restan las tareas de definir los programas generales y específicos de acción y la preparación de los presupuestos. Estas tareas representan el punto final del proceso de formación de estrategia tecnológica. Deberían responder a los requerimientos corporativos y de negocios así como a los desafíos que surgen del examen del medio externo y la evaluación interna.

REQUERIMIENTOS TECNOLÓGICOS

Como se muestra en la Figura 20-1, el primer paso para desarrollar la estrategia tecnológica es obtener una declaración clara y unificada de requerimientos estratégicos coherentes que la compañía hace recaer en la función tecnológica. La identificación de estos requerimientos ayuda a crear una comprensión común entre los directivos acerca de la naturaleza horizontal de la función tecnológica permitiéndoles identificar y aprovechar la sinergia potencial entre unidades de negocios distintas pero relacionadas entre sí. Más importante aún, este paso proporciona un mecanismo que establece un vínculo efectivo entre la estrategia corporativa, de negocios y tecnológica.

La Figura 20-2 muestra algunos de los requerimientos tecnológicos dados a la función tecnológica de Masscalc. Aunque enunciamos estos requerimientos a través de la estrategia corporativa y de negocios, esta distinción no es tan clara en este caso ya que Masscalc está, en este momento, sólo en un negocio, el de las grandes computadoras paralelas (GCP).

Figura 20-2. Requerimientos tecnológicos*

INDICADOS POR	REQUERIMIENTOS TECNOLÓGICOS
Estrategia corporativa	<ul style="list-style-type: none"> Adquirir y desarrollar las tecnologías y los procedimientos requeridos para asegurar alta calidad y confiabilidad en la producción a gran escala de la línea de productos existente de Grandes Computadoras Paralelas (GCP). (Período de realización: 12 meses) Desarrollar las capacidades tecnológicas necesarias para diseñar e introducir en el mercado una nueva generación de GCP (Plazo: 3 años) Mejorar la línea de productos existente con innovaciones menores cada seis meses.
Estrategia de negocios	<ul style="list-style-type: none"> Reducir el costo de fabricación de tablero y sistema en un 10% cada seis meses a través de un mejor uso de las tecnologías disponibles. Adquirir las capacidades técnicas (humanas y de equipamiento) en el área de las tecnologías de demostración para satisfacer las necesidades reales del mercado. Introducir en el mercado un insumo/producto de alta velocidad y dispositivos de video en 9 meses.

* Esta es un subconjunto seleccionado de requerimientos tecnológicos. En aplicaciones reales la lista debería ser colectivamente exhaustiva.

LA DEFINICION DE LAS UNIDADES ESTRATEGICAS DE TECNOLOGIA (UET)

Las unidades estratégicas de tecnología son una herramienta de planificación utilizada para modelar la respuesta estratégica a los requisitos tecnológicos mencionados. De esta manera, la selección apropiada de la UET constituye uno de los elementos más críticos de la metodología propuesta.

Una UET se refiere a una tecnología individual o a un grupo de tecnologías utilizadas por la compañía. El grupo de UET debería englobar cualquier tecnología que produce un impacto sobre la posición competitiva general de la compañía en el mercado. Para ser efectiva, cualquier UET debería:

- Ser lo suficientemente amplia como para no dejar de lado las innovaciones potenciales, aunque suficientemente específica como para permitir una comprensión clara de la posición tecnológica de la compañía.
- Tener continuidad, es decir, la UET existirá a lo largo de un período relativamente prolongado a fin de desarrollar experiencia y control de gestión. Esto no impide que el producto subyacente y las tecnologías de proceso incluidas en una UET dada puedan evolucionar en el tiempo.
- Ser crítica para el producto o el servicio. Ser reconocida como una fuente potencial de ventaja competitiva.
- Requerir un conjunto de capacidades técnicas distintivas. Cada UET representará una contribución única.

Figura 20-3. Identificación de todas las UET pertinentes para apoyar la ventaja competitiva

1. **Arquitectura del sistema:** tecnologías relacionadas con la definición de la arquitectura básica de la computadora.
2. **Diseño e ingeniería de chips:** tecnologías relacionadas con el diseño y la fabricación de chips. Incluye tecnologías alternativas respecto de la que se utiliza en el presente.
3. **Diseño e ingeniería de tableros y sistemas:** El diseño y la fabricación de tableros y sistemas.
4. **Software de apoyo:** incluye micrrocódigos, compiladores y archivos básicos.
5. **Software de aplicación:** tecnologías para apoyar las compañías que desarrollan software para ser utilizados en las máquinas de Masscalc.
6. **Gestión de los sistemas de información:** sistemas de información para apoyar todas las actividades de la compañía, incluyendo la comercialización, ventas y servicio.
7. **Tecnologías de proceso:** Adquisición y control de los procesos de producción de los proveedores así como montaje en la empresa.
8. **Tecnologías de prueba:** tecnologías utilizadas para poner a prueba subgrupos y todo el sistema.
9. **Tecnologías de demostración:** incluye vehículos de video y comunicaciones para ayudar a preparar y entregar, exhibiciones, demostraciones, etc.
10. **Periféricos:** tecnologías requeridas para diseñar o subcontratar el diseño de periféricos de alta velocidad para la visualización y el procesamiento de imágenes.
11. **Servicio:** tecnologías y metodologías para prestar servicio a la industria de computación (por ejemplo, diagnóstico a distancia, educación de técnicos, etc.)

La Figura 20-3 muestra las UET identificadas en Masscalc. Obsérvese que algunas de las UET abarcan otras unidades de la organización (la UET 1 y 2 engloban actividades de la división de I&D y de Ingeniería). Asimismo, algunas de ellas no se relacionan directamente con el negocio central, sino que tienen una importancia estratégica a través de su apoyo a las estrategias corporativa y de negocios. Este es el caso de las "tecnologías de demostración" y de "servicio", dos tecnologías de apoyo con un papel importante en Masscalc.

EXAMEN DEL MEDIO EXTERNO

Sólo un conocimiento profundo de las características intrínsecas de las tecnologías utilizadas por una empresa puede generar el pensamiento estratégico de alta calidad requerido para un desarrollo saludable y a largo plazo de las ventajas competitivas basadas en la tecnología. El objetivo del examen del medio externo es obtener este conocimiento y extraer de él el grado de atractivo de cada tecnología así como deducir las oportunidades y amenazas que dicha tecnología presenta para la empresa. Este análisis se lleva a cabo sobre la base de las UET previamente identificadas.

El desarrollo de ventajas estratégicas a partir de la tecnología exige reconocer las tendencias seguidas por cada tecnología específica, decidiendo qué tecnologías serán incorporadas por la empresa y estableciendo los medios internos para sacar provecho de dichas innovaciones.

Un primer paso importante para facilitar esta tarea es identificar las *fuentes potenciales de innovación* para cada UET. Eric von Hippel (2) ha generado un trabajo original en este campo. Después de llevar a cabo un gran número de estudios empíricos, logró señalar con precisión las fuentes de innovación en una gran variedad de desarrollos industriales. La fuente de innovación varía mucho según quién sea el que recibirá los beneficios de los esfuerzos de innovación. Las fuentes primarias son los usuarios, fabricantes y proveedores. La capacidad de identificar a los *primeros usuarios* resulta particularmente interesante, si éstos son pertinentes para el proceso de innovación. Los primeros usuarios combinan dos características: tienen una necesidad que se anticipa al mercado general, y esperan importantes beneficios de la solución a dicha necesidad. Cuando existan primeros usuarios, resulta fundamental seguir de cerca su progreso en la innovación ya que podrían anticiparse al mercado en cuanto a sus capacidades de innovación. La Figura 20-4 muestra las fuentes de innovación para cada UET de Masscalc.

La segunda tarea del proceso de examen del medio externo es evaluar el grado de atractivo de cada una de las tecnologías que la empresa está utilizando o está considerando utilizar en sus productos y procesos. La tecnología con un alto grado de atractivo es aquélla que, al ser aplicada, mejorará significativamente la posición competitiva de los negocios que apoya. Para evaluar el atractivo de las tecnologías, tenemos que definir los factores, normalmente externos a la empresa, que nos permiten analizar el impacto de cada una de ellas. Los factores que hemos utilizado en nuestro caso se encuentran ilustrados en la Figura 20-5, la cual muestra el perfil actual y futuro de la UET número 3, diseño e ingeniería de tableros y sistemas.

Una evaluación similar debería llevarse a cabo para cada una de las UET apuntando a una reflexión sobre las oportunidades y amenazas que presenta para la empresa la cartera de tecnologías.

EVALUACION INTERNA

El proceso de evaluación interna es un enfoque disciplinado para evaluar las fortalezas y debilidades tecnológicas de la empresa versus sus competidores más importantes. El proceso comienza con la identificación de los factores de éxito críticos asociados a cada UET. Estos factores representan las capacidades bajo control de la empresa en las cuales tiene que destacar para lograr una superioridad competitiva en cada UET. Una vez identificados los factores, llevamos a cabo un perfil competitivo, midiendo la posición de la empresa en el presente y en el

Figura 20-4. Fuentes de innovación por UET

UET	FUENTE/POTENCIAL DE INNOVACION
1. Arquitectura de sistemas	Competidores, universidades
2. Diseño e ingeniería de chips	Proveedores, competidores y otras empresas de computación
3. Diseño e ingeniería de tableros y sistemas	Proveedores y compañías de productos electrónicos y computación
4. Software de apoyo	Primeros usuarios, proveedores, competidores
5. Software de aplicación	Primeros usuarios, proveedores, competidores
6. Gestión de sistemas de información	Proveedores, industria en general
7. Tecnologías de proceso	Proveedores y compañías con procesos de producción análogos
8. Tecnologías de prueba	Compañías electrónicas y proveedores
9. Tecnologías de demostración	Primeros usuarios, competidores, y otras empresas de computación
10. Periféricos	Primeros usuarios, y compañías de productos electrónicos y periféricos
11. Servicio	Primeros usuarios y competidores

futuro. En la fase de la evaluación interna, el perfil del futuro no representa un pronóstico de tendencias, como se hacia en el examen del medio externo, sino una posición deseable para la empresa versus sus principales competidores.

La Figura 20-6 muestra el análisis tal como se ha llevado a cabo sobre la UET 3 de Masscalc, es decir, la de diseño e ingeniería de tableros y sistemas. Obsérvese que existen dos categorías de factores de evaluación: los que miden las capacidades tecnológicas de la empresa (conocimiento, equipamiento, patentes, etc.) y los que miden su eficiencia para incorporar este conocimiento a los productos y procesos.

Un segundo elemento de la evaluación interna de tecnología que hemos considerado particularmente útil es analizar las fortalezas y debilidades de las políticas existentes adoptadas por la empresa en cada una de las categorías críticas de toma de decisión. La taxonomía de decisiones que son pertinentes para la estrategia tecnológica ha sido presentada en la Figura 18-8, y está compuesta por siete categorías claves de decisiones: información tecnológica; selección de tecnologías, oportunidad para la introducción de nueva tecnología; modalidades de abastecimiento de tecnología; estrategia horizontal de tecnología; selección de

Figura 20-5. Atractivo de la tecnología

FACTORES	+	-	E	+	++	COMENTARIOS
	XO	XO	O	X	XO	
Potencial para mejorar la ventaja competitiva en:						La mayoría de las innovaciones son incrementales, de modo que un pequeño grupo de gente logra no quedarse atrás
• productos						
• procesos						
Ritmo de cambio tecnológico			O	X		
Potencial para valor agregado a largo plazo			XO			
Impacto sobre:						
• costo						Es una tecnología clave en términos de costo, desempeño y calidad
• desempeño						Impulsa gran parte de los procesos de fabricación y montaje y produce importantes consecuencias en la adquisición.
• calidad						
• diferenciación						
Impacto sobre barreras de entrada			XO			
Impacto sobre el establecimiento de estándares industriales			XO			
Impacto sobre mejoramiento de la industria			XO			

Clave: = La UET no es pertinente como fuente de ventaja competitiva.

- Potencial para apoyo menor
- E La UET apoya desempeño promedio,
- + Potencial para ventaja competitiva débil
- ++ Potencial para una ventaja competitiva fuerte

proyectos, evaluación y asignación de recursos y control; organización de tecnología e infraestructura gerencial.

La Figura 20-7 muestra la descripción de políticas adoptadas por Messcalc en cada categoría de toma de decisión sobre tecnología y sus fortalezas y debilidades correspondientes. El alto grado de informalidad que tiene la empresa en su estrategia tecnológica surge de estas descripciones. Este comportamiento es muy común en las empresas que se iniciaron.

Figura 20-6. Fortaleza en tecnología.

FACTORES	+	-	E	+	++	COMENTARIOS
	X	X	XO	O	X	
UET 3: Diseño de tablero y sistema - Principal competidor ABC						
Capacidades tecnológicas						Massalo tiene bajo nivel de recursos humanos en esta área. Sus intenciones son cambiar esto debido a la importancia de la tecnología en la reducción de costos y confiabilidad del producto final.
Recursos Humanos	X		XO	O		
Equipamiento y laboratorios			X	O		
Acceso a fuentes externas				O		
Patentes recientes				X		
Incorporación tecnológica						
Reducción de costo en diseño	X		X	O		La compañía está seleccionando tecnologías que no optimizan el costo y aumentan el riesgo, centrándose solamente en un mejor desempeño, en oposición al centro de atención estratégico del negocio
Uso efectivo de estándares de fabricación			O			
Deseo de adquisición	X		XO			
Calidad del producto						

Clave:
 - La UET no es pertinente como fuente de ventaja competitiva.
 - Potencial para apoyo menor
 E La UET apoya desempeño promedio.
 + Potencial para ventaja competitiva débil
 ++ Potencial para una ventaja competitiva fuerte

MATRIZ ATRACTIVO-TECNOLÓGICO/FORTEZA-TECNOLOGIA

Las matrices de planificación han sido utilizadas por más de veinte años en la industria norteamericana⁸. El concepto de matrices de planificación puede ampliarse fácilmente para referirse a la fortaleza de la cartera general de las tecnologías disponibles para la empresa. La matriz de la cartera de tecnologías muestra gráficamente todas las UET de la empresa conforme a dos dimensiones: el atractivo de la tecnología y la fortaleza de la tecnología. Estas dos dimensiones ya fueron abordadas en nuestro examen del medio externo y la evaluación interna, respectivamente. Recuérdese que la Figura 20-5 ilustró cómo evaluar el atractivo actual y futuro de la UET 3, el diseño e ingeniería de tableros y sistemas; mientras que la Figura 20-6 mostró cómo especificar las fortalezas presentes y futuras de esa misma UET. Dichos cuadros evaluaron el atractivo y la fortaleza a través del uso de varios factores importantes. Se requiere ahora, ya sea en forma subjetiva

Figura 20-7. Caracterización de las actuales políticas tecnológicas respecto de las principales categorías de decisión

Categoría de decisión	Descripción de la política	Fortalezas	Debilidades
Información tecnológica	No existe un plan de acción para captar innovaciones externas ni medida alguna sobre la cantidad de información a recibir y de qué manera se difunde a través de la compañía.	La política informal puede resultar muy adecuada ahora que la competencia es pequeña.	Es muy peligroso porque es probable que muchas innovaciones importantes, requerimientos o problemas con el producto no sean captados a tiempo.
Selección de tecnologías	Con excepción de las UET 1 y 2, las tecnologías son seleccionadas sin tomar en consideración la misión del negocio.	Ninguna.	No efectiva desde el punto de vista de los costos. Puede poner en peligro algunos objetivos claves del negocio.
Oportunidad para la introducción de nueva tecnología	Incorporar versiones avanzadas de la tecnología una vez que menos avanzadas; o más seguras ya están en el producto.	Bajo riesgo tecnológico. Apoyo de la experiencia.	Al no definir la política en términos de UET y su apoyo para el negocio, existe el riesgo de perder la oportunidad justa para la introducción de tecnología.
Modalidades de abastecimiento de tecnología	Básicamente interna, con muy pocas excepciones.	Coordinación más fácil del desarrollo y uso apropiados de las tecnologías.	Suboptimización de los recursos. Es muy poco probable que sea capaz de destacarse en todas las áreas.
Estrategia horizontal de tecnología	Depende básicamente de comunicaciones informales.	Mejor disposición para compartir la tecnología.	Requiere de una cultura fuerte para mantener este énfasis a medida que la compañía crece.
Selección de proyectos, evaluación, y asignación de recursos y control	Proyectos seleccionados sobre la base de necesidades del mercado.	Apoya el énfasis de la compañía orientado al mercado.	Possibilidad de perder las innovaciones a largo plazo.
Organización de tecnología e infraestructura gerencial	La mayoría de las responsabilidades para el largo y corto plazo dependen de las mismas personas.	Proporciona control sobre lo que está sucediendo, y facilita la coordinación de las políticas previas.	Puede generar grandes problemas de decisión a medida que la compañía y la amplitud de los productos crecen.

o asignando diferentes valores a cada factor, traducir estos perfiles de factores múltiples en una sola medición del atractivo y la fortaleza de la tecnología.

La Figura 20-8 muestra la matriz de cartera de tecnologías para Masscalc. Los círculos identifican la posición existente de cada UET, los puntos la posición futura. Idealmente nos gustaría tener todas las UET en la celda de la matriz de alto atractivo y gran fortaleza, como la UET 1. Por ello resulta fundamental reflexionar sobre las iniciativas competitivas que deben tomarse a fin de lograr una fortaleza competitiva en una UET muy atractiva como la 2, 11, 3, 4, 5 y 10. La cantidad de esfuerzo y recursos que deben asignarse a cada UET depende tanto de nuestra capacidad para obtener una ventaja competitiva como de la proyección del atractivo futuro de una UET dada. En nuestro ejemplo, la UET 6 parece encontrarse en una posición actual muy precaria, pero dado que su atractivo tiene perspectivas de mejorar significativamente, es lógico tratar de aumentar la fuerza competitiva de la empresa en la misma.

Es importante separar la representación actual de la cartera de su proyección futura. La posición actual debería ser el resultado de un diagnóstico objetivo y concreto del atractivo actual de la tecnología y de las competencias tecnológicas de la empresa. El futuro es más especulativo y debe ser críticamente examinado en términos del grado de confianza en las futuras tendencias tecnológicas y la capacidad de la empresa para mejorar su posición competitiva. Hemos considerado que la matriz de cartera de tecnologías es una herramienta poderosa de diagnóstico.

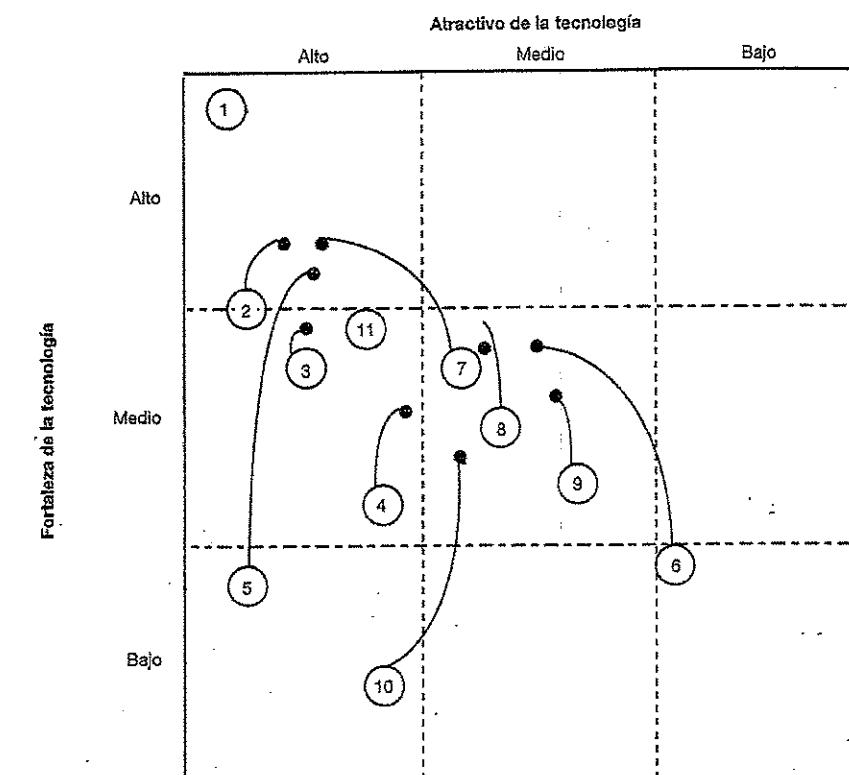
FORMULACION DE PROGRAMAS ESTRATEGICOS DE ACCION Y DE PRESUPUESTOS

Después de identificar los requerimientos tecnológicos generados por la estrategia corporativa y de negocios, y de completar el proceso de examen del medio externo y de evaluación interna, estamos preparados para abordar la última etapa de la formación de estrategia tecnológica: el desarrollo de programas generales y específicos de acción, así como la elaboración de los presupuestos, que traducen en términos financieros los compromisos estratégicos y operativos implícitos en las decisiones de tecnología.

Para ser coherentes con el marco que proponemos, los programas de acción estratégica deberían:

- Responder a los requerimientos tecnológicos que emanan de la estrategia corporativa y de negocios.
- Captar las oportunidades y neutralizar las amenazas identificadas en el proceso de examen del medio externo.
- Reforzar los puntos fuertes y eliminar las debilidades detectadas en el proceso de evaluación interna.

Figura 20-8. Matriz de cartera de tecnología



Representación de la UET:

1. Arquitectura del sistema
2. Diseño e ingeniería de chips
3. Diseño e ingeniería de tableros y sistemas
4. Apoyo de software
5. Software de aplicación
6. Gestión de los sistemas de información
7. Tecnologías de proceso
8. Tecnologías de prueba
9. Tecnologías de demostración
10. Periféricos
11. Servicio

- Abordar todos los temas relacionados con el fortalecimiento de la cartera de tecnologías de la empresa.

La Figura 20-9 proporciona una representación bastante incompleta de los programas generales de acción tecnológica de Masscalc. En una situación de vida real, se requerirá un grado más alto de especificación y un alcance mayor.

Figura 20-9. Programas generales de acción tecnológica

Programa de acción	Responde a	1º hito
Definir las necesidades específicas de la gente en ingeniería y adquisiciones para enfrentar productos con un ciclo de vida corto e innovaciones incrementales.	RT, EI	Junio de 1992: la especificación de necesidades
Definir las tecnologías específicas que deben utilizarse en el diseño de tableros conforme a las políticas establecidas de innovación.	RT, EM	Septiembre de 1992: análisis crítico de las tecnologías disponibles clasificadas por costo, desempeño y nivel de riesgo.
Desarrollar y lanzar un programa para adquirir la generación siguiente de técnicas de diseño y fabricación de tableros con atención especial en la reducción de costos y en la calidad.	EM, RT	Septiembre de 1992: análisis crítico de las nuevas tecnologías en desarrollo.
Crear una unidad totalmente responsable del diseño y la fabricación de tableros.	EI	Diciembre de 1992: descripción de las necesidades a ser cubiertas por esta unidad y medios necesarios para lograrlo.
Fijar reuniones de revisión para los chips y el diseño arquitectónico cada seis meses. El propósito de estas reuniones de revisión debería ser el detectar y evaluar las próximas innovaciones externas.	EI	Primera reunión de revisión en septiembre de 1992.
Introducir tecnologías de demostración conforme a las políticas tecnológicas y a los requerimientos de comercialización.	RT, EI	En dos meses debería especificarse qué necesita la compañía en el futuro cercano y qué compañías pueden proporcionar el servicio.
Establecer un programa para desarrollar una nueva generación de chips y arquitectura de sistemas antes de tres años.	EI	Definir un proyecto para junio de 1992.

* Esta columna identifica a qué estado apropiado del proceso de planificación tecnológica está respondiendo un programa particular de acción, conforme a la convención siguiente:

RT = Requerimientos de tecnología generados por la estrategia corporativa o de negocios.

EM = Proceso de examen del medio.

EI = Proceso de evaluación interna.

POLÍTICAS TECNOLÓGICAS

Cuando el análisis estratégico descubre algunas deficiencias graves en las políticas de tecnología de la empresa, podría resultar necesario reevaluarlas. Las políticas tecnológicas tienden a ser pautas amplias que definen el alcance dentro del cual deben tomarse las decisiones tecnológicas. Dichas políticas presentan cierta estabilidad inherente y, por lo tanto, no se supone que deban ser redefinidas al final de cada ciclo de planificación. En el caso de Masscalc, los directivos

optaron por emitir una simple declaración sobre políticas tecnológicas que agrupan las siete categorías de decisiones utilizadas para la evaluación de política bajo tres encabezamientos: *políticas de innovación*, incluyendo la información tecnológica, la selección de tecnologías, la oportunidad para la introducción de nueva tecnología, y los *modos de adquisición de tecnología*; *la difusión de tecnología y la asignación de recursos*, incluyendo la estrategia horizontal de tecnología, y la selección de proyectos, la evaluación, la asignación de recursos, y el control; y *la organización de la tecnología y la infraestructura*. La Figura 20-10 describe la declaración sobre política tecnológica de Masscalc.

Figura 20-10. Políticas tecnológicas.

POLÍTICAS DE INNOVACIÓN

- Ser líderes en la introducción de conceptos incrementales en la arquitectura del sistema y el diseño de chips.
- Ser seguidores en las principales innovaciones en materia de fabricación de chips y diseño de tableros, y en tecnologías de fabricación.
- Seleccionar las tecnologías que conducen la compañía hacia los diseños estándar, principalmente en aquellas tecnologías que no constituyen la esencia del negocio.
- Seleccionar un hardware y software estándar disponibles en el mercado o que pueden ser diseñados y fabricados en el exterior sin interferir con el conocimiento patentado de la compañía.
- Adquirir en el exterior todo el software de apoyo que no es crucial para la tecnología o práctica patentada de la compañía.
- Con respecto a las tecnologías de demostración y otras actividades no cruciales, buscar un acuerdo con algunas compañías externas y un coordinador interno.

DIFUSIÓN DE TECNOLOGÍA Y ASIGNACIÓN DE RECURSOS

- Establecer un programa para la rotación temporal de gente. Debería incluir:
 - El intercambio entre la gente de I&D y de Ingeniería.
 - La gente que trabaja en I&D debería ser designada un mes cada tres años como personal de apoyo a la comercialización, sobre una base racional.
- Mantener políticas respecto de la asignación de recursos.

ORGANIZACIÓN DE LA TECNOLOGÍA E INFRAESTRUCTURA GERENCIAL

- Establecer un programa para la evaluación de nuevos cambios en los diseños actuales, a fin de asegurarse de que cada innovación incluida resulta apropiada en términos de factores como las necesidades del mercado, la reducción de costos, un mejor servicio ya sea al consumidor final o a las compañías de software, etc. Establecer prioridades entre dichos factores.
- La organización de I&D se ubicará bajo el departamento de Ingeniería y Fabricación. Pero la I&D tendrá sede en las comisiones constituidas por los directivos superiores para asegurar el cumplimiento de sus objetivos a largo plazo.
- Reducir el nivel de organización en el que se toman las decisiones tecnológicas.
- Establecer, dentro del programa de evaluación, un análisis de las decisiones tecnológicas tomadas y su conformidad con la satisfacción de los requerimientos y las políticas tecnológicas.

Apéndice:

Masscalc, una compañía de computación de alto desempeño

Se describe brevemente en este apéndice la compañía que se utiliza para ilustrar la metodología recomendada para vincular la tecnología a la estrategia. A fin de proteger la naturaleza confidencial del análisis estratégico que hemos llevado a cabo, hemos modificado levemente su contenido y utilizado el nombre ficticio de Masscalc. Las computadoras de alto desempeño están dedicadas a las aplicaciones que requieren capacidades de computación muy importantes. La totalidad del mercado de computadoras de alto desempeño representó en 1990 US\$ 10.000 millones y crece al 20 por ciento. Existen unas veinte compañías que cubren las necesidades de la mayor parte del mercado mundial. El medio tecnológico de la industria es muy inestable, con innovaciones incrementales que se anuncian con intervalos de pocos meses. Asimismo, el ciclo de grandes innovaciones en las tecnologías utilizadas es corto y requiere de un esfuerzo sostenido para mejorar los modelos actuales mientras se trabaja en el desarrollo de la tecnología de la próxima serie de productos.

Las grandes computadoras paralelas (GCP) son una nueva familia de computadoras de alto desempeño que representan uno de los descubrimientos tecnológicos más recientes y significativos de la industria. La mayoría de las compañías que fabrican GCP son nuevas y ninguna de ellas vende otro tipo de computadoras. En la actualidad, la GCP compiten en el mercado con dos tecnologías mucho más maduras (las supercomputadoras y los procesadores en serie "array processors"), y aun que las GCP aún representan una participación en el mercado muy pequeña, la mayoría de los expertos prevén un aumento importante en dicha participación.

Masscalc es una compañía nueva comprometida con el diseño, la producción y venta de GCP. Su meta primaria es proporcionar computadoras para apoyar la función de producción de sus clientes más que la de I&D, tal como lo hacen la mayoría de las compañías de computadoras de alto desempeño. El desafío de Masscalc es ser capaz de producir grandes volúmenes de GCP con un precio accesible, fáciles de usar y capaces de funcionar con el software comercialmente disponible. Esto transformará la compañía que pasará de ser una organización centrada en el diseño a ser un gran productor de GCP.

En el momento de presentar este estudio, Masscalc ha introducido con éxito su primer modelo que recibió un excelente comentario por parte de los expertos de la industria. Todas las partes de la computadora fueron subcontratadas y manualmente montadas en la empresa. Una estrategia tecnológica bien concebida e implementada es crítica para el éxito de Masscalc.

Notas

1. La presentación sigue a Arnoldo Hax y Manuel No, "Linking Technology and Business Strategy: A Methodological Approach and an Illustration", en Rakesh K. Sarin (ed.), *Perspectives in Operations Management: Essays in Honor of Elwood S. Buffa* (Boston, MA: Kluwer Academic Publishers, 1993), 133-155.
2. Eric von Hippel, *The Sources of Innovation* (New York: Oxford University Press, 1988).
3. W.J. Abernathy y J.M. Utterback, "Patterns of Industrial Innovation", *Technology Review*, 80, n° 7 (1978), 40-47; J.M. Utterback y L. Kim, "Invasion of an Established Business by Radical Innovation", extraído de *The Management of Productivity and Technology in Manufacturing*, 113-151, editado por P.R. Kleindorfer (New York: Plenum Press, 1986); P. Anderson y M.L. Tushman, "Technological Discontinuities and Dominant Designs: A Cyclical Model of Technology Change", *Administrative Science Quarterly*, 35, (1990) 604-633.
4. C.K. Prahalad y G. Hamel, "The Core Competence of the Corporation", *Harvard Business Review*, 90, n°3, (1990), 79-91.
5. B. L. White, *The Technology Assessment Process. A Strategic Framework for Managing Technical Innovation* (Westport, CT: Quorum Books, 1988).
6. U.E. Gattiker, y L. Larwood, *Managing Technological Development: Strategic and Human Resources Issues* (Hawthorne, NY: Walter de Gruyter, 1988); B. Twiss y M. Goodridge, *Managing Technology for Competitive Advantage: Integrating Technological and Organizational Development: From Strategy to Action* (Aulander, NC: Pitman, 1989).
7. Para un relato más detallado de este caso, el lector deberá referirse a Manuel No, "Developing a Methodology for Technology Strategy: An Application in the High Technology Industry", tesis de masters no publicada, Sloan School of Management, MIT, (1991).
8. En el Capítulo 17 proporcionamos una breve revisión de las matrices de planificación más importantes. Para un análisis más detallado, véase el Capítulo 7 a 10 en A.C. Hax y N. S. Majluf, *Strategic Management: An Integrative Perspective* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1984).