

INGENIERIA EN SISTEMAS DE INFORMACION

ADMINISTRACION GERENCIAL

**DIMENSION ESTRATEGIA DE A EMPRESA – POSICIONAMIENTO
ESTRATEGICO**

AUTOR: MG. ING. HERNAN CORNEJO

2020

INTRODUCCION

En el texto sobre Consideraciones anteriores se fijaron algunas ideas que serán básicas en los enfoques a desarrollar de ahora en más.

Partimos de la base que la organización (que en su especificidad con fin de lucro se llama en términos de la Economía y la Administración) empresa, es un sistema abierto en un contexto complejo, el cual se destaca por el grado de interrelación entre todos sus componentes (políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales, legales, con todas las fuerzas de proveedores, clientes, competidores actuales, nuevos competidores, etc.). Tenemos el cuidado por lo tanto, de realizar profundos *análisis estratégicos* (recordar que siempre lo estratégico pone en relación a la organización-empresa con el contexto) que contemplen la complejidad estructural del contexto. Esta salvedad, recuerden, que se hace porque en términos estrictos análisis (parte) es lo contrario de complejidad (todo), pero ya está asentado con esa denominación en las disciplinas de la gestión empresarial.

Por lo general, los análisis estratégicos siguen una secuencia lógica que va desde lo más general y abarcativo (análisis de escenarios, PESTLA) avanzando por las cadenas de valor (del sector en el que compete la empresa y la propia cadena de valor de la empresa), el análisis de fuerzas competitivas de Porter, los factores críticos de éxito del sector (que establecen cuáles son los impulsores fundamentales en los que si o si debe ser competente la empresa, de lo contrario paulatinamente irá perdiendo poder) para finalmente alcanzar la matriz FODA, que por incorporar un análisis interno y externo, ya va recortando una serie de interpretaciones que delinearan las llamadas *opciones estratégicas*. Es decir, se va haciendo “análisis complejos” que van de lo más general a lo más particular y específico, para ir aprehendiendo cuáles serán las mejores decisiones estratégicas a alcanzar en ese contexto.

Las *opciones estratégicas* son configuraciones que se interpretan como comportamientos específicos que se pueden llevar adelante en un contexto determinado, acorde a la misión, visión y objetivos estratégicos ya definidos. Recordemos que la misión es el sentido de propósito o razón de ser de la empresa, perfectamente definida en término de los productos y/o servicios que desarrolla y los clientes concretos a los cuales sirve. La visión esa imagen de futuro que orienta en un horizonte de tiempo determinado (largo plazo) las acciones de la empresa, definida de forma desafiante y creíble a los recursos y capital humano con los cuales se cuenta o se contará. Finalmente, los objetivos estratégicos, que son los impulsores fundamentales de las acciones en el horizonte de tiempo definido por la visión.

Una salvedad fundamental, los objetivos estratégicos involucran los máximos niveles de tensión en su cumplimiento para toda la organización trabajando de forma integrada y coordinada. No se debe confundir con aquellos objetivos de responsabilidad fundamental de una función, departamento o área (en la empresa básica: administración, comercialización y producción). Nunca, a partir del enfoque

excluyente, existe una responsabilidad absoluta de una función, área o departamento sobre lo que realiza, ya que forma parte de un sistema organización. Las funciones tienen tareas que les dan sentido (ej. Comercialización: marketing, ventas, promoción, etc.) pero dependen absolutamente para su funcionamiento del sistema empresa. Así, si el producto o servicio que se brinda es malo o hay un mal funcionamiento del área administrativa, por mejor que funcione en los papeles, su comportamiento integral será mediocre.

A partir de lo anterior los objetivos estratégicos que se considerarán son:

- Logro de rentabilidad sustentable (la más integral de todas)
- Desarrollo de nuevos mercados
- Desarrollo de nuevos productos.

Es un error habitual confundir en la definición de los objetivos estratégicos (sólo los definidos) objetivos denominados tácticos o funcionales, que son predominantemente de solo un área tales como: aumentar la base de clientes, reducir los costos de producción, aumentar la productividad del área administrativa, etc.)

Recordar que debe existir una relación de alineamiento y subordinación de los objetivos tácticos y operativos a los objetivos estratégicos que les dan sentido

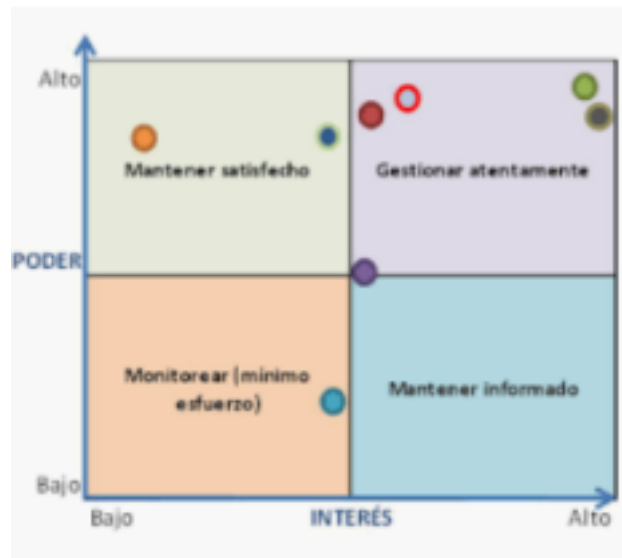
Retomando lo previo, las opciones estratégicas son configuraciones se dijo, que prefiguran los posibles comportamientos estratégicos a asumir para competir en el mercado. Como por lo general surgen más de una, debemos apelar a algún modelo para inclinarnos por una o por otra.

Existen numerosos métodos que nos permiten hacer un análisis comparativo de las opciones, para terminar definiendo una única (que denominaremos posteriormente estrategia propiamente dicha). Los métodos más habituales se relacionan con análisis de factibilidad organizacional (económica, financiera, productiva, comercial, administrativa, etc.) estos en parte han sido desarrollados en otras asignaturas, pero existen los denominados *análisis políticos* (ANÁLISIS DE STAKEHOLDERS) que analizan cada opción, de acuerdo al posible comportamiento que asumirán en relación a ella, los denominados stakeholders o socios de interés (tienen un grado mayor de interés o poder sobre la organización). Precisamente la clasificación de políticos de este análisis se corresponde con política= alineamiento de intereses encontrados.

En una matriz INTERES-PODER se realiza un mapeo de los distintos socios de interés (gobierno, accionistas, clientes, proveedores, competidores, clientes internos (colaboradores)) y de acuerdo a dichas categorías y su tratamiento se arma la matriz. Desde ya aquel que presente una mayor cantidad de actores en el cuadrante de Gestionar atentamente, podrá haber salido airoso de los análisis de complejidad, pero presentan serias dificultades para el alineamiento preciso y ajustado de cada actor, por lo cual quizás deba abandonarse.

Un ejemplo de tensión en un stakeholder, decidimos llevar al mercado un producto innovador que necesita ingentes cantidades de dinero, por lo cual intentamos atraer

inversores y por ese tiempo decidimos no repartir dividendos entre los más grandes accionistas que son los dueños de la empresa. Supongamos además que la cantidad mayoritaria de acciones está en poder de un fondo que maneja políticas salvajes de dividendos y que solo le interesa dichos retornos, no el crecimiento sustentable de la empresa. Como resultado, es muy probable que no se lleve adelante la estrategia planteada



ANÁLISIS DE STAKEHOLDERS

DIMENSIONES DE LA GESTION EMPRESARIAL



El

análisis complejo de la organización-empresa que se realiza sigue el modelo definido por Serra y Kastika, los cuales sitúan que la gestión empresarial se articula en el despliegue de tres dimensiones esenciales, que están interrelacionadas e integradas entre sí (en el caso de empresas competitivas), pero que en la realidad

asume formas diversas, dada que al ser los directivos, empresarios, que son personas de acción, no siempre definen ni diseñan las mismas, lo cual trae aparejadas las grandes dificultades que se padecen en las organizaciones todos los días (falta de orientación clara en el mercado, contrasentidos, idas y vueltas, retrabajos, omisiones, falta de cumplimiento con el cliente, etc.) causales fundamentales del malestar en el trabajo y un determinante esencial de la pérdida de riqueza social.

En este trabajo se situarán los sentidos esenciales de cada dimensión pero sólo se desarrollará la dimensión estratégica por ser esta la que define su sentido. Del resto de las dimensiones se trabajará en futuras fichas y/o desarrollos de clase.

La **dimensión estratégica** ya se dijo que es aquella que pone en relación -como todo lo que lleva el concepto de estratégico- la organización con el contexto. Cada una de las dimensiones que se desarrollarán se pueden relevar en la realidad a partir de distintas variables que pueden ser observadas (y que será parte esencial del trabajo que harán en la empresa u organización que elijan y será la base, junto con los TP de las evaluaciones de la asignatura)

La dimensión estratégica en su configuración y su despliegue organizacional cotidiano se despliega mediante las definiciones de:

V

Los primeros cuatro conceptos han sido definidos en este Material de trabajo y en el anterior. El último ya se ha referenciado cuando se habló de la elección final de una de las opciones estratégicas que surgen como resultado de los análisis complejos del contexto realizados.

En principio no se debe confundir la dimensión estratégica de una organización que es una configuración compleja, que un espacio y tiempo específico del mercado define la relación entre la organización y el contexto; de la estrategia propiamente dicha, que es el modelo de comportamiento que crea para la organización o empresa una condición única y valiosa en el mercado, apuntando al crecimiento sustentable de la misma, al logro de competitividad y como consecuencia de lo anterior, de rentabilidad.

MODELOS DE POSICIONAMIENTO ESTRATEGICO – LOS POSICIONAMIENTOS ESPECIFICOS

Innumerables autores han desarrollado modelos denominados de posicionamiento estratégico, definiendo los posibles comportamientos a seguir. Existen los *modelos de posicionamiento estratégico* que se identifican con un autor determinado que los ha nombrado de una determinada forma, pero existen también los *posicionamientos estratégicos* específicos, que han definido en esos modelos cada autor.

Se verán tres modelos de posicionamiento estratégico:

- MODELO DE ESTRATEGIAS COMPETITIVAS GENERICAS (de Michael Porter)
- MODELO DELTA (de Arnoldo Hax y Dan Wilde)
- MODELOS DE ESTRATEGIAS HIBRIDAS (existen numerosos se trabajará el Reloj estratégico de Bowmann)

Las características específicas de cada uno se pueden leer -de los propios autores- en la Bibliografía del Drive.

Debemos recordar que estos modelos son interpretaciones de la realidad del mercado, realizados más o menos estructuralmente – esto significa que incorporan la coyuntura, pero trascienden a las mismas- en un determinado momento de los aquellos, por los cuales en general se estudian sus planteos previos, pero los autores han seguido produciendo en ese sentido. La actualización profesional es esencial en disciplinas como estas.

Así en su elaboración original a mediados de los 80' Porter analizó a los mercados competitivos en un sector industrial determinado, como un campo de lucha de todas las empresas en búsqueda de su supervivencia. Eran muy escasas casi nulas las acciones de colaboración entre empresas. Su elaboración surgió como Director del Instituto de Competitividad de Harvard, al ser convocado principalmente por las empresas automotrices, ante el embate definitivo de las empresas japonesas que se apoderaron del liderazgo del sector. Se le consultó como integrar el gran poder corporativo de las empresas con la singularidad exitosa de los negocios específicos, así surgió la definición de unidad estratégica de negocios (UEN). Más adelante analizando verticalmente (desde los insumos hasta el cliente) a las empresas de más de 50 sectores surgieron la cadena de valor y las denominadas Estrategias competitivas genéricas.

El modelo de Porter ha sido por lejos el más utilizado por empresas de los más diversos sectores y tamaños posibles. Sus definiciones claras del modelo de empresa orientada a los costos o a la diferenciación, en mercados totales o segmentos y nichos, en muchos sentidos ha sido insuperable.

Es habitual que muchas organizaciones-empresas -y esto es casi total en el caso de empresas pymes sobre todo de reciente desarrollo- no definan la dimensión estratégica y se lancen al mercado imitando a otras empresas o bajo exclusiva intuición de los titulares. Esto es sin duda, uno de los factores de la continua lucha por la supervivencia de las mismas, ya que la planificación estratégica sirve a la manera de timón y contrapeso en las caóticas olas de los mercados.

La Planificación estratégica es un proceso esencial para el desarrollo sustentable de la empresa-organización. Como todo proceso generador de valor incluye una serie de actividades interrelacionadas de análisis complejo, interpretación y acción. Parte de definir no solo la dimensión estratégica de la organización, sino además los cómo es decir como llevarlos adelante mediante la definición de un modelo de gestión de la estrategia o patrón de comportamiento en el mercado definida. Parte de un pensamiento prospectivo a futuro -ya que recordemos que siempre se despliega en un horizonte de visión de largo plazo, pero que incorpora el medio y el corto plazo- delineando a partir de la organización a lograr las formas de lograrlo, es decir las definiciones de la dimensión estructural (entendida como el patrón que formaliza el comportamiento de la gente, es decir que

la gente sepa que tiene que hacer, en qué área o departamento, con quiénes, con qué objetivos, cómo comunicar, etc.), así como la dimensión cultural que incorpora las formas de interrelación humana en el trabajo (el liderazgo eficaz, la tramitación de los conflictos, el uso del poder, la capacidad de motivar, de alinear, la comunicación horizontal o vertical informal, etc.)

La interrelación virtuosa de las tres dimensiones de la gestión recordemos que apunta al crecimiento sustentable. La Planificación estratégica es una de las bases que anticipa en los hechos concretos dicha realidad.

LOS MODELOS DE REDES E HIBRIDOS

La precipitación en los últimos 30 años de fusiones, adquisiciones y esencialmente distintas redes de empresas, entendidas las mismas como arquitecturas empresarias de colaboración, producción, comercialización, etc. han hecho que tengan que reformularse los modelos basados taxativamente en la competencia salvaje de unos contra otros (si bien esta se ha incrementado aun mas), es decir, que la complejidad genera empresas que al mismo tiempo colaboran, por ejemplo con competidores en algún componente de la gestión, pero siguen compitiendo salvajemente en otros aspectos tales como la comercialización. Un ejemplo es la colaboración de establecer el estándar de protocolo de transmisión de comunicaciones celulares, de las cuales participaron todas las grandes empresas, cuando al mismo tiempo seguían compulsivamente peleando por la venta de un smart más.

La complejidad del mercado hace así, que sea cada vez más difícil mantenerse en el mercado y que la conformación de redes, sirva para compensar aquellas competencias que no podremos desarrollar en un futuro próximo y hará que los principales clientes dejen la empresa.

Debemos tener en claro que red entendida en sentido estratégico, no es por ejemplo, una red de proveedores o distribuidores que son simplemente las formas que asumen en la empresa madre. la incorporación de insumos o la comercialización. Para que haya red tiene que haber una arquitectura de negocios común, en la cual con un carácter sustentable en el tiempo, las organizaciones alinean a todo o parte de su comportamiento estratégico. Las empresas en general, intentan ofrecer por su cuenta el producto o servicio específico, pero la mutación de los mercados o clientes, tensan esa posibilidad por lo cual se negocia con otras empresas una arquitectura de negocio común de base win-win (todos ganan). Es decir se prefiere compartir rentabilidad ante la pérdida a futuro segura de los clientes.

Entre los modelos de posicionamiento estratégico que surgieron para interpretar esta realidad, surge el Modelo Delta desarrollados por Hax y Wilde del MIT. Ellos parten de considerar a los mercados como complejos y conformados cada vez más por grandes redes de empresas (con la forma antes apuntada), que ante la

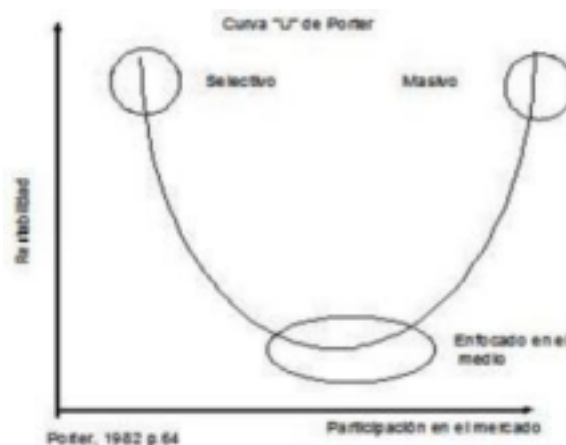
casi imposibilidad de generar una satisfacción continua de los clientes -dado que sus estructuras de demandas son cada vez más impredecibles- deben apelar a generar un *vinculo con el cliente* es decir una relación cercana y de co-creación de valor en lo posible. Estar mas cerca para anticipar lo que de otra manera sería impredecible.

El vínculo con el cliente es lo contrario de la transacción -que es lo que por lejos más habitualmente se da- en la cual se prioriza solo el fin económico de la venta, sin importar la forma de generarle un valor sustentable al cliente, único modo verdadero de lograr sustentabilidad en el largo plazo.

En la elaboración de su modelo parte de considerar un pasaje, en término de madurez estratégica, de responder a la economía del producto (aquí incorpora el modelo de estrategias competitivas genéricas de Porter), a la del cliente mediante la creación de lo que denomina una experiencia integral de valor a finalmente una economía del sistema (esto criticado por el potencial de generar una falta de competencia y monopolio).

Es relevante también su enfoque de que el gran problema de la estrategia no es definir una -esta se puede, sin duda, copiar- sino que lo fundamental es hacer que aquella se cumpla. Define a los procesos de adaptación como aquellos que posibilitan el alineamiento de la ejecución con la estrategia. Habla de la eficiencia operativa, la orientación al cliente y los procesos de innovación, los cuales pueden ser aplicados a cualquier modelo de gestión. Otro desarrollo fundamental en este sentido y de aplicación general es la *Agenda Estratégica*, que posibilita la definición del modelo de negocio a seguir de acuerdo a los principales impulsores estratégicos de la empresa, la estructura organizacional y los niveles de responsabilidad de esta y algo fundamental métricas integradas y detalladas de control inteligente de gestión.

Finalmente, los *modelos de estrategia híbrida* surgen como un complemento al enfoque de Porter de contextos dinámicos, pero no con el grado de complejidad de los actuales. Porter planteaba que las empresas no podían desarrollar competencias, tanto para generar buenos costos como para generar un producto de calidad y debían definir el posicionamiento más acorde a sus competencias. La falta de definición llevaba a una merma absoluta de rentabilidad, como se observa en la figura.



El surgimiento de los modelos híbridos, vienen a compensar ese problema de interpretación de los clientes actuales, que reclaman para un producto o servicio, un

grado conjunto relativamente alto de calidad y costo.

En especial el modelo toma el modelo de un reloj con una serie de posicionamientos ya conocidos -Modelo de Porter- en horas prototípicas (las 9 y las 12) pero agregando una serie de nuevos posicionamientos entre horas como son el de sin filigrana a las 7 (que aplican por ejemplo las empresas de aviones low cost internacionales y uno virtuoso a las 10 el de diferenciación de bajo costo (aplicado por el Grupo Inditex con Zara). Introduce además una diferenciación segmentada a las 2 que permite pensar por ejemplo la industria de autos de elite (Lamborghini, Bugatti, Pagani Automobili)

Es importante señalar que solo el análisis complejo profundo del contexto podrá brindar la información para la definición de un posicionamiento estratégico coherente.

Así por ejemplo en empresas pymes, que nunca han desarrollado un posicionamiento estratégico sería importante un enfoque, primero en costos para que logre eficiencia operativa en su cadena de valor y después una vez lograda la sistematización de procesos, un cierto grado de diferenciación. Se puede señalar, sin embargo, que hay ejemplo de redes de empresas en nuestro país. La Red Redelec, es una red que incorpora pequeñas empresas de venta de materiales eléctricos distribuidos por buena parte del país, que activan la Red para participar en conjunto de licitaciones para grandes obras, por ejemplo, hidroeléctricas. Cuando la red no se activa desarrollan sus actividades habituales de venta por mayor y/o menor. Estas empresas, por lo general, definen una visión para la Red y otra es la propia que opera en lo cotidiano.

En el caso de una empresa grande de origen local, puede pensarse en el modelo de Porter, pero aplicado en su alcance a todo el sector (liderazgo en costos o Diferenciación). No confundir una red de distribuidores con una red como arquitectura de negocios. Ejemplo, la Red Acindar si solo significa para las empresas el vender esos materiales sin influencia alguna en la empresa madre, no sería el tipo de red que nos interesa.