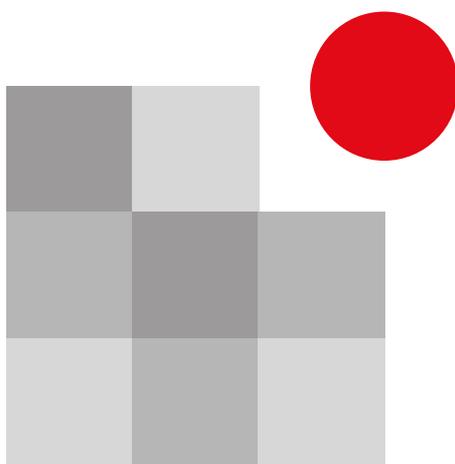


RAMO: DIRECCIÓN ESTRATÉGICA I



IPLACEX
instituto profesional

UNIDAD I

FORMACIÓN ESTRATÉGICA

CLASE 01

1. EL PROCESO DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

La formación y la implementación de una estrategia para el negocio, representan la función directiva trascendental de la organización, de la cual depende el éxito de la misma.

De todas las funciones o tareas de la dirección, **la formación estratégica**, influye directamente y permanentemente, en el rendimiento y trayectoria a largo plazo de la organización. En otras palabras, una buena estrategia y su adecuada implementación son las señales más confiables de una buena dirección.

Para que se considere que una organización está excelentemente dirigida, ésta debe mostrar una ejecución establecida de una estrategia excelente.

Para cerrar esta discusión, también podemos concluir que una excelente formación e implementación de la estrategia no garantiza un resultado superior y permanente de la organización.

1.1. Conceptos Básicos del Proceso de Dirección Estratégica

Para comenzar se definen los conceptos básicos que intervienen en el proceso de dirección estratégica, de forma de comprender ampliamente los análisis estratégicos que se tratarán posteriormente.

Concepto de Estrategia

La estrategia de una organización consiste en los movimientos y enfoques que diseña la gerencia para conseguir que la organización tenga excelentes resultados.

La estrategia es el **plan de actuación** que tiene la dirección para el negocio, sin ninguna estrategia no existe ninguna dirección establecida.

La estrategia es un conjunto integrado de acciones destinado a lograr una ventaja competitiva sostenible en el tiempo, esto último se conoce como líneas de acción.

Del concepto de estrategia se desprenden algunas claves para el proceso de dirección estratégica, a saber:

Plan

Establece las acciones que se van a realizar, es decir, con la estrategia se está diseñando las acciones a seguir. Por lo tanto, se puede connotar que la estrategia es un plan de acción.

Mi estrategia son las líneas de acción para transformar mi empresa de hoy en lo **que queremos en un futuro alcanzar**.

Patrón

La estrategia tiende a modelar o enmarcar las conductas de las personas; es un instrumento de coordinación (se puede coordinar por autoridad, en donde la estrategia complementa esta coordinación).

La estrategia uniforma las conductas de las personas, es decir, “todos los marineros deben remar hacia el mismo lado”; dicho de otra forma tienen que apuntar a lo mismo **-lo que dice la estrategia-**. Es por lo que se conoce a la estrategia como patrón de conducta.

Posición

La estrategia logra una posición de ventaja en el mercado o industria sobre las otras empresas. De esta forma, la dirección desea alcanzar una posición determinada con la estrategia elegida y su correcta ejecución.

Perspectiva

Las variables del macro-entorno -que están fuera del mercado de la empresa- pero que afectan a la ejecución o implementación de la estrategia de la empresa, variables tales como culturales, sociales, legales, políticas, económicas, etc..

Administrar la empresa no sólo consiste en ver lo que ocurre adentro de ésta, optimizar la producción, etc., sino que es también adaptarse a estas variables del macro-entorno, es decir, se tienen que analizar todos los factores y variables que están alrededor de la empresa y que la pueden afectar, es lo que se conoce como perspectiva de la estrategia.

Cabe señalar, un último concepto clave que se diferencia del concepto de estrategia y que se denota como **Tácticas**, éstas son jugadas o acciones en el campo en un momento determinado, a diferencia de la estrategia que son acciones básicas.

1.2. La Dirección Estratégica: sus cinco tareas básicas

La función básica de los directivos de una empresa, en el proceso de formación e implementación estratégica, consta de cinco tareas básicas que están relacionadas entre sí.

1.2.1. Desarrollar un concepto del negocio y formar una visión

La primera tarea de los directivos estratégicos es desarrollar un **Concepto de Negocio** –que los diferencie de sus competidores- y formar una **Visión**.

La **visión** de una organización es establecer hacia dónde necesita dirigir sus objetivos de largo plazo para alcanzar un resultado futuro, es decir, imaginar o visualizar el futuro de la empresa, características que desean obtener para la organización como para el producto o servicio que se ofrece.

Para elegir una dirección, la dirección debe desarrollar previamente una imagen mental del estado futuro deseable para la empresa. Esta imagen, que llamaremos **visión**, puede ser **tan vaga como un sueño o tan precisa como una meta o una definición de misión**.

El desarrollar un concepto de negocio, se refiere a una coordinación de la empresa en cuanto al marco de definición empresarial en la que podrá moverse, e implica establecer una **Misión Empresarial**.

Misión, es el rol que cumple la empresa para la sociedad; lo que le aporta al entorno, por medio de la satisfacción de una necesidad. Por lo tanto, en la misión empresarial un punto clave es la necesidad que satisface con su producto o servicio y los valores que, como organización, se tienen.

Al definir el negocio, uno puede identificar los puntos claves o importantes que conforman la Misión de la empresa y que nos permiten analizar ampliamente la estrategia elegida por la dirección.

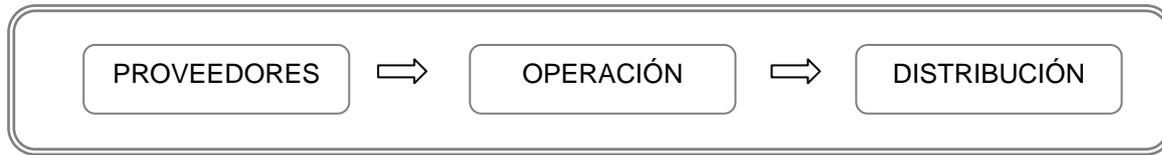
El establecimiento de una misión organizacional es una parte importante de la gestión de la dirección, pues el establecimiento formal de la misión supone el cumplimiento de ciertos puntos claves, los cuales son:

- Ayuda a enfocar el esfuerzo humano hacia una dirección común; orienta a todos dentro de la organización.
- Asegurar que la organización no persiga propósitos conflictivos; los propósitos incompatibles hacen que la empresa se mueva en direcciones diferentes.
- Sirve como racionalidad general para permitir los recursos organizacionales, permite una adecuada y eficiente asignación de recursos.
- Establece las áreas de responsabilidad de trabajo dentro de la organización; representa una guía de responsabilidades para los diferentes niveles dentro de la empresa.
- Actúa como base para el desarrollo de los objetivos organizacionales; de la declaración de misión surgen los objetivos y el propósito general de la empresa.

La misión declarada debe contener la siguiente información:

- **Segmento Cliente (Necesidad)**, en términos genéricos esta variable se refiere a cual es la necesidad que la empresa satisface.
- **Productos o servicio de la empresa**, es el objeto o servicio con que la empresa satisface la necesidad específica, es muy importante que no se defina un negocio por sus productos, ya que los productos tienen un ciclo de vida, por lo que se tendría una misión estrecha de la empresa.
- **Tecnología**, se refiere a las tecnologías de producción que se utilizan para producir los productos que satisfacen la necesidad.
- **Etapas del Sistema de Valor**, la empresa puede ser proveedora de materia prima, operadora -produce productos finales-, la que distribuye los productos. Una empresa integrada abarca los tres niveles del sistema de valor, pero otras sólo satisfacen la necesidad que cubren en un solo nivel o etapa.

Sistema de Valor



- **Mercado**, esta información describe a los clientes de la empresa, es decir, quiénes son y dónde se encuentran ubicados.
- **Objetivos de la empresa**, la misión debe hacer referencia al objetivo o propósito general de la empresa.
- **La filosofía de la compañía**, generalmente esta información aparece en la declaración de misión o en el material suplementario, la filosofía releja las creencias básicas y los valores que deben guiar a los miembros de la empresa.
- **Imagen pública**, la declaración de misión hace referencia directa o indirectamente de la impresión que esta dejando la empresa en el mercado.

En resumen, se debe definir el negocio por la necesidad y no por el producto, para no limitar o no visualizar completamente la empresa a futuro.

Para declarar la misión de una empresa se debe, primero, definirla y, luego, construirla en base a tres elementos principales. La construcción de la misión depende de i) la **visión** general que representa el rol social de la empresa, ii) los **valores** filosóficos clave que influirán las decisiones de gestión, que coordinan la conducta de los miembros de la organización, y iii) la **declaración de los objetivos** que permitirán alcanzar la misión y que son coherentes con los valores.

Cabe señalar, que las políticas de la empresa son similares a los valores de ésta, pero dado que los valores conforman la misión se debe tener cuidado en utilizar directamente las políticas de la empresa, ya que la misión una vez declarada es muy difícil de cambiar, en cambio las políticas pueden ser evaluadas y reformuladas.

Una misión bien pensada prepara a la compañía para el futuro; establece su dirección a largo plazo e indica sus intenciones de delimitar una posición empresarial en particular.

En conclusión, la Misión de la organización es una respuesta adaptada de la dirección a la pregunta **¿Cuál es el negocio y cual llegará a ser?** , una declaración

de misión define la dirección futura de la organización y sirve como concepto guía para lo que ésta realizará y lo que llegara a ser.

La misión trata sobre la cultura y la estrategia, de hecho existe una misión cuando la estrategia y la cultura llegan a apoyarse mutuamente.

La visión que tiene la dirección en cuanto a que es lo que trata de hacer y en que quiere convertir a la organización se conoce tradicionalmente como misión, y esta última es la que determina la evolución y los perfiles futuros de la organización acerca de “**quiénes somos, qué hacemos y hacia dónde nos dirigimos**”

En tiempos de cambio organizacional la misión puede ser difícil de distinguir de una visión, ya que la misión también será una imagen mental de un estado deseable futuro.

A continuación se presenta un cuadro comparativo entre los conceptos de Visión y Misión estratégica, de manera de visualizar las diferencias y no cometer errores a la hora de formularlas.

Realizar Ejercicios del N° 1 al N° 2

Cuadro N° 1: Misión versus Visión Estratégica

Misión	Visión
Una misión declara se centra en las actividades de negocios actuales.	Una visión estratégica tiene que ver con la senda futura de negocios.
Necesidades actualmente identificadas.	Presenta las necesidades de los clientes a satisfacer en el futuro.
Es más estática, es decir, no cambia dentro de un período de tiempo considerable.	Presenta la clase de empresa que está tratando de llegar a ser.
Se refiere, normalmente, al presente aunque pueda permanecer en el tiempo.	Se refiere a una situación futura, una condición “que es mejor que la actualmente existente”
La misión puede seguir siendo la misma, es una razón común y atemporal.	Cuando una determinada visión se alcanza, es necesario desarrollar una visión nueva.
Es posible, que en algunos casos presente negocios futuros en los que desea estar, de manera de no limitar tanto a la empresa.	Cambia cada tres a cinco años.
La misión esta relacionada con la forma de actuar.	La visión esta relacionada con un objetivo.

Por Ejemplo:

Analicemos la misión de Tur-Bus Cargo: “Nuestra misión es ser el soporte logístico para las necesidades de distribución de carga Industrial, Particular y Comercio Electrónico, con cobertura total a lo largo del País”.

En ésta se define claramente la necesidad que satisface la empresa y los segmentos objetivos de clientes, a los cuales se dirige. Esta empresa entrega un servicio –de distribución de carga- por lo tanto, se encuentra en la etapa de operación del sistema de valor.

Otro ejemplo de Misión

“Hewlett-Packard es un importante diseñador y fabricante de productos electrónicos y sistemas para medición y computación. El objetivo empresarial básico de HP consiste en proporcionar la capacidad y los servicios necesarios para ayudar a los clientes de todo el mundo a mejorar su eficacia personal y empresarial”

Hewlett – Packard Company

CLASE 02

1.2.2. Transformar la misión en objetivos

La segunda tarea a realizar por los directivos o la dirección estratégica, hace referencia a la transformación de la misión en objetivos específicos de resultado, es decir, la fijación de objetivos.

Los objetivos son los “fines” y la estrategia es el “medio” para alcanzarlos.

Los objetivos sirven como patrones para seguir la trayectoria del rendimiento y el avance de una organización.

Tipos de Objetivos

Existen **Objetivos de Misión**, los cuales son tan generales como la misión, son permanentes y no son objetivos de resultado, es decir, no miden los resultados de la empresa. Los objetivos de misión apuntan a la satisfacción del consumidor, de los empleados, y de los accionistas; como también a dar seguridad del producto.

Luego se necesitan objetivos para medir todos los **resultados claves** (metas que quiere lograr la organización), en donde es posible identificar dos áreas relevantes de resultado o tipos de patrones de resultado, los objetivos estratégicos y los objetivos financieros.

Los **Objetivos Estratégicos** se requieren para proporcionar una dirección consistente que fortalezca la posición empresarial general de una empresa. Este tipo de objetivos deben ser:

- Precisos y medibles; deben ser claros en cuanto al resultado que se desea alcanzar con éste y en lo posible medibles (traducirlos a metas que puedan ser medidas).
- Desafiantes pero realistas; que impliquen un esfuerzo para alcanzarlos pero a la vez realista a la situación que enfrenta la empresa.
- Específicos a un período de tiempo; la declaración de objetivos debe implícita o explícitamente determinar el plazo o período de tiempo en el cual se debe alcanzar el objetivo.
- Los objetivos estratégicos son, generalmente, de largo plazo.

Con frecuencia la formación de los objetivos estratégicos tiende a centrarse en el competidor -más relevante para la empresa- y en el cómo sobrepasarlo o moverlo de su posición en la industria.

Los **Objetivos Financieros** son necesarios para conservar la viabilidad y el bienestar de una organización, son de corto plazo y se centran en lo que la empresa quiere en lo financiero.

En el análisis de estos dos tipos de objetivos de resultado surge la pregunta ¿Cuál tiene prioridad?, el real dilema que se presenta en el proceso de dirección estratégica es “Es más conveniente elevar el resultado financiero a corto plazo o enfocar los esfuerzos a construir una posición estratégica empresarial más fuerte a largo plazo”. Dilema, que aun no se encuentra resuelto y que depende de la situación que enfrente cada empresa en particular, en un momento dado.

A continuación, se muestran tipos específicos de objetivos estratégicos y financieros:

Objetivos Financieros

- Crecimiento de ingresos (15%)
- Mayores márgenes de beneficio
- Mantener un flujo de caja positivo

Objetivos Estratégicos

- Mayor participación de mercado
- Mayor calidad de los productos
- Excelencia en el servicio

Por Ejemplo:

Dada la siguiente Misión declarada de Ripley, es posible extraer algunos objetivos estratégicos.

“Una sólida vocación de servicio al cliente, a través de una preocupación constante por satisfacer sus demandas y superar las expectativas, por medio de un espíritu de excelencia”.

Objetivos estratégicos:

- Mejorar cada día la calidad de servicio que entrega cada una de nuestras tiendas.
- Continuar con nuestro profesionalismo, estableciendo una diferencia muy difícil de imitar.
- Lograr una rentabilidad del 30% sobre las acciones.
- Ser líderes del mercado.

Otro tipo de objetivos son los denominados como:

Objetivos a Largo Plazo: que deben lograrse dentro de los siguientes tres a cinco años o en forma continua año tras año.

Objetivos a Corto Plazo: resultado a corto plazo de la organización, la cantidad de señales de mejora a corto plazo indica que con rapidez la gerencia esta tratando de lograr los objetivos a largo plazo.

1.2.3. Elaborar una estrategia que logre el resultado planeado

La estrategia es una herramienta gerencial para lograr los objetivos. Cuando la dirección o los gerentes han comprendido cuál es la situación, en la que se encuentra la empresa, entonces podrán idear una estrategia que logre los resultados financieros y estratégicos planeados.

En este momento, es posible entregar una definición de estrategia un poco más acabada y completa, pertinente a los fines de nuestro estudio.

Definición de Estrategia

Es el patrón de los movimientos de la organización y de los enfoques de la dirección, por medio de los cuales se logran los objetivos de la organización y se lucha por la misión de la misma. En su mayoría, las estrategias de una organización consisten en enfoques y prácticas anteriores.

La formación de una estrategia es fundamentalmente una actividad empresarial en la que influyen algunos factores como la aceptación de riesgos, la aventura, la creatividad empresarial y una buena visión, de manera de detectar nuevas oportunidades en el mercado y así crear un plan de acción estratégico.

El plan de acción estratégico de una empresa es dinámico y continuamente sufre revisiones, refinamientos y mejoras, debido a respuestas de un entorno que siempre está cambiando, por los esfuerzos de los directivos de crear nuevas oportunidades e ideas para que la estrategia funcione mejor.

Las tres primeras tareas básicas de la Dirección Estratégica se relacionan entre sí, en conjunto especifican hacia donde **se orienta** la organización y el **cómo** planea la empresa lograr los resultados esperados, y lo que al final constituye el **plan estratégico**.

Plan Estratégico:

Declaración que define la misión y la dirección futura de la empresa, los objetivos de resultado de corto y largo plazo, y la estrategia frente a las situaciones internas y externa de la empresa.

1.2.4. Implementar y poner en práctica la estrategia seleccionada de manera eficiente y eficaz

La implementación y ejecución de la estrategia, es la cuarta tarea de los directivos. En especial, la implementación de la estrategia es una actividad “directiva” fundamental, en donde confluyen la organización, el presupuesto, la motivación, el desarrollo de la cultura, la supervisión y el liderazgo, para forman parte de “hacer que las cosas sucedan” y lograr los resultados financieros y estratégicos esperados.

La implementación de la estrategia hace referencia a la gama total de actividades de la dirección, destinadas a poner en práctica la estrategia seleccionada, supervisar su consecución y lograr los resultados planeados.

1.2.5. Evaluar el resultado, revisar la situación e iniciar ajustes correctivos

La evaluación del resultado, revisión de la situación e inicio de ajustes correctivos; ninguna de las cuatro tareas anteriores constituye un ejercicio que se realice en un solo momento, es decir, siempre van a surgir situaciones que requieran una reevaluación y los ajustes necesarios.

La misión, los objetivos, la estrategia o el enfoque hacia la implantación de la estrategia de una empresa nunca es suficiente; la evaluación del resultado, la revisión de los cambios en el entorno exterior y la realización de ajustes son componentes normales y necesarios del proceso de la dirección estratégica. Como también, la búsqueda continua de una estrategia mejor o que nos lleve a sobrepasar a un competidor.

1.3. Dirección Estratégica: un proceso continuo

El proceso de dirección estratégica es continuo debido a que no se pueden realizar las cinco tareas, anteriormente analizadas, en forma separada. Dado que cada una de las tareas básicas de la dirección requiere de una evaluación constante y una decisión de dejar las líneas de acción como están o se deben realizar cambios en la formación o implementación.

La tarea de evaluar el resultado y de iniciar ajustes correctivos es el principio y fin del **ciclo de dirección estratégica**. Se habla de ciclo de dirección estratégica por la existencia de acontecimientos o factores externos e internos de la empresa que hacen que sea necesario evaluar las cuatro primeras tareas básicas de la dirección y si es necesario realizar los cambios respectivos en cada una de ellas, de forma de volver a iniciar el ciclo.

Al decir que Dirección Estratégica es un proceso continuo, implícitamente se dice que la responsabilidad de la Dirección Estratégica recae en todos los niveles funcionales de la organización, debido a que los administrativos responsables de producción, mercadotecnia, finanzas, recursos humanos y otros departamentos funcionales tienen importantes responsabilidades en cuanto a la formación e implementación de la estrategia de la empresa.

El director general o estratégico es el más visible de la organización y, por lo tanto, el más importante responsable de la estrategia.

Todos los directivos son creadores e implantadores de la estrategia en el área donde cuentan con autoridad y que está bajo su supervisión. La formación de la estrategia no es una función propia de los planificadores estratégicos, sino más bien de toda la organización.

La función de un consejo de administración en el proceso de dirección estratégica consiste en evaluar de manera crítica y finalmente aprobar los planes de acción estratégica, pero rara vez, sino es que nunca, consiste en participar de manera directa en los detalles de la creación de la estrategia.

Realizar Ejercicios del N° 3 al N° 5

CLASE 03

2. FORMACIÓN DE ESTRATEGIA

Las empresas y los directivos o gerentes realizan de manera distinta la tarea de formular la estrategia de negocio, dependiendo del estilo de dirección, el tipo de empresa, la formación y el enfoque que se desea dar a nivel estratégico.

Por un lado, las empresas familiares y pequeñas formulan su estrategia en forma informal y no por escrito. En cambio, las grandes empresas formulan su estrategia por medio de un ciclo anual de **planificación estratégica**¹ y de forma muy compleja.

Por otro lado, cuando mayor y más variada sea la empresa, más tendrán los directivos la necesidad de disponer de un proceso anual estructurado con planes por escrito, y con la aprobación oficial de cada nivel funcional de la empresa.

¹ Concepto que será introducido con posterioridad en este material de estudio.

Existen cuatro estilos básicos² que emplean los directivos para la formación de estrategia.

Enfoque del Estratega Maestro; se refiere al caso en que el gerente general es quien actúa de estrategia y analiza – evalúa la situación en forma personal, puede apoyarse en la dirección pero él es el principal arquitecto en la formación de estrategia.

Enfoque de delegación; en este caso, el gerente delega la formación de la estrategia en un equipo de planificación estratégica o un grupo de profesionales de confianza.

Enfoque de colaboración; éste es un enfoque intermedio, donde el gerente se apoya en la dirección para analizar y evaluar la situación, para obtener la estrategia con un consenso de todos.

Enfoque del campeón; este es el caso del gerente que no tiene tiempo o interés de participar en la formación de estrategia, pero si alienta a la dirección a analizar, evaluar y formular estrategias exitosas para la empresa.

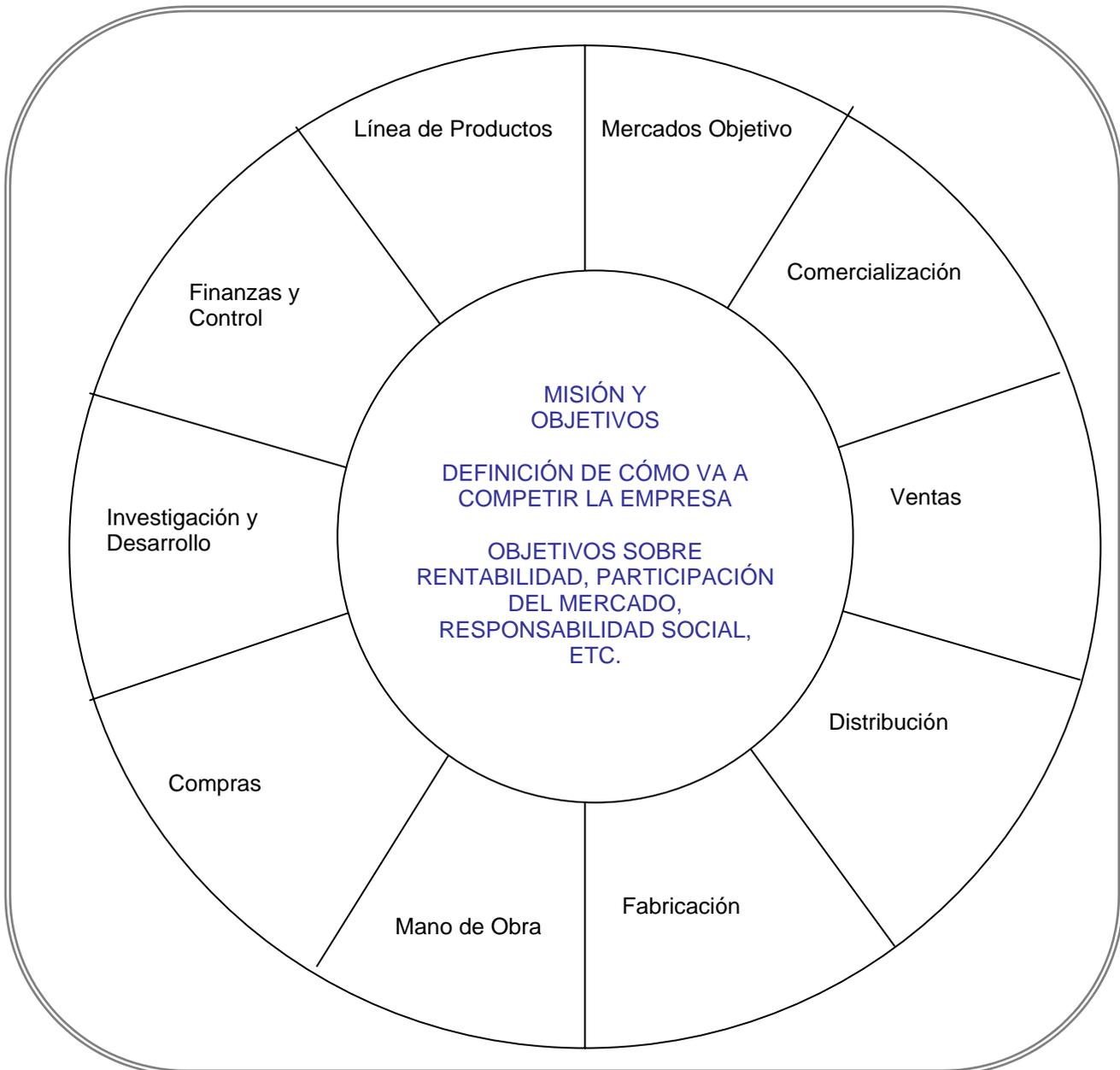
2.1. El Método Clásico para la Formación de la Estrategia

El método clásico, esencialmente, dice que la definición de una estrategia competitiva consiste en desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuales deben ser sus objetivos y que políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos.

El marco de referencia analítico para la formación estratégica, del método clásico, requiere que la dirección de la empresa visualice el siguiente panorama integral, que se conoce como el círculo de la estrategia competitiva (ver Figura N°1).

² Análisis de David R. Brodwin y L.J. Bourgeois “Five Steps to Strategic Action”.

Figura Nº 1: Círculo de la Estrategia Competitiva



Fuente: Ventaja Competitiva, Michael Porter (1989)

En esta Figura se muestra que la estrategia competitiva es una combinación de los **fin**es (metas) por los cuales se está esforzando la empresa y los **medios** (políticas) con las cuales está buscando alcanzar los primeros.

En la literatura podemos encontrar palabras distintas para algunos conceptos, por ejemplo, en algunas empresas usan términos como “misión” u “objetivos” en vez de “metas” y algunas otras usan “tácticas” en vez de “políticas”

operacionales o funcionales”. Sin embargo, la noción esencial de la estrategia se define con la distinción entre fines y medios.

El “**Círculo de la Estrategia Competitiva**” (figura anteriormente expuesta), es un medio para anudar los conceptos o aspectos claves de la estrategia competitiva de una empresa en forma resumida.

En el centro del círculo están la misión y los objetivos de la empresa, que conforman la definición general de cómo desea competir en el mercado al determinar sus objetivos específicos económicos y no económicos.

En la parte exterior del círculo pequeño, a lo que llamaremos los radios del círculo, se encuentran las políticas claves de operación de la empresa, con las cuales la dirección estratégica busca alcanzar los objetivos y su misión.

Cada una de estas áreas funcionales debe determinar sus políticas claves de operación en dicha área funcional, por lo que, deben definirse como consecuencia de las operaciones de la empresa.

Al coordinar este conjunto de políticas de operación -de las áreas funcionales-, que dependiendo de la naturaleza del negocio, la Dirección Estratégica puede ser más o menos específica en anudar o coordinar éstos; representan la **formación de la estrategia** de la empresa, es decir, una vez que estén especificadas las políticas de operación, se puede utilizar el concepto de estrategia para dirigir el comportamiento general de la empresa.

Al igual que en una rueda, los rayos (políticas) deben radiar del centro y reflejar la misión y los objetivos, lo que deben estar conectados entre sí, en caso contrario la rueda no girará.

De la unificación o coordinación de las políticas de operación, es decir, del proceso de formación estratégica, surgen tres conceptos estratégicos, materia de estudio, necesario, para continuar con el análisis.

Estrategia de Negocio

La estrategia de negocio o estrategia a nivel de empresa, se refiere al plan de actuación directiva para un solo negocio. Se preocupa de los movimientos y enfoques que crea la dirección para obtener el rendimiento exitoso de una línea de negocio, y de alcanzar una posición competitiva más fuerte del mercado a largo plazo.

Ejemplo: la marca LIDER (supermercados) presenta la siguiente misión

“Ser el Supermercado donde se encuentren los precios más bajos, el surtido más adecuado y el mejor servicio en todo Chile. Queremos que nuestros clientes disfruten de una gran experiencia de compra en Supermercados Líder, es parte de nuestra cultura lo que soñamos ser y deseamos conseguir trabajando día a día”.

Es posible extraer la estrategia de negocios de LIDER, a saber:

“Ser líder en precios bajos”

Que responde a su enfoque competitivo básico para esta línea de negocios, pero que lo más probable no representa a otras empresas D&S, como por ejemplo LTS empresa de transporte y distribución.

Estrategia Funcional

La estrategia funcional se refiere a grupo de iniciativas estratégicas que se toman en un área o departamento funcional del negocio, es decir, para cada actividad funcional. La estrategia funcional es el plan de actuación directiva para desarrollar una actividad funcional en un negocio. El papel principal de esta estrategia es apoyar la estrategia de negocios de la empresa.

Ejemplo:

Para continuar con la marca LIDER (supermercados), la estrategia funcional del departamento de abastecimiento de productos del mar, puede ser:

“Conseguir los mejores proveedores, en cuanto a precios y calidad del producto (frescos)”

Estrategia que apoya a la estrategia de negocios ya presentada.

Estrategia Operativa

Este tipo de estrategias tiene que ver con las iniciativas y enfoques estratégicos más limitados (por ejemplo, para dirigir las unidades operativas claves como plantas, centros de distribución, zonas de ventas o puntos de venta) y para manejar las tareas operativas diarias que tienen importancia estratégica (campañas de publicidad, compra de materiales, etc.). Su función principal es completar el plan empresarial.

Ejemplo:

Para continuar con la marca LIDER, la estrategia operacional -campaña de publicidad- de los supermercados de la zona de Santiago, se interpreta como:

“En dónde este o adónde vaya siempre hay un LIDER VECINO”

De lo anterior, podemos destacar que el proceso de formación estratégica es un esfuerzo de unificación de un conjunto de estrategias ideadas por diferentes administrativos o gerentes a distintos niveles de la jerarquía organizacional.

Esta tarea de unificación puede llegar a ser frustrante y muy difícil, en los casos en que cada directivo tenga autonomía en el establecimiento de objetivos y en la formación de estrategias, debido a que la empresa no podrá unificar objetivos y estrategias poco coherentes.

La coherencia entre la estrategia de negocio, funcionales y operacionales proviene de la lealtad a los objetivos empresariales en todos los niveles de la organización.

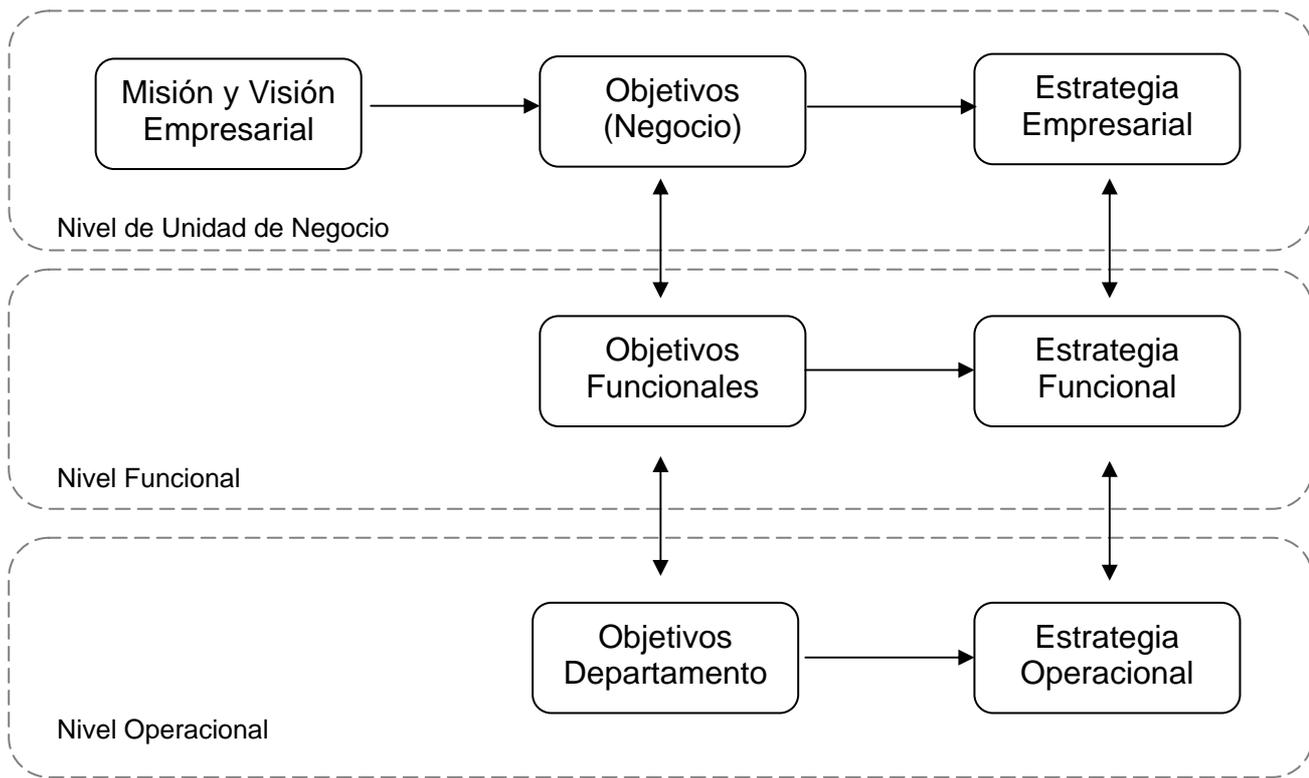
Nota:

El análisis que se está realizando no considera el nivel corporativo, por lo tanto no se ha definido la estrategia corporativa³, de manera de simplificar nuestro estudio.

³ La estrategia corporativa se refiere a los movimientos de una compañía diversificada, para establecer posiciones empresariales en industrias diferentes.

El enlace entre la misión, visión, objetivos y estrategias a través de la jerarquía gerencial, que representa la unión y coordinación de la dirección estratégica, se visualiza en la siguiente figura.

Figura N° 2: Enlace de Misión, Visión, Objetivos y Estrategia



Fuente: Dirección y Administración Estratégica, Thompson y Strickland (1998)

CLASE 04

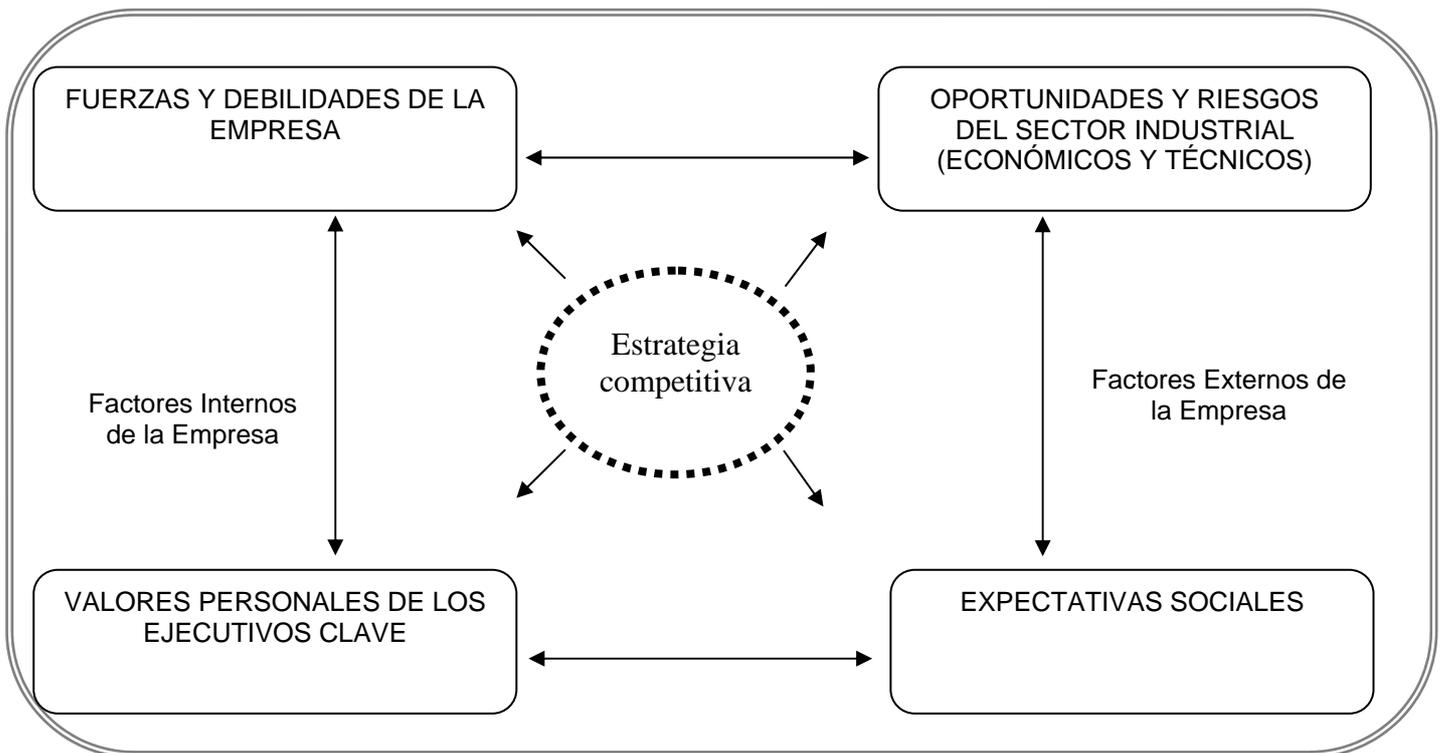
2.2. Contexto en el cual se Formula la Estrategia

En la literatura, se habla de factores claves que intervienen en la formación de estrategia para una empresa, es decir, existen factores que modelan la selección de una estrategia, bajo los diferentes enfoques.

La formación de estrategia es diferente dependiendo del contexto y el momento en que se realice, es decir, nunca serán dos selecciones de estrategia exactamente iguales. Esta es la razón por la cual los directivos estratégicos requieren analizar y evaluar los distintos factores de la situación, tanto externos como internos, antes de comenzar a formar la estrategia de la empresa.

En el nivel más amplio, la formación de la estrategia competitiva, involucra la consideración de cuatro factores clave que determinan los límites de lo que una empresa puede lograr con éxito, lo que se presenta en la Figura N°3.

Figura N° 3: Contexto en el cual se Formula la Estrategia Competitiva



Fuente: Ventaja Competitiva, Michael Porter (1989)

Al observar la figura podemos extraer las siguientes conclusiones:

- Que las fuerzas y debilidades de la empresa conforman su perfil de activos y habilidades con relación a sus competidores, incluyendo recursos financieros, posición tecnológica, identificación de marcas, etc.
- Los valores propios de una organización son las motivaciones y las necesidades de los directivos clave y de otro personal que debe implementar la estrategia elegida.
- Las fuerzas y debilidades combinadas con los valores, determinan los límites internos para la estrategia competitiva que una empresa puede adoptar con éxito.
- Los límites externos están determinados por el sector industrial en el cual participa y su entorno.

- Las oportunidades y amenazas del sector industrial definen el ambiente competitivo, con sus riesgos respectivos y beneficios potenciales.

- Las expectativas de la sociedad reflejan el impacto sobre la empresa de factores tales como política gubernamental, intereses sociales, costumbres que emergen y otros.

Estos cuatro factores deben ser considerados antes de que la empresa pueda desarrollar un conjunto de objetivos y políticas realizables. Una guía práctica para realizar el análisis de los factores que pudieran modelar la estrategia de la empresa, se presenta a continuación.

Cuadro N° 2: Proceso para la Formación de una Estrategia Competitiva

A ¿En que Sector del Mercado se Encuentra Posicionada Actualmente la Empresa?

1. Identificación: ¿Cuál es la estrategia actual implícita o explícita?
2. Suposiciones implícitas: ¿Qué suposiciones respecto a la posición relativa de la empresa, fuerzas y debilidades, competidores y tendencia del sector industrial deben hacerse para que tenga sentido la estrategia actual?

B ¿Qué está sucediendo en el Entorno?

1. Análisis de la industria: ¿Cuáles son los factores clave para el éxito competitivo, las oportunidades y amenazas de importancia en el sector industrial?
2. Análisis del competidor: ¿Cuáles son las capacidades y limitaciones de la competencia existente y potencial, y sus acciones futuras probables?
3. Análisis social: ¿Qué factores gubernamentales, sociales y políticos de importancia presentarán oportunidades o amenazas?
4. Fuerzas y Debilidades: dado un análisis del sector industrial y de la competencia, ¿Cuáles son los puntos débiles y fuertes de la Empresa con relación a los competidores presentes y futuros?

C ¿Qué es lo que debería estar haciendo la empresa?

1. Análisis de los supuestos y de la estrategia: ¿Cómo encajan los supuestos en la estrategia presente en comparación con el análisis precedente en B?
2. Alternativas Estratégicas: ¿Cuáles son las alternativas estratégicas factibles, dado el análisis anterior? (¿es actual la estrategia?)
3. Elección Estratégica: ¿Cuál alternativa se relaciona mejor con la posición de la compañía ante las oportunidades y peligros externos?

Aún cuando la guía mostrada, en el cuadro anterior, pueda ser intuitivamente clara, las respuestas a estas preguntas implican una gran dosis de análisis perspicaz (de gran profundidad).

Realizar Ejercicios del N° 6 al N° 12

CLASE 05

2.3. Planeación Estratégica

En este apartado se abordará el concepto de planeación estratégica y algunos conceptos operativos de éste, que actualmente se utilizan en las empresas.

Lo primero, es comenzar con la importancia de la planeación en la formación estratégica. Debemos aceptar que sin planes, los administradores o la dirección no pueden saber cómo organizar a la gente y los recursos; puede que no tengan ni siquiera la idea clara de qué es lo que necesitan organizar.

Sin un plan, no se puede dirigir con confianza o esperar que los miembros de la organización se guíen por lineamientos entregados, sin un plan, los administradores y sus seguidores tienen muy pocas probabilidades de lograr sus metas o de saber cuándo y dónde se están desviando de su camino.

La planificación estratégica, generalmente va unida a una herramienta administrativa que es **el control**, la cual se convierte en un ejercicio inútil, si no existe la planificación. Con frecuencia, los planes erróneos afectan la salud de toda la organización.

El plan estratégico para los negocios que son familiares requiere que se integren objetivos o metas familiares.

Por Ejemplo:

¿Cuáles son las metas personales y profesionales a largo plazo de los miembros de la familia?

¿Cuál es la misión de la familia? ¿Cuál es la visión del negocio en el futuro?

¿Los miembros de la familia serán miembros activos en la gerencia o serán miembros pasivos?

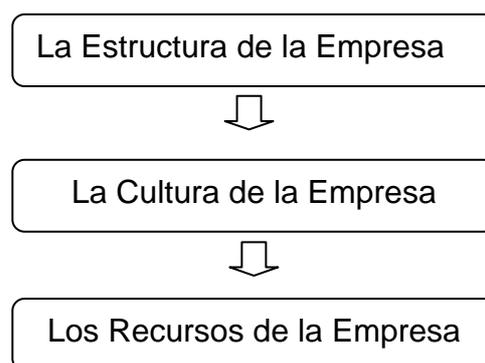
¿Cómo serán manejados los asuntos como la remuneración, las prestaciones y la evaluación del rendimiento?

Las respuestas a estas preguntas afectarán la estrategia de negocio y deben ser resueltas antes de la elaboración del plan estratégico. Las líneas de negocio deben estar claramente definidas antes de comenzar el proceso de planificación.

Para negocios tradicionales, la formación de estrategia se realiza del modo clásico por lo que el proceso de planeación sigue las directrices estratégicas que nacen de la misión, visión y objetivos del negocio.

El **plan estratégico** implica analizar al negocio en su ambiente e idear un proceso para dirigir su desarrollo y éxito en el futuro. Este proceso implica determinar los factores internos y los factores externos actuales, es decir, las fuerzas económicas, tecnológicas, sociales y políticas, que afectan el negocio.

Para comenzar el proceso de planificación, hay que identificar las fortalezas y las debilidades internas que pueden inhibir o apoyar la estrategia. Los componentes de este proceso incluyen:

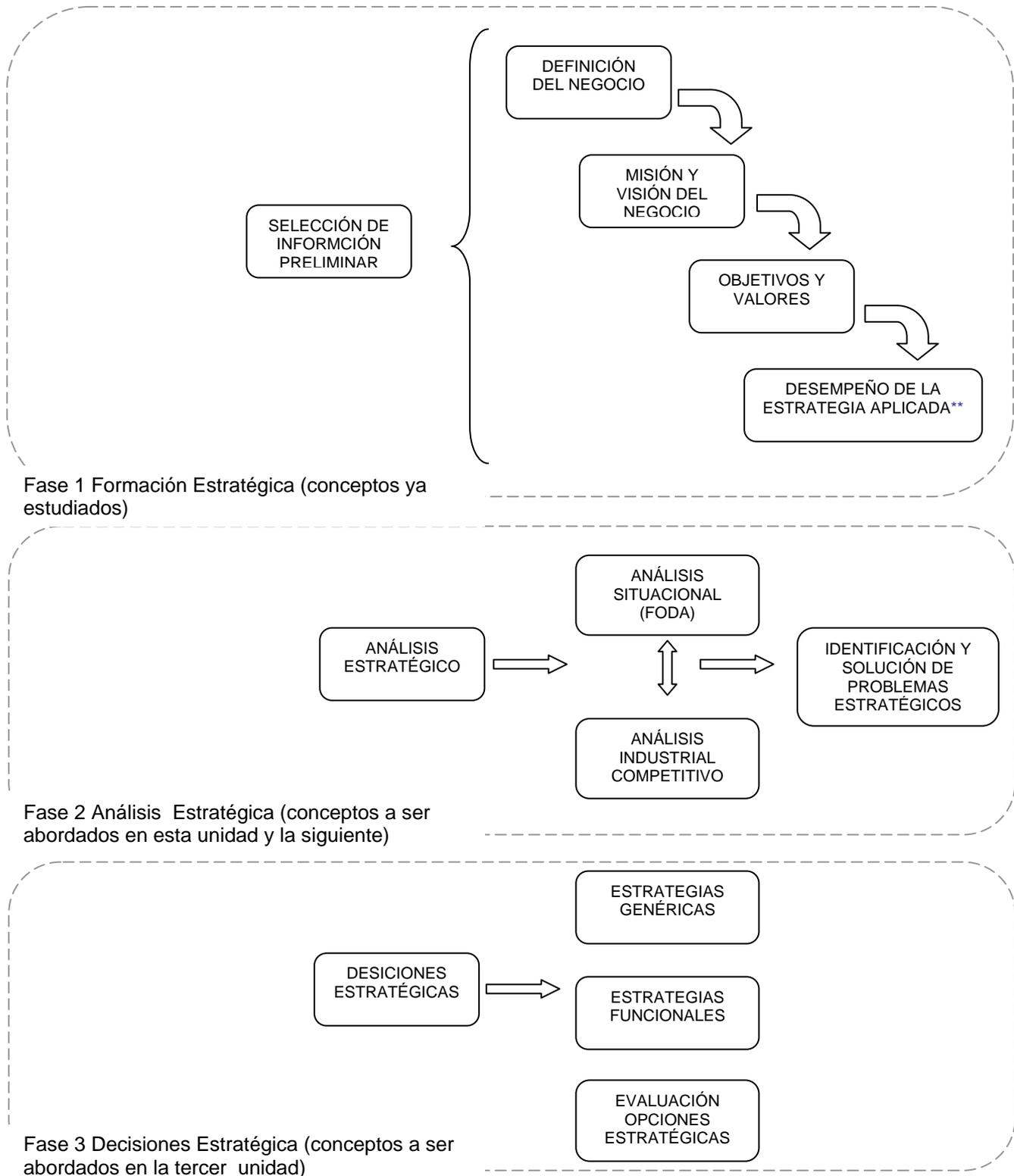


El proceso de planificación entrega una cierta idea de la situación actual y proporciona una dirección estratégica.

El producto final de la formación de la estrategia es el **Plan Estratégico**, es decir, es el resultado integral de la función directiva o gerencial en cuanto a: fijar la dirección para conceptualizar la misión de una organización, establecer los objetivos de resultado y crear una estrategia.

Como una forma de esquematizar los conceptos hasta aquí abordados y visualizar los temas centrales de la **Dirección o Administración Estratégica**, especialmente, el Proceso de Formación Estratégica en el cual se centra nuestro estudio, se presenta la figura N° 4.

Figura Nº 4: Dirección o Administración Estratégica – Proceso de Formación Estratégica



** Desempeño Estrategia aplicada, no se puede cambiar de dirección todos los días; se debe identificar la estrategia que se ha vendido dando en la empresa.

CLASE 06

2.4. Estrategias Deliberadas y Emergentes

El concepto de estrategia habla de “un conjunto integrado de acciones destinadas a lograr una **ventaja competitiva**⁴ sostenible en el tiempo, es decir, son líneas de acción para lograr que la empresa logre la posición que visualiza para el futuro”, término estudiado con anterioridad.

Esta definición de estrategia implica los conceptos de Plan, Patrón, Posición y Perspectiva, términos abordados con anterioridad. No obstante, muchas veces se planea una línea de acción -una estrategia de negocio- que se queda en el camino o no alcanza el objetivo para el cual fue planeada, ya sea por diversos motivos o circunstancias controlables o no por la empresa.

Por Ejemplo:

Suponga que la empresa YAMAHA hace un lanzamiento concentrado en las motos más grandes, en el mes de enero, sin embargo ése no era un buen mes para lanzamientos en el Hemisferio Norte, donde generalmente la gente compra las motos de abril a agosto.

En esta situación, cualquier sea la estrategia lo más probable es que no tenga éxito

Este ejemplo nos da la pauta de que a veces aunque la estrategia sea planeada las cosas no resultan como lo esperábamos, de donde surgen nuevos conceptos estratégicos:

Estrategia Pretendida: es la estrategia que resulta de la formación estratégica, en otras palabras es la estrategia planeada.

Estrategia Emergente: es diferente de lo que uno ha planeado, pero se desarrolla como respuesta a los eventos que surgen. Es decir, las líneas de acción se han adaptado y conforman una nueva estrategia. Surgen de la realidad, no son planeadas ni ejecutadas.

⁴ Una empresa tiene una ventaja competitiva cuando cuenta con una mejor posición que los rivales para asegurar a los clientes y defenderse contra las fuerzas competitivas Término a ser abordado más adelante en este material de estudio.

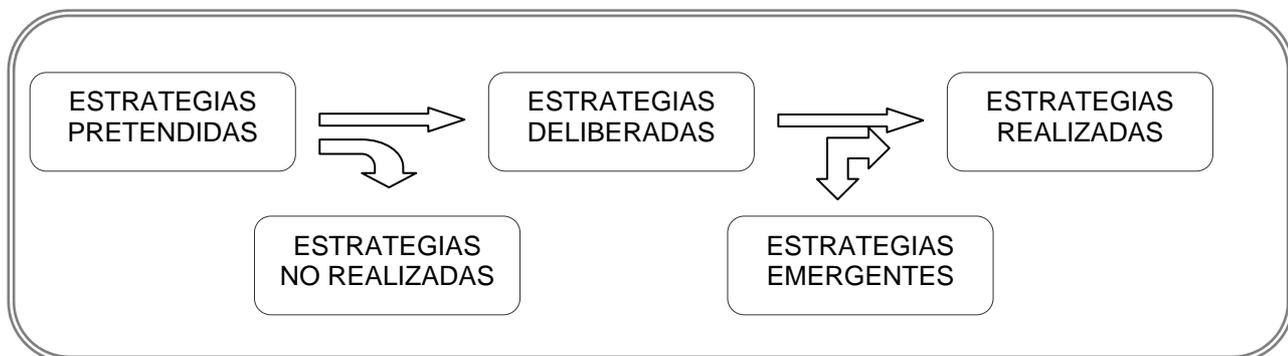
Estrategia No Realizada: es la estrategia que la dirección estratégica desecha en el proceso de ejecución, pues emerge una nueva estrategia adecuada al momento en que se encuentra el negocio.

Estrategia Deliberada: es aquella estrategia que la dirección ha planeado y se ha implementado y ejecutado exitosamente. Son planeadas y ejecutadas.

Estrategia Realizada: es la estrategia que finalmente se ejecuta, ya sea una estrategia deliberada o emergente.

Para una mejor comprensión, observe la siguiente figura.

Figura Nº 5: Flujo de Estrategia



De esta forma, se observa una distinción entre la estrategia deliberada y la estrategia emergente, en donde algunas estrategias intencionales o planeadas a veces no se materializan en la práctica.

La línea de acción que sí se ha planeado y que se ejecuta es lo que nosotros llamamos la estrategia deliberada. Una estrategia exclusivamente deliberada impide el aprendizaje y la exclusivamente emergente impide el control. Cuando se lleva al extremo estos dos enfoques, ninguno tiene mucho sentido, debido a que es importante que el aprendizaje deba aparejarse con el control.

En síntesis, una empresa en particular podría sólo guiarse por las estrategias pretendidas, pero es posible que por diferentes factores externos o internos la empresa se quede sin estrategia. Por lo tanto, la experiencia nos dice que existen estrategias emergentes que derivan de la realidad por la cual atraviesa la empresa. Tampoco, es aconsejable que todas las estrategias sean emergentes, pues en este caso las empresas actuarían en respuesta del entorno y no anticipándose a éste - como debiera ser-, y además no se contaría con una dirección clara.

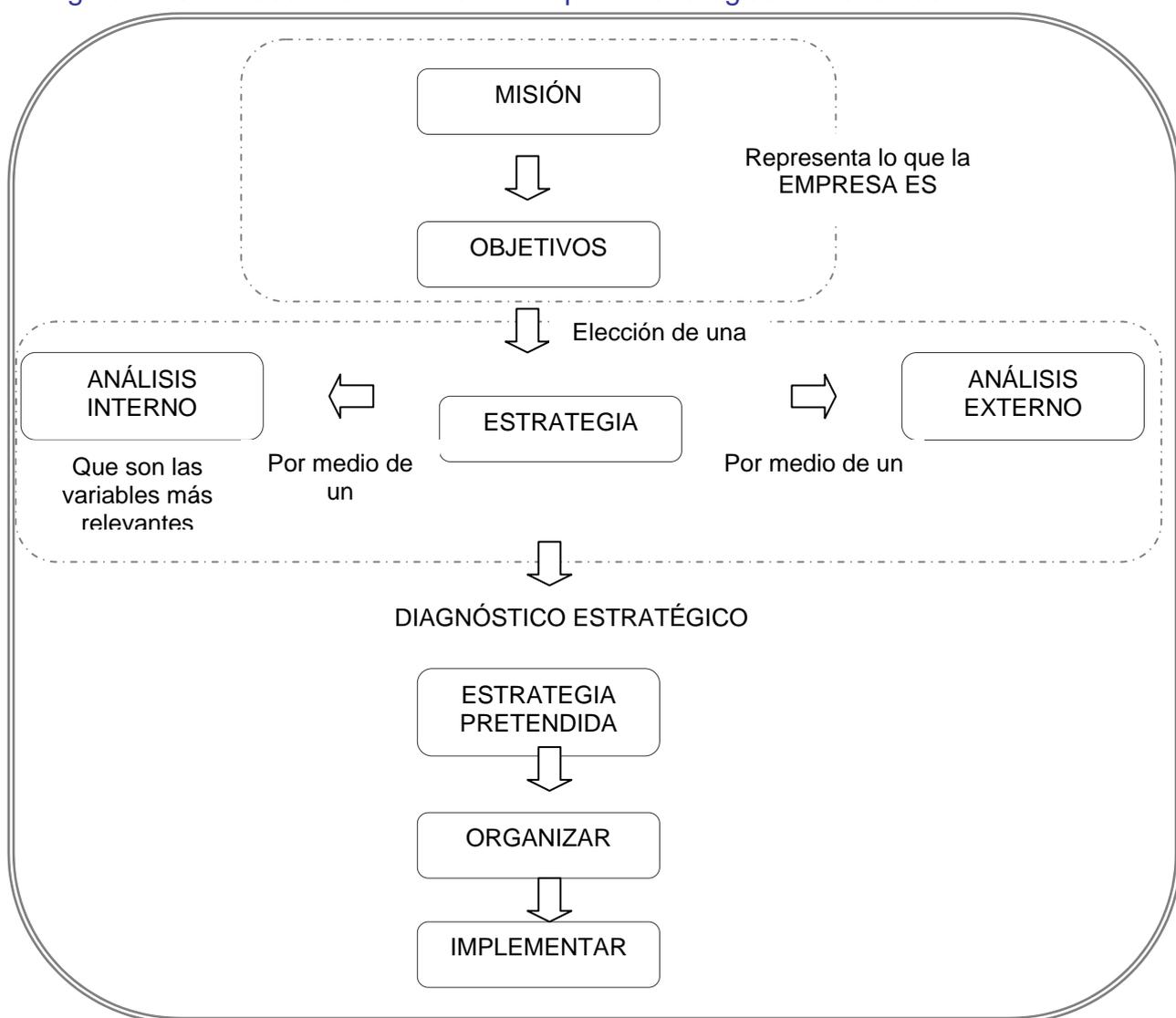
Cabe señalar, que cualquiera sea el recorrido que siga el flujo de la estrategia, es sabido que las diferentes estrategias se van modelando dentro de la organización.

2.4.1. Proceso de Administración de Estrategias Pretendidas

El proceso de dirección o administración estratégica varía de acuerdo al tipo de estrategia que se trate, es decir, el proceso de formación de estrategia se desarrolla de modo diferente para una estrategia pretendida y una emergente.

En la figura N° 6, se presenta el proceso de administración para una estrategia pretendida, en donde el flujo o dirección es descendente en cada una de sus fases.

Figura N° 6: Proceso de Administración para Estrategias Pretendidas

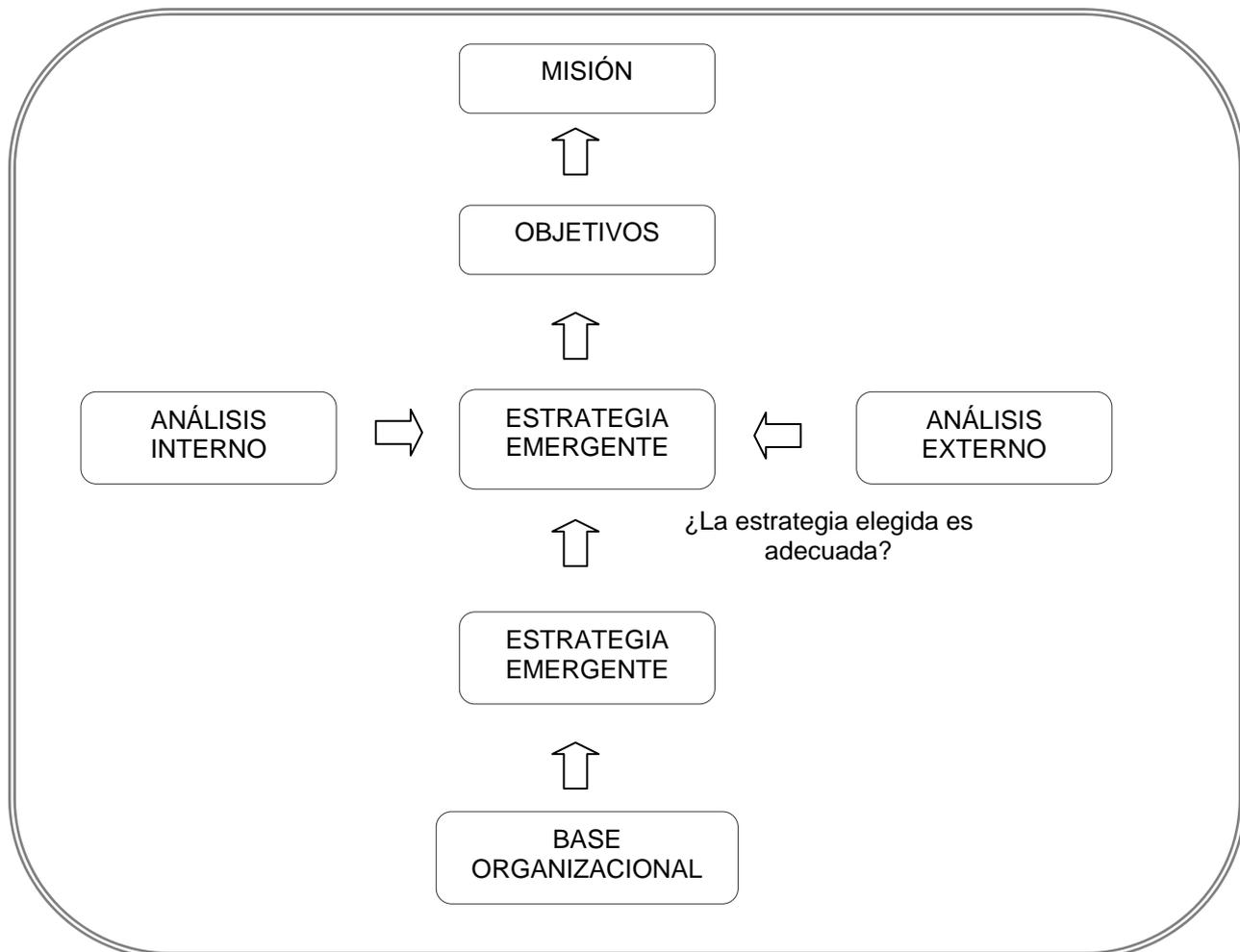


Como se puede observar, el proceso de administración estratégica -formación de estrategia- comienza con la definición de negocio –declaración de misión y visión- y determinar sus objetivos, se elige una estrategia por medio de un análisis interno y externo, se organiza la estrategia para finalmente implementarla y ejecutarla.

2.4.2. Proceso de Administración de Estrategias Emergentes

Para una estrategia emergente el proceso de administración se invierte, dado que la estrategia del negocio surge de la realidad, es decir, cuando la empresa implementa y ejecuta la estrategia planeada surgen factores que impiden su normal desarrollo y requieren de una estrategia emergente que se adapte a la situación (ver Figura N° 7).

Figura N° 7: Proceso de Administración para Estrategias Emergentes



Como se puede observar, para una estrategia emergente el proceso de formación de estratégica -proceso de administración estratégica- fluye desde el centro, de donde nace la estrategia emergente que surge de la realidad que vive la empresa.

De lo anterior, se extrae la siguiente pregunta ¿La estrategia elegida es adecuada?

La respuesta a esta pregunta tiene que ver con que si la estrategia emergente calza con la misión y visión de la empresa, por lo que el flujo del proceso de administración estratégica es ascendente.

Por Ejemplo:

El argumento de que las estrategias emergentes pueden ser mejores que las planeadas no deja de ser cierto, lo que ha traído críticas al proceso de planeación estratégica. Lo anterior, queda de manifiesto en el siguiente caso:

Cuando HONDA llegó al mercado norteamericano su objetivo original o **estrategia planeada** “era centrarse en el mercado de motos de 250 a 350 cc y satisfacer dicho grupo de consumidores y no en el mercado de motos de 50 cc, que eran un éxito en Japón”.

Esta estrategia respondía al instinto de HONDA, de que las motos de 50 cc no calzaban en el mercado de USA, en donde los gustos eran por motos más grandes y lujosas.

Sin embargo, la venta de las motos de 250 y 350 cc fueron bajísimas, todo decía que la estrategia de HONDA fuera a fracasar -en ese entonces-, pero persuadidos por un minorista norteamericano que les solicitó motos de 50 cc entraron al mercado, a pesar del temor de que asociaran a HONDA con motos inferiores en este nuevo mercado, el resto parece ser historia.

En este caso, la estrategia que emergió no lo hizo por el proceso de planeación sino por las acciones no planeadas tomadas en respuesta a situaciones imprevistas -fracaso de estrategia planeada-.

Realizar Ejercicios del N° 13 al N° 16

CLASE 07

3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

En la Figura N° 4, en donde se presenta el proceso de formación estratégica, en su segunda fase se habla de análisis estratégico, algunos autores lo abordan como un análisis de diagnóstico en conjunto con la determinación de problemas.

El análisis de diagnóstico se divide en dos grandes análisis, que muchas veces se entrelazan o se confunden, como son el [Análisis Externo](#) y [Análisis Interno](#).

Análisis Externo

Comprende el análisis del macro-entorno de la empresa -fuerzas del entorno- y el análisis de la industria; del análisis externo se deducen las [Oportunidades y Amenazas](#) que presenta el medio para una empresa e industria en particular, que son las conclusiones del análisis.

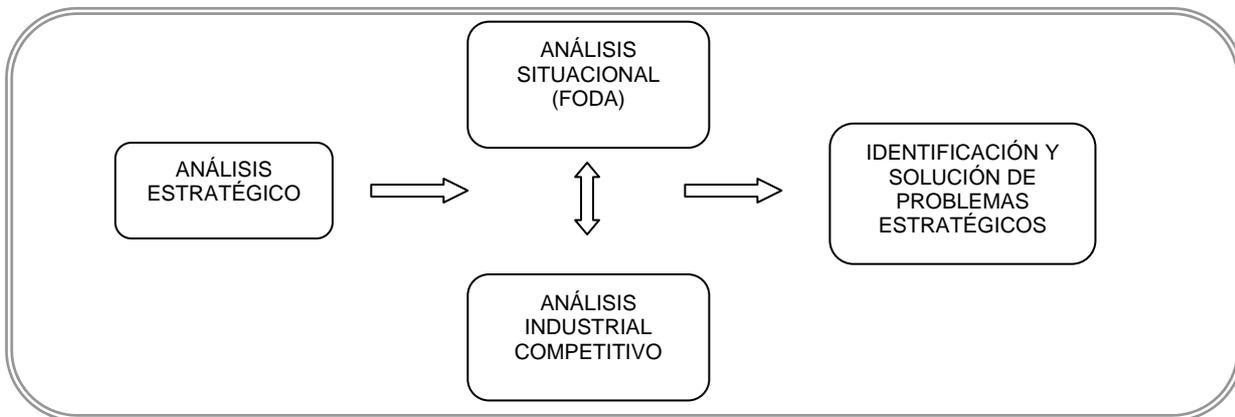
Análisis Interno

Es el análisis de las capacidades internas de la empresa, que es lo que pasa adentro de ésta, al final de este análisis las conclusiones son las [Fortalezas y Debilidades](#) de la empresa.

Para fines de nuestro estudio, el análisis estratégico se realizará por medio del análisis situacional y el industrial competitivo.

En la siguiente figura se visualiza la fase 2 del proceso de formación estratégica, que dedica su estudio al análisis estratégico que, en forma general, se divide en [Análisis Situacional](#) y [Análisis Industrial Competitivo](#).

Figura N° 8: Fase 2 Proceso Formación de Estrategia



Del análisis situacional e industrial-competitivo se obtiene un diagnóstico general de la situación de la empresa en la industria, que nos permite identificar problemas estratégicos que amenazan la existencia o posición de la empresa a futuro o tranca su desarrollo o crecimiento y, por último, identificar las posibles soluciones.

El propósito del análisis situacional y el de la industria, es determinar las características del entorno externo e interno de una empresa, dichas características son las que afectan más directamente sus opciones y oportunidades estratégicas.

Análisis Situacional

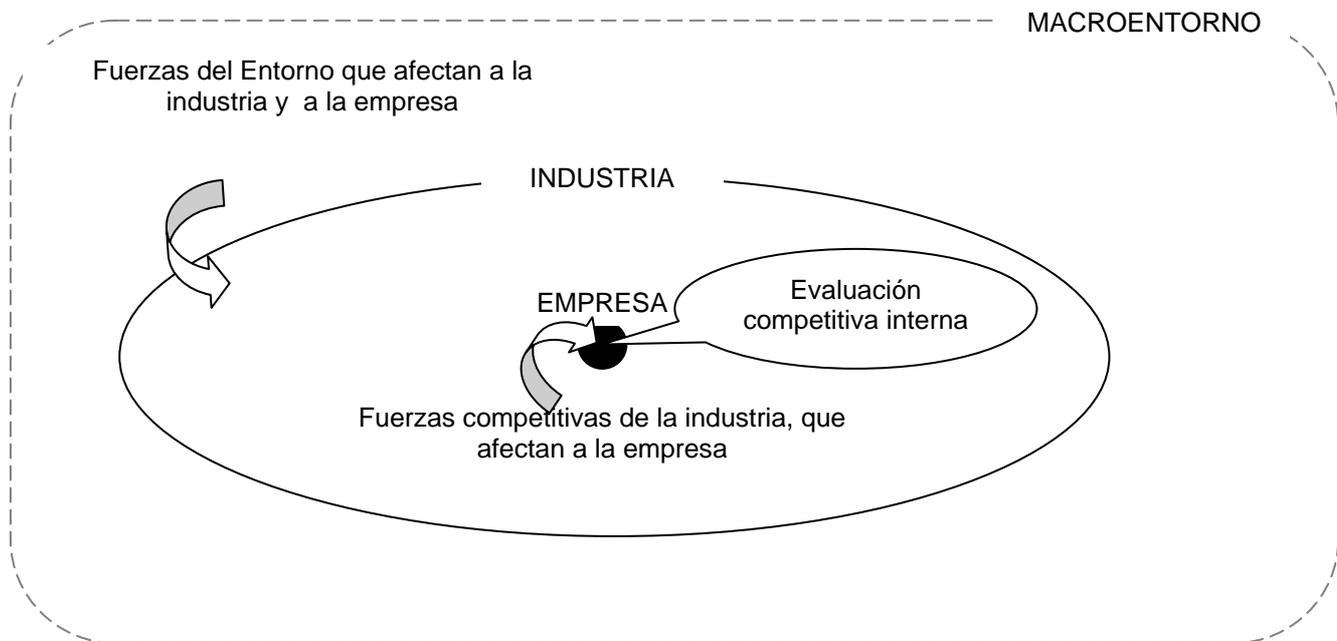
El análisis situacional de la empresa examina el comportamiento más limitado de su microentorno y el rol de algunas fuerzas externas, en el desempeño de la empresa. Lo conforman el análisis interno y externo, de los cuales se concluyen las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Análisis Industrial - Competitivo

El análisis competitivo e industrial ve de manera general el microentorno de una empresa -por medio de las fuerzas competitivas imperantes en la industria- y cómo el macro-entorno afecta estas fuerza.

A continuación, para una mejor comprensión de los conceptos a abordar en el análisis estratégico, se presenta el siguiente esquema:

Figura Nº 9: Análisis Estratégico



El esquema presentado se puede entender de la siguiente forma:

- La empresa posee capacidades distintivas que le permiten competir en la industria, el desempeño de estas capacidades deben realizarse por medio de un análisis interno que permita “**Evaluar su competitividad interna**”, de manera de concluir con las fortalezas y debilidades de la empresa con respecto a su competidor más importante y en la industria.
- La empresa se encuentra inmersa en una industria, en donde existen diversas fuerzas competitivas que ejercen presión y afectan el accionar de la empresa. Para este análisis utilizaremos el **Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter**, el cual se encarga de concluir: la atractividad de la industria, las variables claves, y las amenazas y oportunidades; este modelo será abordado con mayor profundidad en la segunda unidad.
- En el macro-entorno de la empresa se deben analizar las fuerzas externas operantes y que afectan tanto a las fuerzas competitivas, como a las líneas de acción de la empresa.

El análisis de las condiciones competitivas e industriales -análisis estratégico- es el punto de arranque para evaluar la situación estratégica y la posición de la empresa en el mercado en el cual compete.

Los tres criterios para decidir si una estrategia es buena son:

- Si concuerda con la situación,
- Si ayuda a crear una estrategia competitiva,
- Si es probable que eleve el rendimiento de la compañía.

Cuando se piensa de manera estratégica, los administradores deben hacerse siete preguntas, las cuales responden sobre las condiciones claves del mercado, para una empresa en particular, y que constituyen una guía para realizar el análisis estratégico.

1. ¿Principales características de la industria?
2. ¿Factores qué están impulsando el cambio en la industria y qué impacto tendrán en el mercado?
3. ¿Cuáles son las fuerzas competitivas de la industria y la importancia que éstas tienen en la forma de hacer y competir en el mercado?
4. ¿Qué empresas se encuentran en las posiciones competitivas más fuerte y débil?
5. ¿Qué empresa hará, probablemente, los próximos movimientos competitivos y cuáles serán éstos?
6. ¿Qué factores claves determinaran el éxito o el fracaso competitivo?
7. ¿Es atractiva la industria en términos de sus posibilidades de tener una rentabilidad superior al promedio?

Hasta este punto de avance, el fin de nuestro material de estudio será responder a cada una de estas preguntas. Cabe señalar que, no se seguirá el orden de presentación de las preguntas a fin de priorizar el aprendizaje del alumno, con los conceptos más básicos a los más complejos; en esta lógica las preguntas 1, 4 y 5 serán los abordados a continuación, las preguntas 2, 3, 6 y 7 su estudio corresponderá a la segunda unidad del ramo.

CLASE 08

3.1. Identificación de las Características Dominantes de la Industria

La identificación de las características dominantes de la industria responde a la pregunta número uno del análisis estratégico.

Definición de Industria

Es un grupo de empresas cuyos productos tienen tantos atributos similares que compiten por los mismos compradores.

Por Ejemplo:

La industria automotriz donde sobresalen grandes compañías como la Chrysler, Ford, General Motors, Nissan, etc..

La industria de venta de domésticos por catálogo, donde en Chile participan firmas como AVON, EVEL, MOO, etc..

Los factores a considerar para perfilar las características dominantes o económicas en una industria son:

- Tamaño del mercado.
- Alcance de la rivalidad competitiva (local, regional, nacional o global).
- Tasa de crecimiento del mercado y dónde está la industria en el ciclo de crecimiento (desarrollo inicial, crecimiento rápido y despegue, madurez temprana, madurez posterior y saturación, estancamiento y envejecimiento, decadencia y deterioro), a mayor crecimiento existe una mayor rivalidad, de manera de que se debe eliminar la competencia más débil.
- Cantidad de rivales y sus tamaños relativos.
- Número de compradores y sus tamaños relativos.

- Frecuencia de integración vertical⁵, es decir, hacia atrás o hacia delante (una integración hacia atrás requiere de mayor capital).
- Facilidad en la entrada y salida de la industria, cuando una industria tiene una gran facilidad de entrada y de salida, las empresas que conforman esta industria son más vulnerables que las que conforma industrias con altas barreras de entrada.
- Ritmo de cambio tecnológico en los procesos de producción e introducción de nuevos productos.
- Productos o servicios de las empresas rivales son diferenciados o no (con productos estándares mayor poder de los compradores).
- Existencias de economías de escalas⁶ en algunas etapas, en industria donde el aumento del volumen y participación de mercado es importante para poder ser competitivas.
- Si las altas tasas de utilización de la capacidad son cruciales para lograr la eficacia o bajar los costos en la producción.
- La existencia en la industria de una fuerte curva de aprendizaje y experiencia.
- Necesidades de capital.
- Si la rentabilidad de la industria está sobre o bajo del promedio, a mayor rentabilidad de la industria más empresas la conforman, pues hay más empresas interesadas en participar.

Estas características económicas de una industria tienen consecuencias importantes en la formulación de una estrategia eficaz.

⁵ La integración vertical puede ser hacia delante o hacia atrás. La integración hacia atrás indica que una empresa compra las empresas proveedoras; la integración hacia delante, sugiere que una empresa realiza el producto final.

⁶ Se genera una economía de escala cuando bajan los costos unitarios al crecer la producción.

Por Ejemplo:

Para ingresar a la industria de productos de la construcción o centros de productos para el hogar, se requiere de un gran capital. Actualmente, Cencosud y Falabella para abrir 14 nuevos Homecenter han invertido sobre 100 millones de dólares (Diario ESTRATEGIA, 09 de septiembre de 2005).

El ingreso a la industria inmobiliaria, en Chile, también requiere de una gran capital más experiencia en la materia; es lo que actualmente esta pensando Muebles Sur antes de ingresar a la industria inmobiliaria, con un proyecto en el centro de Santiago valorado en 4,3 millones de dólares (Diario ESTRATEGIA, 09 de septiembre de 2005).

3.2. Análisis de la Situación de la Empresa

Si usted es de las personas que piensa que lo que existe hoy en día es permanente y cierto para siempre, inevitablemente, con el tiempo se caerá de bruces. Este punto, responde a la pregunta “¿Qué empresas se encuentran en las posiciones competitivas más fuerte y débil?”.

El análisis de la situación de la compañía se centra en cinco preguntas, estas preguntas se analizan por medio del [análisis SWOT](#), [análisis estratégico de costo](#) y [la evaluación de las fuerzas competitivas](#).

1. ¿Esta funcionando bien la estrategia actual?

Para esto debe entenderse:

- El enfoque competitivo de la empresa (liderazgo en costo, diferenciado y enfoque).
- El alcance competitivo de la empresa dentro de la industria (integración vertical, cobertura geográfica).
- Las estrategias de apoyo en las áreas funcionales.
- Los movimientos estratégicos de la empresa.

Aunque tiene sentido evaluar una estrategia desde el punto de vista cualitativo, es decir, su integridad, consistencia interna, etc., es mejor si se evalúa en base al rendimiento estratégico y financiero de una empresa; cuando más fuerte sea éste más probable será que tenga una estrategia bien ideada y ejecutada.

Nota:

El rendimiento estratégico y financiero, se ve a través de los siguientes indicadores:

- Cae o sube la participación de mercado.
- Aumenta o disminuyen los márgenes de utilidad de la empresa y cuán grandes son en comparación con las empresas rivales.
- Las tendencias de las utilidades netas y el rendimiento de la inversión.
- Las ventas de la empresa aumentan con mayor o menor lentitud en el mercado en general.
- Si la empresa posee una ventaja o desventaja competitiva
- Si se esta fortaleciendo o debilitando su posición competitiva a largo plazo.

Realizar Ejercicios del N° 17 al N° 21

CLASE 09

3.2.1. Análisis SWOT (FODA)

El análisis estratégico de costo y la evaluación de las fuerzas competitivas, que en siglas se denota como SWOT, al español se traduce como FODA, cuya sigla significa análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Este análisis consiste en evaluar los puntos fuertes y débiles que surgen de las capacidades internas de la empresa, y captar del macro-entorno las oportunidades y amenazas externas que se presentan en la industria.

Es una herramienta de fácil uso para obtener una **visión rápida y general** de la situación estratégica de una empresa.

Los punto fuertes internos de una empresa se conocen como los **activos competitivos** y los punto débiles internos, como los **pasivos competitivos**.

Ahora, cuando los activos competitivos (puntos fuertes de la empresa) son mayores que los pasivos competitivos (puntos débiles de la empresa), por un amplio margen, esto se conoce como un **BALNCE POSITIVO ESTRATÉGICO**.

2. ¿Cuáles son los puntos fuertes y débiles? ¿Cuáles son las oportunidades y amenazas?

Para responder esta pregunta, debemos separar el análisis en interno y externo, de manera de concluir en forma integra cada uno de los puntos.

a) Análisis interno de la empresa (FD, Fortalezas y Debilidades)

Punto Fuerte - Fortalezas:

Es algo que la empresa puede hacer bien o una característica que le proporciona una capacidad distintiva importante, puede consistir en una habilidad, una capacidad, etc., es decir, se traduce en un logro que le da a la empresa una mejor posición.

Por ejemplo, el reconocimiento de marca de Coca-Cola Company o de Nike, es una capacidad distintiva de cada una de estas empresas.

Punto Débil:- Debilidades:

Es algo que le hace falta a la empresa o que está hace mal, o bien una condición que la coloca en una situación desfavorable con respecto a los otros participantes de la industria.

Por ejemplo, ingresar a la industria química con instalaciones y tecnología obsoleta, o a un mercado poco conocido sin estudios de mercado.

El análisis interno consiste en que la dirección estratégica debe realizar una lista de los puntos fuertes y, otra, de los débiles de la empresa, siempre en relación al competidor más fuerte. Es decir, este análisis se realiza en comparación con el competidor más cercano (con una estrategia y capacidad similar a la de la empresa, y que se dirige al mismo mercado objetivo).

Cuando estas listas de puntos fuertes y débiles están terminadas, se debe analizar con cuidado cada una de ellas; considerando que hay puntos fuertes que son más importantes o que se les debe entregar una ponderación mayor a la hora de determinar el resultado o en la formación de estrategias exitosas.

Como se ha señalado, el análisis FODA concluye en un **balance estratégico**, donde los puntos fuertes son los activos y los puntos débiles los pasivos. El problema es ver si los puntos fuertes superan de forma adecuada, en cuanto a su valoración, a los puntos débiles, de este análisis se puede determinar:

- Cómo combinar en una estrategia las fortalezas identificadas.
- Si se necesitan realizar acciones estratégicas para mejorar nuestras fortalezas y disminuir nuestras debilidades.
- Un balance 50 -50, no es el mejor resultado. En este caso, se deben tomar acciones estratégicas que nos permitan eliminar debilidades.

La formación de estrategias exitosas busca explotar lo que la empresa hace mejor, es decir, se basan en su experiencia y puntos fuertes, sus capacidades modulares y competitivas más poderosas.

Las fortalezas internas de la empresa son las piedras angulares sobre la cual construir la **ventaja competitiva**⁷, tema a bordar en el próximo apartado.

El tema central en este análisis, además de identificar cada fortaleza y debilidad, es que en la formación estratégica se debe acoplar perfectamente la estrategia a los puntos fuertes y débiles, de manera de aumentar las **Capacidades Fundamentales** de la empresa.

⁷ Una compañía tiene ventaja competitiva cuando cuenta con una mejor posición que los rivales para asegurar a los clientes y defenderse contra las fuerzas competitivas.

Capacidades Fundamentales:

Es algo que la empresa hace especialmente bien en comparación con sus competidores.

Por ejemplo, una capacidad fundamental es la excelencia en la fabricación, control de calidad, etc..

La importancia de una capacidad fundamental para la creación de la estrategia es:

- La capacidad adicional que le proporciona a una organización para buscar una oportunidad particular en el mercado.
- La posición competitiva que le puede otorgar en el mercado.
- Su potencial de ser una piedra angular de la estrategia a implementar.

La capacidad fundamental de la empresa es un activo competitivo muy valioso, ya que fortalece la posibilidad de crear una ventaja competitiva para la empresa en la industria.

Ejemplos de Puntos fuertes y débiles

Fortalezas Potenciales

- Capacidades fundamentales en áreas claves
- Recursos financieros adecuados
- Ser Líder en el mercado
- Ser dueños o la propiedad de la tecnología de punta
- Mejor capacidad de fabricación
- Habilidades tecnológicas superiores
- ventaja en costos
- Habilidad en Investigación y Desarrollo (I&D)

Debilidades Potenciales

- Dirección poco clara
- Débil imagen en el mercado
- Atraso en I&D
- Falta de capacidades claves
- Incapacidad financiera
- Línea de productos limitada
- Falta de talento gerencial
- Instalaciones obsoletas

b) Análisis externo de la empresa (OA, Oportunidades y Amenazas)

Para identificar las oportunidades y amenazas externas, lo primero es considerar que no es lo mismo una oportunidad de la industria a una oportunidad de la empresa.

La diferencia entre estos conceptos se basa, principalmente, en que no todas las empresas que conforman la industria están en posición de alcanzar una oportunidad de la industria. Son los puntos fuertes y débiles y el cómo se acoplan estos a la estrategia la que le entregan una mejor posición en la industria.

Las oportunidades industriales más relevantes para una empresa son aquellas que le ofrecen importantes vías de crecimiento y aquellas en las cuales una empresa tiene el mayor potencial para lograr una ventaja competitiva.

Ciertos factores en el ambiente externo de una empresa imponen amenazas a su bienestar, éstas pueden provenir del apareamiento de tecnologías más baratas, de la introducción de nuevos y mejores productos por parte de los rivales, etc..

Para adaptarse de una manera adecuada a la situación, una estrategia debe:

- Orientarse a la búsqueda de oportunidades convenientes para las capacidades de la empresa.
- Proporcionar una defensa contra las amenazas externas

El análisis FODA debe concluir acerca del atractivo de la situación de la empresa y la necesidad de emprender una acción estratégica.

Ejemplos de Oportunidades y Amenazas

Oportunidades Externas Potenciales

- Nuevo mercado objetivo
- Expandir la línea de producto
- Diversificación productos relacionados
- Eliminación de Barreras Comerciales
- Crecimiento más rápido del mcdo.
- Integración Vertical
- Ingresar a nuevos segmentos de mcdo.

Amenazas Externas Potenciales

- Entrada de nuevos competidores
- Competidores con menores costos
- Crecimiento más lento del mcdo.
- Recesión económica
- Cambios en necesidades y gustos
- Mayor poder negociador clientes o prov.
- Incremento en la venta prod. sustitutos

CLASE 10

3.2.2. Análisis Estratégicos de Costos

Para responder a la tercera pregunta del análisis situacional, se debe analizar la posición en costo de la empresa en relación con los competidores.

3. ¿Es la empresa competitiva en costo?

Uno de los signos positivos relevantes de la fuerte posición estratégica de una empresa es su posición de costos en relación con la de sus competidores.

Los competidores no necesariamente incurren en los mismos costos, debido a:

- Los diferentes precios de las materias primas.
- Las diferentes tecnologías básicas y antigüedad de las plantas, por lo tanto, la diferencia en eficiencia de las empresas de una industria.
- Curva de experiencia y aprendizaje; economías de escala, diferentes niveles de producción, tasas de impuesto, etc..
- La diferencia en los costos de mercadotecnia, publicidad, ventas, promoción, etc..
- Las diferencias en los costos de transporte, etc.
- La diferencia de los costos en los canales de distribución.

Mientras más altos sean los costos de una empresa en comparación con otras rivales, más vulnerable será competitivamente. Se acepta alguna diferencia entre los costos, en comparación con las empresas rivales, cuando los productos son diferenciados.

Una empresa debe estar consiente de cómo se comparan sus costos con los de las empresas rivales. A continuación se aborda este análisis.

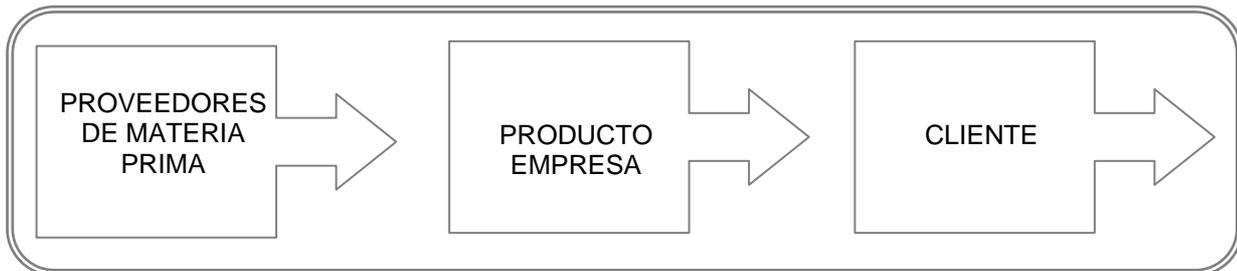
El análisis estratégico de costo se centra en la posición de costo de una empresa en relación con la posición de costo de sus rivales. Su principal herramienta es una [Cadena de Costos por Actividades](#).

Cadena de Costos por Actividades:

Muestra la acumulación de valor desde el abastecimiento de la materia prima hasta el precio que pagan los consumidores finales

Una cadena productiva integra el conjunto de eslabones que conforma un proceso económico, desde la materia prima a la distribución de los productos terminados, en donde en cada parte del proceso se agrega valor.

Figura N° 10: Cadena de Valor



Una cadena de valores completa, abarca toda la logística desde el cliente al proveedor. De este modo, al revisarse todos los aspectos de la cadena se optimizan los procesos empresariales y se controla la gestión del flujo de mercancías e información entre proveedores, minoristas y consumidores finales.

El proceso de creación de valor puede ilustrarse con referencia al concepto llamado **Cadena De Valor**, divulgado por Michael Porter (Ventaja Competitiva, 1989). Esta cadena se divide en:

- **Actividades Primarias**, tienen relación con la creación física del producto, su marketing y distribución a los compradores, junto con su apoyo y servicio de posventa.
- **Actividades de Apoyo**, son las tareas funcionales que permiten llevar a cabo las actividades primarias de fabricación y marketing. Estas actividades de apoyo son:
 - **Administración de Materiales:** su función es controlar la transferencia de materiales físicos a través de la cadena de valor, desde la adquisición, pasando por las operaciones, hasta la distribución.
 - **Inversión y Desarrollo:** su función es desarrollar nuevas tecnologías de productos y procesos.
 - **Recursos Humanos:** asegura que la organización tenga la combinación correcta de personal calificado para desempeñar en forma efectiva sus actividades de creación de valor.
 - **Infraestructura de la Compañía:** está constituida por el amplio contexto de toda la empresa, dentro del cual se ejecutan las demás

actividades de creación de valor; ésta incluye estructura organizacional, sistema de control y cultura de la firma.

La aplicación más importante de esta herramienta es presentar la comparación de la posición de costos de una empresa en particular con la de sus rivales (claves).

Las acciones estratégicas, para eliminar una desventaja de costos, necesitan estar ligadas a la ubicación en la cadena de costos por actividades donde se originan las diferencias de costos.

a) Cuando las desventajas en costo están hacia el extremo de atrás de la cadena de actividades (o proveedores de materia prima) se pueden aplicar las siguientes acciones estratégicas:

- Negociar precios más favorables con los proveedores.
- Trabajar con los proveedores para lograr costos más bajos.
- Integrarse hacia atrás
- Usar artículos sustitutos, con menor precio de materias primas.
- Tratar de ahorrar en los costos de embarque de entrada.
- Reducir costos en otros puntos de la cadena de actividades.

b) Para eliminar la desventaja que se encuentra hacia delante en la cadena (clientes)

- Presionar a los distribuidores para disminuir sus márgenes de ganancias, es decir, disminuir el costo por este ítem.
- Cambiar a una distribución más económica.
- Integración hacia delante.
- Reducir los costos en otros puntos de la cadena.

c) Cuando la desventaja de costos es interna se toman las siguientes acciones estratégicas:

- Iniciar medidas internas para ajustarse al presupuesto.
- Mejorar los métodos de producción y los procedimientos de trabajo.

- Tratar de eliminar por completo algunos de las actividades de la cadena que elevan los costos.
- Reubicar las actividades de altos costos a zonas geográficas más económicas.
- Utilizar contratistas, cuando convenga.
- Invertir en mejorar tecnologías.
- Simplificar el diseño del producto para que su producción sea más sencilla.
- Reducir los costos en los extremos de la cadena.

Para concluir con el análisis situacional de la empresa, se debe responder las últimas dos preguntas.

4. ¿Cuán sólida es la posición competitiva de la empresa?

Para elevar (fortalecer) la fuerza competitiva de la empresa, se necesita:

- Con que fuerza motriz o competitiva⁸ se mantiene la empresa en su posición competitiva actual.
- La posición mejora o empeora con la estrategia actual.
- Cómo se clasifica la empresa en relación con los rivales claves en las mediciones de las fuerzas competitivas y los factores claves del éxito más importante.
- Capacidad de la empresa para defender su posición frente a las otras fuerzas motrices, posiciones competitivas y movimientos anticipados de los rivales de la industria.

El análisis de la competitividad proporciona una base para concluir los puntos fuertes y las capacidades de los rivales claves.

⁸ Fuerza imperante en la industria y que afecta el accionar de la empresa, estas fuerzas serán analizadas en la segunda unidad del ramo.

Mientras más alta sea la clasificación general de una empresa más fuerte será su posición competitiva y cuando mayor sea la diferencia entre la empresa y el resto de los competidores, mayor será su ventaja competitiva neta implícita.

Los puntos fuertes y las ventajas competitivas dan poder a una empresa para mejorar su posición en el medio a largo plazo.

5. ¿Cuáles son los problemas estratégicos a los que se enfrenta la empresa?

La formulación de una estrategia eficaz requiere la comprensión total de los problemas estratégicos a los que se enfrenta una empresa. Ahora se debe considerar:

- Si la estrategia actual es adecuada o no a la situación.
- Si concuerda la estrategia actual con los futuros Factores Claves del Éxito⁹ (FCE).
- Si la estrategia actual es buena para defenderse de las cinco fuerzas competitivas (presentes o futuras).
- De que manera es adecuada la estrategia presente para proteger a la empresa contra las amenazas externas y puntos débiles internos.
- Donde la empresa es más vulnerable al ataque competitivo de uno más rivales.
- Si la empresa posee una ventaja competitiva.
- Donde se localizan los puntos fuertes y débiles en la estrategia vigente

⁹ Los factores claves de éxito son los elementos que le permiten a la empresa alcanzar los objetivos que se ha trazado, como también la distinguen de la competencia haciéndola única.

3.3. Criterios para la Evaluación de Opciones Estratégicas

Para finalizar este apartado, como una manera de concluir con la fase de formación estratégica, es necesario evaluar el desempeño de la estrategia aplicada.

Las decisiones estratégicas parecen emerger -después de los hechos- de un proceso lineal y cristalino a través de la cual se va reduciendo una amplia gama de opciones posibles, hasta que se toma una decisión netamente recortada.

Es imposible estar seguro de que la estrategia es la óptima y ni siquiera se puede garantizar que va a funcionar. Lo que se necesitan son criterios de evaluación que pueden ser usados para aislar defectos críticos y aumentar las posibilidades de que se escogerá la mejor opción del conjunto.

Una forma sencilla y resumida de evaluar el desempeño de la estrategia es utilizando los criterio de evaluación de opciones estratégica, que a continuación se exponen. Cada uno de estos criterios puede ser utilizada también para buscar sistemáticamente, áreas para mejorar la estrategia que se está examinando.

Adecuación

Se refiere al acoplamiento de la estrategia al entorno de la empresa, el cómo ésta fusiona los puntos fuertes y las oportunidades que se presentan. En otras palabras, habla de la adaptación de la estrategia a la situación actual y si le entrega una ventaja competitiva a la empresa.

Validez

Se evalúa la validez de la estrategia con respecto al realismo de las suposiciones establecidas y la calidad de información utilizada en el análisis situacional. ¿Son realistas las suposiciones claves respecto de las tendencias del entorno y los resultados de la estrategia? ¿Se basan las suposiciones en información válida y confiable?

Coherencia

Es importante, que exista coherencia entre la estrategia –que resulta del proceso de formación estratégica- y la definición de negocio –misión, visión- y los objetivos a alcanzar. Si no existe esta coherencia interna y externa, no existirá una dirección clara de acción en la empresa.

Factibilidad - Practicabilidad

La empresa debe contar con los recursos necesarios para implementar y ejecutar la estrategia elegida, como también un buen sistema de comunicación y retroalimentación, que nos permitirá identificar cualquier problema de

implementación o una estrategia emergente. ¿Es apropiada la estrategia para los recursos de que se disponen?

Vulnerabilidad

Capacidad de afrontar los riesgos que conlleva la implementación y ejecución de la estrategia. Capacidad de formular planes de contingencia o adaptar las líneas de acción que conforman la estrategia planeada.

Recompensas Ponteciales

Son los resultados compatibles con los objetivos o intereses planeados por la dirección estratégica, los resultados nos han entregado la creación de un valor económico o competitivo, un aumento de las ventas o de la rentabilidad, y/o a mejorado la actual posición competitiva de la empresa.

Realizar Ejercicios del N° 22 al N° 25

CLASE 11

4. VENTAJA COMPETITIVA ESTRATÉGICA

Para abordar este tópico, se debe basar el éxito de las estrategias empresariales en una ventaja competitiva duradera.

Ventaja Competitiva:

Una ventaja competitiva es cuando se cuenta con una mejor posición que los rivales para asegurarse los clientes y defenderse contra las fuerzas competitivas imperantes en la industria.

Para tener éxito en la creación de una ventaja competitiva se debe tratar de proporcionar lo que los competidores consideren como **valor supremo**. Es decir, el valor adicional que se esta aportando a la industria y que deja a la empresa en una mejor posición.

La estrategia competitiva consiste en todos los enfoques y movimientos que se han puesto y o se están poniendo en práctica -la empresa- para atraer compradores, aguantar las presiones competitivas y mejorar su posición en el mercado -**establecer una ventaja competitiva**-. Donde, la estrategia competitiva puede ser ofensiva o defensiva, cambiando de una posición a otra según las condiciones del mercado.

La estrategia competitiva es la búsqueda de una posición competitiva favorable en un sector industrial. En otras palabras, el obtener y mantener una ventaja competitiva.

Hay dos cosas importantes que sostienen la elección de la estrategia competitiva:

- a) El atractivo de los sectores industriales, para la utilidad a largo plazo y los factores que la determinan.
- b) La competitividad estratégica son los determinantes de una posición competitiva –ventaja competitiva- relativa dentro de un sector industrial.

El conocer y manejar estos puntos son parte importante para tener éxito, ahora éstos son dinámicos, quiere decir que el atractivo de la industria puede cambiar con el tiempo y de acuerdo a la actuación de las empresas participantes o de los factores del macro-entorno.

La estrategia competitiva tiene un poder considerable para hacer al sector industrial más o menos atractivo, o hacer empeorar la posición de la empresa en el sector industrial.

La Ventaja Competitiva nace fundamentalmente del valor que una empresa es capaz de crear para sus compradores, que excede el costo de esa empresa por crearlo.

Hay dos tipos básicos de ventaja competitiva:

Liderazgo en Costo

Diferenciación

Es del atractivo del sector industrial de donde nace o surge la Estrategia Competitiva, este atractivo viene de las reglas de la competencia que esta englobada en las cinco fuerzas competitivas¹⁰:

¹⁰ El Modelo de las cinco fuerzas de Porter será abordado en la próxima unidad.

Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter

La entrada de nuevos competidores

La amenaza de sustitutos

El poder de negociación de los compradores

El poder de negociación de los proveedores

La rivalidad entre los competidores existentes

El poder de estas fuerzas varía de una industria a otra y según a la evolución de la misma. Con las cinco fuerzas favorables en una industria, se obtendrán mayores márgenes de utilidad, es decir, la industria es más atractiva.

Las cinco fuerzas determinan las utilidades del sector industrial, ya que influyen los precios, costos y la inversión requeridos por las empresas de un sector (elementos de retorno y de inversión).

Las fuerzas están en función de la estructura de la industria o características técnicas y económicas. Ahora el cambio estructural aumenta la fuerza general y relativa de las cinco fuerzas competitivas y puede, de esta forma, más o menos influir en la utilidad del sector industrial.

Las empresas a través de la estrategia competitiva pueden afectar o influir en las cinco fuerzas y, por lo tanto, no ser prisionera de una estructura del sector industrial. ¿Qué puede entonces cambiar el atractivo de una industria, para bien o para mal? Existen muchas estrategias competitivas que han cambiado las reglas de la competencia en la industria y, por lo tanto, el atractivo de la misma.

Cada sector industrial es único y posee su propia estructura industrial única, con frecuencia las empresas hacen elección de la estrategia sin considerar las consecuencias a largo plazo para la estructura del sector industrial.

Los líderes de un sector industrial deben constantemente balancear su propia posición competitiva contra la salud del sector industrial como un todo -ellos pueden influir más fuertemente en la estructura de la industria, debido a que las 5 fuerzas son favorables, pero un cambio de esta estructura los puede afectar por la gran participación de mercado que tienen-.

a) Estructura del sector industrial y las necesidades de los compradores

Satisfacer las necesidades de los compradores, implica éxito de las empresas de negocios. El satisfacer las necesidades de los compradores puede ser un requisito para obtener beneficios en el sector industrial, pero en si no es suficiente; también cuenta el que las empresas puedan capturar el valor que crean para los compradores, o si este valor esta compitiendo con otros, éste es crucial para la industria.

Si el producto del sector industrial no crea mucho valor para sus compradores, hay poco valor para ser capturado por las empresas sin importar los otros elementos de la estructura, lo contrario hace que la estructura sea crucial.

b) Estructura del sector industrial y el balance oferta demanda

Si la demanda es mayor que la oferta implica alta utilidad; sin embargo el balance a largo plazo de oferta y demanda esta fuertemente influido por la estructura del sector industrial. Esta sostiene la utilidad o beneficio en el largo plazo (estructura industrial esta compuesta por las 5 fuerzas competitivas).

Por lo tanto, la estructura del sector industrial conforma el balance Oferta y Demanda, y la duración del balanceo (el des-balanceo de oferta y demanda genera una cantidad de utilidad dependiendo de la estructura).

Es decir, la estructura del sector industrial también determina la utilidad del excedente de la demanda.

Realizar Ejercicios del N° 26 al N° 28

CLASE 12

4.1. Estrategias Competitivas Genéricas

Como se dijo la segunda cosa importante de la estrategia competitiva es la posición relativa de la empresa dentro del sector industrial, es decir, en esta industria si la utilidad de la empresa es mayor o menor que la utilidad promedio. A continuación, se abordará en forma simple este tema y se profundizará en la tercera unidad de nuestro material de estudio.

La base fundamental del desempeño sobre el desempeño promedio a largo plazo es una **ventaja competitiva sostenida**. Que puede ser ventaja en costo o en diferenciación, y surgen de la estructura de la industria -el resultado del liderar con las 5 fuerzas mejor que sus rivales-. Ahora, las fortalezas o debilidades que posee

una empresa es en su esencia una función de su impacto sobre el costo relativo o la diferenciación.

Para lograr la ventaja competitiva -ventaja en costo y diferenciación- se tienen tres directrices generales que son **estrategias genéricas**:

- a) Luchar por ser el productor líder en costo en la industria (**Estrategia Líder en Costo**)
- b) Buscar las diferencias del producto que se ofrece con respecto al de los rivales (**Estrategia de Diferenciación**)
- c) Centrarse en una posición más limitada del mercado en lugar de un mercado completo (**Estrategia de Enfoque o Nicho del Mercado**)

Las dos primeras involucran un amplio rango de segmentación industrial, y la tercera necesita una segmentación estrecha. El logro de la ventaja competitiva requiere que una empresa realice una elección entre estas estrategias genéricas.

a) Liderazgo en Costo

La empresa se propone ser el productor de más bajo costo en el sector industrial, las fuentes de ventajas en costos depende de la estructura del sector industrial, algunas de ellas son:

- Economías de escala
- Tecnología de punta
- Acceso preferencial a materias primas
- Curva de aprendizaje
- El Producto es estándar
- Segmentos amplios del mercado

Si una empresa logra el liderazgo en costo, será ejecutor sobre el promedio en el sector industrial, siempre y cuando puede mandar sus precios cerca o en el promedio del sector industrial (menores rivales), lo que se traduce en mayores retornos.

Si el producto no es percibido como diferente, se nulifican los beneficios del liderazgo en costo, un liderazgo en costo debe lograr la paridad o proximidad en las bases de diferenciación en relación a sus competidores para ejecutar el promedio, lo que le permite directamente mayores utilidades.

En liderazgo de costo se debe estar atento a los cambios de tecnología que pueden cambiar la estructura del sector industrial y ser el único líder en costo y mantenerlo.

Este enfoque competitivo –liderazgo en costo- es poderoso en los mercados donde los competidores son sensibles a los precios. La base de la ventaja competitiva del líder en costo consiste en tener menores costos que los competidores. El liderazgo en costos es el centro de su estrategia competitiva.

Cómo se obtiene la ventaja en costo:

- Hacer un mejor trabajo perfeccionando la eficiencia y controlando los costos a lo largo de la cadena de actividad y costos existentes.
- Reformar la cadena de actividad y costo de la empresa para evitar por completo algunas de las actividades productoras de costo

Si es posible se elimina por completo ciertas actividades de la cadena de actividad y costo de la empresa.

El atractivo de ser un productor de bajo costo, proporciona defensas contra las cinco fuerzas competitivas:

- Contra los competidores rivales mejora la posición para competir de manera ofensiva con base a los precios, obtener mayor participación de mercado, mayor margen económico.
- En cuanto a los competidores tiene una protección en el margen de utilidades de los clientes poderosos.
- En cuanto a los proveedores; estar más aislado de los proveedores poderosos y de los demás competidores, ya que, su ventaja en costo es una mayor eficiencia interna.
- Contra los nuevos entrantes; el competidor de bajo costo puede disminuir el precio y crearle una barrera de entrada contra el nuevo competidor (no tiene cliente)
- Contra los productos sustitutos, la empresa de bajo costo está en una mejor posición que los rivales sustitutos.

Una estrategia competitiva basada en el liderazgo de costo es especialmente poderosa cuando:

- La competencia de precios entre los vendedores rivales es una fuerza competitiva dominante.
- Producto estandarizado.
- La diferencia entre una marca y otra no tiene importancia para los compradores.
- El producto es usado por todos los compradores por igual; las características o la calidad no son fuerzas competitivas dominantes.
- Bajos costos para cambiarse de un vendedor a otro
- Existen muchos compradores y tienen un importante poder de negociación para bajar los precios.

Desventaja de la Estrategia de Liderazgo en Costo:

- Avances tecnológicos para los rivales.
- Los métodos de bajo costo son fáciles de imitar y barato.
- Los líderes de bajo costo a veces no se dan cuenta de los cambios importantes del mercado, como los cambios en el uso del producto, preferencia o gustos o sensibilidad por los productos diferenciados, etc.

b) Diferenciación

Una empresa busca ser la única en el sector industrial junto con algunas dimensiones que son ampliamente valoradas por los compradores. (Importantes para ello), implica una recompensa en su exclusividad con un precio superior.

La diferenciación se puede basar en el Producto mismo, el Sistema de entrega, el Enfoque de mercadotecnia, los Servicios y la Imagen del producto.

Si la empresa logra la diferenciación será un ejecutor sobre el promedio, si el precio que cobra excede los costos extras en lo que incurre para ser único.

Un diferenciador debe lograr la paridad o la proximidad en costo, ya que empresas con menores costos rivales pueden nulificar sus beneficios, reduciendo el costo en todas las áreas que no afectan la diferenciación.

Ahora en el sector industrial pueden haber varias empresas diferenciadores y obtener buenos retornos, si existen varias características o atributos diferenciadores o valorados para los compradores.

c) Enfoque

Segmentos estrechos dentro del sector industrial; no es una ventaja competitiva general, si no es una mezcla y tiene dos variantes:

- Enfoque en costo, en donde se busca una ventaja en costo con un segmento blanco
- Enfoque de diferenciación; se busca la diferenciación en un segmento blanco

Las necesidades especiales en los segmentos implican un enfoque diferenciado, diferencias en costos en el comportamiento de costos de un segmento, implica enfoque en costo. Segmentos exclusivos no satisfechos, por competidores amplios.

Si el segmento objetivo de una empresa enfocada no es diferente a otros segmentos, entonces la estrategia de enfoque no tendrá éxito.

Si una empresa logra el enfoque diferenciado o enfoque en costo, y lo mantiene en un segmento estructuralmente atractivo, será un ejecutor sobre el promedio de la industria.

4.2. Atrapados a la Mitad

Una empresa que se embarca en una estrategia genérica y no lo logra, estará atrapada a la mitad, es decir, no obtiene la ventaja competitiva y además se encuentra en desventaja con sus rivales. Esta empresa sólo tendrá utilidades atractivas si tiene una estructura industrial favorable o compradores también atrapados a la mitad.

La tentación de tomar una estrategia genérica de enfoque y quedar atrapado a la mitad, es particularmente grande una vez que ha dominado su segmento en blanco, en vez de buscar otro segmento donde crecer.

Cada estrategia genérica es un enfoque fundamental diferente para crear y mantener una ventaja competitiva, combinando el tipo de ventaja competitiva que busca una empresa y el panorama de su blanco estratégico, la empresa deberá elegir entre las dos o quedar atrapada.

Para seguir estrategias genéricas diferentes se debe tener unidades de negocios separadas y diferentes, ya que las estrategias genéricas como liderazgo en costo y diferenciación son también, normalmente, inconsistentes.

Se puede reducir costos sin afectar la diferenciación del producto, pero a la larga se va llegar a un punto donde las estrategias son inconsistentes y la empresa deberá elegir.

Si una empresa logra liderazgo en costo y diferenciación las utilidades son mayores (son aditivos); para lograr estas dos estrategias genéricas juntas se deben dar las siguientes condiciones:

- los competidores están atrapados; no son capaces de obligar a la empresa de que elijan una estrategia ya que estas son inconsistentes; ahora estar atrapados es temporal y escogerán una estrategia y podrán obligar a la empresa y que también deberá escoger.
- El costo esta afectado fuertemente por la participación o interrelaciones (participación de mercado o interrelaciones es importante entre los segmentos que ayudan a una empresa a llevar las dos estrategias; pero siempre vulnerable a competidores capaces)
- Una empresa introduce una innovación importante; una innovación o tecnológica u otra pueden hacer bajar los costos y mejorar una característica o atributo diferenciador del producto (ejemplo calidad); pero las innovaciones pueden ser fácilmente copiados o igualados.

Una empresa debe siempre perseguir agresivamente:

- todas las oportunidades de reducción de costos que no sacrifiquen la diferenciación.
- todas las oportunidades de diferenciación que no sean costosas.

Pero estar preparados para elegir su estrategia última, que las llevara a la ventaja competitiva.

Realizar Ejercicios del N° 29 al N° 30

RAMO: DIRECCIÓN ESTRATÉGICA I



IPLACEX
instituto profesional

UNIDAD II

ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ESTRATÉGICA Y
COMPETITIVA DE LA EMPRESA

CLASE 01

1. ANÁLISIS COMPETITIVO E INDUSTRIAL

La formulación de la estrategia es una práctica impulsada por el análisis, es decir, en teoría las decisiones en cuanto a qué estrategia elegir debe basarse fundamentalmente en la evaluación del entorno externo y la situación interna de la empresa.

El fin del análisis competitivo es determinar las características en el entorno interno / externo, para una empresa en particular, que afectarán directamente sus opciones y oportunidades estratégicas.

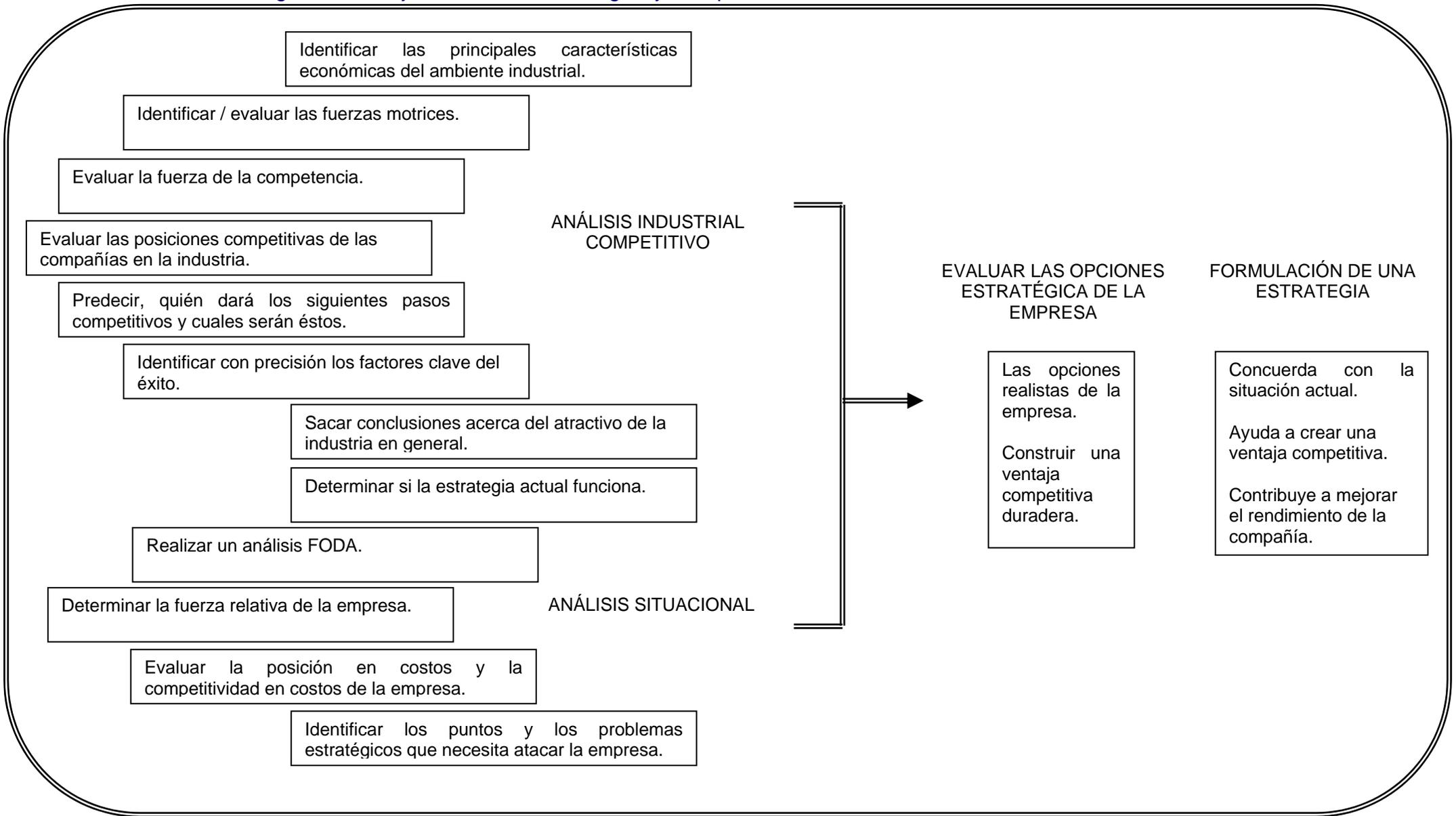
En nuestro análisis, nos enfocaremos en las técnicas del análisis competitivo e industrial, que se disgrega en dos tipos de análisis; el análisis competitivo industrial y el análisis situacional competitivo de la empresa. El primero hace referencia al análisis general del macroentorno de una empresa, y el segundo, es el análisis de las situaciones competitivas en la cual se ve inmersa la empresa, y que examina el campo más limitado del microentorno.

El análisis estratégico y competitivo de la empresa puede representarse como un flujo entre los pasos analíticos requeridos y su conexión para desarrollar la estrategia de la empresa.

Es importante ver el flujo lógico desde el análisis de la situación externa e interna de la empresa hasta la evaluación de las alternativas, que nos permiten la selección de estrategia. De tal forma, se presenta a continuación el flujo del análisis estratégico y competitivo.

Dado lo anterior se presenta la Figura N°1 el flujo del análisis estratégico y competitivo, para una empresa en particular.

Figura N°1: Flujo del Análisis Estratégico y Competitivo



1.1. Análisis Competitivo de la Industria: “El Modelo de las Cinco Fuerzas de PORTER”

Los enfoques de planificación estratégica, que actualmente son parte de la administración moderna, se destacan por su orientación externa. Como se ha mencionado, la planificación estratégica es una actividad de análisis externo; dedicada a la apreciación cuidadosa del medio externo que lleva a una comprensión del atractivo de la industria en la que se desenvuelve la empresa.

Se debe estar atento a todos los desarrollos de la industria, en especial a la conducta de los competidores. Es esencial el conocimiento a fondo de las características estructurales de la industria y la sólida percepción de las acciones de los competidores, los que permiten la formación del pensamiento estratégico clave para sacar conclusiones sobre si la industria es una inversión atractiva para la empresa y luego alcanzar una ventaja competitiva sostenible en el largo plazo.

Concepto de Industria:

Es un grupo de empresas que ofrecen productos o servicios que son sustitutos cercanos uno de los otros.

Como esta definición se orienta hacia los usuarios del producto, la pregunta es ¿Cuáles son los productos que tratan de satisfacer una cierta necesidad para un individuo y que éste está dispuesto a considerar en su decisión de compra?

En la respuesta surge el concepto de sustitutos cercanos, que son los productos con elevadas elasticidades¹ cruzadas de la demanda.

El análisis competitivo de una industria es un proceso ordenado que intenta determinar los factores estructurales que definen las expectativas de rentabilidad a largo plazo de la industria, es decir, el atractivo de la industria, como también caracterizar el cómo reaccionan los competidores más significativos.

Los sectores industriales varían enormemente en sus características económicas, situaciones competitivas y perspectivas futuras; por lo cual, el análisis de la industria es único y particular, en donde las conclusiones no pueden ser generalizadas a otras industrias.

Existen algunas metodologías básicas para llevar a cabo este análisis -en la unidad anterior se adelantó este tópico con el fin que el alumno tuviera una visión general del proceso de formación estratégica- como lo son las respuestas tentativas a siete preguntas:

¹ El concepto de elasticidad precio de la demanda, se entiende como la variación porcentual en la cantidad demandada de un bien X, ante la variación porcentual de \$1 en el precio del bien X. la elasticidad cruzada de la demanda hace referencia a la variación porcentual en la cantidad de mandada del bien x, ante la variación porcentual en \$1 del precio del bien Y, donde X es sustituto perfecto de

PREGUNTAS QUE GUÍAN EL ANÁLISIS COMPETITIVO

1. ¿Cuáles son las principales características económicas de la industria?
2. ¿Qué factores están impulsando el cambio en la industria y qué impacto tendrán?
3. ¿Cuáles son las fuerzas competitivas en la industria y qué importancia tienen?
4. ¿Qué compañías se encuentran en las posiciones competitivas más fuertes y cuales en las más débiles?
5. ¿Quién hará probablemente los siguientes movimientos competitivos y cuáles será éstos?
6. ¿Qué factores claves determinarán el éxito o fracaso competitivo?

La pregunta 1, la identificación de las características dominantes de la industria, fue un tema abordado y analizado por el alumno², por lo que no se profundizará en el desarrollo de esta respuesta.

A continuación se desarrollan las respuestas de las otras 6 preguntas, algunas ya introducidas con anterioridad; respuestas que guían el análisis industrial competitivo trascendental para que la empresa tenga éxito, ya sea ajustando su estrategia al ambiente industrial donde opera o estar en capacidad de reformarla -al realizar las acciones estratégicas adecuadas- de manera de lograr una ventaja competitiva.

Figura N°2: Condiciones para lograr el éxito competitivo



² Unidad 1, en el punto 3.1. del material de estudio se abordó este tópico.

Los diferentes modelos de análisis que nos permiten desarrollar la estructura competitiva de la industria, también se pueden utilizar para:

- Identificar las oportunidades y amenazas del ambiente
- Los factores claves del éxito de la industria
- La atractividad de la industria, en cuanto a su rentabilidad

El principal modelo que se abordará en este material de estudio, en cuanto al análisis del ambiente de la industria, es el conocido **Modelo de las cinco fuerzas de PORTER**.

El análisis de este modelo comienza con el concepto de las fuerzas motrices, y el por qué un cambio de éstas afectan o cambian a la industria. Las industrias pasan por fases evolutivas de crecimiento o etapas de un ciclo de vida, esto ayuda a explicar el por qué cambian las condiciones en la industria, ahora bien, esta hipótesis está incompleta, pues existen otras causas para el cambio competitivo e industrial que el obtener una nueva posición en la curva de crecimiento de la industria.

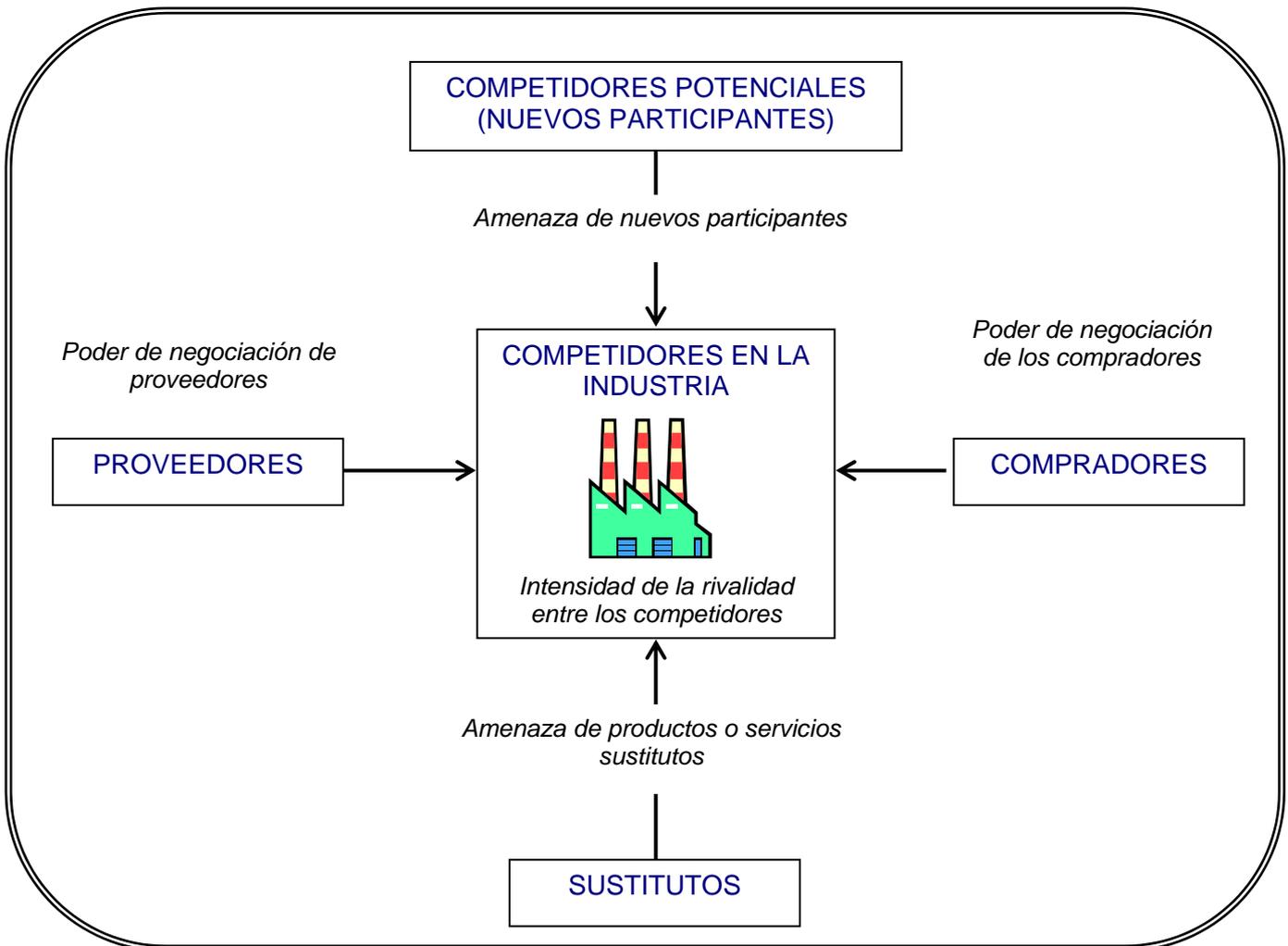
Las condiciones de la industria cambian porque existen fuerzas que crean incentivos o presiones para el cambio; es decir, debido a algunas fuerzas competitivas imperantes son las que originan que los participantes de la industria (competidores clientes, proveedores) modifiquen sus acciones; las fuerzas motrices de una industria son las principales causas implícitas de los cambios de las condiciones industriales y competitivas.

El marco de referencia más influyente y el más ampliamente empleado para evaluar el atractivo de la industria es el propuesto por el autor Michael E. Porter, en su libro "Competitive Advantage". Este modelo postula que existen cinco fuerzas motrices que conforman la estructura de la industria:

- Intensidad de la rivalidad entre competidores
- Amenaza de nuevos participantes
- Amenaza de sustitutos
- Poder de negociación de los proveedores
- Poder de negociación de los compradores

A continuación se presenta el cómo y de dónde fluyen cada una de estas fuerzas competitivas de la industria.

Figura N°3: Modelo de las Cinco Fuerzas de PORTER



La tarea del análisis de las fuerzas motrices es diferenciar las causas principales de las cambiantes condiciones en la industria; por lo general, sólo tres o cuatro factores en conjunto se pueden considerar como fuerzas motrices de una industria en particular. Es decir, en una industria la acción conjunta de dos o más fuerzas competitivas son las que ejercen presiones competitivas y modifican las acciones de los participantes.

Algunas condiciones cambiantes -las que pueden actuar sobre las fuerzas motrices o incluso como una de ellas, dependiendo de la magnitud- en la industria son:

- Cambios en la tasa de crecimiento a largo plazo de la industria.
- Cambio en cuánto a quién compra el producto y cómo lo usa.
- Innovación en los productos (rejuvenecer el crecimiento industrial).
- Cambio en la tecnología.

- Innovación en mercadotecnia.
- Entrada y salida de empresas importantes.
- Difusión del conocimiento técnico.
- Aumento en la globalización de la industria.
- Cambios en los costos y eficacia en la forma de hacer de las empresas.
- Nueva preferencia de los compradores (de un producto estándar a uno diferenciado y viceversa).
- Influencias de la reglamentación y cambios en las políticas gubernamentales.
- Preocupaciones, actitudes y estilos de vida sociales cambiantes.
- Reducciones en el riesgo empresarial y el riesgo en general, debido a la incertidumbre de los mercados cambiantes.

Por Ejemplo:

Dada la globalización y los mercados competitivos que -actualmente- predominan en las industrias, uno de los factores que más afecta a las fuerzas motrices, es la transferencia de tecnología a través de las fronteras nacionales.

El análisis de las fuerzas motrices tiene un valor práctico en la creación de la estrategia, debido a que las estrategias utilizan la exploración del entorno para detectar nuevas tendencias y desarrollos que podrían surgir como las nuevas fuerzas motrices de la industria.

La exploración del entorno incluye el estudio y la interpretación de sucesos sociales, políticos, económicos, ecológicos y tecnológicos para tratar de detectar nuevas tendencias y condiciones que podrían afectar en el futuro a la industria; lo que hace referencia al rol del macro ambiente³, que se refiere al medio externo más lejano de la empresa.

Realizar ejercicio nº 1 al 2

³ El rol del macro ambiente se analiza más adelante en esta unidad.

CLASE 02

1.2. Análisis del Poder de las Fuerzas Motrices

Como se ha dado a entender, en puntos anteriores, la competencia en una industria es el conjunto de cinco fuerzas competitivas, que podemos resumir como la rivalidad entre los vendedores (**COMPETIDORES**) en competencia en la industria, los intentos de las empresas por vender en otras industrias a fin de obtener clientes para sus propios productos **SUSTITUTOS**, la entrada potencial de **NUEVOS COMPETIDORES**, el poder de negociación e influencia ejercidos por los **PROVEEDORES** de materia prima y componentes claves, y el poder de negociación e influencia ejercida por los **COMPRADORES** del producto.

En el párrafo anterior se resalta el origen de la fuerza competitiva, a continuación se explica cada una de ellas.

1.2.1. Intensidad de la Rivalidad entre los Vendedores en Competencia.

Es la fuerza más poderosa y su poder depende de cómo las empresas usan las armas competitivas a su disposición para mejorar su posición en el mercado o crear una ventaja competitiva sobre sus rivales.

La estrategia competitiva que se basa en el grado de rivalidad de la industria, es la parte de la estrategia empresarial que se encarga del plan que tiene la dirección para competir con éxito;

- cómo crear una ventaja competitiva sostenible en el largo plazo y en la industria,
- cómo funcionar mejor que los rivales,
- cómo defenderse contra las presiones competitivas y
- cómo fortalecer la posición de la empresa en el mercado.

La rivalidad entre los vendedores existentes en la industria es dinámica; las maniobras competitivas entre los rivales están siempre cambiando pues las empresas inician nuevos movimientos ofensivos y defensivos; la existencia de la rivalidad se debe a que si la fuerza competitiva es débil, las empresas tienen la oportunidad de cambiar o mezclar sus armas competitivas, como por ejemplo aumentar sus precios y obtener mayores utilidades, es decir, ven la posibilidad de mejorar su posición.

Existen factores que influyen en la fuerza de la rivalidad entre los vendedores en competencia. No obstante, se debe señalar que en la literatura se difiere en la determinación de los principales factores en la rivalidad de los competidores.

Según Hax y Majluf⁴, entre los muchos determinantes del grado de rivalidad concuerdan que los principales son cuatro y que se describen a continuación:

⁴ Arnoldo Hax y Nicolás Majluf; Gestión de Empresa: Con una Visión Estratégica, Ediciones Dolmen, 1996.

El crecimiento de la Industria

Para las empresas del sector industrial que buscan expansión o aquellas que tienen capacidad ociosa, un lento crecimiento de la industria convierte a la competencia de la industria en un juego por mayor participación del mercado. Por el contrario, un mercado que se está expandiendo con rapidez, tiende a crear espacios para que todos crezcan al mismo ritmo que la industria.

El resultado de una batalla por participación de mercado es la eliminación de las empresas más débiles y menos eficientes.

Por Ejemplo:

Un crecimiento de 16,7% en el período 2002-2003, experimentó la industria de la seguridad privada que anualmente factura US \$454 millones, según se desprende del estudio "La Industria de la Seguridad Privada: algunos resultados de la primera investigación de mercado al respecto", la primera medición en Latinoamérica que muestra una radiografía de este sector.

El estudio señala que una de las áreas de **mayor expansión** es la de los guardias de seguridad. Actualmente existirían más de 1.000 empresas dedicadas a este giro y un 85% de ellas habrían sido creadas entre 1990 y 2003.

Debido al rápido crecimiento de esta industria y el ingreso de nuevos consumidores, ha permitido que las empresas participantes de la industria tengan la posibilidad de expandir sus negocios sin presiones competitivas y una baja rivalidad entre los competidores.

Costos fijos elevados o de almacenamiento

La rivalidad es más intensa cuando las condiciones de la industria tiendan a los competidores a reducir sus precios y usar otras armas competitivas a fin de elevar el número de las unidades. Lo que se da por las fuertes presiones, de los costos fijos elevados, para que las empresas operen a plena capacidad, que deriva en una escala de precios descendentes cuando existe capacidad en exceso.

El factor importante de costos, determinante de la fuerza competitiva de rivalidad entre los vendedores, es la proporción de los costos fijos en relación al valor agregado, y no los costos fijos en proporción a los costos totales. Lo que se puede explicar como, aquellas empresas cuyas compras de insumos -que entregan un bajo valor agregado- son parte importantes de los costos, van a sentir grandes presiones para llevar su capacidad al punto de equilibrio.

Lo mismo ocurre con aquellos productos que una vez producidos, es muy difícil o costoso almacenar, con lo cual las empresas se tientan a reducir precios para asegurar las ventas. Un ejemplo típico son los productos químicos peligrosos.

Por Ejemplo:

Las líneas aéreas tienen costos fijos elevados en el servicio de transporte de pasajeros. Observemos el caso de las líneas aéreas chilenas en sus rutas nacionales, en donde el servicio Punta Arenas - Arica se realiza en un Boeing 737 con capacidad para 180 personas, dado que muchas veces tienen que realizar viajes con la capacidad mínima de pasajeros -en donde el servicio de los asientos no ocupados no puede ser almacenado-, por lo tanto estas condiciones ejercen una fuerte presión competitiva en una industria en donde el grado de rivalidad es fuerte.

Es posible concluir que las presiones por la participación de mercado en la industria del servicio de transporte aéreo de pasajeros en Chile, es intensa y en donde el poder de LAN (80% del mercado) es reconocido por los otros participantes de la industria.

Falta de diferenciación o costos cambiantes

Un gran enemigo de la rentabilidad de la industria es el “Síndrome de producto genérico”, es decir, cuando el cliente percibe el producto o servicio como el mismo o casi sin diferencia a otro. En este caso, el producto no puede ser diferenciado y la decisión del cliente depende por entero del precio, lo que significa una guerra de precios.

La rivalidad es más fuerte cuando a los clientes no se les dificulta pasar de una marca a otra, que depende de bajos costos de cambio. En estas condiciones, todos los esfuerzos de las empresas participantes de la industria estarán orientados a conseguir una diferenciación del producto o servicio, que los protege de una guerra entre los rivales para arrebatarlos los clientes. La diferenciación es capaz de crear capas de aislamiento contra la guerra competitiva, por medio de la preferencia y la lealtad por una empresa en particular -de la industria-.

Por Ejemplo:

En la batalla por el control del mercado se cometen muchos errores, muchas veces las empresas siguen al líder del mercado, tomando su misma estrategia en vez de una estrategia diferente, todas empiezan hacer lo mismo, y al final lo único que queda es el precio. En las últimas décadas, Coca-Cola y Pepsi Cola ganaron ambas la guerra de las colas con estrategias diferenciadas entre ambas.

CLASE 03

Gran número de competidores o igualmente equilibrados (Industrias concentradas)

La rivalidad tiende a intensificarse conforme aumenta el número de competidores y a medida que éstos alcancen una uniformidad en cuanto a tamaño y capacidad. Es posible concluir que es más deseable participar en una industria con pocos participantes, los que concentran la mayor parte del mercado, pues las acciones estratégicas de éstos son conocidas y poco sorprendentes, las reglas del juego son conocidas y no existen guerras competitivas. Pero las iniciativas estratégicas novedosas y creativas se dan en las industrias poco concentradas, con muchos participantes y ninguno dominante, es decir, donde se compite con una base justa.

Por Ejemplo:

El número de instituciones bancarias ha decrecido en forma relevante -de 55 en 1980 a 40 en 1990- llegando a 26 en el 2003; en donde el Banco de Chile y el Banco Santander Santiago concentran el 40% del mercado. Con lo que podemos concluir que la banca chilena es una industria concentrada.

En cambio una industria poco concentrada es la industria de cosméticos y perfumes, donde las iniciativas estratégicas son novedosas y creativas, para enfrentar presión competitiva.

Estos son los que se consideran como determinantes centrales de la rivalidad entre los vendedores de una industria, pero existen otros factores que influyen en esta fuerza motriz, que a continuación se explican brevemente.

- La rivalidad es más fuerte cuando uno o más competidores no están satisfechos con su posición en el mercado y realizan movimientos para mejorar esta posición, a expensas de los rivales. Competidores importantes que están perdiendo su posición en el mercado y toman acciones agresivas en el mercado, aumentando el grado de rivalidad.
- Incrementos importantes de la capacidad, en industrias donde las economías de escala dictan que la capacidad debe ser incrementada, alterando profundamente el equilibrio en el mercado y el grado de rivalidad en la industria. Otros autores agregan a este factor la sobrecapacidad intermitente, que se produce cuando existen períodos de gran capacidad ociosa que eleva fuertemente los precios.
- Identidad de marca, que constituyen una importante fuente de diferenciación, factor determinante de la rivalidad; mientras los productos son más diferenciados existe un menor grado de rivalidad entre los competidores de la industria.

- Competidores diversos, la rivalidad se hace más volátil e impredecible conforme más variados son los competidores en términos de sus estrategias, prioridades, valores, cultura y países de orígenes.
- Barreras de salida y contingencias corporativas; las altas barreras de salida contribuyen fuertemente al deterioro del atractivo de la industria en los mercados ya maduros y los que se encuentran en la etapa de decadencia o declinación del ciclo de vida de la industria⁵. Dado que mientras más altos sean los costos de abandonar la industria, más será el incentivo para las empresas de permanecer y competir de la mejor forma posible. La rivalidad tiende a ser más vigorosa cuando es más difícil salirse de un negocio que quedarse en él y competir.
- La rivalidad aumenta en proporción a la magnitud del resultado final originado por un movimiento estratégico con éxito. Es decir, cuando existen intereses elevados, como por ejemplo una marca extranjera de automóviles en el mercado norteamericano posee una fuerte necesidad de lograr una posición sólida en el mercado.
- La rivalidad aumenta cuando una poderosa empresa que no pertenece a la industria, decide ingresar a la industria y lanzar movimientos agresivos con grandes inversiones, para transformar su recién adquirida empresa en un contendiente importante en el mercado.
- Condiciones de la demanda, que es otro determinante de la rivalidad de la industria, pues un crecimiento de la demanda tiende a moderar la competencia al suministrar mayor espacio para la expansión de las empresas participantes. Por el contrario, la declinación de la demanda genera mayor competencia porque las empresas luchan por mantener sus ingresos y su participación de mercado.

Realizar ejercicio nº 3

⁵ En la figura N°4 se presenta el ciclo de vida de la industria

En el siguiente cuadro se presentan las barreras de salidas más comunes, de tal forma de instruir al alumno, brevemente, en este tema.

Cuadro N°1: Barreras de Salida

BARRERA DE SALIDA	
“Son factores económicos, estratégicos y emocionales que mantienen a la empresas compitiendo en una industria, a pesar de que los rendimientos son bajos e incluso negativos”	
Activos Especializados	Este tipo de barrera se da cuando los activos son altamente especializados, en donde su valor de liquidación es bajo o existen costos elevados de transferencias o conversión.
Costos Fijos de Salida	Existen barreras de este tipo, cuando para salir de la industria se debe incurrir a costos fijos como: contratos laborales, costos de reinstalación, etc.
Interrelaciones Estratégicas	En el caso que existan interrelaciones entre diferentes unidades comerciales o empresas hermanas, en términos de imagen, marketing, acceso a los mercados financieros o instalaciones compartidas; la empresa se cuestiona la importancia estratégica de retirarse de la industria.
Barreras Emocionales	Las barreras emocionales se dan cuando los altos administradores están comprometidos con los empleados, existe lealtad, se identifican con el negocio, temor por sus propias carreras y razones de orgullo.
Restricciones Sociales y Gubernamentales	Existe una preocupación gubernamental por la tasa de desempleo, que pueden derivar en medidas proteccionistas y se convierten en altas barreras de salida.
Dependencia Económica	Cuando una empresa no esta diversificada y depende de esa industria para lograr sus ingresos.

Antes de finalizar con el análisis de la rivalidad entre los vendedores, se hace necesario explicar un concepto que ya se ha usado, con anterioridad, y que se seguirá utilizando, para una mejor comprensión del material de estudio.

Figura N°4: Ciclo de Vida de la Industria

Con el paso del tiempo muchas industrias atraviesan una serie de etapas bien definidas, desde el crecimiento hasta la madurez y finalmente la decadencia. El análisis de cada una de estas etapas es importante, pues éstas tienen implicancias en la forma de competir de las empresas participantes de la industria.

“La solidez y naturaleza de cada una de las fuerzas competitivas de Porter por lo general cambian a medida que evoluciona la industria” (Hill y Jones, 1996)

Lo anterior, es particularmente cierto para dos fuerzas específicas “competidores potenciales y la rivalidad”, es decir, los cambios en la solidez y naturaleza de la industria generan diferentes oportunidades y amenazas en cada paso de la evolución industrial.

El modelo del ciclo de vida industrial es una herramienta útil para analizar los efectos de la evolución industrial sobre las fuerzas competitivas. Las etapas son 1) Embrionaria, 2) Crecimiento, 3) Recesión, 4) Madura y 5) En decadencia; cada una de estas etapas se caracterizan por:

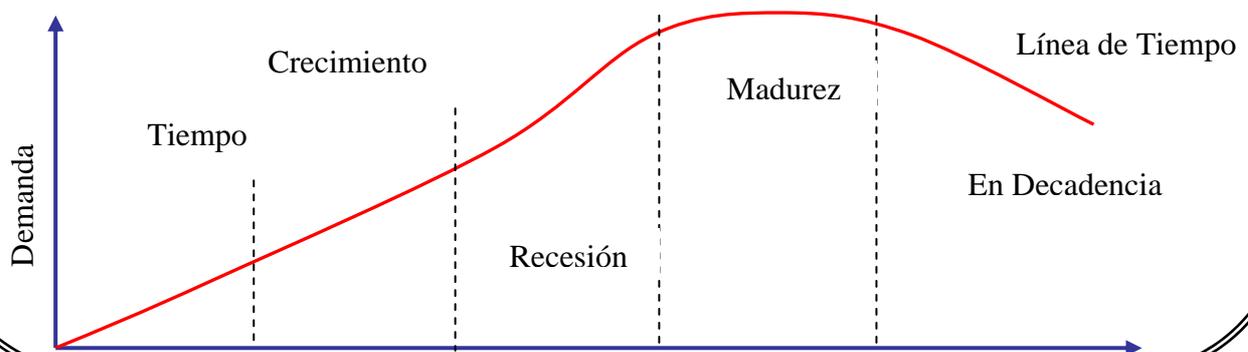
Embrionarias; crecimiento lento, poca familiaridad con el producto, altos precios, existen altas barreras de ingresos ligadas al acceso de know-how o tecnología. Las empresas participantes de industrias embrionarias deben aprovechar la falta de rivalidad y establecer un fuerte dominio en el mercado.

Crecimiento; la demanda se encuentra en expansión, se produce el ingreso de nuevos consumidores al mercado, los precios caen debido a la acumulación de experiencia de las empresas, pueden existir economías de escalas, se diferencian los productos para garantizar la lealtad a la marca. A pesar del ingreso de nuevos competidores, no se registra un marcado incremento en la presión competitiva; por lo tanto la rivalidad tiende a ser baja.

Recesión; la tasa de crecimiento se desacelera, la demanda se acerca a los niveles de saturación, no existen compradores por primera vez. Debido al exceso de capacidad, las instalaciones y las estrategias de expansión, derivada de la etapa anterior, la intensidad de la rivalidad es fuerte por la lucha de participación de mercado. El resultado pueden ser intensas guerras de precio, que conduce a la quiebra de las empresas menos eficientes.

Maduras; el mercado esta totalmente saturado, la demanda se limita al mercado, el crecimiento es bajo o cero, aumentan las barreras de ingreso y salida, disminuye la amenaza de nuevos competidores, por lo que la competencia en la industria se desarrolla al aumentar la participación de mercado y bajando los precios.

En decadencia; el crecimiento es negativo -ya sea por la sustitución de tecnología, los cambios sociales, demográficos y la competitividad internacional-, aumenta el grado de rivalidad entre los competidores, debido a las altas barreras de salida.



Cuando se analizan los factores o determinantes del grado de rivalidad entre los vendedores participantes de la industria, es posible hacer conclusiones -sobre las oportunidades y amenazas que presenta el mercado- tomando pares de factores que afectan a esta fuerza competitiva. A modo de ejemplo:

Factor 2	Factor 1	Condiciones de la demanda	
		Declinación de la demanda	Crecimiento de la demanda
Barreras de Salida	Altas	Gran amenaza de excesiva capacidad y guerra de precios	Oportunidades para aumentar precios mediante el liderazgo en precio
	Bajas	Moderada amenaza de excesiva capacidad y guerra de precios	Oportunidades para aumentar precios mediante el liderazgo en precio y para ampliar operaciones

Así, al depender de la interacción entre los diversos factores, el grado de rivalidad podría constituir una oportunidad o amenaza.

A continuación se presentan los grados de rivalidad que se encuentran definidos, de acuerdo a la interacción entre los factores que determinan esta fuerza competitiva, y sus efectos en la rentabilidad de la industria.

Cuadro N°2: Impacto del grado de rivalidad en la rentabilidad de la industria

GRADO DE RIVALIDAD	RENTABILIDAD
Rivalidad Intensa	Cuando las acciones de los competidores accionan bajas en las utilidades.
Rivalidad Moderada	La mayoría de las empresas obtienen utilidades razonables.
Rivalidad Débil	Las empresas en la industria obtienen una rentabilidad superior al promedio.

Realizar ejercicio n° 4 al 5

CLASE 04

1.2.2. Competidores Potenciales o Amenaza de Nuevos Participantes

Un punto crítico en la competitividad de la industria es la amenaza de los nuevos ingresos o la existencia de competidores potenciales en espera de ingresar a la industria. La complejidad de esta fuerza competitiva depende de dos factores, “las barreras de entrada y la reacción esperada de las empresas establecidas hacia el nuevo ingreso por parte de los participantes de la industria”.

La amenaza competitiva originada por extraños que entran en un mercado es más fuerte cuando las barreras de entrada son bajas, o cuando los participantes ya establecidos en la industria no pelean con vigor, evitando de este modo, que los potenciales competidores tengan esperanzas de obtener utilidades atractivas al ingresar. Por el contrario, cuando las barreras de entrada son altas y los nuevos competidores esperan fuertes represalias -de parte de los participantes de la industria-, la amenaza de ingreso es baja.

Cuadro N°3: Barreras de Entrada

BARRERA DE ENTRADA

“Existe una barrera de entrada cuando un recién llegado tiene dificultades para entrar al mercado, en donde los factores económicos colocan al entrante potencial en desventaja en relación con sus competidores” (En la literatura existen diversas fuentes importantes en la creación de barreras de entrada, para fines de nuestro estudio se destacan las siguientes).

Economías de Escala	Se refieren a las ventajas en costos asociadas a las empresas que producen a gran escala. Es decir, son las reducciones de los costos unitarios de un producto, en tanto aumenta el volumen absoluto. Las fuentes de economías de escalas incluyen reducciones de costos por la fabricación en series, descuentos por compra de materia prima, grandes volúmenes de compra, en gastos de publicidad, etc. Se pueden dar en cada función del negocio, es un movimiento costoso y riesgoso para un nuevo ingreso, pues debe entrar al mercado con una gran volumen de producción, lo que provoca un exceso de capacidad en la industria
Lealtad a la Marca + Diferenciación	Consiste en la preferencia que tienen los compradores por ciertas marcas establecidas en el mercado, por ejemplo los europeos son leales a las marcas europeas de electrodomésticos. La diferenciación del producto quiere decir que las empresas establecidas tienen identificación de marca y lealtad entre los clientes. La tarea de cambiar las preferencias de los consumidores por las empresas establecidas puede ser muy costosa.
Ventaja en Costo Absoluto	Las ventajas en costo absoluto pueden surgir de técnicas de producción superiores, producto de prácticas, patentes o procesos secretos.
Requisitos de Capital	Es la necesidad de invertir grandes recursos financieros para competir, crea una barrera de ingreso, por ejemplo, invertir en publicidad riesgosa o agresiva e irrecuperable, o en investigación y desarrollo.
Acceso a los canales de distribución	El acceso a los canales de distribución puede convertirse en una elevada barrera de entrada, el ingresar a estos canales puede ser muy costoso.
Efectos de las curvas de aprendizaje y experiencia	Cuando los costos unitarios más bajos son resultado del beneficio de las curvas de aprendizaje o experiencia; con lo cual el nuevo participante entra con una desventaja en costo.
Políticas Regulatorias	El Estado puede limitar o incluso prohibir la entrada al requerir licencias y permisos, para ingresar a la industria.

Las altas barreras de entrada son fundamentales para explicar el nivel sostenido de buena rentabilidad, por lo tanto, una estrategia que conduzca a levantar barreras de entrada en una industria, genera abundantes resultados -en cuanto a la rentabilidad- a largo plazo.

Cabe señalar además que las barreras de entrada cambian cuando varían las condiciones de la industria, ya sea por razones fuera del control de la empresa o por razones estratégicas. Como también, existen algunas empresas que poseen recursos o habilidades que les permiten enfrentar las altas barreras de entrada en forma simple y menos costosa que otros competidores potenciales.

Otro punto importante es que, las barreras de entrada pueden cambiar según las diferentes acciones de las empresas ya establecidas, como un arma de protección frente a un posible ingreso, o condiciones cambiantes del ambiente.

Por Ejemplo:

La industria farmacéutica posee importantes barreras de entrada, que derivan de la investigación y desarrollo al patentar algunos productos, lo que dificulta la entrada de nuevos participantes a la industria, dado que deben invertir en investigación y desarrollo para alcanzar a los participantes ya establecidos en el mercado.

La fusión entre Sodimac y Falabella, acción estratégica que no ha conseguido levantar una barrera de entrada en el mercado de productos para el hogar y materiales para la construcción, al contar con diversas fuentes de financiamiento –requerimientos de capital- y el libre acceso a la importación.

A continuación se presentan el impacto de las barreras de entrada y de salida en la rentabilidad de la industria.

Cuadro N°4: Impacto de las Barreras sobre la Rentabilidad

		Barreras de Salida	
		Bajas	Altas
Barreras de Entrada	Altas	Rentabilidad alta y estable	Rentabilidad alta, pero posiblemente inestable en el largo plazo
	Bajas	Rentabilidad baja y estable	Rentabilidad baja e inestable

En cuanto a la reacción esperada de los participantes establecidos en la industria, es posible mencionar algunas condiciones que determinan el grado de las represalias hacia el nuevo ingreso, es decir, se presumen grandes represalias cuando:

- Históricamente ha existido una fuerte represalia en el sector a los nuevos ingresos.
- Las empresas establecidas cuentan con los recursos para defenderse, como capacidad ociosa, capacidad de endeudamiento, exceso de efectivo, etc.
- Las empresas establecidas están muy comprometidas con el sector industrial y cuentan con activos inmovilizados en ella.
- Crecimiento lento del sector industrial, lo que limita la posibilidad de expansión de las empresas.

Por lo tanto, mientras mayor sea la motivación, rentabilidad o atractivo de la industria, mayor será la reacción de los competidores establecidos.

Para saber si la entrada potencial es una fuerza competitiva poderosa o débil, se debe preguntar si el crecimiento y las expectativas de beneficio de la industria son suficientemente atractivos, por sobre la reacción de los competidores del mercado y lo costoso de sobrepasar las barreras de entrada.

Por Ejemplo:

En la industria pisquera chilena está todo pasando, dos grandes productores - Control y Capel - que concentraban el 95% de la participación de mercado tuvieron que reaccionar ante el ingreso del grupo Luksic en conjunto con CCU al mercado, durante el 2003 con la marca Ruta Norte.

Estos grandes pisqueros, que por tiempo se enfrascaron en una guerra de precios, han reunido esfuerzos individuales para hacer frente desde dos puntos, Control por medio de la alianza con socios extranjeros y Capel, por medio de negociación con bancos para reunir recursos financieros y posicionar su marca.

Los planes agresivos de Control, se enfocan en ser innovadores y no perder mercado, sino más bien crecer; para lo cual, la idea es contar con un nuevo socio y salir al mercado externo.

Capel también cuenta con una serie de nuevos planes para mantener el liderazgo, que se resumen en trabajar intensamente en la defensa y ampliación del mercado.

Como se puede observar la competencia de esta industria recién comienza, en donde la gran apuesta es "conquistar el mundo".

Revista Capital (Chile)

CLASE 05

1.2.3. Amenaza de los productos Sustitutos

Este se da cuando las empresas de una industria se encuentran en estrecha competencia con productos de industrias que satisfacen similares necesidades, debido a que los productos de ambas industrias son buenos sustitutos, un ejemplo tradicional son la industria del Café que compiten estrechamente con la industria del Té y de las Bebidas Refrescantes.

Los productos sustitutos limitan los rendimientos potenciales de un sector industrial, al colocar un tope de precios que se puede cobrar en la industria y que le es rentable. En otras palabras, un bajo precio del Té puede colocar un precio tope para el Café, lo que provoca una disminución de la rentabilidad de la industria del Café.

La posición frente a los productos sustitutos bien puede ser una cosa de acciones colectivas en el sector industrial, por ejemplo una publicidad intensa y sostenida por parte de todos los participantes en el sector puede mejorar la posición competitiva de la industria en comparación con la industria de productos sustitutos.

Los productos sustitutos que merecen la máxima atención son:

- Los que están sujetos a tendencias que mejoran sus desempeño y precio contra el producto del sector industrial.
- Los productos de industrias que obtienen elevados rendimientos, debido a que disponen de recursos para invertir en la industria.

Por Ejemplo:

En la industria fabricantes de PCs, existe una alta amenaza de sustitutos, ya que se espera que en los próximos años el computador portátil o notebook reemplace en parte a los computadores de sobremesa, debido a las limitaciones de espacio que poseen estos últimos.

Cabe señalar, que las consolas de video juegos también es una importante amenaza de sustituto para los fabricantes de PCs.

La amenaza competitiva que imponen los productos sustitutos es fuerte cuando sus precios son atractivos -más bajos-, los costos de cambio de los compradores es bajo y los compradores creen que los productos sustitutos tienen iguales o mejores características, en cuanto a la calidad y/o servicio (productos sustitutos poco diferenciados).

El análisis del impacto de la fuerza competitiva que proviene de los productos sustitutos en la industria, permite concluir sobre la rentabilidad del sector lo cual depende de la presencia de algunos factores.

Realizar ejercicio nº 6 al 8

Cuadro N°5: Impacto de la Amenaza de Sustitutos sobre la Rentabilidad

FACTOR	EN LA INDUSTRIA	RENTABILIDAD
Disponibilidad de sustitutos cercanos	Alta	Rentabilidad baja e inestable
Costo de Cambio de los usuarios	Bajo costo de cambio	Rentabilidad inestable
Agresividad de los productores sustitutos y recursos	Alta agresividad y altos recursos	Rentabilidad inestable
Relación valor - precio	Baja Diferenciación y mucha diferencia en precio	Rentabilidad baja e inestable

1.2.4. Poder de Negociación de los Compradores

Hoy en día la clave para enfrentar esta fuerza competitiva es neutralizar el poder de negociación de los compradores, ya sea mediante estrategias orientadas a mantener satisfechos a los clientes y de esta forma llevar las riendas del negocio.

Para concluir el impacto del poder de negociación de los compradores sobre la rentabilidad de la industria, se deben analizar los siguientes factores.

Cuadro N°6: Impacto del Poder de Negociación de los Compradores sobre la Rentabilidad

FACTOR	EN LA INDUSTRIA	PODER DE NEGOCIACIÓN	RENTABILIDAD
Número de compradores de importancia	Un único gran comprador	Alto	Rentabilidad Inestable
Disponibilidad de productos sustitutos	Bajo número de sustitutos	Bajo	Rentabilidad alta
Costo de cambio	Altos costos de cambio	Bajo	Rentabilidad alta
Amenaza de los compradores de integración hacia atrás	Alta amenaza	Alto	Rentabilidad Inestable
Contribución a la calidad o servicio de los productos del comprador.	Cuando el producto es importante para el producto del comprador	Bajo y poca sensibilidad en el precio	Rentabilidad alta
El comprador tiene información total	Manejan toda la información	Alto	Rentabilidad Inestable
Rentabilidad de los compradores	Baja rentabilidad en la industria del comprador	Muy sensibles al precio, poder de negociación alta - medio	Rentabilidad Inestable

Por Ejemplo:

Para las grandes tiendas como Falabella, Almacenes Paris y Ripley, el poder de negociación de los compradores es una fuerza imperante en su industria, dado que sus productos son poco diferenciados y existe un bajo costo de cambio.

La actuación de esta fuerza motriz genera un ambiente competitivo entre los líderes del mercado, en donde la lucha por los clientes es fuerte y sin descanso, en donde las campañas de publicidad y las tarjetas de grandes tiendas, juegan un papel importante.

Estos factores cambian con el tiempo o como resultado de las decisiones estratégicas de una empresa, por lo cual el poder de negociación de los compradores puede aumentar o disminuir con el tiempo.

Los compradores se convierten en una mayor fuerza competitiva cuando son capaces de influir en el precio, la calidad, el servicio u otros términos de las condiciones de venta.

1.2.5. Poder de Negociación de los Proveedores

Al igual que la fuerza competitiva del poder de negociación de los compradores, la clave para enfrentar esta fuerza competitiva es neutralizar el poder de negociación de los proveedores, ya sea mediante estrategias orientadas a mantener buenas relaciones y condiciones con los proveedores, basada en el cumplimiento, la confianza mutua y la integridad.

Que los proveedores sean una fuerza competitiva poderosa, depende de las condiciones en la industria del proveedor y la importancia del producto que proporciona - en cuanto se trata de productos diferenciados o gran importancia de la materia prima en el proceso productivo-. Los proveedores de una industria constituyen una gran fuerza competitiva si tienen el suficiente poder de negociación para imponer una prima en el precio de sus materiales o componentes, y si de esta forma pueden afectar la posición competitiva de los rivales de la industria por la garantías de sus entregas o por la calidad y el rendimiento de los productos que abastecen.

A continuación se presentan los factores determinantes del poder de negociación de los proveedores y su impacto sobre la rentabilidad de la industria.

Cuadro N°7: Impacto del Poder de Negociación de los Proveedores sobre la Rentabilidad

FACTOR	EN LA INDUSTRIA	PODER DE NEGOCIACIÓN	RENTABILIDAD
Número de proveedores de importancia	Muchos proveedores y ninguno importante	Bajo	Rentabilidad alta
Disponibilidad de sustitutos para los productos de los proveedores	Bajo número de sustitutos	Alto	Rentabilidad inestable
Diferenciación y Costo de cambio	Altos costos de cambio	Alto	Rentabilidad inestable
Amenaza de integración hacia adelante por parte de los proveedores	Alta amenaza	Alto	Rentabilidad Inestable
Amenaza de integración hacia atrás por parte de la industria	Alta amenaza	Bajo	Rentabilidad alta
Contribución de los proveedores a la calidad o servicio de los productos de la industria	Importante contribución	Alto	Rentabilidad Inestable
Importancia de la industria sobre la rentabilidad de los proveedores	Rentabilidad alta de los proveedores	Bajo	Rentabilidad alta

Cuando afectan estos factores, los proveedores pueden ser considerados importantes, es decir cuando la materia prima provista por los proveedores son parte importante de los costos, la calidad del producto, son cruciales para la producción etc. Mientras más creíble es la amenaza de una integración hacia atrás, menor poder de negociación de los proveedores.

Las condiciones que determinan el poder de los proveedores no sólo están sujetas a cambio, sino que también están fuera del control de la empresa. No obstante, la empresa puede mejorar su posición frente a los proveedores mediante la estrategia.

Por Ejemplo:

Tomando el mismo caso de las grandes tiendas como Falabella, Almacenes Paris y Ripley, el poder de negociación de los proveedores es bajo en la industria, dado que sus productos son poco diferenciados, existe una alta amenaza de integrarse hacia atrás -como ya lo hacen, colocando sus propias marcas- y existe un bajo costo de cambio.

Realizar ejercicio nº 9 al 13

CLASE 06

1.3. Consideraciones del Modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas

Es necesario señalar algunas condiciones que limitan la aplicación del modelo de las cinco fuerzas de Porter, como son:

- 1) Una empresa en particular se juzga a la luz de los estándares de la industria, es decir, el efecto combinado de las fuerzas que afectan a la industria crean un ambiente significativamente deprimido, en donde a la mayoría de las empresas les va mal, o bien un conjunto de condiciones favorables que benefician a todos. Es posible, que una empresa obtenga resultados diferentes a los de la industria, los que pueden derivar de la formación e implementación de su estrategia y su desempeño.
- 2) La importancia de las fuerzas competitivas es diferente para cada una de ellas, es decir, no todas las fuerzas actúan con igual peso o intensidad en una industria y, por cierto, tampoco todos los factores -ya analizados- confluyen en las fuerzas. Por lo tanto, podemos concluir que existen muchos factores que contribuyen a una posición atractiva de la industria, sin embargo el peso de cada uno de los factores que intervienen es diferente.
- 3) Es un modelo estático en un mundo dinámico, es decir, se analiza la imagen estática de la competencia y no se considera el rol de la innovación.

1.4. Rol del Macroambiente

Antes de continuar con el análisis competitivo, se debe analizar el rol del macroambiente en la rentabilidad y atractivo de la industria. El análisis anterior

consideraba a las industrias como entidades autónomas, cuando en la práctica se encuentran insertas en un ambiente mucho más amplio.

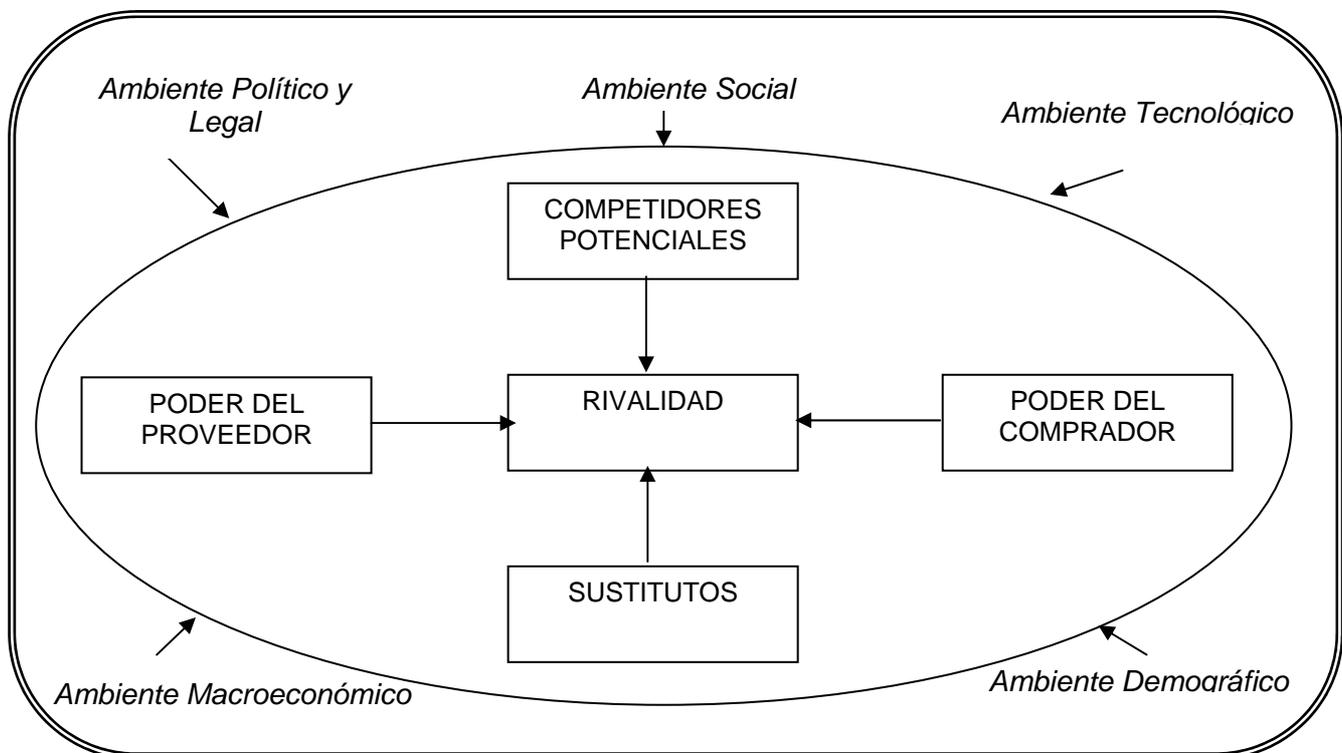
Es importante sopesar que los cambios en el macroambiente de una industria tiene un impacto directo en cualquiera de las cinco fuerzas competitivas de Porter, alterando la relativa solidez de las fuerzas y por ello, en el atractivo de la industria.

Se define como Macroambiente:

Todos aquellos ambientes externos más amplios que rodean a la gestión de una industria, como el ambiente tecnológico, económico, demográfico, social y político.

El rol del macroambiente queda expuesto en la siguiente figura, en donde podemos observar su interacción con las fuerzas competitivas.

Figura N°5: El Rol del Macroambiente de la Industria



A continuación se detalla cada uno de estos ambientes más amplios del entorno y su impacto en las fuerzas competitivas, y por ende en el atractivo de la industria.

1.4.1. El ambiente macroeconómico

La condición del ambiente macroeconómico determina la prosperidad y bienestar general de la economía, lo que afecta a la capacidad de las empresas a obtener una adecuada tasa de rendimiento.

Por lado de las presiones competitivas, un escenario económico favorable conduce a la expansión de los consumidores, por lo que la intensidad de la rivalidad es menor que una economía en recesión, dado que cada participante de la industria puede expandirse o ampliar sus operaciones sin luchar con otros por participación de mercado. Una declinación económica con frecuencia causa guerra de precios.

Los cuatro indicadores macroeconómicos más importantes, en cuanto a su impacto en las fuerzas competitivas, son la tasa de crecimiento de la economía, las tasas de interés, las tasas de cambio monetario y las tasas de inflación.

Por Ejemplo:

En el año 2003 las ventas de automóviles nuevos crecieron cerca de 21%, en comparación con el año anterior. Entre los principales factores que explican el avance de la industria automotriz se encuentra la disminución del dólar, las bajas tasas de interés y los atractivos precios de los vehículos.

El ambiente macroeconómico, por medio de la tasa de interés y el tipo de cambio, determina la prosperidad y bienestar la industria.

1.4.2. El ambiente tecnológico

El mundo en el que vivimos sufre cambios tecnológicos en forma constante, en lo que se conoce como un “efecto creación-destrucción”, por lo que un producto ya establecido en el mercado puede convertirse en obsoleto de la noche a la mañana.

Las aceleradas tasas de cambios tecnológicos pueden representar tanto una oportunidad como amenaza. Uno de los mayores impactos del cambio tecnológico es que destruye las barreras de ingreso fuertemente establecidas en algunas industrias.

Por Ejemplo:

Los avances tecnológicos dan la pauta para la industria de los fabricantes de PCs, en donde las empresas participantes de la industria deben invertir en investigación y desarrollo, y no perder de vista los cambios que presenta el ambiente.

1.4.3. El ambiente social

Los cambios sociales, al igual que los cambios tecnológicos, representan oportunidades y amenaza en el sector industrial. Es así, como los cambios en los estilos de vida, la preocupación por la salud, la conciencia por el bienestar, los conceptos de vida sana y natural, han transformado algunas industrias como la de los alimentos y bebidas gaseosas.

El ambiente social impacta directamente en la fuerza competitiva de los compradores y los sustitutos, dado que una nueva tendencia de los consumidores obliga a las empresas a reaccionar rápidamente y no perder participación de mercado.

Por Ejemplo:

Las campañas de protección contra las devastadoras consecuencias en la salud, sociedad y economía por el consumo de tabaco, como también la exposición al humo del tabaco. Lo que se traduce en una alerta a la comunidad del daño que ocasiona a la salud el tabaco.

Esta alerta ha despertado en los consumidores y potenciales consumidores una nueva tendencia, ya sea a tratar de dejar de fumar, lo que afecta directamente la industria del tabaco y sus posibilidades de expandirse.

1.4.4. El ambiente demográfico

La cambiante composición demográfica también genera oportunidades y amenazas en la industria. Hoy en día la pirámide poblacional no podría ser llamada de esta forma, pues la esperanza de vida ha aumentado considerablemente con el tiempo, la evolución y los cambios tecnológicos y sociales.

La explosión demográfica, los cambios en las etapas de maduración de las personas, los matrimonios con dos o un hijo, han modificado algunas industria como las de los electrodomésticos, líneas del hogar, etc. que deben reconquistar a sus nuevos consumidores y no permitir el ingreso de empresas de industrias relacionadas, más rápidas en reaccionar.

Por Ejemplo:

Las explosiones demográficas, bajo una economía sana y un nivel de empleo aceptable, afectan directamente a la industria de construcción de viviendas urbanas. Generando presiones competitivas a través de la intensidad de la rivalidad entre los competidores establecidos en la industria y la amenaza de nuevos ingresos, que deseen aprovechar esta oportunidad.

1.4.5. El ambiente político y legal

Los factores político y legal también tienen un impacto importante en el nivel de oportunidades y amenazas que se presentan en el ambiente del sector industrial.

Es así, como algunas restricciones o regulaciones por parte del Estado han levantado o derribado barreras de ingreso a la industria, afectando el grado de intensidad de la rivalidad entre los competidores participantes.

Por Ejemplo:

Las regulaciones antimonopolio han afectado a muchas negociaciones de fusiones, al no permitir que grandes corporaciones se apoderen de un mercado en particular, velando por la libre competencia.

La comisión preventiva de la Fiscalía Nacional de Economía, está investigando una denuncia que la asociación gremial de proveedoras presentó contra IANZA, de manera de que esta no ejerza su poder de negociación como comprador, que afecta a la libre competencia de la industria.

Del análisis del macroambiente -que en la literatura también se conoce como macroentorno- es posible concluir si éste influye en las fuerzas competitivas de la industria. Para lo anterior, se debe:

1. Identificar las variables macroeconómicas relevantes.
2. Proyectar la tendencia de esa variable.
3. Identificar los posibles efectos en la empresa, producto de la actuación de esa variable en la industria.

4. Definir Oportunidades y Amenazas que presenta el macroambiente -o entorno más lejano de la empresa- y que nos permiten definir las acciones a seguir por la empresa, ya sea para potenciar las fortalezas o disminuir el impacto de la amenaza.

Realizar ejercicio nº 14 al 16

CLASE 07

1.5. Análisis Estructura Competitiva

Cuando las fuerzas competitivas han sido analizadas una por una, la empresa esta en posición de llevar a cabo un análisis estructural más estratégico, de manera de concluir con los puntos fuertes y débiles en función del sector industrial en el cual compete.

El propósito de un análisis estructural es identificar las fuerzas competitivas dominantes en la industria y analizar el entorno competitivo de la empresa, por lo tanto, es esencial evaluar el poder de cada una de las cinco fuerzas competitivas.

Algunos autores entregan una estructura, con los pasos a seguir, para realizar un análisis competitivo, a modo de una guía práctica.

Paso 1

Para analizar el entorno competitivo, debe evaluarse el poder de cada una de las cinco fuerzas competitivas. El impacto de ellas en la industria determina como es la competencia en el mercado.

Cuando dos o tres fuerzas competitivas son poderosas en el mercado, la situación competitiva es hostil. Por regla general cuando más competitivas sean las fuerzas, menor será la rentabilidad colectiva de las compañías participantes.

La situación más hostil se presenta cuando las cinco fuerzas son lo suficientemente poderosas para ocasionar una prolongada rentabilidad inferior a la par o incluso pérdidas para la mayoría de las empresas participantes.

La estrategia competitiva de una empresa es más eficaz en la medida que le proporcione buenas defensas contra las cinco fuerzas competitivas, es decir, influya en las reglas de competencia de la industria a favor de la empresa y le ayude a crear una ventaja competitiva duradera.

Paso 2

Para evaluar las posiciones competitivas de las empresas rivales se puede utilizar el **Mapa de Grupos Estratégicos**, éste es una técnica que muestra las diferentes posiciones competitivas que ocupan las empresas rivales en una industria.

Definición de Grupo Estratégico (G.E):

El grupo estratégico consiste en aquellas empresas que tienen enfoques y posiciones competitivas similares en el mercado.

En un extremo, existirán tantos grupos estratégicos como competidores existan en el mercado, con enfoques competitivos por completo diferentes y con una posición diametralmente opuesta.

En el otro extremo, puede existir un grupo estratégico en la industria, en el caso que las empresas participantes sigan un mismo enfoque competitivo y con estructuras competitivas básicamente idénticas.

Para construir un mapa de grupo estratégico, se deben seguir los siguientes pasos:

1. Identificar las características competitivas que diferencian a las empresas en la industria como precios versus calidad, cobertura geográfica, el grado de integración vertical, magnitud de la línea de producto, el uso de canales de distribución, el grado de servicio ofrecido, etc.
2. Situar a la empresa en un mapa de dos variables, usando pares de características, antes mencionadas. Las variables en estudio no deben estar correlacionadas, es bueno experimentar con diferentes variables competitivas, es decir diferentes mapas de grupos estratégicos.
3. Asignar a las empresas que caen en la misma estrategia dentro del mismo grupo estratégico.
4. Dibujar círculos alrededor de cada grupo estratégico proporcionándoles el tamaño según la cantidad de empresas participantes de la industria en ese grupo estratégico.

El análisis de los grupos estratégicos ayuda a comprender mejor la rivalidad competitiva, ya que con frecuencia las fuerzas motrices y las presiones competitivas favorecen algunos grupos estratégicos y dañan a otros.

Es posible, graficar con hechos las maniobras competitivas entre los rivales de diferentes grupos estratégicos. Cuando más cerca estén los grupos estratégicos en el mapa, mayor tiende a ser la rivalidad entre las empresas miembros de los grupos.

Por lo general, algunos grupos estratégicos se encuentran en una mejor posición que otros, porque las fuerzas motrices y las presiones competitivas no afectan a todos los grupos por igual y las proyecciones de utilidad varían entre los grupos de acuerdo con el atractivo relativo de sus posiciones en el mercado.

Se puede concluir que los grupos estratégicos que difieren pueden tener situaciones que varían con respecto a todas y cada una de las fuerzas competitivas que actúan sobre un sector industrial.

Cuadro N°8: Grupos Estratégicos y la Rentabilidad

CARACTERÍSTICAS	DESCRIPCIÓN
Del Sector Industrial	-Los elementos industriales estructurales que determinan la intensidad de las cinco fuerzas competitivas y que se aplican por igual a todas los participantes. Estos elementos fijan el contexto general de la competencia en el sector.
Del Grupo Estratégico	-La altura de las Barreras de Movilidad que protegen al grupo estratégico de la empresa. -El poder de negociación de las empresas de un grupo estratégico con los clientes y proveedores. -La vulnerabilidad del grupo estratégico ante los productos sustitutos. -La exposición del grupo a la rivalidad de otros grupos.
Posición de la empresa dentro del G.E.	-El grado de competencia dentro del grupo estratégico. -La escala de la empresa con relación a otras en su grupo. -Costo de ingreso al grupo. -La habilidad de la empresa para ejecutar e implementar su estrategia.

*Barreras de Movilidad⁶

Lo anterior, nos permite concluir en cuanto a:

- Mientras más intensa es la rivalidad en el sector industrial, menor va hacer el potencial de utilidades para las empresas participantes.
- Cuando más altas sean las barreras de movilidad que protejan al grupo estratégico, mayor potencial de utilidades en el sector.

⁶ Barreas de Movilidad, son similares a las barreras de entrada, la diferencia se presenta es que las barreras de movilidad separan a las empresas que ya están en la industria en grupos y no les permiten moverse de un grupo a otro. Estas barreras tienen su origen en factores que crean asimetría de costos entre grupos de empresas.

- Cuando más baja sea la vulnerabilidad del grupo a los productos sustitutos, mayor potencial de utilidades para los participantes del grupo.
- El grado de competencia dentro del grupo es importante, dado que una fuerte competencia significa que las empresas del grupo luchan por el potencial de utilidades.
- Mientras más altos sean los costos de ingreso al grupo, mayor será el potencial de utilidades al interior del grupo estratégico.

Por lo tanto, dada la naturaleza de interacción de las condiciones que determinan lo rentable de una empresa, el potencial de utilidades de una empresa está fuertemente afectado por los resultados del grupo estratégico que es independiente al del mercado.

Por Ejemplo:

A modo de ejemplo, se analiza una supuesta industria de bebidas gaseosas, compuesta por 9 productores-distribuidores a nivel nacional, que atienden un mercado de 7 millones de personas. Para construir un Mapa Grupos Estratégicos se deben identificar dos variables determinantes o características competitivas que diferencian a las empresas.

Para el análisis de nuestro caso, las variables que caracterizan la competencia son la participación de mercado y el precio. A continuación se expone una tabla con la información necesaria.

Marca Gaseosa	Participación de Mercado	Se percibe el producto como
Marca A	42% (Alta)	Diferenciado
Marca B	3% (Baja)	Precio Bajo
Marca C	9% (Media)	Diferenciado
Marca D	31% (Alta)	Precio Bajo
Marca E	3% (Baja)	Precio Bajo
Marca F	1% (Baja)	Precio Bajo
Marca G	3% (Baja)	Precio Bajo
Marca H	7% (Media)	Diferenciado
Marca I	1% (Baja)	Diferenciado

Luego se debe asignar a las empresas que coinciden con las dos variables -por lo que tienen opciones estratégicas similares- dentro del mismo grupo.

Grupo 1: Líder del Mercado (Diferenciación y Participación de Mercado), compuesto por la marca A.

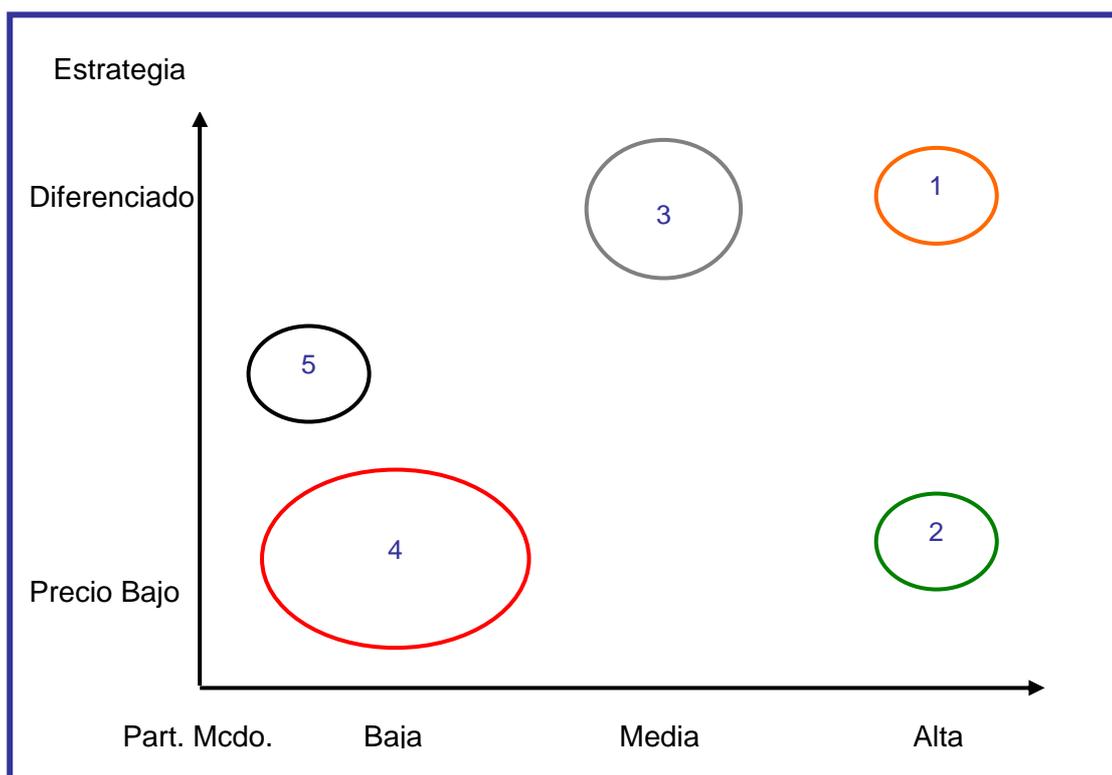
Por Ejemplo:

Grupo 2: Líder en Costo (Participación de mercado y liderazgo en costo), compuesto por la marca D.

Grupo 3: Los Diferenciadores (con baja participación de mercado), compuesto por las marcas C y H.

Grupo 4: Los que compiten con bajos precios, compuestos por las marcas B, E, F y G, siempre luchando por la participación de mercado.

Grupo 5: Atrapado en la mitad, no ha conseguido una real diferenciación entre las marcas que compiten con bajos precios. Compuesto por la marca I.



Cabe señalar que este modelo también presenta una consideración, a modo de desventaja, al igual que el modelo de las cinco fuerzas de Porter analiza una imagen estática de la competencia y no considera el rol de la innovación, es decir, es un modelo estático en un mundo dinámico.

Paso 3

Análisis de los competidores, de acuerdo a la predicción de los movimientos futuros y de que empresas los harán.

Las estrategias exitosas ponen mucho cuidado en observar a los competidores, es decir, en entender sus estrategias y observar sus acciones, medir sus puntos fuertes y determinar sus puntos débiles, y tratar de predecir los movimientos que harán a continuación.

Los rivales que no están gestionando bien en el mercado es seguro que cambien sus estrategias, es decir, están en busca de nuevos movimientos estratégicos, ya sean ofensivos o defensivos, para despertar en el mercado y mantener o recuperar sus posiciones competitivas. Es importante, observar esta información, pues hace que los directores puedan preparar mejor sus contra-movimientos, se debe tener claro que la mejor oportunidad para vencer a los rivales es dar el primer paso.

Realizar ejercicio nº 17 al 20

CLASE 08

1.6. Factores Claves del Éxito Competitivo

En la actualidad, en el proceso de planificación estratégica aparece la expresión "factores claves de éxito" (FCE), como un determinante de qué tan bueno o malo puede resultar un negocio en el largo plazo y, además, permiten evaluar las competencias reales del negocio dentro de la industria.

Definición Factores Claves del Éxito:

Los factores claves del éxito (FCE) son los principales factores determinantes del éxito financiero y competitivo en una industria en particular.

Los factores claves del éxito constituyen la diferencia entre las pérdidas y las ganancias, es decir, entre el éxito y el fracaso competitivo. Un factor clave del éxito puede ser una habilidad o un talento, una capacidad competitiva o una condición que debe lograr la empresa para lograr una posición competitiva sostenible e importante en la industria, se puede relacionar con los recursos tecnológicos, de fabricación, de distribución, de mercadotecnia o de organización.

Para identificar los factores claves de éxito se debe mirar hacia adentro del negocio, saber cuáles son los procesos o características que distinguen su producto o servicio y cuáles son los que debe dominar a plenitud para crear la ventaja competitiva.

Esta identificación suele ser fácil en la mayoría de los casos en que el producto o servicio es innovador pero no lo es tanto cuando se entra a un mercado muy competido en el cual la similitud de los procesos, productos y servicios es alta.

Los factores claves del éxito derivan del análisis competitivo y situacional, herramientas que facilita el proceso de mirar hacia adentro de la empresa o proyecto, cuyo eje central es el FODA o SWOT (siglas en inglés); el cual consiste en un análisis tanto interno como externo de la organización y que permite establecer, en el ámbito interno, Fortalezas y Debilidades, y las Oportunidades y Amenazas del entorno -ámbito externo- en que se desenvuelve o desenvolverá.

El análisis DOFA compara objetivamente la empresa con los competidores con lo cual se establecen los patrones del mercado y las competencias que identifican a la empresa, ya que, si se conoce qué es lo que hacen los demás y cómo lo hacen, se podrá establecer qué es lo que nuestra organización hace diferente y cómo lo hace.

Otra herramienta que sirve para determinar estos factores claves es el análisis de las cinco fuerzas, análisis estructural competitivo. Es decir, el análisis del ingreso de nuevos competidores, amenaza de sustitutos, poder de negociación de los clientes y de los proveedores y finalmente la rivalidad entre los competidores existentes; con él se puede ver más allá de la misma empresa y se detectarán cuáles son los elementos críticos para competir en el mercado

Los FCE varían de una industria a otra y también con el tiempo en una misma industria, conforme cambian las fuerzas motrices y las condiciones competitivas del mercado.

A continuación se presenta un cuadro resumen con los tipos de factores claves del éxito, tal vez los más comunes en los sectores industriales y que se relacionan con algunas áreas específicas.

Cuadro N°9: Tipos de Factores Clave del Éxito

FCE Relacionados con la tecnología	<ul style="list-style-type: none"> -Experiencia en la investigación científica. -Experiencia en una tecnología. -Capacidad de innovación en los productos y/o en el proceso de producción.
FCE Relacionados con la fabricación	<ul style="list-style-type: none"> -Eficiencia en la producción de bajo costo. -Gran utilización de los activos fijos. -Acceso a mano de obra especializada. -Alta productividad de la mano de obra. -Flexibilidad en la producción y el proceso productivo.
FCE Relacionados con la distribución	<ul style="list-style-type: none"> -Una sólida red de distribuidores. -Establecimiento detallistas que pertenecen a la empresa. -Bajo costo de distribución. -Entrega rápida .
FCE Relacionados con la mercadotecnia	<ul style="list-style-type: none"> -Una fuerza de venta eficaz y capacitada. -Calidad del servicio. -Variedad de la línea de productos. -Habilidades comerciales. -Estilos y envases atractivos. -Servicio confiable y asistencia técnica.
FCE Relacionados con las habilidades	<ul style="list-style-type: none"> -Talento superior. -Conocimiento del control de calidad. -Experiencia en tecnología en particular. -Capacidad de sacar productos recién desarrollados.
FCE Relacionados con la capacidad de la organización	<ul style="list-style-type: none"> -Sistemas de información. -Capacidad de responder con rapidez a las cambiantes condiciones del mercado. -Más experiencia y conocimiento gerencial.
FCE En general	<ul style="list-style-type: none"> -Imagen de Marca. -Protección de las patentes. -Ambiente laboral ejemplar. -Cultura empresarial que sobresale en la industria.

En conclusión, el fin de la identificación de los factores claves del éxito es poder decidir que es lo más y lo menos importante para el éxito competitivo, es decir, la identificación de los factores claves del éxito es una consideración estratégica primordial y constituyen las “piedras angulares” en la construcción de la estrategia.

A partir de la identificación de los FCE, la empresa puede adquirir una ventaja competitiva que le permitirá concentrar sus fuerzas -para ser mucho mejores que sus rivales- en uno o más FCE en la industria.

1.7. El Atractivo de la Industria

En el análisis industrial y competitivo se debe concluir el atractivo relativo de la industria tanto a corto y largo plazo. La literatura nos entrega una metodología definida claramente, paso a paso, de forma de determinar el atractivo de la industria fruto del análisis integral y organizado.

El primer paso consiste en detallar cada uno de los factores que está presente en el modelo de estructura competitiva de la industria de PORTER, de manera de generar un perfil sistemático del atractivo del sector.

Un segundo paso, es identificar o detectar los factores de la industria que afectan favorablemente -que constituyen oportunidades- y los que representan impactos negativos -que constituyen amenazas.

Los factores importantes que se deben considerar al momento de sacar conclusiones del análisis realizado, son:

- El potencial de crecimiento de la industria.
- La industria será afectada o no (más o menos) por las fuerzas motrices vigentes.
- El potencial de entrada y salida de una empresa importante de la industria.
- Estabilidad y confiabilidad de la demanda de la industria.
- Si las fuerzas competitivas serán más fuertes o débiles.
- La gravedad de los problemas.
- Los grados de riesgo e incertidumbre de la industria en el futuro.
- Si las expectativas generales de beneficio están por sobre o bajo del promedio.

La evaluación del atractivo de una industria desde el punto de vista de una empresa, implica tomar en cuenta:

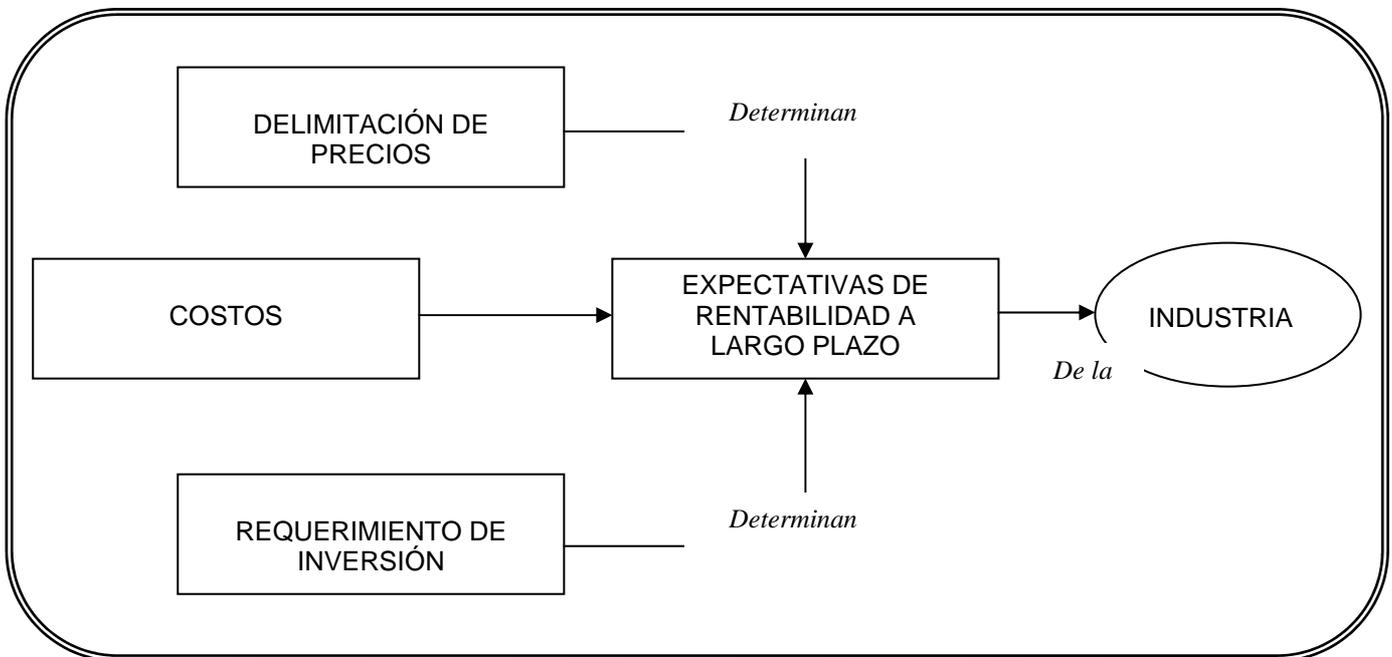
- La posición competitiva de la empresa en la industria y la probabilidad de que esa posición se fortalezca o debilite.
- El potencial de la empresa para capitalizar la vulnerabilidad de los rivales más débiles.
- La empresa es capaz de defenderse o está aislada de los factores que hacen que la industria no sea atractiva.

- Si la participación de la empresa en esa industria le contribuye a tener éxito en otras industrias relacionadas o de interés.

Las conclusiones con respecto a la atractividad y competitividad -situación competitiva de la industria- tienen una gran influencia en las opciones estratégicas de la empresa y su eventual selección de estrategia.

Para una mayor comprensión, se presenta la figura número 6, en donde se visualiza los factores básicos que explican las expectativas de rentabilidad -el atractivo- a largo plazo de la industria.

Figura N°6: Los Factores que Explican el Atractivo de la Industria



Realizar ejercicio nº 21 al 23

CLASE 09

2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DE LA EMPRESA

El análisis competitivo es un proceso que consiste en relacionar a la empresa con su entorno. El análisis competitivo ayuda a identificar las fortalezas y debilidades de la empresa, así como las oportunidades y amenazas que le afectan dentro de su mercado objetivo. Este análisis es la base sobre la que se diseñará la estrategia, para ello es necesario retomar el análisis de la situación de la empresa.

Una vez que hemos realizado el análisis industrial competitivo, que hemos identificado los grupos estratégicos que operan en la industria y los factores claves del éxito, es necesario concluir con la situación en la que nos encontramos, es decir las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades con que cuenta la empresa con respecto a sus competidores, y que les permiten hacer frente a las fuerzas imperantes del sector.

En el apartado anterior se explicó cómo el análisis industrial competitivo, nos permite evaluar y concluir con el atractivo del entorno externo de una empresa -la industria-. A continuación, se evalúa la situación estratégica de la empresa en particular en ese entorno.

El análisis de la situación de la empresa se centra en cinco preguntas⁷:

1. ¿Está funcionando bien la estrategia actual?
2. ¿Cuáles son los puntos fuertes y débiles, las oportunidades y amenazas?
3. ¿Es la empresa competitiva en costos?
4. ¿Cuán sólida es la posición competitiva de la empresa?
5. ¿Cuáles son los problemas estratégicos a los que se enfrenta la empresa?

Los autores Thompson y Strickland, hacen referencia a tres técnicas analíticas para responder a estas preguntas, a saber:

- Análisis FODA (SWOT).
- Análisis Estratégico de Costos.
- Evaluación de la Fuerza Competitiva.

⁷ Thompson y Strickland, "Dirección y Administración Estratégica", McGraw – Hill, 1998.

Cada una de estas herramientas será abordada en este apartado del material de estudio, en forma separada y práctica.

2.1. Análisis FODA

Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de una empresa en particular con el entorno en el cual ésta compete.

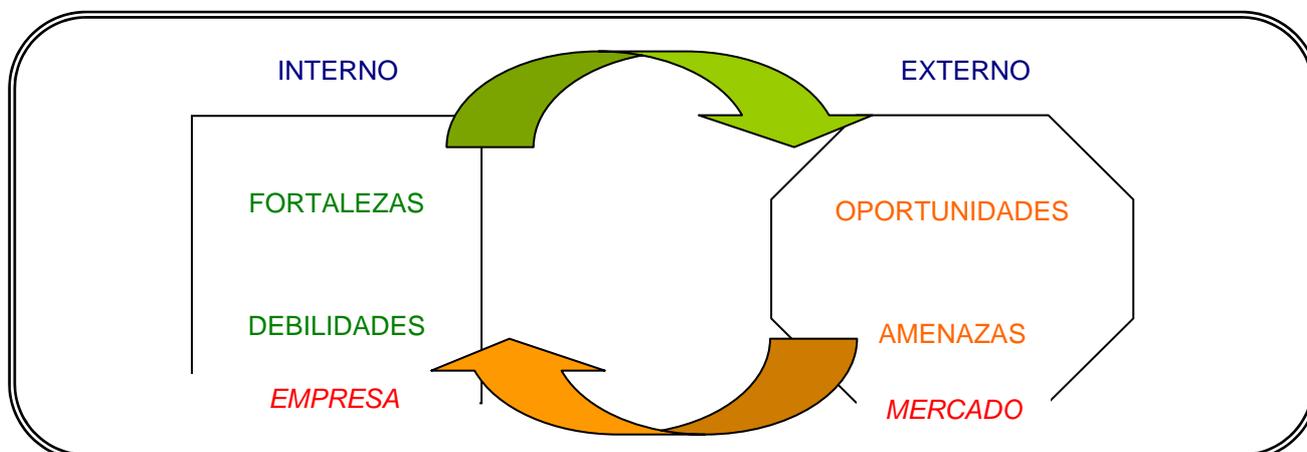
El análisis FODA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la organización o en diferentes unidades de análisis tales como producto, mercado, producto-mercado, línea de productos, empresa, división, unidad estratégica de negocios, etc.

Es una herramienta analítica que sistematiza la información que posee la organización sobre el mercado y sus variables, con el fin de definir su capacidad competitiva en un período determinado. Quien lleva a cabo este análisis, debe reunir información externa e interna a efectos de establecer Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA).

Muchas de las conclusiones obtenidas como resultado del análisis, son de gran relevancia en la formación e implementación de estrategia competitiva y son la base para conseguir una ventaja competitiva sostenible en el largo plazo. Dado lo anterior, algunos autores señalan que el análisis FODA debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito del negocio. Debe resaltar las fortalezas claves del entorno y explotar las oportunidades que se presentan, que apoyan a los FCE, y por ende, mejora el atractivo y las expectativas de rentabilidad de la industria.

Este análisis combina el interior de la empresa (fortalezas y debilidades) con las fuerzas externas (oportunidades y amenazas), ver figura número 7.

Figura N°7: Análisis FODA



Como podemos apreciar en la figura número 7, las Fortalezas hacen que puedan aprovecharse las Oportunidades, en tanto que las Debilidades se convierten rápidamente en Amenazas que pueden dejar a la empresa fuera de competencia.

Por Ejemplo:

Cuando una compañía farmacéutica posee una **debilidad** tecnológica importante con respecto a sus competidores más cercanos, un cambio tecnológico en la industria puede transformar esta debilidad en una gran **amenaza** del entorno en contra de su subsistencia en el mercado.

Es indudable entonces que resulta necesario aprovechar las Oportunidades que presenta el mercado, para lo cual resulta vital potenciar las Fortalezas, y superarse para que las Debilidades -que es necesario convertir en fortalezas- no se conviertan en una Amenaza que impida la supervivencia de la empresa. De manera fundamental a través de la realización de nuevos negocios, actualización de la tecnología, la creación de una organización eficiente, y la capacitación de los Recursos Humanos.

A continuación se describe cada uno de los componentes de análisis del FODA, tanto del aspecto interno -empresa- como externo -mercado-.

Las Fortalezas son aquellas características de la empresa que la diferencian en forma positiva al compararse con otras y en consecuencia potencian las posibilidades de crecimiento y desarrollo. En otras palabras, son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y que derivan en una posición privilegiada frente a la competencia.

Por Ejemplo:

- Recursos que se controlan.
- Capacidades y habilidades de la empresa.
- Actividades que se desarrollan positivamente.
- Actividades que se realizan con alto grado de eficiencia.
- Servicio y sistemas de apoyo – asistencias únicos en el mercado.

Las Debilidades son sus falencias, los aspectos en los cuales será necesario actuar rápidamente para no quedar en situación crítica, es decir, son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia. Una de sus consecuencias puede ser la pérdida de participación en el mercado. Debemos tener en cuenta que las debilidades son la puerta de entrada de las amenazas.

Por Ejemplo:

- Recursos de los que se carece.
- Habilidades que no se poseen.
- Actividades que no se desarrollan positivamente.
- Actividades deficientes.
- Problemas de comunicación.

Las Oportunidades son las posibilidades que presenta el mercado, que solo podrán ser aprovechadas si la empresa cuenta con las fortalezas para hacerlo. Son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

Por Ejemplo:

- Un cambio tecnológico, social o demográfico.
- Aspectos políticos y legales (creen barreras de entrada).
- Cambio en los gustos y preferencia de los consumidores.
- Descubrimiento de un nuevo uso del producto.

En tanto que las **Amenazas** están compuestas por severas condiciones que pueden afectar el desenvolvimiento de la empresa, llegando en un caso extremo, a hacer desaparecer a la empresa. Son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

Por Ejemplo:

- La llegada de un importante competidor a la industria.
- Restricciones políticas y legales, que crean barreras de salida o mayor requerimiento de capital.
- Cambios tecnológico o social.
- Un costo de cambio bajo.

La aplicación de esta técnica de análisis, permite a los profesionales la capacidad de desarrollar los procesos mentales que le permitirán el manejo y transformación de la información, a través de la ejercitación de las habilidades analíticas y creativas de pensamiento; ya que no sólo se busca comprender a través de la construcción y reconstrucción de objetos de conocimiento, sino que se exige un pensamiento experto,

crítico y creativo, manifestado a través de la originalidad, así como de la comparación, relación, formulación, evaluación y proposición de opciones y modelos tanto alternativos como propios desde una perspectiva integral.

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con la estrategia formulada y la ventaja competitiva a obtener de su implementación.

Del análisis FODA, se extrae el concepto de capacidad fundamental, que hace referencia a un secreto comercial en la dirección estratégica, es decir, es algo que la empresa hace especialmente bien en comparación con sus competidores. La importancia de una capacidad fundamental para la creación de estrategia, se base en:

- La capacidad adicional que proporciona a una organización para buscar una oportunidad particular en el mercado.
- La posición competitiva que puede otorgar en el mercado.
- Su potencial de ser una piedra angular de la estrategia.

También es importante señalar, que las oportunidades industriales más relevantes para una empresa son aquellos que ofrecen importantes vías de crecimiento y aquellas en las cuales una compañía tiene el mayor potencial para lograr una ventaja competitiva.

A continuación se presenta un cuadro resumen, en donde se determina lo que es necesario buscar para medir los puntos fuertes y débiles, las oportunidades y las amenaza de una empresa.

Cuadro N°9: Cuadro Resumen FODA

<p>FORTALEZA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Recursos Financieros adecuados. - Buena imagen de los compradores. - Ser líder en el mercado. - Acceso a economías de escala. - Propiedad de la tecnología. - Ventaja en costos. - Innovación de productos continua. - Capacidad y Habilidades superiores. - Dirección clara y capaz. - La empresa está aislada de las presiones competitivas. 	<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> - No existe una dirección estratégica clara. - Instalaciones obsoletas. - Rentabilidad inferior al promedio. - Falta de Capacidades y Habilidades. - Débil imagen en el mercado. - Atraso en la Investigación y Desarrollo. - Lentitud para reaccionar. - Costos unitarios altos.
<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Atender a grupos adicionales de clientes. - Ingresar en nuevos segmentos del mercado. - Diversificar los productos. - Expandir la línea de productos, según los cambios sociales o en las necesidades de los consumidores. - Integración vertical (hacia adelante o hacia atrás). - Crecimiento del mercado rápido, posibilidad para expandirse. 	<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Entrada de nuevos competidores con menos costos de producción. - Incremento de la venta de productos sustitutos. - Crecimiento lento del mercado. - Creciente poder de negociación de los clientes y proveedores. - Cambio en las necesidades y gustos de los compradores. - Cambios demográficos adversos. - Cambios adversos de políticas y regulaciones.

El análisis FODA cumple con ciertos objetivos estratégicos en cuanto al análisis situacional de la empresa, entre los cuales podemos mencionar los siguientes:

- Conocer la realidad situacional.
- Tener un panorama de la situación en todos sus ángulos.
- Visualizar la determinación de políticas para mantener las fortalezas, para atacar las debilidades convirtiéndolas en oportunidades y las oportunidades en fortalezas, así como direccionar estrategias para que las amenazas no lleguen a concretarse o bien si llegan a hacerlo, minimizar su impacto.

Realizar ejercicio n° 24

CLASE 10

2.2. Análisis Estratégico de Costos y la Cadena de Valor

La posición de costos de una empresa es un signo de la fuerza de la posición estratégica de la empresa en la industria, en relación con sus competidores. La evaluación de los costos de la empresa en comparación con los costos de sus rivales más cercanos, es una parte necesaria y crucial para el análisis de las situaciones de la empresa.

Los competidores no necesariamente incurren en los mismos costos al proporcionar sus productos a los usuarios finales. La diferencia en los costos entre empresas de una misma industria, pueden derivar de:

- Diferencias en los precios que se pagan por materia prima.
- Diferencia en la tecnología y antigüedad de las instalaciones – equipo (infraestructura desplegada).
- Diferencias en los costos operativos, debido a economías de escala, efectos de las curvas de aprendizaje y experiencia, los distintos niveles salariales, los diferentes niveles salariales, diferentes niveles de productividad, etc.
- Diferencias en la exposición de los rivales a los efectos de la inflación y del tipo de cambio.
- Diferencias en costos de mercadotecnia, gastos de venta y promoción, y gastos de publicidad.
- Diferencias en los costos de los canales de distribución.

Cuando los productos -entre empresas rivales- son diferenciados, se puede dar una disparidad entre los costos de los productores, pero cuando el producto de la industria estándar y existen bajos costos de cambio, el éxito competitivo de la empresa depende de que sus costos estén en línea con la de los productores rivales.

La regla general es “cuánto más altos sean los costos de una empresa en relación con los de sus rivales, más vulnerable será competitivamente”.

Lo anterior, nos permite concluir que el concepto básico del análisis de costos es “La Cadena de Valor”; dado que el análisis estratégico de costos incluye la comparación de la posición de costos de una empresa en relación con su competidor más importante, actividad por actividad, desde la compra de materia prima hasta el precio que pagan los consumidores finales.

Las acciones estratégicas que las empresas implementan para eliminar una desventaja en costo, necesariamente deben ser identificadas en la cadena de valor por actividades, pues es en éstas donde se originan las diferencias de costos.

La Cadena de Valor es un marco conceptual propuesto por Michael Porter y representa al conjunto de actividades que se desarrollan dentro de una organización y cómo éstas se relacionan entre sí para lograr generar un valor agregado para el cliente, que permita a la organización mantener una ventaja competitiva. El centro de análisis de la cadena de valor, es la unidad estratégica de negocios (la unidad educativa). El principio es que todas las tareas desempeñadas por ésta, pueden ser clasificadas en nueve categorías distintas.

La cadena de valor de una empresa y la forma en que desempeña sus actividades son un reflejo de su historia, de su estrategia, de su enfoque para implementar su estrategia y las economías fundamentales para las actividades mismas.

Este nuevo concepto -cadena de valor- se relaciona con el concepto de ventaja competitiva, dado que el análisis competitivo no puede ser comprendido al observar a una empresa como un todo. En otras palabras, el análisis debe enfocarse en muchas actividades discretas que desempeña una empresa en el diseño, producción mercadotecnia, entrega y apoyo de sus productos, en donde cada una de estas actividades puede contribuir a la posición de costos relativos de las empresas y crear una base para la diferenciación.

La diferencia entre las cadena de valor de la empresa y la de sus competidores más cercanos, son una fuente clave de la [ventaja competitiva](#).

La cadena de valor (CDV) disgrega a la empresa en sus actividades más relevantes para comprender el comportamiento de los costos y de las fuentes de diferenciación existentes y potenciales. Una empresa Una empresa obtiene una ventaja competitiva cuando el desempeño de estas actividades importantes es más barato y mejor que sus competidores más cercanos. El obtener y el mantener la ventaja competitiva depende no sólo comprender la cadena de valor de una empresa, sino como encaja la empresa en el sistema de valor general.

Las cadenas de valor de las empresas que participan en un sistema industrial difieren entre sí, pues éstas reflejan sus historias, estrategias y éxitos en la implementación; la cadena de valor de una empresa puede afectar y hasta cambiar el panorama competitivo del de sus competidores, representando una fuente potencial de ventaja competitiva -el servir sólo a un segmento particular en el sector industrial hace tener como resultado costos más bajos o diferenciación en comparación con los competidores-.

El grado de integración dentro de las actividades juega un papel clave en la ventaja competitiva, las coaliciones implican coordinar o compartir una cadena de valor con socios de coalición que amplía el panorama efectivo de la cadena de la empresa.

Cada empresa es un conjunto de actividades que se desempeñan para diseñar, producir, llevar al mercado, entregar y apoyar a sus productos, todas estas cadenas pueden ser representadas usando una cadena de valor.

En términos competitivos, el valor es la cantidad que los compradores están dispuestos a pagar por lo que una empresa les proporciona. Una empresa es lucrativa si el valor que impone excede a los costos implicados en crear el producto. El crear el valor para los competidores que excede el costo de hacerlo es la meta de cualquier estrategia genérica.

La CDV despliega el valor total, y consiste de las actividades de valor y del margen, las actividades de valor son las actividades diferentes física y tecnológicamente que desempeña una empresa. El margen es la diferencia en el valor total y el costo colectivo de desempeñar las actividades de valor.

CLASE 11

Cada actividad de valor puede dividirse en 2 amplios tipos, actividades primarias y actividades de apoyo.

a) Actividades Primarias

Actividades implicadas en la creación física del producto y su venta y transferencia al comprador, así como asistencia posterior a la venta.

Hay 5 categorías genéricas de actividades primarias relacionadas con la competencia o base de ventaja competitiva, para cualquier industria:

- **Logística interna:** actividades asociados con recibo, almacenamiento y diseminación de insumo del producto.
 - Manejo de materiales.
 - Programación de vehículos.
 - Almacenamiento.
 - Retorno a los proveedores.
 - Control de inventario.
- **Operaciones:** actividades asociados con la transformación de insumos en la forma final del producto.

- Maquinado.
 - Pruebas.
 - Empaque.
 - Ensamble.
 - Mantenimiento de equipo.
- **Logística Externa:** actividades asociadas con la recopilación, almacenamiento y distribución física del producto a los compradores.
 - Almacenes de productos terminados.
 - Procesamiento de pedidos y programación.
 - Manejo de materiales.
 - Operaciones de vehículos de entrega.
 - **Mercadotecnia y Ventas:** actividades asociadas con proporcionar un medio por el cual los compradores pueden comprar el producto e inducirlos a hacerlos.
 - Publicidad.
 - Precio.
 - Promoción.
 - Fuerza de venta.
 - Selección de canal.
 - Precio.
 - **Servicio:** actividades asociados a la prestación de servicios para realzar o mantener el valor del producto.
 - Instalación.
 - Reparación.
 - Entrenamiento.
 - Repuesto.
 - Ajuste del producto.

Cada una de estas categorías es fundamental en el desarrollo de una ventaja competitiva, su importancia depende del sector industrial.

Nota: Un análisis de la cadena de valor (CDV) en lugar del valor agregado (VA) es la forma apropiada de examinar la ventaja competitiva (VC), dado que el $VA = \text{precios de ventas} - \text{costo de la materia prima comprada}$, y por lo tanto no es una base sólida para el análisis de costos, además no realiza las uniones entre una empresa y su proveedor, lo que permite reducir el costo o aumentar la diferenciación de la empresa con respecto a sus competidores.

b) Actividades de Apoyo

Las actividades de apoyo sustentan a las actividades primarias y se apoyan entre sí, proporcionando insumos comprados, tecnologías, recursos humanos y varias funciones de toda la empresa.

Las actividades de apoyo implicadas en la competencia de la empresa, para cualquier sector industrial, se pueden dividir en cuatro categorías genéricas, a saber:

- **Abastecimiento:** se refiere a la función de comprar insumos usados en la cadena de valor de la empresa, no a los insumos comprados en sí. Una actividad de abastecimiento dada puede asociarse normalmente con una actividad de valor específica con actividades que apoya, o servirle a muchas actividades de valor. El costo de las actividades de abastecimiento con frecuencia tiene un gran impacto en el costo general de la empresa y en la diferenciación.
- **Desarrollo de tecnología:** cada actividad de valor representa tecnología sea conocimiento, procedimiento o tecnología dentro del equipo de procesos. El desarrollo de tecnología es imprescindible para la ventaja competitiva en todos los sectores industriales siendo la clave en algunos.
- **Administración de Recursos Humanos:** consiste en las actividades implicadas en la búsqueda, contratación, entrenamiento, desarrollo y compensaciones de todos los tipos de personal a cargo tanto de las actividades de apoyo como primarias y a la cadena de valor completa. La administración de recursos humanos afecta a la ventaja competitiva en cualquier empresa, a través de su papel en determinar las habilidades y motivación de los empleados y el costo de contratar y entrenar.
- **Infraestructura de la empresa:** consiste en varias actividades incluyendo administración general, planeación, finanzas, contabilidad, asuntos legales gubernamentales y administración de calidad. Este apoya a la cadena de valor completa y no a actividades individuales. Se considera algunas veces sólo como general, pero puede ser una fuente poderosa de ventaja competitiva.

c) Tipo de Actividades

Dentro de cada categoría de actividad primaria y de apoyo; hay tres tipos de actividades que juegan un papel diferente en la ventaja competitiva.

- **Directas:** actividades directamente implicadas en la creación de valor para el comprador como: ensamble, maquinado de partes, operación de función de venta, publicidad, diseño producción.

- **Indirectas:** actividades que hacen posible desempeñar actividades directas en una base continua, como mantenimiento, programación, administración de la fuerza de venta, administración de investigación, etc.
- **Seguro de Calidad:** actividades que aseguren la calidad de otras actividades como monitoreo, inspección, pruebas, revisión, etc. Las actividades de seguro de calidad también están presentes en los departamentos de la empresa, aunque casi nunca se les reconoce su importancia en la creación de una ventaja competitiva.

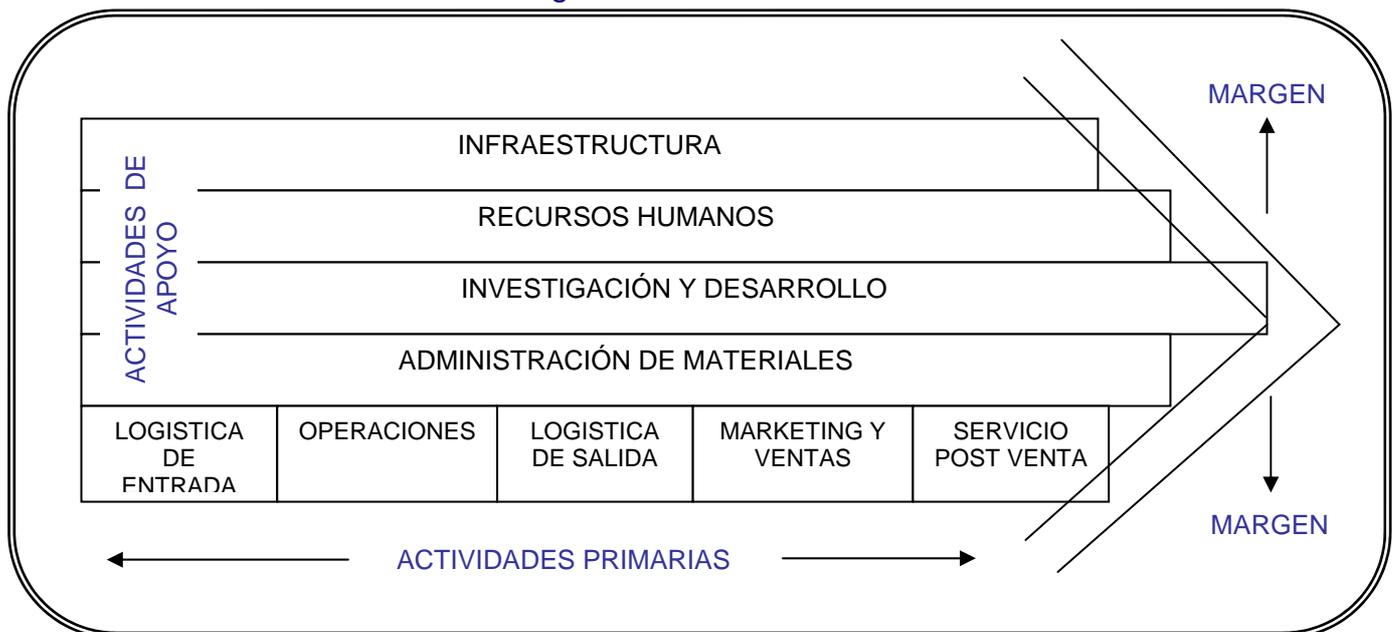
Para diagnosticar la ventaja competitiva es necesario definir la cadena de valor de una empresa para que compita en un sector industrial particular. El definir las actividades de valor relevantes requiere que las actividades con economía y tecnologías discretas se aislen. Las funciones amplias como manufactura o mercadotecnia deben ser subdivididas en actividades específicas.

Las actividades deberían estar aisladas y separadas cuando:

- Tengan economías diferentes.
- Tengan un alto impacto en la diferenciación del producto y servicio.
- Representan una parte importante o creciente del costo.

Las actividades de valor deben ser asignadas a categorías que mejor representan su contribución a la ventaja competitiva de una empresa. Es decir, todo lo que hace una empresa debería quedar capturado dentro de una actividad primaria o de apoyo, ver figura 8.

Figura N°8: Cadena de Valor



La palabra margen al final de la cadena pretende precisamente captar la diferencia entre el valor total generado (pagado por el comprador) y el costo agregado de las actividades (lo gastado por la organización en la generación del bien), es decir, la utilidad o premio que recibe la organización por su desempeño.

Las actividades primarias, son aquéllas implicadas en el movimiento físico de materias primas y de productos terminados, en la producción de bienes y de servicios, y en el proceso de marketing, ventas y subsiguientes servicios post-venta. En cierta medida, se les puede considerar como las funciones clásicas de gestión institucional, en donde hay una entidad organizacional, con un jefe o director a cargo de una tarea muy específica y con pleno equilibrio entre autoridad y responsabilidad. Las actividades de apoyo, a diferencia de las primarias que tienen un rol longitudinal, cumplen un rol transversal, ya que, como su nombre lo indica, su papel esencial consiste en proveer apoyo, no sólo a las actividades primarias, sino que también, entre sí. Están compuestas por la infraestructura de gestión de la organización, que incluye todos los procesos y sistemas ideados para asegurar una asignación de responsabilidades y coordinación adecuada, manejo de recursos humanos, desarrollo de tecnología y adquisiciones.

Es fácil observar que las actividades de apoyo están esparcidas, abarcando a toda la organización del negocio (ver figura N° 8). Por ejemplo, la responsabilidad por los recursos tecnológicos, humanos y financieros del negocio, no reside exclusivamente en el director del colegio, son asuntos centrales que deben preocupar a todo el equipo directivo, no importa cuál sea su campo de autoridad inmediata.

Tal vez, el único punto que vale la pena recalcar, es el rol que en el día de hoy desempeña la tecnología en las unidades de negocios. Ahora, en particular con el advenimiento de la tecnología de información, esta actividad es verdaderamente generalizada y afecta el modo de lograr ventajas competitivas en todas las tareas claves de gestión de la Institución.

Dado que la cadena de valor está compuesta por un conjunto de actividades desempeñadas por la unidad de negocios, presenta una manera muy efectiva de diagnosticar la posición del negocio frente a sus principales competidores, definiendo así la base para llevar a cabo acciones que apunten al sostenimiento de una ventaja competitiva.

En oposición a las fuerzas que determinan el atractivo de la industria para el negocio, las que son principalmente externas y no controlables por la unidad educativa, las actividades de la cadena de valor constituyen la base de los factores controlables para lograr superioridad competitiva. Su análisis nos lleva a la identificación de los factores claves de éxito que son centrales para competir y a la comprensión de cómo desarrollar las competencias singulares que proveen la base para un sólido liderazgo en los negocios.

Realizar ejercicio n° 25 al 27

2.3. Evaluación de la Fuerza Competitiva

Otra herramienta de análisis estratégico de la situación competitiva de una empresa, algo más amplia, es la evaluación de la posición y fuerzas competitivas que la empresa posee en la industria.

Para llevar a cabo esta evaluación es necesario identificar algunos elementos, a saber:

- (1) Con qué fuerza se mantiene la empresa en su posición competitiva actual.
- (2) Se puede esperar que la posición de la empresa mejore o se deteriore en caso que se continúe con la estrategia actual o se le aplique algunas afinaciones.
- (3) Cómo se clasifica la empresa en comparación con sus competidores más importantes, en cuanto a las mediciones de las fuerzas competitivas y los FCE en la industria.
- (4) La empresa tiene una ventaja o desventaja competitiva neta.
- (5) La capacidad de la empresa para defender su posición, frente a las presiones de las fuerzas competitivas, los movimientos anticipados y los cambios del medioambiente.

Esta evaluación se basa en una medición ponderado o no ponderada de las fuerzas competitivas y los FCE, en comparación con su competidor o competidores más importantes. No obstante, no es suficiente contar con una lista de comprobación, en donde se desarrollen estas evaluaciones, sino que lo más importante es desarrollar algunos juicios para evaluar si la posición mejora o empeora con la estrategia actual y cuales son la acciones estratégicas que mejoran la posición.

Por Ejemplo: lista de comprobación

FCE / Medición de la fuerza	Peso de fuerza	Empresa	Rival 1	Rival 2
Calidad del producto	0.25	8 / 2	5 / 1.25	10 / 2.5
Imagen	0.2	8 / 1.6	7 / 1.4	10 / 2
Habilidades tecnológicas	0.2	10 / 2	1 / 0.2	7 / 1.4
Posición de costo	0.15	5 / 0.75	10 / 1.5	3 / 0.45
Mercadotecnia	0.2	9 / 1.8	4 / 0.8	10 / 2
Total puntaje		8.15	5.95	8.35

Escala de calificación 1 = muy débil ; 10 = muy fuerte

Este procedimiento de evaluación de la fuerza competitiva, presenta conclusiones útiles acerca de la situación competitiva de la industria. Es esencial saber dónde una empresa es competitiva más fuerte y dónde es débil, de manera de crear una estrategia que fortalezca su posición a largo plazo en la industria. Como también emprender acciones para protegerse de los puntos débiles de su competencia, en comparación con sus rivales.

CLASE 12

Cuando analice el ambiente externo, nunca pierda de vista, en qué industria y eslabón se encuentra su empresa, éste es el punto de partida. Es importante interiorizar los conceptos teóricos entregados a lo largo del material de estudio, lo que no significa aprenderlos de memoria, sino más bien desarrollar un criterio de análisis. Los ejemplos vistos, son mapas a escala de la realidad, que tienen como objetivo, el aplicar los conocimientos y abrir la perspectiva de análisis del alumno; no son en ningún caso, sistemas estándares para seguir al pie de la letra.

3. INTRODUCCIÓN A LA SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS COMPETITIVAS GENÉRICAS

El análisis que se ha realizado hasta ahora -análisis industrial competitivo en donde se determina el atractivo de la industria, y el análisis situacional de la empresa, que determina la posición competitiva en la que nos encontramos-, tiene como único objetivo la definición de la posición del negocio dentro de la industria, es decir, qué tan competitivo es la empresa en relación al resto de los competidores de la industria, sin embargo, el objetivo final de todo este análisis, es la determinación de una ventaja competitiva que permita a la organización disfrutar de un nivel sostenible de rentabilidad por sobre el promedio de la industria.

El autor Michael Porter, establece que un negocio puede disfrutar de una ventaja competitiva exclusivamente sobre la base de una de dos estrategias genéricas básicas: liderazgo en costos o diferenciación. Una comprensión acabada de las fortalezas o debilidades que un negocio pudiese tener en relación con sus competidores, sólo puede explicarse, ya sea por una ventaja relativa de costos o por una capacidad de diferenciación. Estas dos maneras genéricas de competir, se originan en las habilidades para comprender y examinar las cinco fuerzas de la estructura de la industria en la que participa un negocio y la explotación de capacidades internas derivadas de las actividades de la cadena de valor.

Estas dos maneras genéricas de competir, pueden combinarse con el ámbito del mercado en el que la empresa intenta lograr una ventaja competitiva. Las alternativas resultantes llevan a tres estrategias genéricas, dependiendo de si la firma busca una

posición competitiva en el total de la industria o si concentra sus actividades en un campo más reducido del mercado. Estas estrategias genéricas, son liderazgo en costos, diferenciación y foco o enfoque, y se les puede describir de la manera siguiente:

El liderazgo en costos: requiere de la construcción agresiva de instalaciones a escala eficiente; vigorosa persecución de reducción de costos, sobre la base de la experiencia, costos ajustados y control de gastos generales, evitar cuentas de clientes marginales y utilización de costos en áreas como investigación y desarrollo, servicio, equipo de ventas, propaganda, etc.; su objetivo final, es lograr una ventaja en costos, por sobre nuestra competencia actual y futura. Esto no significa que la institución, para lograrlo, deba solamente reducir los costos de operación, si no que debe alcanzar niveles altos de venta, que disminuyan significativamente los costos unitarios de los productos, de esta forma logrará protegerse de nuevos competidores, los que deberán incurrir en grandes gastos para lograr similares niveles de venta a un precio competitivo. Esta estrategia genérica, por lo general se utiliza en negocios que necesitan grandes volúmenes de ventas y su estructura de costos fijos son altas. Es importante mencionar que no se debe desarrollar una estrategia de liderazgo en costo, sacrificando la calidad del producto o servicio.

La diferenciación: exige la creación de algo que sea percibido como singular o especial a través de toda la industria y que sea valorado por el cliente (alumnos, padres y apoderados, sociedad). Los enfoques a la diferenciación, pueden adoptar muchas formas, diseño o imagen de marca, tecnología, características propias del producto, servicio al cliente, red de agentes, concesionarios u otras dimensiones. Su objetivo es diferenciarnos de otros productos o servicios de la competencia y lograr que los clientes paguen un valor superior por aquellas cualidades distintivas. Por ejemplo, un colegio que ofrezca dentro de su plan curricular, talleres de inglés básico y avanzado, a nivel escrito y hablado, junto a metodologías especiales de estudio, se distinguirá por sobre aquellos que sólo ofrecen inglés como una asignatura más dentro de su plan de estudio; por esa diferencia, el colegio puede ser escogido por el cliente, el que estará dispuesto a pagar el plus del servicio.

La estrategia de focalización: consiste en concentrarse en un grupo particular de compradores, un segmento de la línea de producción o un mercado geográfico. Al igual que en el caso de la diferenciación, la focalización puede adoptar muchas formas. Las estrategias de diferenciación y de bajo costo apuntan al logro de esos objetivos a través de toda la industria, mientras que la estrategia de focalización se estructura alrededor de un segmento en particular.

La Figura N° 9, muestra cómo estas estrategias se relacionan con el ámbito del campo estratégico. Como lo indica claramente la figura, incluso cuando se selecciona un ámbito reducido del mercado, las dos estrategias básicas para lograr ventaja competitiva son el liderazgo en costos y la diferenciación.

Figura N° 9: Matriz de Ventaja competitiva

		VENTAJA COMPETITIVA	
		Costo menor	Cualidad distintiva
AMBITO DEL MERCADO	Amplio	Liderazgo en costos	Diferenciación
	Reducido	Enfoque en costos	Enfoque en diferenciación

Si la institución busca una ventaja competitiva a través de una ventaja en costos en un mercado amplio (por ejemplo nacional), entonces debe aplicar una estrategia en liderazgo en costos, pero si lo desea realizar en un mercado más pequeño, como una comuna o región, debería utilizar una estrategia de foco de costo; de la misma forma, si busca una ventaja competitiva mediante la diferenciación, tiene dos opciones, hacerlo en un mercado amplio o bien, en un mercado más reducido.

La estrategia de costos, diferenciación o enfoque, puede ser aplicada en una industria en particular; cuál de ellas utilizar, depende exclusivamente del análisis que realice el equipo directivo y la decisión que tomen. No es conveniente que una institución aplique más de una de ellas a la vez, en su unidad educativa.

3.1. Fuentes de Competencias Distintivas

Estando de acuerdo sobre las dos maneras básicas de lograr ventaja competitiva - liderazgo en costos y diferenciación-, la pregunta que resta hacernos es ¿cómo llevar adelante un proceso sistemático para llegar a un diagnóstico completo y a una receta para desarrollar capacidades competitivas? La respuesta a esa pregunta, se basa en la cadena de valor.

El liderazgo de costo por definición, implica que la unidad estratégica de negocios establece una posición que tiene una ventaja de costo significativa por sobre todos sus competidores en la industria. Para lograr tal posición, primero tenemos que identificar las actividades críticas en la cadena de valor y luego desplegar las capacidades necesarias para sobresalir en una o más de ellas.

La diferenciación, implica que la unidad de negocios tiene que ofrecer algo único que no pueda ser igualado por sus competidores y que es valorado por sus compradores, más allá de la simple oferta de un precio más bajo. Una vez más, es necesario comprender las fuentes potenciales de diferenciación que brotan de las actividades de la cadena de valor y el ejercicio de las habilidades necesarias que permitan la materialización de esos potenciales.

Es importante darse cuenta que virtualmente toda actividad en la cadena de valor, es una fuente potencial para perseguir, ya sea liderazgo en costo o diferenciación. Al

mismo tiempo, no todas tienen la misma importancia para el logro de la ventaja competitiva deseada. Por lo tanto, el proceso de seleccionar una posición competitiva comienza con una 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 al negocio lograr la correspondiente ventaja sostenible.

3.2. Matriz para Determinar Amenazas y Oportunidades

A continuación, se presenta una matriz que nos permite ordenar el análisis del medio externo, esto con el objeto de tener una visión más global de lo que está sucediendo y poder determinar las amenazas y oportunidades.

Figura N°11: Matriz de Análisis de las 5 fuerzas de Porter

		Muy baja	Baja	Alta	Muy Alta
BARRERAS DE ENTRADA	La inversión para entrar al mercado es:				
	Las economías de escala del negocio son:				
	El posicionamiento de imagen de los colegios es:				
	El efecto experiencia tiene una importancia:				
	Las restricciones gubernamentales son:				
BARRERAS DE SALIDA		Muy baja	Baja	Alta	Muy Alta
	Las barreras emocionales son:				
	La especialización de los activos es:				
	Las restricciones gubernamentales son:				
	Los costos de salida son:				
RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES		Muy baja	Baja	Alta	Muy Alta
	La fragmentación del mercado es:				
	La cantidad de competidores igualmente equilibrados:				
	La diversidad de competidores es:				
	El crecimiento de la demanda es:				
PODER DE LOS CLIENTES		Muy baja	Baja	Alta	Muy Alta
	La fragmentación de los clientes es:				
	El costo de cambio de servicio para el cliente es:				
	La cantidad de clientes que tiene una gran importancia en mis ventas es:				

	La posibilidad de clientes que se integren hacia atrás es:				
PODER DE LOS PROVEEDORES		Muy baja	Baja	Alta	Muy Alta
	La fragmentación de los proveedores es:				
	La contribución de los proveedores a la calidad del servicio es:				
	La cantidad de proveedores que tiene una gran importancia en mis ventas es:				
	La posibilidad de que proveedores se integren hacia adelante es:				
	La posibilidad de cambiar los servicios o productos de los consumidores es:				
DISPONIBILIDAD DE SUSTITUTOS		Muy baja	Baja	Alta	Muy Alta
	La disponibilidad de sustitutos cercanos es:				
	La capacidad que tienen los sustitutos para satisfacer al cliente es:				
	Los costos de cambio del consumidor hacia los sustitutos es:				
	La agresividad de los sustitutos es:				
OTROS A ANALIZAR		Muy baja	Baja	Alta	Muy Alta
	La capacidad de nuevos competidores de otra industria para entrar al negocio es:				
	La capacidad que tienen otros colegios de otro sector geográfico, para entrar al mercado de análisis es:				
	El apoyo que presta el gobierno a algunos competidores es:				

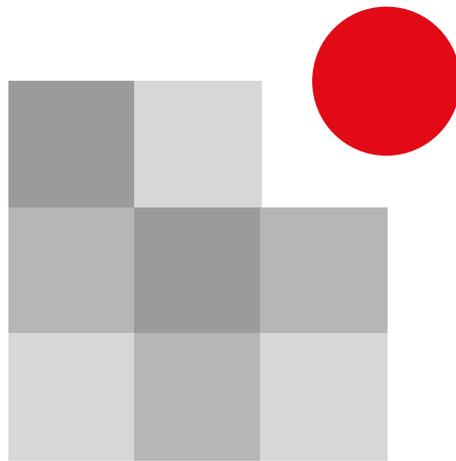
Una vez completada la matriz, empieza el análisis; es importante destacar que no todas las fuerzas de Porter y del macroambiente tienen igual peso, esto va a depender del mercado que se esté analizando, por lo que la información entregada no puede ser utilizada de forma mecanicista, ya que verdaderamente requiere del apoyo de una comprensión plena y sofisticada de los factores en análisis, que además se constituyen como determinantes del atractivo industrial. A continuación, veremos un ejemplo:

Supongamos que al desarrollar la matriz, todos los puntos que analizan las barreras de ingreso y salida, nos arrojaron “Muy baja”, ello significa que la industria no tendría barreras para el ingreso y tampoco para la salida, por lo que a los nuevos competidores les sería fácil entrar y no se preocuparían mucho si les va mal, porque sus pérdidas serían muy bajas al no tener barreras de salida. Por lo tanto, en este ejemplo el mercado sería muy permeable ante la posibilidad del ingreso de nuevos competidores, lo que se traduce en una verdadera amenaza. Luego de determinar las oportunidades y/o

amenazas, es necesario aplicar estrategias para proteger nuestra posición y disminuir el riesgo.

Realizar ejercicio nº 28 al 30

RAMO: DIRECCIÓN ESTRATÉGICA I



IPLACEX
instituto profesional

UNIDAD III

EVALUACIÓN DE OPCIONES ESTRATÉGICAS

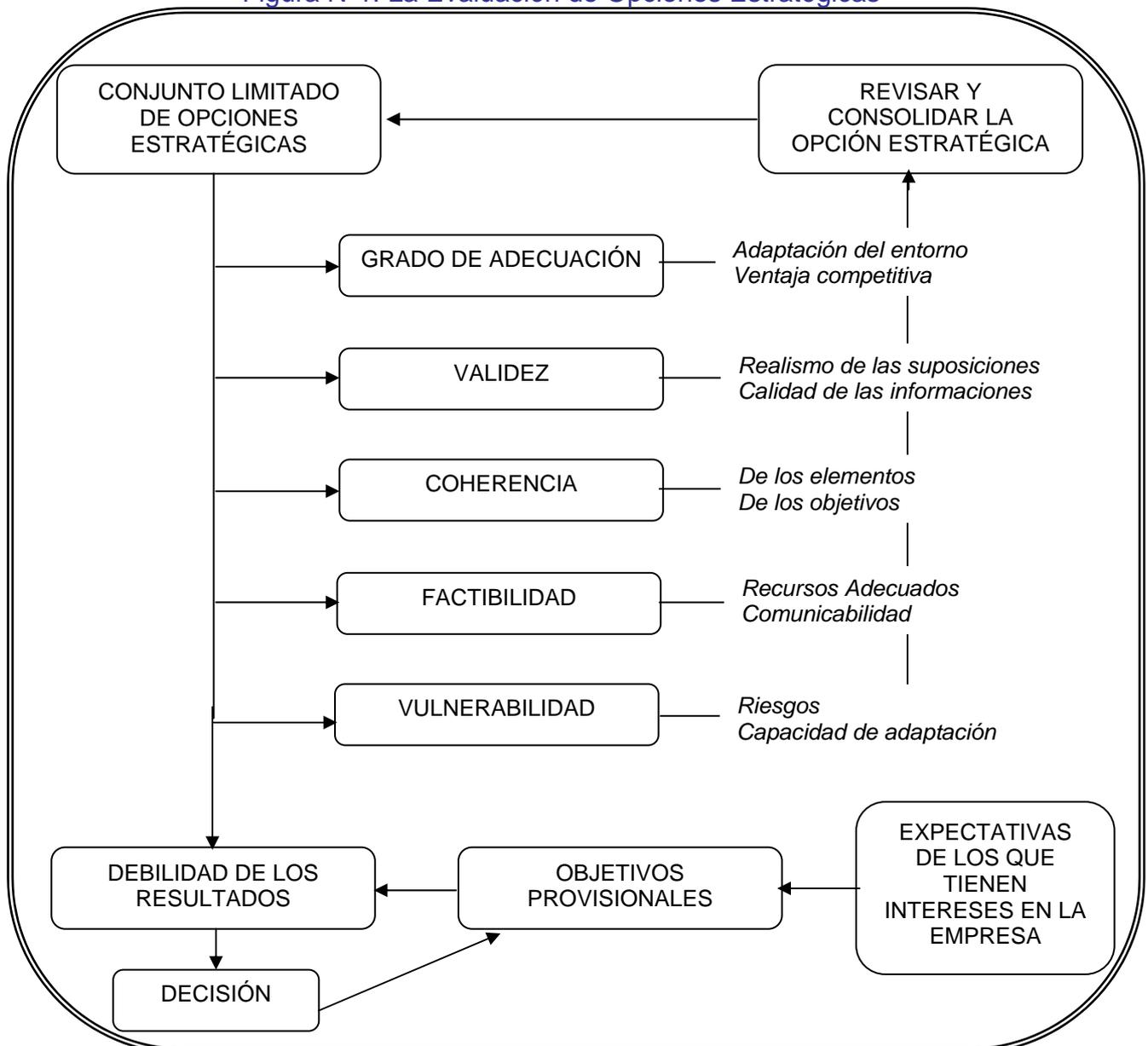
CLASE 01

1. EVALUACIÓN DE OPCIONES ESTRATÉGICAS

La etapa de evaluación estratégica es un proceso de aprendizaje, ya que las estrategias, sucesivamente se prueban, refinan y vuelven a ser probadas según los criterios de evaluación.

Para una mejor comprensión del alumno, mediante la figura n°1 se refuerzan los criterios de evaluación de opciones estratégicas.

Figura N°1: La Evaluación de Opciones Estratégicas



Muchas veces no emerge una opción estratégica de este análisis y, por lo tanto, es necesario hacer una elección comparando las recompensas de la opción en comparación con los riesgos y la magnitud de las inversiones comprometidas -es decir, de quienes tienen intereses en la empresa-. En este caso se reconocerán los objetivos provisionales, que surgen de los intereses comprometidos en la opción estratégica de la empresa.

El refinar y combinar opciones consiste en separar los mejores rasgos de cada opción estratégica de los elementos impracticables o inadecuados, a partir del conjunto de opciones estratégicas originales que se encuentran especificadas e incompletas en muchos aspectos importantes. Cuando una opción emerge de este proceso de refinación -estrategia nítidamente enfocada- es probable que sea diferente a su concepción original.

Por Ejemplo:

Supongamos las siguientes estrategias originales de una empresa de "Frutos de Exportación".

- 1) Ser líder en costos
- 2) Colocar en el mercado internacional productos diferenciados

Luego de evaluar estas estrategias, la primera es inadecuada al mercado de exportación dados los elevados índices de calidad que deben superar nuestros productores nacionales para ser competitivos internacionalmente. En cuanto, la segunda opción estratégica, no es muy general. Por lo que, los analistas pueden derivar en una tercera opción estratégica híbrida.

- 3) Colocar en el mercado internacional sólo Frutos de Calidad

Al comenzar el proceso de planeación, se realiza un proceso que se conoce con el nombre de discusión de los objetivos, en donde la magnitud de cambio de la estrategia está dado por la brecha entre lo que el negocio podría lograr con la estrategia actual y las expectativas preliminares en cuanto a las entradas de beneficios, crecimiento de las utilidades y la rentabilidad.

Una de las indicaciones a la discusión de objetivos por la alta dirección es, primero, analizar los pronósticos. Es decir, la última prueba de las opciones estratégicas finalistas -antes de la discusión de los objetivos de las opciones en comparación con la estrategia actual- que son las candidatas para que sean adaptadas son los pronósticos de sus respectivos resultados, para lo cual se utilizan tres criterios.

a) Crecimiento de las ventas y rentabilidad¹

Las medidas ampliamente utilizadas para evaluar los resultados de las opciones estratégicas finalistas, por medio del criterio de crecimiento de ventas y rentabilidad, son:

- Rentabilidad sobre la inversión (RSI)
- Utilidad Neta
- Retornos sobre las ventas
- Retornos sobre los activos netos
- Flujo de caja

Estas medidas son practicadas en la mayoría de los casos, dada su facilidad de cálculo, de la información disponible en la contabilidad financiera y por ser medidas de desempeño de la organización. No obstante, no entregan señales que tengan sentido a los tomadores de decisión en la empresa como los dos siguientes criterios.

b) Mediciones del valor económico

Existen argumentos teóricos que dicen que las mejores señales provienen de evaluar los méritos de una opción estratégica a la luz de su capacidad para aumentar el valor económico del negocio o para mejorar su posición competitiva.

Ejemplo de estas mediciones son:

- Rentabilidad sobre la inversión (RSI)
- Retornos sobre los activos netos
- La utilidades

Las mediciones del valor económico tienen varias limitaciones para comparar opciones como patrones financieros, en cuanto a que:

- Las cifras de utilidad no reflejan la diferencia de riesgo de las opciones.
- El cálculo de las utilidades son susceptibles a la manera de determinar los costos de venta y depreciación.
- No se considera el valor de los flujos en el tiempo.

Se asignan índices más altos de riesgo a las opciones en cuanto a que:

- El desempeño pasado del negocio se ha caracterizado por altos y bajos en las utilidades y grandes diferencias entre los planes y lo que se hace.

¹ Los índices que se mencionan en este apartado no son materia de estudio central, por lo que no serán abordados en profundidad.

- La opción estratégica es intrínsecamente riesgosa.

Los indicadores de riesgo de la opción son:

- Tasa de crecimiento del negocio en relación con la competencia.
- La familiaridad del negocio con los productos y el mercado en el cual se va a entrar.
- Factores de riesgo específicos.

Para que una opción estratégica cree valor económico el flujo de caja reducido a su valor presente debe ser presente y exceder el costo de financiar esa opción. Esta es una condición mínima para que la opción sea considerada a fondo, aunque no dice que esta sea la mejor. Para apoyarse debe calcular una razón entre el valor total y el valor libro, y las diferencias entre las inversiones de las opciones, en donde mientras mayor sea la razón del valor total / valor libro, más atractiva es la opción.

c) Mediciones de la posición competitiva

Los pronósticos de una opción sobre su generación de valor no puede ser una condición única de su aceptabilidad. Si no debe ser apoyada con pruebas convincentes de que previsible una escasez o que hay una ventaja competitiva. Es decir, se necesitan mediciones sobre las probabilidades que la opción logre o mantenga una ventaja en su posición, mediciones como:

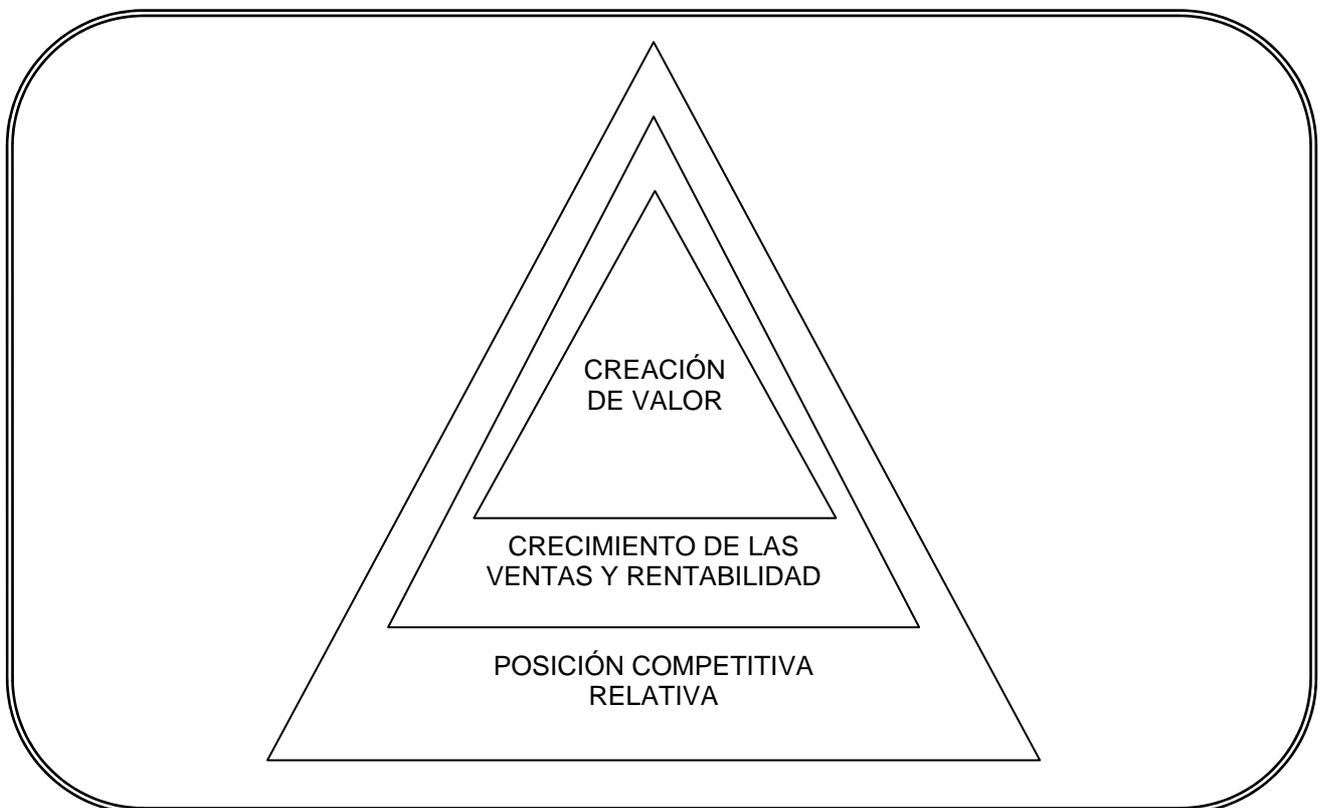
- Participación en el mercado, en cuanto al mercado que se atiende o los segmentos de mercado objetivo.
- Posición relativa de los costos.
- Nivel relativo de la calidad.
- Capacidad de producción de la empresa en ese negocio.
- Gasto en publicidad y cobertura de la distribución de la empresa en ese negocio.
- Cubrimiento que realiza la fuerza de ventas
- Percepción y actitud.

La ventaja de estas mediciones es que están más cercas de la ventaja competitiva y de ese modo pueden ser utilizadas para controlar el cumplimiento de la estrategia cuando esta se aplica.

CLASE 02

A continuación se presentan la jerarquía de los resultados estratégicos. Es decir, ninguna medición por si sola es adecuada para evaluar o comparar opciones estratégicas, sino por el contrario cada medición arroja luz sobre una faceta diferente del desempeño de los pronósticos.

Figura N°2: Jerarquía de los Resultados Estratégicos



Una vez analizados los criterios, para la evaluación de los pronósticos de los resultados, debemos continuar con el estudio de la discusión de los objetivos. Una de las indicaciones de la discusión de los objetivos es la apreciación del valor económico de la contribución de las opciones estratégicas factibles.

Luego debe traducirse la estrategia escogida en objetivos específicos que pueden servir para guiar las acciones de los ejecutivos de operaciones y para controlar el desempeño posterior -como la posición competitiva, el crecimiento y rentabilidad-.

También es posible comparar las expectativas con los objetivos, ya sea para adaptar los objetivos a las expectativas o rebajar estas últimas al nivel de los objetivos.

Por último los objetivos se eligen dentro de las limitaciones de lo que es estratégicamente factible, es decir, los objetivos deben ser un desafío, pero deben ser alcanzables, de lo contrario se transforman en un ejercicio costoso e inútil.

Para continuar con la evaluación de opciones estratégicas, se debe considerar las trampas y predisposiciones en la selección de una estrategia. Que se refiere a que, quienes toman las decisiones tratan de simplificar éstas y, por lo tanto, intentan reducir sus incertidumbres y tensiones. Al hacer esto, los ejecutivos o responsables están alterando o perturbando sus juicios con predisposiciones ya adquiridas.

El resultado del efecto de las predisposiciones en la elección de las opciones estratégicas, son:

- **Pronósticos Irreales**, ejecutivos que manejan negocios con suposiciones irreales sobre la participación de mercado de la empresa y el fortalecimiento de los márgenes.
- **Juicios Finales Simplistas**, es decir cuando los ejecutivos deciden simplificar su decisiones en base a juicios sin fundamentos y carentes de importancia.

Existen cuatro fuentes de predisposiciones bajo ideas arbitrarias, que han sido identificados por los autores literarios, en cuanto a la adopción de opciones estratégicas o decisiones:

1. **Disponibilidad**, esta predisposición surge porque las evaluaciones de opciones estratégicas tienden ser dominadas por hechos y opiniones que sean fáciles de evocar, es decir, esta disponible fácilmente por ser pruebas del éxito pasado de una estrategia.
2. **Anclaje**, las personas que toman decisiones tienden anclarse en el valor particular de un resultado que ellos creen va ocurrir y subestimado los riesgo e incertidumbres.
3. **Percepción Selectiva**, la gente estructura los problemas a la luz de sus experiencias pasadas.
4. **La Ilusión del Control**, que se refleja fielmente con la siguiente frase “el éxito se atribuye a mi esfuerzo y el fracaso a hechos externos”.

Estos cuatros problemas se combinan cuando los ejecutivos superiores tienen expectativas irreales y exigen a los ejecutivos de operaciones que tomen compromisos que pueden ser posibles de cumplir. Como en todas las facetas de planificación la clave

está en la dura realidad y en una disposición para apoyar los desafíos que han de enfrentarse con los recursos adecuados.

La miopía y las predisposiciones que afectan el juicio de los ejecutivos tienen consecuencias especialmente graves para la evaluación financiera de las inversiones en estrategias y proyectos.

Para superar las predisposiciones se deben considerar dos enfoques complementarios:

- No fundar el análisis de las opciones estratégicas sobre mediciones vulnerables, como por ejemplo la tasa interna de retorno (TIR), sino que enfocarlas a determinantes del potencial del negocio para producir utilidades como la calidad competitiva y la posición de costos.
- Además del sistema de planificación debería estimular el debate constructivo y la crítica de estos factores fundamentales.

¿Es posible someter a prueba las suposiciones estratégicas?

Para someter a prueba estas suposiciones, los analistas deben tener las siguientes consideraciones en la evaluación de las opciones estratégicas:

- El punto de partida es el conjunto básico de las opciones estratégicas que esta considerando la administración.
- El procedimiento es adversativo en cuanto descansa en el conflicto controlado entre grupos.
- El procedimiento de evaluación es participativo e integrador, no es suficiente limitarse a criticar una opción estratégica que se propone, sino que se debe sugerir y modificar las acciones.

Para cerrar este punto, el alumno debe interiorizarse en los aspectos que debe cumplir una opción estratégica para que sea efectiva. A continuación se presentan estos aspectos, ver cuadro número1.

Realice ejercicios del n°1 al 4

Cuadro N°1: Aspectos que hacen una Estrategia Efectiva

Una Estrategia de negocio es efectiva cuando:

- Explora las tendencias del entorno y crea una ventaja competitiva posible de mantener.
- Se basa en suposiciones realistas e información exacta.
- Puede ser lograda con los recursos disponibles.
- Es internamente coherente.
- Es aceptable para los ejecutivos de operaciones que van a estar a cargo de su aplicación.
- Es suficientemente flexible como para responder ante hechos que se desarrollan inesperadamente.
- Logra los objetivos asignados al desempeño por los que tienen interés invertido en el negocio.

CLASE 03

1.1. Proceso SAST

Este es un proceso para evaluar opciones estratégicas, en donde la evaluación se ha hecho muy compleja y ninguna de las alternativas de decisión es dominante, sobre el resto de las opciones estratégicas.

Este proceso tiene cinco etapas:

Etapa 1: Formación de Grupos de Opciones Estratégicas

Esta etapa consiste en formar grupos de opciones estratégicas, las más homogéneas entre sí forman un grupo, es decir, los grupos son diferentes. Cada grupo será defendido por un equipo de evaluadores que entregaran los más poderosos argumentos en apoyo de cada grupo de opción.

Etapa 2: Sacar a la Superficie las Suposiciones y Evaluarlas

En esta etapa, lo primero es identificar a las personas a las cuales va afectar la elección y, de esta manera, identificar las suposiciones de esta gente y ver su importancia a través de generar una contra suposición. Las suposiciones más ciertas son aquellas que el grupo considera más probable su certeza. Cada grupo identifica entre 5 y 8 suposiciones que sirven de pilares y que deberían llegar a ser sus premisas fundamentales de su opción estratégica.

Etapa 3: El Debate entre los Grupos

Es la etapa en que los grupos defienden sus distintas posiciones, en donde el resultado es una lista de problemas esenciales sobre las cuales no se ha producido un consenso entre los grupos.

Etapa 4: Análisis de las Necesidades de Información

Los problemas resultantes de la etapa anterior, poseen niveles elevados de incertidumbre, por lo que se necesita información pertinente y es, en esta etapa, donde se busca información para bajar los niveles de incertidumbre.

Etapa 5: Síntesis y Decisión

Esta etapa requiere un ámbito de colaboración entre los grupos, para resolver los problemas pendientes. En la medida que se refleje las suposiciones -en la opción estratégica elegida- respecto de las cuales hay un consenso significativo de todos los participantes en el proceso, es probable que la estrategia sea implementada y aceptada exitosamente.

1.2. Los Objetivos Estratégicos

Parte importante de la evaluación de opciones estratégicas corresponde a determinar los objetivos estratégicos que enfrentará la empresa. Estos objetivos deberán ser pocos y realmente estratégicos, es decir, deben anticipar el cambio y deben servir para unificar e integrar las decisiones y hacerlas coherentes. Esto permite la identificación de áreas estratégicas de trabajo.

Por Ejemplo:

Áreas estratégicas de trabajo:

- Ingresar a un nuevo segmento de mercado
- Diferenciar nuestro producto o servicio
- Ser líder en costo en el mercado

Un método para elaborar objetivos estratégicos, puede ser convertir las amenazas en advertencias, las oportunidades en posibilidades, las debilidades en desafíos y las fortalezas en pilares que apoyan, mantienen y abren oportunidades para la organización. Es conveniente agrupar los desafíos que tengan relación entre sí, de modo que constituyan un subconjunto que pueda dar origen a un área de trabajo.

Por Ejemplo:

Todos los desafíos que tienen relación con las áreas estratégicas de trabajo, ya definidas:

- Ingresar a un nuevo segmento de mercado (estudios de mercado, segmentación, posicionarse en el segmento elegido).
- Diferenciar nuestro producto o servicio (imagen, posicionamiento, calidad, servicio post-venta).
- Ser líder en costo en el mercado (análisis de la estructura de costo, cadena de valor, proveedores).

Lo importante de todo este proceso, es identificar los puntos claves donde se concentrará la energía de la alta gerencia para hacer efectivo el cambio deseado en la posición estratégica o simplemente mantener la actual. Recuerde que no basta con poseer una buena visión de futuro, sino que es imprescindible complementarla con una estrategia clara para alcanzarla.

Para simplificar el aprendizaje, analizaremos la misión de Waldenbooks, una empresa que se dedica a la venta de libros en Estados Unidos, y en base a ésta, determinaremos los objetivos estratégicos:

Misión Waldenbooks

“Ser la cadena de librerías más grande de USA para 1990”

Naturalmente, la misión representa el deseo de la empresa por convertirse en la “cadena de librerías más grande de USA”, ahora desear algo y hacer que suceda son dos cosas muy diferentes. Para lograr este deseo ambicioso Waldenbooks determino dos grades objetivos estratégicos:

Objetivos Estratégicos de Waldenbooks

- Apertura de nuevas sucursales (agresiva inversión en nuevas tiendas)
- Incrementar el volumen de ventas por tienda (fuerte promoción, descuentos, venta de productos y servicios complementarios)

Se supone que los objetivos estratégicos se desarrollaron en base a la información recolectada del análisis competitivo, el que consideraba a los factores claves de éxito y la misión de la unidad de negocio, por lo tanto, todos los objetivos estratégicos que se formulan son relevantes, la cuestión es, en qué tiempo son relevantes, ¿En un año más o tal vez en 6 años?

En el caso de nuestro ejemplo, sería más relevante, en el largo plazo, dado que son objetivos que apuntan al crecimiento de la empresa, que al momento de su definición se encuentra muy por debajo del líder en el mercado. El logro de estos objetivos estratégicos proporciona una ventaja competitiva en un futuro más lejano. Por lo tanto, si los objetivos son formulados de acuerdo a la misión y el análisis competitivo, su relevancia dependerá de la importancia en el tiempo que cada uno de ellos tenga, en razón a otorgarnos una posición ventajosa por sobre nuestra competencia (ventaja competitiva).

El análisis competitivo, nos permite determinar como estamos en relación a nuestra competencia, los factores claves de éxito y nuestra posición respecto a ellos. El paso siguiente, corresponde al establecimiento de objetivos estratégicos, los que tienen como misión canalizar y transformar esta información en acciones concretas que sean consecuentes con la declaración de visión y misión, es decir, no basta tan sólo tener una visión de futuro creativa e innovadora, también es necesario operativizarla, y los objetivos estratégicos nos muestran las líneas de acción que debemos seguir, siendo éstos los cimientos de las estrategias futuras a implementar, junto al puente que une la Visión y Misión de la organización.

Los objetivos estratégicos, son la expresión de los logros que la empresa quiere alcanzar en un plazo determinado, y deben guardar coherencia con la misión e información obtenida del análisis competitivo. En este proceso, resulta crucial poder transitar desde los grandes postulados (comúnmente, de cierto nivel de abstracción y generalidad), a objetivos estratégicos precisos y concretos, los que deberán constituirse en reglas de decisión que establezcan las prioridades de la organización.

Los objetivos estratégicos tienen que ser relevantes para la misión del negocio, ya sea por su impacto al interior de la unidad, reestructuración, planificación, procesos productivos, o hacia el exterior, mayor cobertura, calidad u oportunidad del servicio, deben ser específicos en resultados, productos o metas cuyos logros sean constatables y a su vez, traducidos en tareas asignables a personas o equipos, factibles de realizar en plazos determinados, con los recursos disponibles.

Muchas veces, las empresas se fijan objetivos lejanos en el tiempo, o que requieren de mayores recursos que los que están o estarán efectivamente disponibles, por lo que inevitablemente se dificulta su logro. La frustración asociada a la dificultad de lograr los objetivos deseados en un plazo determinado, puede ser el peor enemigo en la implementación de un plan estratégico. Por lo tanto, resulta imprescindible que las metas que se definan posteriormente, sean la expresión del estado de avance previsto, para un determinado periodo de tiempo, de los logros esperados con relación a los objetivos asociados a la planificación y al estado de la gestión de una organización.

Una buena definición de los objetivos estratégicos, es crucial para el éxito del proceso que se comenzará, por lo tanto, es conveniente que revisemos nuestras definiciones previas, en función de algunos criterios que nos permitirán saber si nuestras definiciones de objetivos son o no aceptables.

Además de establecer los objetivos estratégicos participativamente y rescatar los propósitos que la comunidad que se declaran como Misión, se requiere que cada uno de los objetivos de la organización (que debieran precisos, claros y pocos), satisfagan los siguientes criterios:

a) Criterios de Formulación

La formulación debe dar cuenta de lo estratégico del objetivo, es decir, que apunte a aspectos fundamentales de la Misión y constituya un aporte sustancial para lograrlo; para ello, los objetivos deben ser:

- Factibles de ser logrados, es decir, los objetivos deben ser realistas considerando las condiciones y características propias del liceo y/o escuela (económicas, humanas y de gestión).
- Especificar claramente qué se quiere lograr o el cambio concreto que se desea incorporar. Para ser orientadores, los objetivos no pueden ser abstracciones ni vaguedades, y deben ser comunicados.
- Expresado en términos que permitan constatar su cumplimiento. Su formulación debe permitir saber si se está logrando lo que se quiere, deben ser susceptibles a ser medidos. Esto significa establecer indicadores y metas para cada uno de ellos.
- Establecer los plazos en que se evaluará su logro y su vigencia, tiempo en el que se deben cumplir los objetivos estratégicos fijados.

Por Ejemplo:

Considere las diferentes experiencias de Hewlett – Packard (HP) Co. y uno de sus competidores. Hace algunos años atrás, la alta administración de HP puso como objetivo estratégico “la **reducción de los gastos de garantías en un 90% en un plazo de 5 años**”. Al respecto se emitió un informe, que resumía este objetivo y describía como tenía que alcanzarse, el cual se envió a cada empleado de la empresa.

Cada gerente de división era responsable de monitorear el grado de avance del objetivo asignado. Se les comunicó a los empleados que la empresa pagaría un bono sobre las garantías si se lograba el objetivo. HP logró el objetivo trazado en menos de 5 años. Poco después la alta administración anunció otro objetivo “**el reducir los defectos de software en un 90%**”. La forma implementada para lograr ese objetivo fue similar a la anterior.

Casi al mismo tiempo que HP anunciaba su objetivo estratégico de reducción de costos de garantía, un alto ejecutivo de una de las empresas competidoras hizo un anuncio muy similar. Él afirmó que su empresa iba a “**conseguir grandes mejoras en sus operaciones y llegaría a ser líder mundial en calidad**”. Sin embargo este objetivo no fue comunicado a los empleados, tampoco se dieron pautas de cómo poder lograr dicho objetivo. Aún más, dicho ejecutivo no dio ninguna indicación del plazo en que se debía lograr el objetivo y el cómo la empresa sabría del logro del objetivo.

Casi al mismo tiempo que HP lograba su primer objetivo, su competidor anunció una gran caída de las ventas y un masivo despido de empleados.

Podemos decir que el competidor de HP no respecto ninguno de los criterios de formulación de objetivo y esto repercutió directamente en el logro de éste.

b) Criterios de Relevancia Organizacional

Se refiere a la importancia que los objetivos estratégicos tienen para la empresa y su realidad. Es decir, estos deben:

- Abordar temas que sean pertinentes a la realidad estratégica que hoy enfrentan en su industria.

- Ser coherentes con la Misión y Visión declarada por la organización, de esta forma ser orientados a una misma línea estratégica.
- No debe ser una iniciativa aislada, con escaso impacto o que se agota con su misma ejecución, es decir responde a la línea estratégica que ha sido diseñada por la alta gerencia de la empresa.
- En conjunto generar una propuesta que asegure el cambio, es decir que se complementen unos y otros, para producir el cambio esperado o en su conjunto, articulen los puntos detectados como necesarios de ser renovados o explotar oportunidades de la industria.
- Orientados a lograr, a largo plazo, una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

Realice ejercicios del n°5 al 9

CLASE 04

2. ESTRATEGIAS GENÉRICAS

Las empresas generalmente, siguen una estrategia a nivel de negocios para lograr una ventaja competitiva que les permita superar el desempeño de los rivales y obtener rendimientos superiores al promedio. Para ello, se apoyan en una de las tres estrategias genéricas enunciadas por Porter, las que son: Liderazgo en Costos, Diferenciación y Concentración o Enfoque.

Estas tres estrategias genéricas tendientes a producir daños importantes en las cinco fuerzas competitivas, que a su vez afectan la posición competitiva de la empresa, se analizan a continuación:

1. Liderazgo en Costo, esta estrategia requiere de una eficiente escala de posibilidades y un agresivo programa de reducción total de costos. La posición de bajo costo, da a una empresa una favorable postura que le permite obtener utilidades aún y cuando los rivales actúen libremente.

Esta estrategia protege contra el poder de los compradores, porque la competencia solo podrá ofrecer a los compradores bajos precios o “de ganga” superiores a los que puede ofrecer un líder en costos o competidor más eficiente. Entrega a la empresa una gran flexibilidad para responder a incrementos externos de costos de los proveedores.

Los factores inherentes al liderazgo en costo, tienden a desalentar la entrada directa de competidores a la industria, dado que las altas tasa de inversiones -que permiten el ingreso- normalmente necesitan la obtención de significativas ventajas en costos.

Finalmente, en una industria con muchos productos sustitutos la estrategia de liderazgo en costo entrega a la empresa una favorable posición relativa a los competidores.

Por Ejemplo:

La cadena de supermercados LÍDER utiliza su extensa red de distribución para llegar directamente a cada uno de los proveedores y negociar mejores precios, como también fabricar sus propios productos o vender bajo su marca partidas completas de productores pequeños; y de manera de seguir una estrategia de liderazgo en costo, ofreciendo los mejores precios.

2. **Diferenciación**, las empresas que utilizan esta estrategia se orientan a ofrecer productos que son percibidos a lo largo de la industria como únicos en su género, por lo cual es posible cargar altos precios a este valor de diferenciación. Los productos pueden ser diferentes en varias formas.

Por Ejemplo:

La compañía 3M ofrece productos de oficinas únicos con la más alta tecnología, y es posible decir que no existe una oficina que no utilice uno de sus productos.

CATERPILLAR se destaca por tener igualmente alta calidad en sus productos del calzado de seguridad, así como una red de distribuidores donde los consumidores pueden obtener fácilmente refacciones y servicio.

El éxito en la diferenciación, crea una posición desde la cual la empresa puede defenderse -por sí misma- de las cinco fuerzas competitivas y ganar ventajas superiores en competitividad.

La diferenciación produce en la empresa amplios márgenes; proporciona flexibilidad y es "punta de lanza" de un poder adicional para el proveedor, y mitiga el poder del comprador al no tenerse la posibilidad de productos alternativos.

Por Ejemplo:

Algunas tiendas exclusivas "de ropa" se diferencian por ofrecer productos de alta calidad y únicos en el mercado. Esta condición les hace perder poder negociador con sus proveedores, pues si no se aceptan las condiciones sobre precio que éstos fijan, se podría estar expuesto a que muestren y negocien sus productos en otras tiendas comerciales.

Cuando una empresa sigue la estrategia de diferenciación obtiene un consumidor que es leal totalmente a su producto o servicio, lo que protege a la empresa de posibles entradas de nuevos productos sustitutos.

3. Concentración o Enfoque a un nicho del mercado, la estrategia genérica de enfoque se refiere a la atención de la empresa a un grupo específico de compradores, segmento de línea de productos, o área geográfica. Donde hay menor costo y las estrategias de diferenciación apuntan al logro exitoso de las metas a lo largo de la industria, bajo una orientación hacia un "nicho de mercado" angosto o concentrado.

La premisa que subyace a esta estrategia es que la empresa pueda atender un mercado limitado en forma más efectiva, que si pretende competir más ampliamente en diferentes segmentos, áreas geográficas o productos.

Las empresas con éxito en la estrategia de enfoque tienen una posición más defendible de las fuerzas competitivas, como ventajas superiores y provechosas dentro de la industria. Lo anterior, se da cuando se tiene acceso a una alta diferenciación, o bajo costo, o ambas en relación al mercado objetivo.

Por Ejemplo:

La compañía de cervecerías unidas (CCU) saca al mercado la bebida de fantasía CRUSH, con una estrategia de enfoque de diferenciación dirigido al segmento joven que se atreve a más.

El desodorante AXE dirige su producto a un segmento específico del mercado de varones, con una campaña de publicidad agresiva desea capturar aquellos hombres que quieren tener éxito con la mujeres y sentirse bien. Es decir, una estrategia de diferenciación enfocada a un segmento de mercado objetivo.

La empresa "The Coca-Cola Company" ofrece al mercado la línea de bebida de fantasía TAÍ, que produce a un bajo costo, este producto sale al mercado a competir con bajos precios y dirigida al segmento de menores ingresos.

Aunque existen riesgos en cada una de las tres estrategias, Michael Porter en su obra literaria "Ventaja Competitiva" argumenta que dichos proyectos solo constituyen los pilares para contender las fuerzas hostiles del ambiente competitivo. Ampliando esta argumentación, Porter sugiere que las empresas que fallan en el acceso a una de las tres posturas estratégicas están "atrapadas a la mitad" -concepto ya analizado anteriormente-, y por lo tanto no tienen, casi protección frente a las cinco fuerzas competitivas.

Cualquiera de las dos situaciones, implicará ya sea la búsqueda del liderazgo en costo, el enfoque o bien la diferenciación. La primera opción, usualmente implica una

inversión intensiva para modernizar o expandir y conseguir una parte del mercado, aún de las ventas totales.

La lógica decisión entre estas alternativas depende de la capacidad interna de las empresas respecto al medio ambiente industrial y la fase de desarrollo en que se encuentren.

CLASE 05

2.1. Elección de la Estrategia Genérica

El primer paso a emprender en la elaboración de estrategias es la determinación de la naturaleza de la ventaja competitiva defendible, la que servirá de apoyo a las acciones estratégicas y tácticas posteriores.

La ventaja competitiva podría definirse por referencia a dos dimensiones: una dimensión de “productividad”, donde la ventaja está en términos de costo; y una dimensión de “diferenciación”, donde la ventaja está en términos de precio de venta máximo aceptable. La cuestión que se plantea entonces es saber qué dimensión de la ventaja competitiva debe ser privilegiada teniendo en cuenta las características de la empresa, sus puntos fuertes y débiles y los de sus competidores.

¿Cuál es la ventaja defendible y sostenible en el tiempo, de un producto - mercado determinado?

Identificar esta ventaja competitiva defendible implica un análisis de la situación competitiva y, más específicamente, responder a las siguientes preguntas:

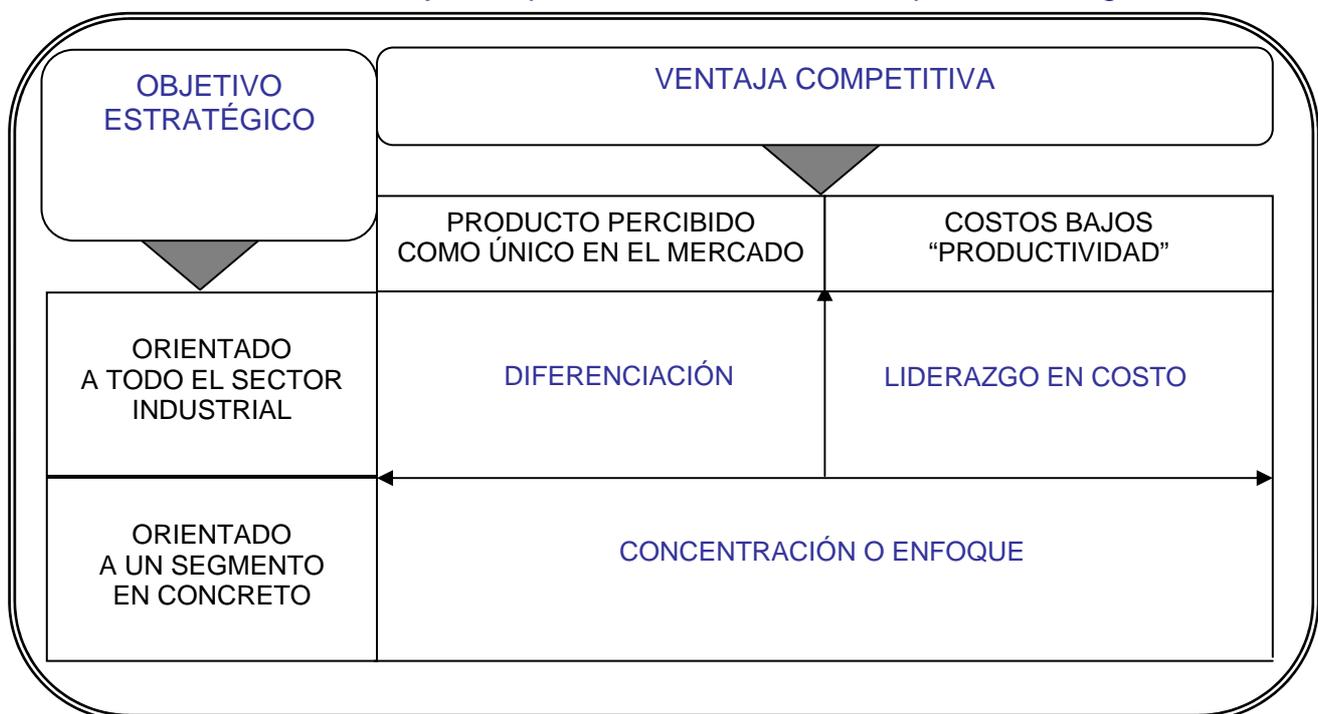
- ¿Cuáles son los factores claves de éxito en el producto-mercado o segmento considerado?
- ¿Cuáles son los puntos fuertes y débiles de la organización en relación con esos factores claves de éxito?
- ¿Cuáles son los puntos fuertes y débiles del o de los competidores más peligrosos con relación a estos mismos factores claves?

En base a estas informaciones, la empresa puede i) Evaluar la naturaleza de la ventaja en relación al que esté mejor situado; ii) Decidir crearse una ventaja competitiva en un área específica; o, finalmente, y iii) Intentar neutralizar la ventaja competitiva detentada por la competencia.

Las estrategias genéricas susceptibles de ser adoptadas serán pues diferentes según se apoyen en una ventaja competitiva basada en una ganancia de productividad, y por consiguiente en términos de costos, o basada en un elemento de diferenciación y, por tanto, en términos de precio.

Las estrategias básicas que derivan del análisis de la ventaja competitiva de la empresa, que han sido identificadas y descrita ampliamente en la literatura, se pueden resumir en el siguiente cuadro.

Cuadro N°2: Ventaja Competitiva como Base de la Opción Estratégica



El análisis anterior no permite concluir que el planteamiento estratégico se decide en base a qué dimensión de la ventaja competitiva debe ser privilegiada en un producto - mercado determinado.

2.2. Comparación entre las Estrategias Genéricas

Las empresas que buscan alcanzar la opción estratégica de liderazgo en costos o la productividad, desean realmente superar el desempeño de los competidores al hacer lo posible para generar bienes o servicios a un costo inferior que éstos.

Las ventajas que derivan de esta opción son:

- En primer lugar, a causa de sus costos menores, el líder en costos puede cobrar un precio menor que sus rivales y de esta manera tener el mismo nivel de utilidad que ellos generan.

Por Ejemplo:

Las grandes tiendas comerciales como Ripley, Falabella y Almacenes Paris establecen precios similares para sus productos, pero por ser líderes en costos obtienen una mayor utilidad que sus pequeños competidores, que para hacer frente a sus ofertas de productos deben competir con bajos precios.

- En segundo lugar, si aumenta la rivalidad industrial y las instituciones empiezan a competir en precios, el líder en costos podrá resistir mejor la competitividad que otras organizaciones gracias a sus costos menores.

Por Ejemplo:

Es por esto que, las liquidaciones de las grandes tiendas se convierten en guerra de precios, en donde estos líderes aún con rebajas increíbles sus empresas son rentables, y estos costos menores de producción les permiten residir mejor la alta rivalidad industrial.

Por otro lado, las empresas que siguen una estrategia de diferenciación, que consiste en lograr una ventaja competitiva al crear un producto, bien o servicio que es percibido por los clientes como único, desean alcanzar una capacidad diferenciada para satisfacer una necesidad del cliente, de tal manera que sus competidores no lo puedan hacer.

Esta capacidad diferenciadora, se traduce en que la empresa puede establecer un precio superior, considerablemente por encima del promedio industrial. La habilidad para incrementar ingresos al cobrar precios superiores -en vez de reducir costos como el líder- posibilita al diferenciador superar el desempeño de sus competidores y obtener utilidades superiores al promedio.

El precio superior que establece un diferenciador es, a menudo, mucho mayor que el del líder en costos, y los clientes lo pagan porque consideran que las cualidades diferenciales del producto valen la pena. En consecuencia, el producto recibe un precio con base a la valorización de los clientes.

Por Ejemplo:

La marca de relojes Rolex es un diseño que no ha cambiado tanto durante años; y su contenido de oro es una sola fracción del precio del reloj. Sin embargo, los clientes compran el Rolex debido a la calidad exclusiva que perciben en éste; su capacidad para proporcionar estatus a quien lo usa.

Es posible que para un diferenciador tenga mayores costos que la competencia, dado que invierte en entregar cualidades distintivas a su producto, sin embargo, estos mayores costos se ven compensados por el cobro de un precio superior, que le permite al diferenciador obtener mayores utilidades.

Por último, las empresas que compiten en el mercado con una estrategia genérica competitiva pura -estrategia de concentración o enfoque- se diferencian de las otras dos sobre todo porque está dirigida a atender las necesidades de un grupo o segmento limitado de clientes.

Una organización concentrada se dirige a atender un nicho de mercado en particular, el cual puede definirse geográficamente, por tipo de cliente o por segmento de la línea de producto o servicio.

Por Ejemplo:

Un nicho geográfico se puede definir por región o incluso por localidad, escoger un nicho por el tipo de cliente podría significar atender sólo al más adinerado, al más joven o al más aventurero. Concentrarse sólo en un segmento de la línea de productos significa enfocar sólo comida vegetariana, automóviles muy veloces o confecciones de alta costura. Al seguir una estrategia de concentración, la institución se especializa de cierta manera.

La marca Svelty que se orienta al segmento de mujeres que desean mantener su línea y sentirse bien, con una gama de productos dietéticos, naturales y de buena calidad, es una empresa con una estrategia de enfoque diferenciado.

A continuación se presenta un cuadro comparativo entre las tres opciones estratégicas genéricas, que resume las ventajas y desventaja de cada estrategia.

Cuadro N°3: Ventajas y Desventajas de las Estrategias Genéricas

	Ventajas	Desventajas
Estrategia de Liderazgo en Costo	<ul style="list-style-type: none"> - Se protege de los rivales industriales mediante su ventaja en costos. - Los costos reducidos significan que se verá menos afectado que sus competidores por los aumentos en el precio de insumos si hay proveedores poderosos, y menos afectado por una caída en el precio de venta si existen compradores poderosos. - Por otra parte, el liderazgo en costos por lo general requiere una gran participación en el mercado, y se compran cantidades relativamente grandes de materias primas o insumos, aumentando su poder de negociación frente a los proveedores. - Si los productos sustitutos comienzan a entrar en el mercado, el líder en costos puede reducir su precio para competir con ellos y conservar su participación en el mercado. - La ventaja en costos del líder constituye una barrera de entrada, pues otras organizaciones no pueden ingresar en la industria y quebrar los costos o precios del líder. 	<ul style="list-style-type: none"> - La habilidad de los competidores para encontrar formas de producir a menor costo y vencer al líder en costos en su propio terreno. - Los cambios tecnológicos hacen obsoletas las economías basadas en la curva de experiencia, y por lo tanto hacen desaparecer o disminuir la ventaja de costo que mantienen la empresa. - Ningún cliente puede estar completamente satisfecho con el producto, ya que casi siempre son estándar.
Estrategia de Diferenciación	<ul style="list-style-type: none"> - Se protege de los competidores hasta el grado en que los clientes generan lealtad a los productos de la marca. - Los proveedores poderosos son un problema esporádico debido a que, el aumento en los precios de éstos se empresa diferenciada se ajusta más al precio, ya que puede cargarlo a los costos de producción. - Es improbable que los diferenciadores experimenten problemas con compradores poderosos porque el diferenciador ofrece al comprador un producto exclusivo. - Los diferenciadores pueden pasar los aumentos en los precios a los clientes ya que ellos están dispuestos a pagar el precio superior. - La diferenciación y la lealtad a la marca también crean una barrera de entrada a otras empresas que buscan ingresar en la industria, ya que las organizaciones nuevas se ven obligadas a desarrollar su propia habilidad distintiva para poder competir. - La amenaza de productos sustitutos depende de la capacidad de los productos de los competidores para satisfacer las mismas necesidades del cliente que atienden los productos del diferenciador quebrantando así la lealtad a la marca. 	<ul style="list-style-type: none"> -En la capacidad a largo plazo de la compañía para mantener su exclusividad percibida de acuerdo con el criterio de los clientes. - Los competidores pueden imitar un producto del diferenciador y hacen difícil mantener un precio superior. - Cuando la diferenciación se origina en el diseño o características físicas del producto, los diferenciadores se encuentran en gran riesgo ya que la imitación es fácil. - Cuando la diferenciación se origina en la calidad o confiabilidad del servicio o cualquier fuente intangible, la empresa es mucho más segura. Es difícil imitar fuentes intangibles, y el diferenciador puede recoger los beneficios de esta estrategia por mucho tiempo. - Se deben vigilar a los imitadores y cuidarse de no cargar un precio mayor que aquél que establecerá el mercado.
	- Se protege de los competidores hasta el	-Una empresa concentrada se

<p>Estrategia de Concentración o Enfoque</p>	<p>punto en que puede proporcionar un producto o servicio que ellos no pueden suministrar.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Da poder a quien se concentra sobre sus compradores, ya que no pueden conseguir lo mismo en otra parte. - Permite transferir los incrementos de precio de los proveedores a los clientes leales. - Los potenciales entrantes tienen que vencer la lealtad del cliente generada por quien se concentra. - El desarrollo de la lealtad del cliente también reduce la amenaza de productos sustitutos. - Obtener rendimientos sobre su inversión superiores al promedio. - Posibilita que una compañía permanezca cerca de sus clientes y responda a sus necesidades cambiantes. - Puede administrar una amplia cantidad de segmentos de mercado. 	<p>encuentra en desventaja, debido a que compra en pequeñas cantidades.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cuando se concentra en pequeños volúmenes, los costos de producción a menudo superan los de una compañía de bajo costo. - Se está obligado a invertir bastante en el desarrollo de una habilidad distintiva (como la costosa innovación de un producto) con el fin de competir con una institución diferenciada. - El nicho en donde se concentra puede desaparecer de repente debido al avance tecnológico o a cambios en los gustos de los consumidores. - No pueden desplazarse fácilmente hacia nuevos nichos, dada su concentración de recursos y habilidad en uno o unos cuantos nichos.
---	---	---

Realice ejercicios del n°10 al 15

CLASE 06

3. FORMACIÓN DE UNA VENTAJA COMPETITIVA

Las empresas poseen características o atributos que le otorgan una superioridad relativa sobre sus competidores en la industria, y que muchas veces suelen ser transitorias. Estas características o atributos esenciales se conocen también con el nombre de “ventajas competitivas”, el mantener en el tiempo una superioridad en la industria, por sobre los competidores, es algo difícil de lograr hoy en día. Lo anterior, dado que la ventaja competitiva sigue la "Ley de Némesis", que en síntesis, significa que cada ventaja alberga en sí misma su propia destrucción. El ambiente competitivo actual es dinámico, por lo que el proceso de creación y de desgaste de las ventajas competitivas se acelera.

Es común que en una industria sea atractiva, si en esta existe una empresa líder en rentabilidad, importantes compañías e importantes grupos de inversionistas ingresarán en la industria y buscarán neutralizarla, igualarla o sobrepasarla, y siendo éste el escenario, es probable que muy pocas ventajas puedan mantenerse indefinidamente, ya que a través del tiempo, veremos cómo van siendo reemplazadas por otras.

Es importante que la alta gerencia encuentre antes que sus rivales, una oportunidad competitiva y al mismo tiempo retardar el desgaste de las ventajas que la empresa mantiene actualmente.

3.1. Análisis Estratégico del Producto – Mercado – Habilidad

La selección de opción estratégica se basa en el análisis del “producto” que ofrece la empresa en la industria, el “mercado” al que se orienta o segmento de éste y, por último, en la habilidad superior que la organización posee por sobre sus competidores. A continuación, se describe este análisis para cada una de las estrategias genéricas identificadas por Porter.

Para un líder en costos su nivel de diferenciación del producto es bajo, dado que la diferenciación implica un gran costo, lo que a su vez eleva sus costos totales. El líder en costos no intenta ser el líder industrial en diferenciación, por el contrario, espera hasta que los clientes deseen una característica o servicio antes de suministrarlo.

Por Ejemplo:

Los fabricantes, líderes en costos, de computadores personales no introducen el sistema de Internet inalámbrico hasta cuando no sea una necesidad básica de los consumidores de este tipo de productos.

Por otro lado, las empresas que siguen una estrategia de líder en costo ignoran, normalmente, los diferentes segmentos que existen en el mercado, y posiciona su producto en todo el mercado para atraer al cliente promedio. Dado que el desarrollar una línea de productos ajustada a las necesidades de diferentes segmentos de mercado, es un negocio costoso, por lo que no le es un negocio rentable si desea mantener los costos bajos.

Esta orientación en costo significa que la meta predominante del líder en costos debe ser desarrollar habilidades distintivas que le permitan aumentar su eficiencia y disminuir costos comparados con los de sus rivales. El desarrollo de habilidades distintivas en fabricación y administración de materiales es esencial para lograr esta meta. Las instituciones que siguen una estrategia de bajo costo pueden intentar dar alcance a la curva de experiencia de tal manera que puedan reducir sus costos de fabricación. Lograr una posición de bajo costo también puede requerir que la organización adopte técnicas eficientes de administración interna. En consecuencia, las funciones de fabricación de servicios o productos y administración de materiales (recursos) son el centro de atención de la organización que posee liderazgo en costos, y las otras áreas definen sus habilidades distintivas para responder a las necesidades de fabricación y administración de materiales.

El objetivo de un líder en costo es desarrollar una ventaja competitiva, basado en el bloque de eficiencia, que le permita cobrar un precio inferior al de la competencia, y por efecto del volumen vendido, sus utilidades finales serán mucho mayores. El líder en costo también puede colocarse al mismo precio de los competidores y obtener mayores utilidades, ya que maneja mejor sus costos fijos ya sea por efecto de aprendizaje o escala; por lo general el líder en costo coloca un precio más bajo que los competidores, esto con el fin de protegerse de la entrada de nuevos competidores, al captar una gran parte del mercado.

Para el caso del diferenciador, este escoge un alto nivel de diferenciación del producto para lograr ventaja competitiva. La diferenciación del producto puede lograrse de tres maneras importantes: “calidad, innovación y capacidad de satisfacer al cliente”.

La **innovación** es muy importante para productos tecnológicamente complejos, en los que las nuevas características constituyen la fuente de diferenciación, y muchas personas pagan un precio superior por productos nuevos e innovadores, como un computador, un estéreo o un automóvil, una atención médica, o una educación diferente. Cuando la diferenciación se fundamenta en la **capacidad de satisfacer al cliente**, una empresa ofrece un amplio servicio posventa y mantenimiento del producto o servicio. Ésta es una consideración especialmente importante para productos complejos, como automóviles y electrodomésticos, que se dañan periódicamente. En cuanto a la **calidad del servicio**, también es vital para productos y servicios de alta complejidad y que involucran una gran inversión.

La calidad es la diferenciación más difícil de demostrar en un plazo inmediato, ya que el cliente sólo lo comprobará en el largo plazo, debiendo confiar su decisión en las señales que el mercado entrega respecto a la organización.

Cuando una empresa sigue una estrategia de diferenciación, intentará diferenciar su producto o servicio en cuantas dimensiones le sea posible, ya que cuanto menos se asemeje a sus rivales, más se protegerá de la competencia y mayor será su atracción en el mercado.

Por Ejemplo:

Los departamentos se diferencian de las casas habitación no sólo por ser una oferta distinta para habitar, sino también porque representan un estilo de vida, imagen y espacios distintos.

La diferenciación se puede ajustar a grupos de edades, grupos socioeconómicos, etc. En definitiva, las bases de la diferenciación son infinitas, por lo cual un diferenciador puede escoger segmentar su mercado en muchos nichos y ofrecer un producto diseñado para cada nicho de mercado.

Por Ejemplo:

La empresa Sony por cuarto año consecutivo es nombrada número uno en la encuesta de “Harris Interactive” sobre las mejores marcas (Harris Interactive en un comunicado de prensa emitido el 23 de julio de 2002). Sony a través de todas sus unidades de negocios desde electrónica de consumo hasta juegos de video, películas, televisión, entretenimiento digital y música; abarca todos los nichos con productos que van desde precios medianos a precios elevados. No obstante, su modelo más económico siempre tiene un precio por encima de sus competidores, poniendo en juego el factor de precio superior por un servicio diferente.

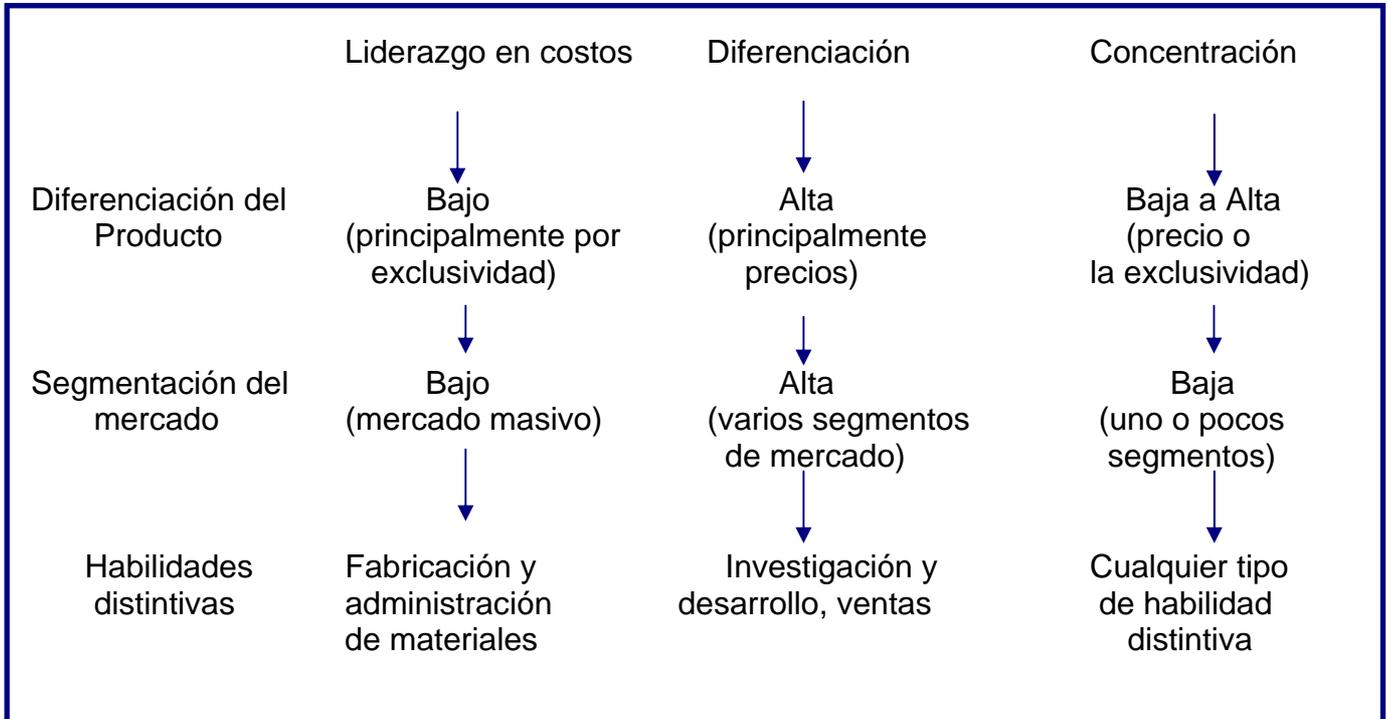
Finalmente, al seleccionar una habilidad *distintiva*, una empresa diferenciada se concentra en la función organizacional que suministra las fuentes de su ventaja de diferenciación. La diferenciación fundamentada en la innovación y habilidad tecnológica depende de la función de Investigación y Desarrollo.

Los esfuerzos para mejorar el servicio al cliente dependen de la calidad del área de ventas. Sin embargo, la concentración en una función específica no quiere decir que el control de costos no sea importante para un diferenciador. Un diferenciador no desea aumentar costos sin necesidad y trata de mantenerlos de alguna manera cercanos a los del líder en costos.

Pero debido a que, con frecuencia, es costoso desarrollar la habilidad distintiva necesaria para suministrar una ventaja de diferenciación, por lo general un diferenciador genera mayores costos que el líder en costos. No obstante, debe controlar todos los costos que no contribuyen a su ventaja de diferenciación de tal manera que el precio del producto no exceda lo que los clientes están dispuestos a pagar. Puesto que se obtienen mayores utilidades al maximizar los ingresos, también ayuda el control de los costos, siempre que este control no lleve a minimizarlos hasta el punto de perder la fuente de diferenciación.

En la siguiente figura se presenta la matriz Producto/Mercado/Habilidades Distintivas y Estrategias Genéricas Competitivas, en donde se puede observar la relación que existe entre la capacidad distintiva y la estrategia genérica que sigue la empresa.

Figura N°3: Matriz Producto/mercado/habilidades Distintivas y Estrategias Genéricas Competitivas



CLASE 07

3.2. Tipo de Ventaja Competitiva

Las ventajas competitivas son características o atributos que otorgan una superioridad relativa sobre los competidores inmediatos y que suelen ser transitorias, es decir, siguen la "**Ley de Némesis**", que en síntesis, significa que cada ventaja alberga en sí misma su propia destrucción. Si una empresa es líder en rentabilidad en su industria, atraerá a competidores que buscarán neutralizarla, igualarla o sobrepasarla, y siendo éste el escenario, es probable que muy pocas ventajas puedan mantenerse indefinidamente, ya que a través del tiempo, veremos cómo van siendo reemplazadas por otras.

En algunos terrenos, donde las maniobras competitivas se dan más lentamente, algunas empresas logran mantener sus ventajas por un período de tiempo relativamente largo, pero en terrenos dinámicos, el proceso de creación y de erosión de las ventajas competitivas se acelera. Nuestra tarea como estrategas entonces, no es otra que encontrar antes que nuestros rivales, una oportunidad competitiva y al mismo tiempo retardar la erosión de las ventajas que tenemos actualmente.

La incorporación de los principios de competitividad al desarrollo de las funciones, actividades y operaciones de la empresa, permite a esta incrementar su nivel de competitividad, ahora bien la efectividad con que se apliquen estos principios determinara el nivel de esa competitividad que la empresa este alcanzado, o bien el nivel en que se encuentre.

Las etapas de evolución de la competitividad son cuatro, cada una de ellas tiene un nombre específico y una serie de características que las distinguen entre sí; en el siguiente cuadro se presentan y se distingue cada una de ellas.

Cuadro N°4: Etapas de Evolución de la Competitividad

Etapa	Nombre	Se distingue por
Etapa I	Incipiente	Muy Bajo nivel de competitividad
Etapa II	Aceptable	Regular nivel de competitividad
Etapa III	Superior	Buen nivel de competitividad
Etapa IV	Sobresaliente	Muy alto nivel de competitividad

A continuación, se mencionan las características de cada etapa de evolución de la competitividad:

Etapa Incipiente: la empresa es altamente vulnerable a los cambios del medio ambiente como funciona de manera autodefinida, actúa según las presiones del mercado o bien a capricho y estado de humor de sus dueños, la aplicación de los principios de competitividad es prácticamente nula y tiene poco control sobre su destino, reaccionando más bien por intuición a los cambios del medio ambiente y, por ende, se desorienta y se desconcierta con todo lo que sucede, tanto interna como externamente.

Etapa Aceptable: se han subsanado los principales puntos de vulnerabilidad contándose con los cimientos adecuados para hacer un buen papel ante los ojos del público consumidor y la competencia. Los principios de competitividad se aplican aceptablemente, y aunque no se dominan totalmente, es claro que para seguir compitiendo se requiere fortalecerlos, el equipo directivo se hace responsable del futuro de su organización y dirige su destino hacia donde visualiza lo que mejor le conviene, representando esto una gran ventaja para la empresa.

Etapa Superior: la empresa comienza a ocupar posiciones de liderazgo y se caracteriza por el grado de innovación que mantiene dentro de su mercado. Domina los principios de competitividad, se mantiene despierta y reacciona de manera inmediata a cualquier cambio del medio ambiente. Aunque de manera equilibrada pone atención a los diez principios de competitividad, da mayor énfasis al de cultura organizacional para lograr homogeneizar el pensamiento, sentimiento y accionar de todo su personal.

Etapa Sobresaliente: la empresa que se encuentra en esta etapa es considerada como visionaria, por la generación de tecnología directiva a un ritmo acelerado, sirviendo de benchmark al resto de la industria, pues ella es la que va generando los cambios y las demás se van adaptando a ellos. En esta etapa, la organización vive en una amenaza constante por parte de los competidores de las etapas anteriores, pues tratan de encontrarle debilidades y huecos en el mercado.

Estos principios de competitividad se aplican con alta eficiencia y todos los miembros de la empresa tienen una real convicción de ellos. Están en la posibilidad de compartir su tecnología directiva con otras empresas, sean o no del giro o de la industria en la que compiten. La empresa muestra disposición por compartir los resultados y las formas para alcanzar su posición actual. El principal punto de referencia de la empresa, en todo el proceso de competitividad en el que se ha sumergido, es la misión del negocio.

El término competitividad es muy utilizado en los medio empresariales, políticos y socioeconómicos en general. A ello se debe la ampliación del marco de referencia de nuestros agentes económicos que han pasado de una actitud autoprotectora a un planteamiento más abierto, expansivo y proactivo.

La competitividad tiene incidencia en la forma de plantear y desarrollar cualquier iniciativa de negocios, lo que está provocando obviamente una evolución en el modelo de empresa y empresario.

La ventaja comparativa de una empresa estaría en su habilidad, recursos, conocimientos y atributos, etc., de los que dispone dicha empresa, los mismos de los que carecen sus competidores o que estos tienen en menor medida que hace posible la obtención de unos rendimientos superiores a los de aquellos.

El uso de estos conceptos supone una continua orientación hacia el entorno y una actitud estratégica por parte de las empresas grandes como en las pequeñas, en las de reciente creación o en las maduras y en general en cualquier clase de organización. Por otra parte, el concepto de competitividad nos hace pensar en la idea "excelencia", o sea, con características de eficiencia y eficacia de la organización.

La competitividad y la estrategia empresarial, tienen una estrecha relación. Por un lado la competitividad no es producto de una casualidad ni surge espontáneamente; se crea y se logra a través de un largo proceso de aprendizaje y negociación por grupos colectivos representativos que configuran la dinámica de conducta organizativa, como los accionistas, directivos, empleados, acreedores, cliente, por la competencia y el mercado, y por último, el gobierno y la sociedad en general.

Una organización, cualquiera que sea la actividad que realiza, si desea mantener un nivel adecuado de competitividad a largo plazo, debe utilizar antes o después, unos procedimientos de análisis y decisiones formales, encuadrados en el marco del proceso de "**planificación estratégica**". La función de dicho proceso es sistematizar y coordinar todos los esfuerzos de las unidades que integran la organización encaminados a maximizar la eficiencia global.

Para explicar mejor dicha eficiencia, consideremos los niveles de competitividad, la competitividad interna y la competitividad externa. La competitividad interna se refiere a la capacidad de organización para lograr el máximo rendimiento de los recursos disponibles, como personal, capital, materiales, ideas, etc., y los procesos de transformación. Al hablar de la competitividad interna nos viene la idea de que la empresa ha de competir contra sí misma, con expresión de su continuo esfuerzo de superación.

La competitividad externa está orientada a la elaboración de los logros de la organización en el contexto del mercado, o el sector a que pertenece. Como el sistema de referencia o modelo es ajeno a la empresa, ésta debe considerar variables exógenas, como el grado de innovación, el dinamismo de la industria, la estabilidad económica, para estimar su competitividad a largo plazo. La empresa, una vez ha alcanzado un nivel de competitividad externa, deberá disponerse a mantener su competitividad futura, basado en generar nuevas ideas y productos y de buscar nuevas oportunidades de mercado.

Definición de Competitividad:

Se entiende por competitividad a la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.

La ventaja competitiva no puede ser comprendida viendo a una empresa como un todo. Radica en las muchas actividades discretas que desempeña una empresa en el diseño, producción, mercadotecnia, entrega y apoyo de sus productos. Cada una de estas actividades puede contribuir a la posición de costo relativo de las empresas y crear una base para la diferenciación. Una ventaja en el costo por ejemplo, puede surgir de fuentes tan disparadas como un sistema de distribución físico de bajo costo, un proceso de ensamble altamente eficiente, o del uso de una fuerza de ventas superior. La diferenciación puede originarse en factores igualmente diversos, incluyendo el abastecimiento de las materias primas de alta calidad, un sistema de registro de pedidos responsable o un diseño de producto superior.

Una forma sistemática de examinar todas las actividades que una empresa desempeña y cómo interactúan, es necesario analizar las fuentes de la ventaja competitiva, y la **Cadena de Valor** es la herramienta básica para hacerlo.

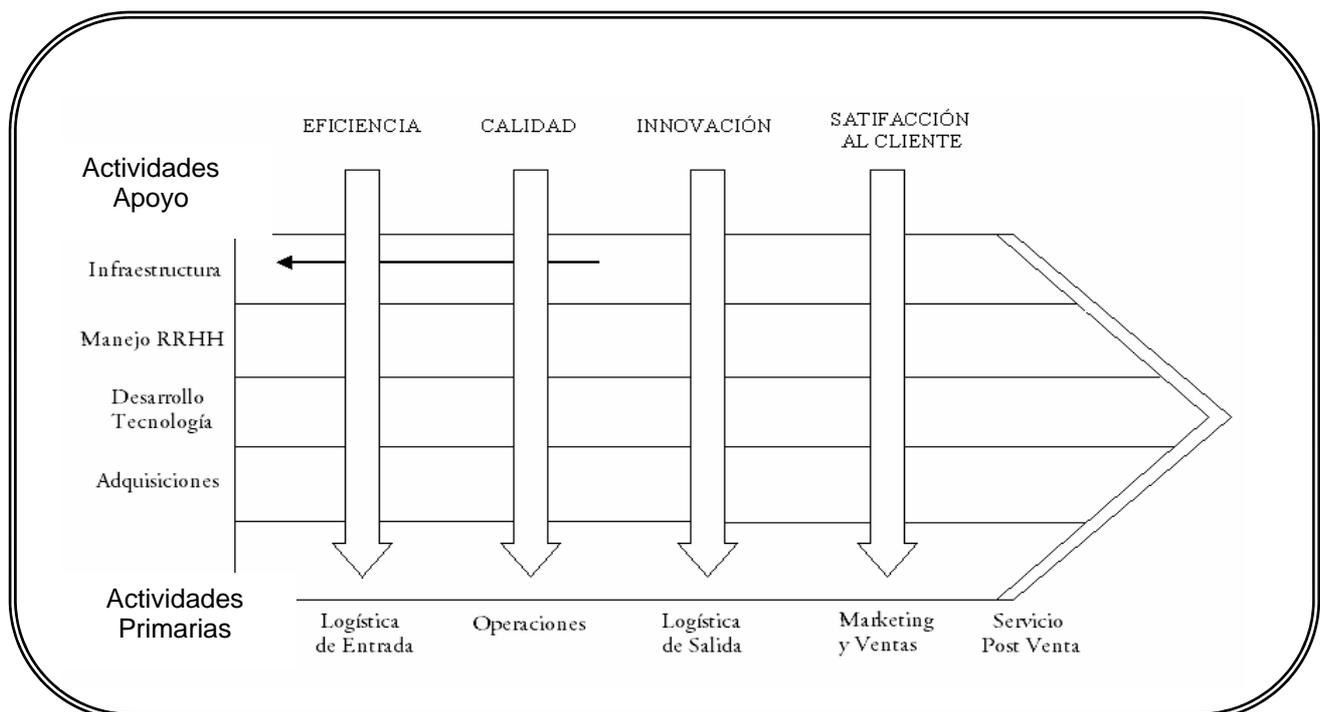
La cadena de valor disgrega a la empresa en sus actividades estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación existente y potencial. Una empresa obtiene la ventaja competitiva, desempeñando estas actividades estratégicamente importantes, de manera más barata o mejor que sus competidores.

Actividades de Valor: la identificación de las actividades de valor requiere el aislamiento de las actividades que son tecnológica y estratégicamente distintas. Las actividades de

valor y las clasificaciones contables casi nunca son las mismas. Las clasificaciones contables (ejemplo: gastos generales, mano de obra directa) agrupan a las actividades con tecnologías dispares y separan costos que son parte de la misma actividad.

Actividades Primarias: hay cinco categorías genéricas de actividades primarias relacionadas con la competencia en cualquier industria, como se muestra en la figura número 4.

Figura N°4: Cadena del Valor



Las Actividades Primarias:

- **Logística de Entrada:** se refiere a las actividades asociadas con recibo, almacenamiento y diseminación de insumos de producto, como manejo de materiales, almacenamiento, control de inventarios, programación de vehículos y retorno a los proveedores.
- **Operaciones:** son las actividades asociadas con la transformación de insumos en la forma final del producto, como maquinado, empaque, ensamble, mantenimiento del equipo, pruebas, impresión u operación de instalación.
- **Logística de Salida:** son las actividades asociadas con la recopilación, almacenamiento y distribución física del producto a los compradores, como almacenes de materias terminadas, manejo de materiales, operación de vehículos de entrega, procesamiento de pedidos y programación.

- **Marketing y Ventas:** son las actividades asociadas con proporcionar un medio por el cual los compradores puedan comprar el producto e inducirlos a hacerlo, como publicidad, promoción, fuerza de ventas, cuotas, selecciones del canal, relaciones del canal y precio.
- **Servicio Post-Venta:** son las actividades asociadas con la prestación de servicios para realizar o mantener el valor del producto, como la instalación, reparación, entrenamiento, repuestos y ajuste del producto.

Las Actividades de Apoyo:

- **Abastecimiento:** el abastecimiento se refiere a la función de comprar insumos usados en la cadena de valor de la empresa, no a los insumos comprados en sí. Los insumos comprados incluyen materias primas, provisiones y otros artículos de consumo, así como los activos como maquinaria, equipo de laboratorio, equipo de oficina y edificios. Aunque los insumos comprados se asocian comúnmente con las actividades primarias, están presentes en cada actividad de valor, incluyendo las actividades de apoyo.
- **Desarrollo de Tecnología:** cada actividad de valor representa tecnología, sea conocimiento (know how), procedimientos, o la tecnología dentro del equipo de proceso. El conjunto de tecnologías empleadas por la mayoría de las empresas es muy amplio, yendo desde el uso de aquellas tecnologías para preparar documentos y transportar bienes a aquellas tecnologías representadas en el producto mismo. Además, la mayoría de las actividades de valor usan una tecnología que combina varias subtecnologías diferentes que implican diversas disciplinas científicas. El desarrollo de la tecnología consiste en un rango de actividades que pueden ser agrupadas de manera general en esfuerzos por mejorar el producto y el proceso. El desarrollo tecnológico tiende a estar asociado con el departamento de ingeniería o con el grupo de desarrollo. El desarrollo de tecnología puede apoyar a muchas de las diferentes tecnologías encontradas en las actividades de valor.
- **Administración de Recursos Humanos:** consiste en las actividades implicadas en la búsqueda, contratación, entrenamiento, desarrollo y compensaciones de todos tipos del personal. Respalda tanto a las actividades primarias como a las de apoyo y a la cadena de valor completa. Estas actividades ocurren en diferentes partes de una empresa, como sucede con otras actividades de apoyo, y la dispersión de estas actividades puede llevar a políticas inconsistentes. Y afecta la ventaja competitiva en cualquier empresa, a través de su papel en determinar las habilidades y motivación de los empleados y el costo de contratar y entrenar.
- **Infraestructura de la Empresa:** consiste de varias actividades, incluyendo la administración general, planificación, finanzas, contabilidad, asuntos legales gubernamentales y administración de calidad. La infraestructura, a diferencia de las otras actividades de apoyo, apoya normalmente a la cadena completa y no a

actividades individuales. Dependiendo si la empresa está diversificada o no, la infraestructura de la empresa puede ser auto-contenida o estar dividida entre unidad de negocios y la corporación matriz.

La naturaleza de la ventaja competitiva puede ser externa o interna. Cuando ésta es externa, una institución cobra un precio unitario mayor que el promedio industrial, es decir, se involucra en una escala de precios superiores. Con el fin de que un consumidor esté preparado para pagar un precio mayor, la institución debe agregar valor al producto o servicio desde la perspectiva del consumidor, en una forma que los competidores no puedan competir, por ejemplo, en el mercado automotriz los vehículos de Mercedes Benz entregan un valor de estatus que no poseen los vehículos de Toyota o Fiat, y por ello, su precio es más elevado que esas marcas. Lo anterior requiere diferenciar el producto de los ofrecidos por los rivales en una o más dimensiones, como calidad, diseño, tiempo de entrega, servicios y apoyo posventa. Con mayor exactitud, significa lograr desempeño superior en estas dimensiones.

Por otro lado, cuando la ventaja competitiva es interna, lo que la institución busca es generar un valor agregado desde la perspectiva del productor. Lo anterior implica alcanzar niveles de producción y satisfacción al menor costo para el oferente.

A continuación, ahondaremos un poco en las ventajas competitivas que tienen origen en las estrategias genéricas de negocio, con el fin de reconocer cómo se pueden generar estas ventajas.

CLASE 08

3.2.1. De Bajo Costo

Esta fue una estrategia muy popular en la década de los años setenta, debido al concepto muy arraigado de la curva de experiencia. Mantener el costo más bajo frente a los competidores y lograr un volumen alto de ventas, era el tema central de la estrategia. Por lo tanto, la calidad, el servicio, la reducción de costos mediante una mayor experiencia, el rígido control de costos y muy particularmente, de los costos variables, eran materia de escrutinio férreo y constante, razón por la que se buscaba la minimización de costos en las áreas de investigación y desarrollo, fuerza de ventas, publicidad, personal y en general, en cada área de la operación de la organización.

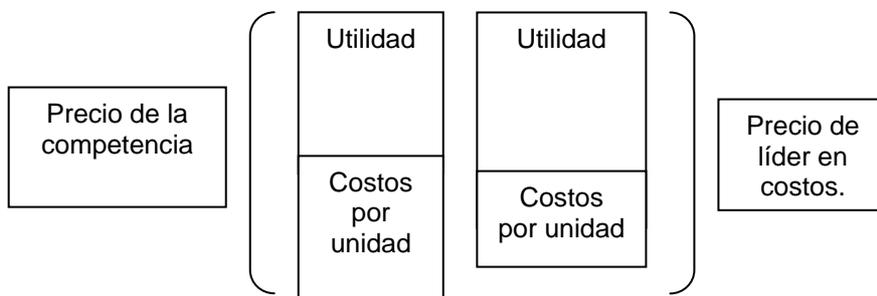
Lograr una posición de costo total bajo, frecuentemente requería una alta participación relativa de mercado u otro tipo de ventaja, como podría ser el acceso a las materias primas a un bajo costo. Podría existir también, un diseño del producto que facilitara su fabricación, mantener una amplia línea de productos relacionados para distribuir entre ellos el costo, así como servir a los segmentos más grandes de clientes para asegurar volumen de ventas. Como contraprestación, implementar una estrategia de costo bajo, podría implicar grandes inversiones de capital en tecnología de punta, precios agresivos y reducir los márgenes de utilidad para comprar una mayor participación en el mercado.

Por Ejemplo:

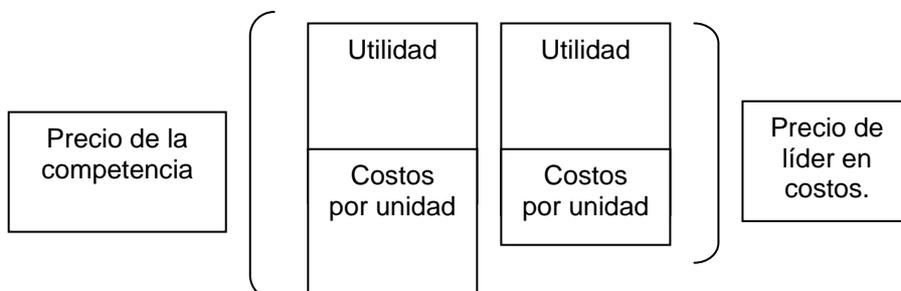
El fundamento del éxito de compañías como Black y Decker, es la ventaja en costo, que fabricaba en ese entonces, herramientas portátiles a precios populares aprovechando el boom del “*Hágalo usted mismo*”, que se dio en Estados Unidos.

Figura N° 5: Relación precio costo, para un líder en costo

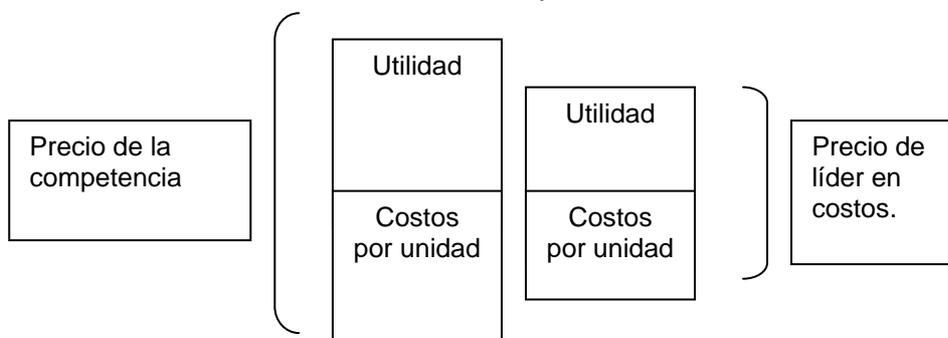
Caso 1: Líder en costo cobra el mismo precio que la competencia



Caso 2: Líder en costos, cobra un precio inferior a la competencia, pero mantiene las utilidades por unidad



Caso 3: Líder en costo cobra un precio inferior a la competencia y obtiene una utilidad menor al de la competencia



En el caso 1 de la figura nº 5, el líder en costos cobra el mismo precio que sus competidores, pero al tener economías de escala, el costo unitario por producto es menor que los de su competencia, por ende si tenemos precios iguales y el líder tiene un costo menor, entonces las utilidades de éste último serán mayores.

El caso 2 de la figura nº 5, muestra que el líder en costo cobra un precio menor que sus competidores, esto gracias al aprovechamiento de economías de escala y curvas de aprendizaje, sin embargo, mantiene su utilidad por unidad, ya que al bajar sus costos, logra transformar una parte del precio que antes eran costos en utilidades, y gracias al aumento de las ventas, dada la disminución de precio, logra obtener utilidades mayores que el promedio en la industria.

El caso 3 de la figura nº 5, muestra que el líder en costo cobra un precio inferior que su competencia, por lo tanto esta baja de precios disminuye la utilidad por unidad vendida, sin embargo, la disminución considerable del precio atrae a nuevos clientes, es decir, el líder vende mucho más que la competencia, lo que repercute positivamente en las utilidades totales de la institución, aumentándolas dado el volumen de ventas, por sobre la competencia.

Los tres casos analizados, nos muestran cómo impacta la disminución de costos, por economías de escala y el efecto aprendizaje, en el precio de venta y en las utilidades de la institución que logra ser Líder en costos. Cabe señalar que de los casos recién vistos, el que presenta barreras de entrada es el N° 5.

3.2.1. De Diferenciación

Una segunda estrategia era la de crear al producto o servicio algo que fuera percibido en toda la industria como único. La diferenciación se consideraba como la barrera protectora contra la competencia debido a la lealtad de marca, la que como resultante debería producir una menor sensibilidad al precio.

Diferenciarse, significaba sacrificar participación de mercado e involucrarse en actividades costosas como investigación, diseño del producto, materiales de alta calidad o incrementar el servicio al cliente. Sin embargo, esta situación de incompatibilidad con la estrategia de liderazgo de costos bajos no se daba en todas las industrias y había negocios que podían competir con costos bajos y precios comparables a los de la competencia.

Por Ejemplo:

Una compañía que se distinguió en su momento por adoptar alguna forma de diferenciación fue, entre otras, Mercedes Benz y Audi por diseño e imagen de marca. En donde explotan esta ventaja competitiva en el mercado.

CLASE 09

3.3. Crear una Ventaja Competitiva

Las estrategias genéricas aquí esbozadas, pertenecen a los modelos estáticos de estrategia que describen a la competencia en un momento específico. Fueron útiles cuando en el mundo los cambios se daban lentamente y cuando el objetivo era sostener una ventaja competitiva.

La realidad es que las ventajas sólo duran hasta que nuestros competidores las copian o las superan. Copiadas o superadas las ventajas se convierten en un costo. El coprador o el innovador sólo podrán explotar su ventaja, durante un espacio de tiempo limitado antes que sus competidores reaccionen.

Al comparar de una manera simplista la estrategia de costo bajo versus la de diferenciación, se podría llegar a decir que las ventajas de posición las podemos lograr bien sea diferenciando, es decir, suministrándole al cliente una mejor percepción del valor con respecto a lo que compra, ó siendo líder en costos bajos. Si ese es nuestro punto de vista, podríamos llegar también a concluir que estas dos estrategias genéricas nos llevan a la ventaja competitiva por dos caminos distintos y generalmente incompatibles, ya que argumentaríamos que si la estrategia es la de agregar valor, difícilmente podríamos ser líderes en costo bajo si queremos mantener una calidad percibida alta. O que si somos líderes en costo bajo, tendríamos que sacrificar calidad y ofrecerle al cliente un precio muy cercano al promedio del ofrecido por nuestros competidores.

Pensar así, nos lleva generalmente, como ocurre cuando queremos simplificar al máximo las cosas, a pasar por alto, las oportunidades estratégicas. Hay empresas que han prosperado ofreciendo productos de alta calidad y reduciendo costos. La alta calidad las ha llevado a lograr una mayor participación de mercado e indirectamente, a reducir sus costos debido al efecto de la curva de experiencia y al de las economías de escala (conceptos que analizaremos luego); por otro lado, aumentando la calidad, han logrado reducir los costos debido a que tuvieron menos devoluciones, menores costos de reparaciones y una mayor satisfacción del cliente. Tenemos entonces que una empresa puede ser líder en costos bajos y a su vez, estar muy bien diferenciada.

Producto de lo anterior, es que se recomienda que las estrategias genéricas no se analicen aisladamente, sino por el contrario, lo que hoy en día se recomienda hacer con estos dos conceptos de costo y calidad, es integrarlos bajo el concepto de valor para el cliente, el que se define como **la suma de los beneficios que percibe, el que recibe, menos los costos percibidos por el cliente al adquirir y usar un producto o servicio**. Al enfocarnos en el valor para el cliente, empezamos a ver las ventajas, como un conjunto de disciplinas del valor.

Tradicionalmente, los gerentes han utilizado dos enfoques. Uno se basa en el modelo original de las estrategias competitivas genéricas de Porter, el cual nos dice que las ventajas se derivan de la creación de una posición defendible en costos o en

diferenciación. El otro, basa las ventajas en los recursos de la organización, esto es, en los activos y capacidades que ha ido acumulando a lo largo de su existencia. Ambos enfoques, son útiles para determinar cuáles son nuestras ventajas y cómo hicimos para lograrlas, pero no nos indican cómo mantenerlas.

Si se examina la organización en un momento determinado de su vida, la encontraremos dotada con una mezcla de recursos. Algunos de éstos, constituidos por activos y capacidades, pueden ser iguales o inferiores a los de la competencia, mientras que otros pocos, podrán ser superiores y en ellos residirá la fuente de ventaja competitiva. Esta posición de superioridad competitiva, producirá un efecto en la participación de mercado y en las utilidades, pero ambas, estarán continuamente sujetas a la erosión, debido a las maniobras de la competencia y a los cambios en el mercado.

Nuestra misión, como estrategias, consistirá entonces en colocarle obstáculos a la competencia, para proteger nuestras ventajas actuales, pero como estas barreras son continuamente atacadas y erosionadas, invertimos en nuevos activos y capacidades.

Por Ejemplo:

Invertir en reforzar la imagen de marca.

Reconfigurar en forma radical los procesos de producción existentes.

Comprar empresas que estén amenazando nuestra posición actual o comprarlas, para reforzar esa posición.

Invertir en nuevos terrenos competitivos donde tendremos productos más diferenciados y más complejos para evitar su rápida imitación.

Con el propósito de lograr ventajas competitivas, una empresa debe desarrollar funciones creadoras de valor a un costo menor que sus rivales, o desarrollar formas que generen diferenciación y un precio superior, mediante la implementación de estrategias. Así, la generación de la ventaja competitiva mediante la creación de valor para los clientes, siempre se realizará al interior de la institución, ya que es allí donde existen factores manejables por la organización.

Este proceso de creación de valor, se puede ilustrar en la cadena del valor de Porter, recordemos que ésta se encuentra dividida en actividades primarias y de apoyo, donde las primeras tienen relación con la creación física del producto o servicio, su marketing y distribución, mientras que las segundas, son las tareas funcionales que permiten llevar a cabo las actividades primarias. (Ver figura N°4).

Los bloques genéricos para la formación de una ventaja competitiva, pueden ser desarrollados en todas las actividades de la cadena del valor, por lo tanto, cada uno de ellos son fuentes potenciales de ventaja competitiva para la institución. La decisión de cuál o cuáles actividades utilizar para formar una ventaja competitiva, depende del tipo de institución, misión, objetivos estratégicos y estrategia genérica a utilizar. La institución a través de sus actividades, debe tener un logro superior en relación a su competencia, en uno o más bloques generadores de ventaja competitiva; por lo tanto, ésta se puede desarrollar con:

- Logro de eficiencia superior
- Logro de calidad superior
- Logro de innovación superior
- Logro de satisfacción del cliente, superior

A continuación, veremos como la institución mediante las actividades internas o funcionales, puede lograr la formación de una ventaja competitiva.

A. Logro de Eficiencia Superior

La eficiencia relaciona los insumos (factores básicos de producción como mano de obra, terrenos, capital, administración, know-how o “saber hacer”, tecnologías y otros), con los productos (bienes y/o servicios) que genera una organización. La definición de eficiencia tiene como máxima “hacer más con menos”, es decir, producir lo más que se pueda (sin sacrificar calidad), con la menor cantidad de recursos, lo que nos lleva a la definición de productividad. Cuanto más eficiente sea una organización, menor será la cantidad y costo de los recursos requeridos para crear cualquier producto, por consiguiente, la eficiencia ayuda a que una firma logre una ventaja competitiva de bajos costos. El componente de la eficiencia más importante para la mayoría de las compañías, es la productividad del trabajador, la cual, usualmente, se mide teniendo en cuenta la producción por trabajador. La eficiencia, en general, se mide por el nivel de producción versus el costo de los recursos necesarios para generar determinado producto o servicio.

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Cantidad de producto/servicio}}{\text{Costo de recursos}}$$

El término “productividad”, se utiliza para comparar o evaluar, por ejemplo, la cantidad de horas que se trabaja en Chile versus la cantidad de horas promedio que se trabaja en Europa. Al hacer esta comparación, nos encontramos que en Chile se trabaja más horas que en Europa, lo que ha llevado a plantear una disminución en la duración de la jornada laboral en Chile, de modo de adaptarse a estándares de países más desarrollados; sin embargo, la productividad de los chilenos es menor que la de los europeos, es decir, para un mismo nivel de producción, los europeos requieren menos

horas de trabajo, por lo tanto, el costo de producción en términos de remuneraciones es menor ¿Podremos alcanzar un nivel de eficiencia similar al de ellos, que permita rebajar las horas de trabajo en Chile? Algunos sociólogos y entendidos en la materia, plantean que dada nuestra idiosincrasia se ve complicado.

Como ya se mencionó, la eficiencia se mide por el costo de los insumos necesarios para generar un producto o servicio determinado. Cuanto más eficiente sea una organización, menor será el costo de los insumos necesarios para elaborar determinado producto, en otras palabras, una organización eficiente posee mayor productividad que sus rivales, y por tanto, menores costos. En esta parte se analizan las diversas medidas que pueden seguir las compañías para aumentar en forma considerable su eficiencia y, por consiguiente, reducir sus costos unitarios. Una forma de lograr eficiencia superior, consiste en obtener economías de escala y efectos del aprendizaje, estos dos conceptos sirven de fundamento a un fenómeno denominado la curva de experiencia. Sin embargo, antes de pasar a esa parte, se debe hacer énfasis en un punto clave: el logro de calidad superior, desempeña un rol importante en el logro de eficiencia superior.

En el ámbito escolar, uno de los aspectos centrales del proceso enseñanza-aprendizaje, dice relación con la realización de más y mejores experiencias de aprendizajes por parte de los alumnos, donde el guía es el docente. Si consideramos que a los docentes se les paga por hora, entonces serían más eficientes los docentes que logran que los alumnos desarrollen más y mejores experiencias de aprendizaje, en una menor cantidad de horas.

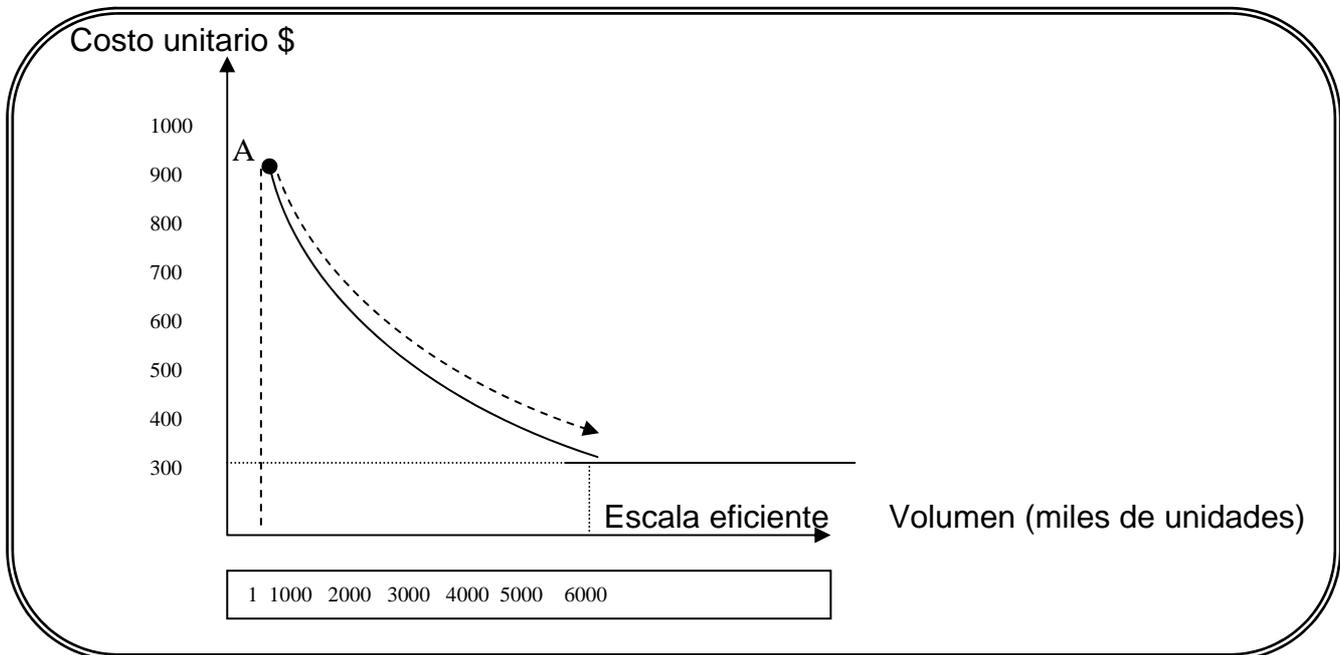
i) Economías de Escala

Las economías de escala constituyen reducciones de costos unitarios asociadas a una amplia escala de producción. Una fuente de economías de escala, es la habilidad para distribuir los costos fijos² sobre un gran volumen de producción, es decir, mejorando la productividad de los costos fijos.

El concepto de economías de escala, se grafica en la figura n^o6, el cual es aplicable al ejemplo antes enunciado. El eje de las abscisas representa el volumen de producción, mientras que el de las ordenadas, representa el costo de producir cada unidad (costo unitario). Como se puede apreciar, dentro de este gráfico hay una curva, la que nos muestra las economías de escala que se producen, es decir, cómo disminuye el costo unitario, a medida que los volúmenes de producción aumentan.

² Los costos fijos son aquellos costos en que se incurre para fabricar un producto o servicio cualquiera que sea el nivel de producción; éstos incluyen los costos de compra de tecnología, la mantención de infraestructura, publicidad, remuneraciones etc.

Figura N°6: Economías de Escala



La curvatura de la línea, se produce por la asignación de los costos fijos totales a una mayor cantidad de unidades (verifíquelo asignando valores). En el gráfico se comienza produciendo 1 unidad a un costo unitario de \$900 (punto A), a medida que nos desplazamos hacia abajo por la curva, vemos que disminuye el costo unitario, dado que se producen más unidades, llegando a un punto que se denomina escala eficiente, donde el costo fijo por unidad se hace mínimo aprovechando al máximo las economías de escala. Es conveniente mencionar que los costos unitarios están compuestos por una parte fija y una variable, y en los puntos de escala eficiente, el costo fijo unitario se hace mínimo; por ende, el precio de venta puede ser más bajo que los competidores.

Por Ejemplo:

Si una empresa contrata este servicio para transportar sacos de harina, el dueño del camión no le va a cobrar por saco de harina, sino que le va a decir simplemente: "son \$500.000", y el gerente o encargado de la empresa debe decidir cuántos sacos transportar, la decisión correcta es el máximo posible, ya que así, el costo unitario de transporte se hace más pequeño, es decir, si el gerente decide transportar un saco de harina, entonces cuando tenga que vender éste a su cliente, deberá cobrar el costo de producir la harina (supongamos que fue \$1.000) más el costo de transporte, o sea, tiene que cobrar \$501.000 por un solo saco -para efecto de simplificación consideraremos una utilidad cero-, mientras que si decide transportar 1.000 sacos, podrá cobrar al cliente un precio de \$1.500, \$1.000 por el costo de producir el saco de harina y \$500 por transporte ($\$500.000/1.000$).

ii) Efecto Experiencia y Efecto Aprendizaje

El efecto experiencia tiene su origen en el efecto aprendizaje, por tanto, empezaremos estudiando primero éste último punto. Los efectos del aprendizaje son ahorros en costos que surgen de aprender haciendo. Es así, como las actividades de mano de obra, se aprenden mediante la repetición mejorada de una tarea. En otras palabras, la productividad de la mano de obra aumenta con el tiempo (se producen más unidades en un tiempo determinado), y los costos unitarios disminuyen a medida que los individuos aprenden la forma más eficiente para realizar una tarea en particular.

Por Ejemplo:

El caso de una modista, cuando ésta recién se inicia en esta actividad, puede producir 1 vestido en una semana, y a medida que tiene más experiencia, puede producir hasta 5 vestidos en la misma semana, es decir, por efecto aprendizaje, es más productiva, ya que es capaz de confeccionar una cantidad mayor de prendas de vestir en el mismo tiempo de medida, y por tanto, el costo unitario de mano de obra, disminuye por cada vestido.

- Ventajas de la aplicación del efecto experiencia:
 - Puede suponer una barrera de entrada, puesto que si aprovechamos el efecto experiencia podemos tener una ventaja en costos sostenida.
 - Si los rivales no pueden acumular experiencia, la ventaja en costos obtenida por la empresa, puede representar una mejor posición competitiva para la misma.
 - Si puedo estimar la curva de experiencia, puedo conocer cómo evolucionan los costos empresariales, y en base a ese conocimiento, diseñar una política de precios adecuada y competitiva.
- Inconvenientes/riesgos del efecto experiencia:
 - Dificultad en la estimación en la curva de experiencia, sobre todo, si la empresa tiene diferentes productos que utilizan recursos comunes.
 - La experiencia acumulada sólo constituye fuente de ventaja competitiva, cuando es claramente superior a la de los rivales.
 - El efecto experiencia puede quedar anulado por la aparición de productos sustitutos, por cambios importantes en el producto o en el proceso, por la diferenciación de los productos rivales, etc.
 - La utilización excesiva del efecto experiencia, puede conducir a rigidez en la empresa, por la excesiva estandarización de los productos o procesos, dada la dificultad para buscar y adaptarse a las innovaciones, etc.

CLASE 10

B. Logro de Calidad Superior

La calidad apunta a la confiabilidad que se tiene respecto del producto y/o servicio entregado por la institución, disminuyendo los riesgos que se presentan en el cliente, al momento de tomar una decisión de compra, y a la vez, garantizan un nivel de satisfacción determinado.

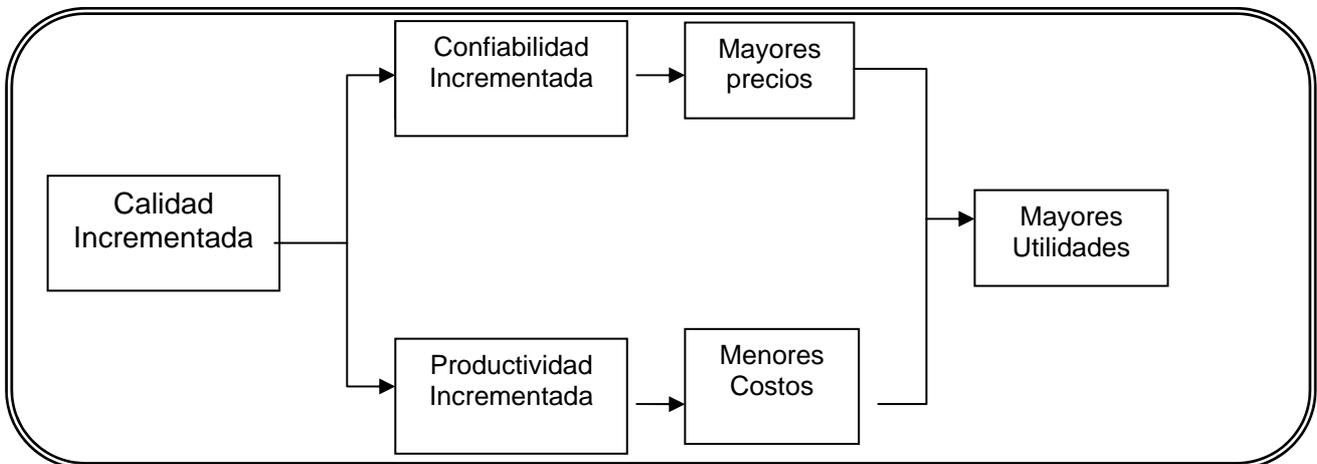
Por Ejemplo:

Cuando usted compra un televisor espera que éste dure de 5 a 10 años, sin embargo, si se descompone al día siguiente de expirar la garantía, la confianza en la institución que produjo ese artículo se ve mermada y usted no volverá a comprar esa marca.

Lo anterior, nos muestra el doble impacto que tiene la calidad de un producto sobre la ventaja competitiva. Primero, el suministrar productos o servicios de alta calidad, genera una reputación de marca a una empresa; a su vez, esta reputación incrementada, permitirá que la empresa cobre un mayor precio por sus productos o servicios; y segundo, la eliminación de imperfecciones del proceso de fabricación del producto o servicio, aumenta la eficiencia, disminuye los costos y mejora la imagen de marca.

La figura N°7, muestra el impacto de la calidad en las utilidades. Un incremento de la calidad, produce, por un lado, el aumento de la confiabilidad, por lo que el cliente está dispuesto a pagar un mayor precio; por ende, la institución podrá obtener mayores utilidades, siempre y cuando el sobre precio que cancela el cliente, sea mayor que el costo adicional de entregar la calidad. Por otro lado, el incremento de la calidad en los procesos internos de la institución, permitirá disminuir los costos y si mantiene el precio de venta, obtendrá mayores utilidades (utilidades = Ingresos – costos, si caen los costos y los ingresos son constantes, entonces hay menos que restar a los ingresos, por lo tanto las utilidades aumentan).

Figura N°7: El impacto de la calidad en las utilidades



El principal concepto de la administración, utilizado para incrementar la calidad, es la **Administración de la Calidad Total (ACT)**. ACT es una filosofía administrativa concentrada en el mejoramiento de la calidad de productos y servicios de una firma, que además enfatiza que todas sus operaciones deben orientarse hacia esta meta.

i) Calidad total: Estrategia Clave de la Competitividad

El concepto sobre administración de la calidad total (ACT), fue desarrollado en primera instancia, por varios consultores norteamericanos, entre los que podemos mencionar, Edwards Deming, Joseph Juran y A. V. Feigenbaum. En su comienzo, tuvieron pocos seguidores en Estados Unidos; por el contrario, los japoneses lo adoptaron entusiasmados e incluso ahora, otorgan un premio anual a la excelencia en fabricación, en honor a Deming. La filosofía de ACT, expresada claramente por Deming, se fundamenta en la siguiente "reacción en cadena" de cuatro pasos:

- a) Calidad mejorada, significa disminución de costos debido a que hay menor reelaboración, pocos errores, menos retrasos, y mejor uso del tiempo y materiales.
- b) Como resultado, mejora la productividad.
- c) La calidad mejorada, lleva a una mayor participación en el mercado y permite que la institución aumente los precios.
- d) Esto incrementa la rentabilidad de la organización, y le permite permanecer en el negocio. Por tanto, la institución genera más empleos.

Para comprender el concepto de calidad total, es útil hacerlo a través del concepto denominado "paradigmas". Un paradigma se entiende como modelo, teoría, percepción, presunción o marco de referencia, que incluye un conjunto de normas y reglas que establecen parámetros y sugieren cómo resolver problemas exitosamente dentro de esos parámetros. Un paradigma viene a ser, un filtro o un lente a través del cual vemos el

mundo; no tanto en un plano visual propiamente, sino más bien, perpetuo, comprensivo e interpretativo.

La calidad total es un concepto, una filosofía, una estrategia, un modelo de hacer negocios que está focalizado hacia el cliente. La calidad total, no sólo se refiere al producto o servicio en sí, sino que es la mejoría permanente del aspecto organizacional, gerencial; tomando una empresa como una máquina gigantesca, donde cada trabajador, desde el gerente, hasta el funcionario del más bajo nivel jerárquico, está comprometido con los objetivos empresariales.

Para que la calidad total se logre a plenitud, es necesario que se rescaten los valores morales básicos de la sociedad y es aquí, donde el director juega un papel fundamental, empezando por la educación previa de sus trabajadores, para conseguir una población laboral más predispuesta, con mejor capacidad de asimilar los problemas de calidad, con mejor criterio para sugerir cambios en provecho de la calidad, con mejor capacidad de análisis y observación del proceso de manufactura, en el caso de los productos y así poder enmendar errores. Deming ha identificado 14 pasos que deben formar parte de cualquier programa ACT. Éstos se resumen en el siguiente cuadro.

Los 14 pasos de Deming para el logro de la calidad, son:

1. Generar constancia en los propósitos tendientes al mejoramiento del producto y servicio, con el objetivo de hacerse competitivo, permanecer en el negocio y generar empleo.
2. Adoptar la nueva filosofía. Nos encontramos en una nueva era económica. La administración occidental debe tomar conciencia del reto, aprender sus responsabilidades y asumir el liderazgo para el cambio.
3. Dejar a un lado la dependencia en la inspección para el logro de la calidad. Eliminar la necesidad de inspeccionar masivamente, al generar en primer lugar, calidad en el producto o servicio.
4. Acabar con la práctica de adjudicar los negocios solamente por el precio fijo. Más bien, minimizar el costo total.
5. Mejorar para siempre y continuamente el sistema de producción y servicio, con el fin de incrementar la calidad y productividad y, en consecuencia, disminuir constantemente los costos.
6. Instituir la capacitación en el trabajo.
7. Instituir el liderazgo. El objetivo del liderazgo debe ser ayudar a que las personas, maquinaria y mecanismos, realicen una mejor labor. El liderazgo en la administración, como el liderazgo de trabajadores en producción, necesita un reacondicionamiento.

8. Desechar el temor, de tal manera que todos puedan trabajar en forma efectiva para la compañía.
9. Eliminar las barreras entre departamentos. Las personas dedicadas a investigación, diseño, ventas y producción, deben trabajar como un equipo, con el fin de prever los problemas que se puedan presentar en la fabricación y utilización del producto o servicio.
10. Eliminar lemas, exhortaciones y objetivos para la fuerza de trabajo en los que se solicite cero defectos y nuevos niveles de productividad. Tales exhortaciones, sólo crean relaciones adversas. La gran cantidad de causas de baja calidad y baja productividad, pertenece al sistema y, por tanto, se sale del dominio de la fuerza laboral.
11. a) Eliminar estándares de trabajo en la planta; sustituir por el liderazgo.
b) Eliminar la administración por objetivos, la administración por cantidades y las metas numéricas; sustituir por el liderazgo.
12. a) Eliminar las barreras que usurpan a quienes laboran por horas, su derecho a enorgullecerse de la mano de obra calificada. La responsabilidad de los supervisores debe cambiar de las grandes cantidades, hacia la calidad.
b) Eliminar las limitaciones que usurpan a las personas en administración e ingeniería, el derecho a enorgullecerse de su trabajo calificado.
13. Instituir un vigoroso programa de educación y automejoramiento.
14. Hacer que todos en la organización trabajen con el fin de lograr la transformación. La transformación es el trabajo de todos.

CLASE 11

C. Logro de Innovación Superior

La innovación, puede definirse como algo nuevo o novedoso con respecto a la forma como una institución opera o sobre los bienes que ésta genera. Por consiguiente, la innovación puede comprender adelantos en los tipos de productos, procesos de producción (producto y/o servicio), sistemas administrativos, estructuras organizacionales y estrategias desarrolladas por una institución.

La innovación, es quizá el bloque aislado de ventaja competitiva más importante. Aunque no todas las novedades tienen éxito, aquellas que lo alcanzan pueden ser una fuente importante de ventaja competitiva. La razón, es que por definición, la creación exitosa, proporciona a una firma algo exclusivo, algo que sus competidores no tienen

(hasta que imiten esa innovación). Esta exclusividad puede permitir que una institución se diferencie de sus rivales y cobre un precio superior por producto. En forma alternativa, ésta puede permitir que una institución reduzca sus costos unitarios, mucho más que sus competidores.

La innovación no es algo que se pueda desarrollar de la noche a la mañana. Es necesario invertir recursos en el tiempo para detectar las necesidades reales de los clientes y crear productos o servicios que las satisfagan. Este cambio que permite eficiencia, sólo es posible de implementar si se invierten recursos económicos y humanos que lo permitan.

D. Logro de Capacidad Superior de Satisfacer las Necesidades del Cliente

A fin de lograr la aceptación por parte del cliente, una institución debe proporcionarle exactamente lo que desea en el momento que lo requiera, como utilidades de estado, de lugar y tiempo. En consecuencia, una institución debe hacer todo lo posible para identificar sus necesidades y satisfacerlas. Entre otras cosas, lograr una superior capacidad de corresponder al cliente, implica proporcionarle el valor de lo que pagó. Las medidas emprendidas para mejorar la eficiencia del proceso de producción de una institución y la calidad de su producción o servicio, son consistentes con esta meta. Además, satisfacer las necesidades del cliente, puede requerir el desarrollo de nuevos productos con características que no poseen productos existentes. En otras palabras, alcanzar eficiencia, calidad e innovación superiores en conjunto, se hacen parte del logro de una gran capacidad de aceptación por parte del cliente.

Otro factor que se destaca al analizar la capacidad de corresponder al cliente, es la necesidad de personalizar los bienes y servicios, de acuerdo con las demandas individuales de los clientes.

Por Ejemplo:

La proliferación de diferentes tipos de bebidas refrescantes (normal, light, diet, etc.) y cervezas (normales, con bajo grado de alcohol, etc.), durante los últimos años, se puede considerar en parte como una respuesta a esta tendencia.

Otras fuentes de aumento de la capacidad de satisfacer al cliente, además de las ya mencionadas, son el diseño superior, el servicio superior, y, el servicio y apoyo posventa superiores. Por lo tanto, la diferenciación posibilita que una organización genere lealtad a la marca y asegure el logro de metas de matrículas o bien, que cobre un precio superior a sus productos.

Por Ejemplo:

Existen muchas personas que están dispuestas a pagar \$820, por el servicio de entrega de correo expreso al día siguiente, en oposición al pago de \$650 por su entrega en tres o cuatro días, que es lo que demora normalmente el correo corriente. Sin duda que para esas personas, el precio superior del servicio expreso, es compensado con la rapidez de entrega del correo.

Existen otros dos prerrequisitos para el logro de esta meta: el primero, consiste en concentrarse en los clientes de la compañía y sus necesidades, y el segundo, en encontrar formas de satisfacer mejor esas necesidades.

i) Concentración en el Cliente

Una empresa no puede corresponder a las necesidades de sus clientes, a menos que las conozca. El primer paso para consolidar una capacidad superior de satisfacer al cliente, consiste en motivar a toda la empresa para que se concentre en éste, es decir, los integrantes de la organización deben ser capaces de escuchar a los clientes internos (los mismos empleados) y los clientes externos (quienes compran nuestro producto o servicio). Si escuchamos y mantenemos contento a nuestro cliente interno, ellos trabajarán más conformes y motivados, por lo que atenderán mejor a nuestro cliente externo.

Por otro lado, al escuchar a nuestro cliente externo, seremos capaces de determinar cuáles son las verdaderas necesidades que debemos satisfacer, mediante la creación de nuevos productos y servicios.

ii) Satisfacer las Necesidades del Cliente

Una vez lograda la concentración en el cliente, la siguiente tarea consiste en satisfacer sus necesidades identificadas. Como se anotó, la eficiencia, calidad e innovación son cruciales para satisfacer aquellas necesidades. Más allá de esta condición, los colegios pueden suministrar un mayor nivel de satisfacción si personalizan el producto, cuanto sea posible, de acuerdo con los requerimientos individuales de los clientes, en un tiempo que corresponde a las exigencias de éste.

Proporcionar a los clientes lo que desean en el momento que lo necesitan, requiere una rápida respuesta a sus exigencias. Con el fin de ganar una ventaja competitiva, la institución a menudo debe responder a las exigencias del cliente en forma muy rápida. El tiempo de respuesta es importante en cualquier tipo de relación: la entrega de un producto elaborado por un fabricante de muebles una vez ordenado éste, el proceso de solicitud de préstamo en un banco, la entrega de un repuesto a un fabricante de automóviles para un vehículo averiado, la espera en la fila de pago de un supermercado, son algunos ejemplos. Vivimos en una sociedad acelerada, en la que el tiempo es un bien valioso. Las

empresas que pueden satisfacer las exigencias de los clientes, mediante una rápida respuesta, pueden generar lealtad a la marca y establecer un mayor precio para el producto o servicio.

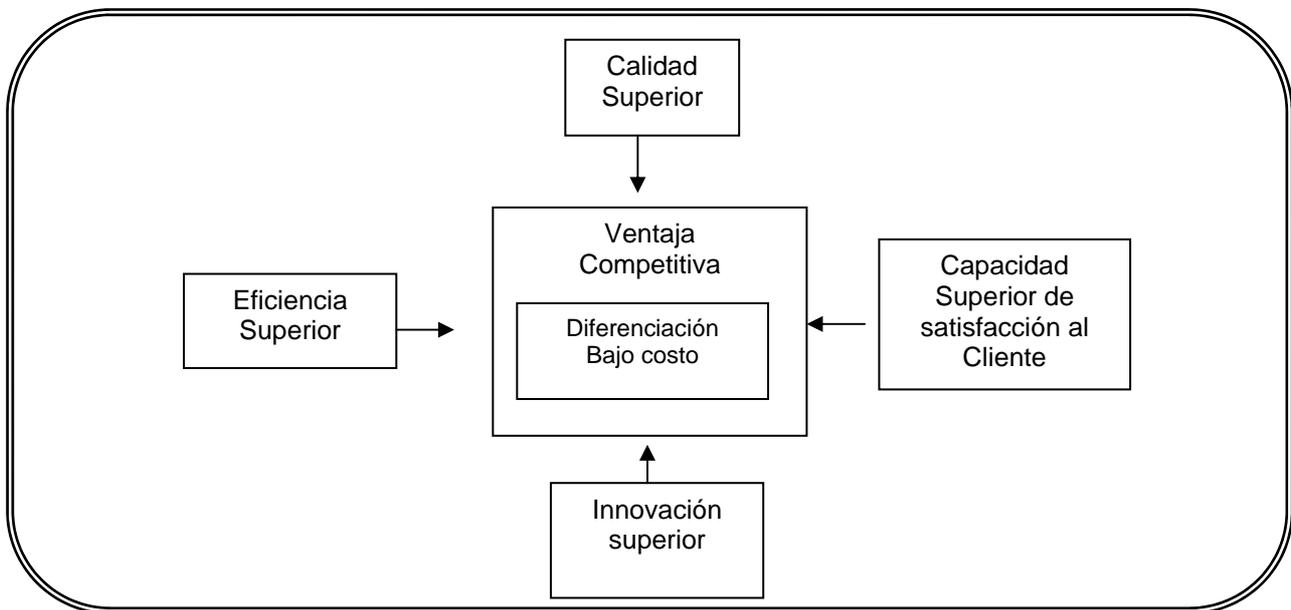
En resumen, tanto la eficiencia, calidad, capacidad de satisfacer al cliente e innovación, son elementos importantes para el logro de una ventaja competitiva. La eficiencia superior posibilita que una compañía reduzca sus costos; la calidad superior le permite cobrar un precio mayor y disminuir los costos; la superior capacidad de aceptación por parte del cliente, le permite establecer un precio mayor; y la innovación superior puede generar precios mayores o disminuir los costos unitarios. En conjunto, estos cuatro factores crean una ventaja de bajo costo o de diferenciación y le posibilita superar el desempeño de sus competidores.

CLASE 12

3.4. Factores para Lograr Ventajas Competitivas

Como se mencionó anteriormente, la ventaja competitiva se obtendrá a partir de la posición estratégica que la institución se plantee, y la cual se apoyará en cuatro pilares denominados bloques genéricos. Estos bloques genéricos que constituyen la ventaja competitiva son: eficiencia, calidad, innovación y capacidad de satisfacer al cliente. Éstos, son los bloques genéricos de formación de la ventaja competitiva (figura N° 8). Estos factores son genéricos, en el sentido que representan cuatro formas básicas de reducción de costos y de logro de diferenciación que cualquier organización puede adoptar, independiente de su industria o de los productos o servicios que ofrezca. Aunque estos factores se analizarán en forma separada, se debe tener en cuenta que todos se encuentran muy interrelacionados. Así, por ejemplo, una calidad superior, puede llevar a una eficiencia superior, mientras que la innovación puede aumentar la eficiencia, calidad y capacidad de satisfacción al cliente.

Figura Nº 8: Bloques genéricos de formación de la ventaja competitiva



Cabe mencionar asimismo, que la ventaja competitiva se sostendrá en los Activos Superiores y Capacidades Distintivas que la empresa posea. Al hablar de Activos Superiores, nos referimos a aquellos recursos tangibles y de calidad que la organización ha ido acumulando a través de los años, y que generalmente, tienen forma física y se les puede contar y dar un valor económico. En el análisis de la competencia son importantes, pues nos permiten hacer comparaciones directas con los activos de la competencia (por ejemplo: instalaciones y utilización de la capacidad instalada, tamaño de la fuerza de ventas, cubrimiento territorial, costo de las materias primas, capacidad financiera, etc.)

Las Capacidades Distintivas, por otro lado, son la mezcla de habilidades y conocimientos que la organización ha obtenido en el ejercicio de sus actividades, al mover sus productos y/o servicios a lo largo de la cadena del valor. Estas capacidades difieren de los activos, en el sentido que son intangibles y están tan inmersos dentro de la cultura, sistemas y procedimientos de la empresa que no pueden ser negociados o imitados. Estas capacidades no se pueden percibir, pues su componente principal que es el conocimiento, está disperso entre por lo menos cuatro dimensiones, las cuales son:

- Habilidades y conocimientos acumulados por el empleado.
- Sistemas gerenciales existentes para crear y controlar el conocimiento.
- Conocimiento involucrado en los sistemas técnicos, incluidos el software, las redes de bases de datos y los procedimientos formales.
- Valores y normas que establecen qué información debe obtenerse, qué tipo de información es la más importante y cómo la vamos a usar.

Las capacidades distintivas son difíciles de desarrollar y por lo tanto, de imitar. Una compañía puede saber cuál es el hardware y el software³ que usa su competidor. Hasta puede comprar uno igual, pero no puede copiar la capacidad que su competidor tiene, además de lo obvio. Detrás puede estar, por ejemplo, todo un sistema de logística, con procesos que no están a la vista y que involucran la experiencia, las habilidades y el conocimiento de diferentes individuos y unidades que conforman la organización de nuestro rival.

Otra característica particular de las capacidades distintivas, es que son flexibles y que pueden ser usadas de diferentes maneras para adaptar la empresa a los cambios del entorno.

Por Ejemplo:

Es la empresa Honda, de quién se dice, utilizó sus habilidades tecnológicas en la construcción de motores y dínamos para irrumpir con fuerza en los mercados de motocicletas, automóviles, plantas eléctricas y cortadoras de césped. Sin embargo, “Yamaha”, también tenía la habilidad y tecnología, pero no se convirtió en un jugador principal en el campo de los automóviles. El éxito de Honda provino entonces, no solamente de su capacidad tecnológica, sino también, de su conocimiento y habilidad para desarrollar nuevos productos y desplegar capacidades distintivas en cada uno de sus mercados.

Realice ejercicios del n°16 al 20

³ Hardware es el aspecto físico, lo tangible, por ejemplo, en un computador el hardware es el monitor, el teclado, el Mouse. El software es lo intangible del computador, por ejemplo, programas de diseño gráfico o industrial, programas contables, e incluso el mismo Office que viene instalado al momento de comprar uno.