

308908  
7

UNIVERSIDAD PANAMERICANA

---

---

ESCUELA DE CONTADURIA  
CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO



ELEMENTOS PARA EL ESTABLECIMIENTO DE  
UNA ESTRATEGIA CORPORATIVA

TRABAJO QUE COMO RESULTADO DEL  
SEMINARIO DE INVESTIGACION  
PRESENTA COMO TESIS

JUAN GABRIEL PADILLA HÜBBE  
PARA OPTAR POR EL TITULO DE  
LICENCIADO EN CONTADURIA

DIRECTOR DE TESIS: LIC. GABRIEL GONZALEZ CHAVEZ

MEXICO, D.F.

2000

308908



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

# I N D I C E

## INTRODUCCION

### CAPITULO I

#### *El Proceso Administrativo y la Estrategia: Consideraciones Generales*

- |   |   |
|---|---|
| 1) El proceso administrativo: un concepto               | 1 |
| 2) La naturaleza interactiva del proceso administrativo | 3 |
| 3) La importancia de los objetivos                      | 5 |
| 4) La estrategia: Un paso por el tiempo                 | 6 |

### CAPITULO II

#### *La Ubicación en el mercado*

- |   |    |
|---|----|
| 1) Las cuatro situaciones de la industria                 | 13 |
| 2) Las áreas estratégicas como primer marco de referencia | 15 |
| 3) Las reglas del juego                                   | 22 |

### CAPITULO III

#### *La Ubicación dentro del Sector Industrial*

- |  |    |
|--|----|
| 1) Las cinco fuerzas de Porter                 | 25 |
| 2) La generación de valor : La cadena de valor | 33 |
| 3) Elementos a considerar en Manufactura       | 39 |
| 4) Elementos a considerar en Marketing         | 43 |

### CAPITULO IV

#### *Administrando la Estrategia*

- |  |    |
|--|----|
| 1) El organigrama  | 52 |
| 2) Elección de la estrategia competitiva de tipo genérico en la unidad de negocio  | 56 |
| 3) La posición competitiva   | 64 |
| 4) Ciclo de vida del sector industrial   | 64 |
| 5) El mapeo de la estrategia : aprender haciendo. El caso de Butterfield Fabrics   | 71 |
| 6) El ROM como elemento medidor de las actividades que generan valor en la empresa | 92 |

## CONCLUSIONES

## BIBLIOGRAFIA

# **INTRODUCCION**

Este trabajo pretende dar a conocer una serie de herramientas analíticas que le sean útiles a la empresa para establecer, monitorear y dirigir un tipo de estrategia en particular. Todas las empresas toman a diario decisiones estratégicas tales como contratar personal, invertir en cierto proyecto, etc.

El conjunto de todas estas acciones conducen al negocio a un resultado en el mercado, ya sea positivo o negativo dependiendo de la profundidad del conocimiento y decisiones que sobre el sector, el mercado, la industria, se hicieron al establecer la estrategia. Cabe mencionar que cualquier empresa cuenta con un tipo de estrategia. Esta puede ser de dos tipos:

- 1) *Explícita*
- 2) *Implícita*.

En muchos casos esta estrategia se ha venido desarrollado *explícitamente* mediante un proceso formal de planeación o ha ido evolucionando de modo *implícito*, es decir; mediante el conjunto de actividades cotidianas que realizan los diversos departamentos de la empresa.

Sin embargo, en el segundo caso, la suma de todos los esfuerzos de estos departamentos rara vez resulta idónea, pues nunca existió una dirección conjunta en la cual se enfocaran los esfuerzos y decisiones.

Esto nos lleva a concluir, que la empresa debe de tomar sus decisiones estratégicas de modo *explícito*, con un proceso estructurado de formulación estratégica, en donde todas las personas de los diversos departamentos conozcan y practiquen una estrategia corporativa en particular.

Este trabajo pretende dar al lector elementos para que pueda de un modo general tener un marco de referencia para la toma de decisiones sobre los productos y servicios que otorga la empresa y el valor que con ellos da al consumidor. Dicho valor será originado, monitoreado y perfeccionado por los integrantes de los diferentes procesos internos buscando la manera más adecuada en que todas las personas de la empresa se involucren en la toma de decisiones.

# **CAPITULO I**

## ***El Proceso Administrativo y la Estrategia: Consideraciones Generales***

### ***1) El Proceso Administrativo: Un Concepto***

Para llegar a entender cuál es la función e importancia del proceso administrativo en cualquier entidad, es importante definir lo que significa **proceso** y lo que significa **administrativo**. La palabra proceso, en el sentido más amplio, es la serie de pasos necesarios, llevados a cabo de modo sistemático para el logro de un (os) fin (es) u objetivo (s) determinado(s). En el caso de la empresa; estos objetivos son variados debido a su naturaleza. El "afirmar simplemente que la empresa tendría como único objetivo el generar utilidades constituiría un error de minimización y el afirmar que el generar utilidades no sería un objetivo válido de una empresa sería un error de esencia y a veces de miopía empresarial".<sup>1</sup> Ante esto, los objetivos de una empresa son diversos. El Doctor Carlos Llano sugiere los siguientes:

- a) Proporcionar un servicio a la comunidad social:** El hombre, animal social por naturaleza sólo se encuentra radicalmente satisfecho cuando se orienta en la línea del servicio a la sociedad. Quien trabaja en la empresa debe de saber que, además del beneficio económico que ello le representa está ejerciendo una función social, y por ella, y sólo por ella, recibe tal beneficio.

---

1. Llano, Carlos Análisis de la Acción Directiva Ed. Límusa 1992.

**b) Generar valor económico añadido al menos suficiente:** “ Aquella diferencia (llamada VEA=Valor Económico Añadido) entre el valor económico que la empresa paga a terceros por productos y servicios que recibe (valores de compra) y el valor económico que recibe de terceros por productos y servicios que les proporciona: valores de venta . El engendrar esta diferencia es uno de los aspectos primordiales del objetivo genérico de la empresa.”<sup>2</sup>

**c) Generar una compensación humana suficiente:** “ El trabajo ha de ser, en sí mismo, compensador: ha de revertir sin intermediarios al hombre que trabaja, por lo que implica el desarrollo de capacidades, de autorealización y de logro. La ausencia de estas implicaciones no podrá ser suplida nunca, y menos aún en el futuro por la compensación económica.”<sup>3</sup>

**d) Lograr una capacidad de autocontinuidad:** “ Sólo subsistirá la empresa que obtenga el VEA sirviendo a la sociedad y no sirviéndose parasitariamente de ella; que logre un reparto adecuado del VEA, y no sólo una momentánea maximización de utilidades; que desgaje una parte conveniente del VEA para que, en forma de reserva, amortización o recapitalización pueda progresar en el futuro; y sobre todo que consiga el que el trabajo sea por sí mismo un compensador humano del esfuerzo puesto en el por el hombre.”<sup>4</sup>

En cuanto a lo administrativo se refiere, éste alude al hecho mismo de la administración como “ aquel proceso de planear, organizar, dirigir y controlar los esfuerzos de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales para lograr objetivos organizacionales establecidos.”<sup>5</sup>

---

2,3,4,5 Op.Cit.p.1

Se podría así, resumir el proceso administrativo como una secuencia de pasos monitoreados, controlados y previamente planeados para lograr los objetivos trazados, ejerciendo mediante un control adecuado el liderazgo es decir: dirección.

## ***2) La Naturaleza Interactiva del Proceso Administrativo***

Como se ha mencionado anteriormente es un proceso que se lleva a cabo diariamente. Cada una de sus partes (que a continuación se describirán) interactúan de forma tal , que acercan (si se tiene una estrategia definida y entendida por todos los miembros de la organización) o alejan ( falta o descuido de la estrategia) a la organización a la consecución y logro de sus objetivos. El descuido de alguno de los elementos podría llegar a poner a la organización en un problema de continuidad.

El proceso administrativo está compuesto de los siguientes elementos:

**a) Planeación:** En donde se determinará lo que hay que hacer, esto es , se predetermina el curso de acción a seguirse para alcanzar los objetivos. Se deberá plantear el objetivo general, los objetivos parciales que cumplan y se adhieran al objetivo general (unidad) y que se puedan distinguir los objetivos de corto, mediano y largo plazo.

Por último, deberán ser flexibles (que tengan la posibilidad de adaptarse a cambios cuando las necesidades así lo requieran).

**b) Organización:** Proceso de disponer y destinar el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización de manera eficiente contando con una estructura y jerarquía corporativa particular.

**c) Dirección:** " Capacidad de influir sobre las personas convenciéndolas para que intenten con disposición y entusiasmo el logro de la misión de la empresa, en un ambiente en el que todos aporten complementariamente para cumplir su misión personal, asimismo, es la parte que cierra el ciclo de la administración que de acuerdo a las estructuras fijadas en la organización, busca realizar los objetivos señalados y marcados en la previsión sin perder de vista el control que se deberá ejercer en todo momento."<sup>6</sup>

**d) Control:** Cerciorarse que las acciones tomadas en la organización estén llevando a la misma, a la obtención de las metas u objetivos. Esto se realiza mediante el establecimiento de normas de desempeño, detectando deficiencias y aplicando acciones correctivas.

Lo que esta secuencia de pasos concatenados en el quehacer mismo de la empresa a diario tienen en común, es que se circunscriben alrededor de **OBJETIVOS** , sin ellos, el proceso administrativo perdería su razón de ser, de ahí resulta la importancia del correcto establecimiento de los **OBJETIVOS** respaldados por una estrategia definida que guiarán a la empresa en su desempeño diario, a su éxito o fracaso.

---

6. Apuntes de la clase de Dirección: Prof.Gabriel González Chavez, Universidad Panamericana, Escuela de Contaduría

### ***3) La importancia de los Objetivos***

Existen tres razones básicas que destacan la trascendencia de establecer objetivos dentro de la organización y son las siguientes:

#### **a) Proporcionan un sentido de dirección:**

Sin un objetivo, los individuos al igual que las corporaciones tenderían a la confusión. Reaccionarían ante cambios sin un sentido claro de lo que en realidad pretenden alcanzar (Planeación-Previsión).

#### **b) Permiten enfocar los esfuerzos:**

Los recursos de la organización serán limitados y al seleccionar el objetivo, la organización se compromete a utilizarlos de la mejor manera posible estableciendo prioridades (Organización-Dirección) promoviendo la capacidad de operar eficientemente con la menor estructura posible (Management).

#### **c) Permiten evaluar el progreso:**

Un objetivo claramente establecido, medible y con una fecha determinada de realización se convierte en un estándar para el desempeño de los individuos de la organización y de la organización misma. (Control-Seguimiento)

De nada serviría la existencia del proceso administrativo, si éste no contase en la fase de planeación (al establecer los objetivos de la corporación)

con una estrategia bien definida. La estrategia es : un patrón de decisiones en una compañía, que determina los objetivos, propósitos y metas, generando las principales políticas y procedimientos para alcanzar esos objetivos definiendo el negocio en el que la compañía desea estar involucrada y el tipo de organización que desea ser .

Es en la unidad, coherencia y consistencia interna en las decisiones estratégicas, lo que le da a la corporación su identidad e individualidad y a su vez el poder de usar sus fuerzas para tener éxito en el mercado.

### ***4) La Estrategia: Un paso por el Tiempo***

Han existido a través del tiempo diversas maneras en las que se ha concebido el planteamiento de objetivos y el de cómo concebir el futuro de una empresa en cuanto a estrategia se refiere, pero existen cuatro corrientes principales de pensamiento sobre la concepción de la estrategia corporativa:

#### **1) CLASICA**

La utilidad es el objetivo primordial del negocio y la planeación racional, los medios para lograrla. Surgida en los años sesenta bajo las ideas del historiador Alfred Chandler y del exdirector de General Motors, Alfred Sloan. Este último definió a la estrategia como posicionar a la corporación en aquellos mercados en donde las máximas ganancias pudieran ser alcanzadas .

Chandler (1962) retomó el caso de la General Motors como uno de sus cuatro casos de estudio. Concluye Chandler diciendo que la estrategia es la determinación de los objetivos y metas esenciales a largo plazo enfocando las acciones y recursos necesarios para tales metas

Dentro de los estudios realizados por Chandler, el problema central , según el propio Chandler, era el cómo crear una estructura organizacional que permitiera a la alta dirección enfocarse a sus responsabilidades estratégicas. Pretendía quitar las actividades operativas rutinarias y darle a cada ejecutivo, el tiempo, información, etc., para que se comprometieran a largo plazo.

Ansoff (1965) por otro lado, retoma los orígenes del concepto estrategia partiendo de la palabra griega *strategos* que significa milicia y liderazgo. Desde entonces las ideas de racionalizar, optimizar y de estratificar, es decir, establecer jerarquías continúan formando parte del análisis contemporáneo sobre el establecimiento de la estrategia.

Se puede concluir , que en esta primera etapa del concepto de estrategia (iniciada por los clásicos) parte del modo de trabajo y estratificación militar. Pone mucho énfasis en la velocidad, audacia y capacidad de los directivos para adoptar estrategias para maximizar utilidades mediante la planeación a largo plazo.

## **2) EVOLUCIONISTA**

Ellos confían menos en la capacidad de los altos directivos para planear y actuar de modo racional. En vez de confiar en los directivos, ponen énfasis en el mercado partiendo del hecho de que éste deberá asegurar a la larga la maximización de la utilidad. Los evolucionistas no formulan ni plantean métodos de racionalización, planeación, etc.

Parten del supuesto de que cualquier método sea cual sea que utilicen los directivos al final serán los mejores quienes logren sobrevivir. Milton Friedman (1953) partiendo de esta idea de selección natural argumentaba que son los mercados y no los directivos, quienes eligen las estrategias que sobrevivirán en un ambiente en particular .

Penrose (1952) argumentando en contra de Friedman sosteniendo que muchas de las grandes corporaciones que dominan los mercados tienen un poder oligopólico tal, que no se preocupan demasiado por las presiones competitivas . Para estas corporaciones la estrategia se centra en seleccionar mercados en vez de ser seleccionado por los mercados .

Henderson (1989) en apoyo a lo propuesto previamente por Friedman parte del principio de EXCLUSION COMPETITIVA del biólogo ruso Gause (1934) el que había puesto en un frasco dos organismos distintos con una cantidad limitada de comida y ambos sobrevivían, ya que sus necesidades eran distintas; sin embargo, si los dos organismos fuesen de la misma especie con la misma cantidad de comida morirían.

Esto, para Henderson implicaba que la coexistencia es imposible si los organismos tienen los mismos patrones de vida, lo cual recaía en que la sobrevivencia corporativa en un ambiente competitivo dependerá de la diferenciación de las estrategias.

El reto para este tipo de estrategia sería el lograr una diferenciación y adaptación de manera sostenible. Pero para Alchian (1950), no se le debe de dar excesiva atención, ya que la empresa se mueve por fuerzas del mercado no predecibles e incontrolables. El éxito del negocio recae , para él, en el hecho de estar en el lugar correcto y en el tiempo indicado. Invertir en estrategias de largo plazo puede ser contraproducente, ya que cada organización maximiza sus oportunidades de sobrevivencia ajustándose perfectamente al ambiente de ese momento.

La perspectiva evolucionista no plantea parámetros claros para una estrategia. La diferenciación es un buen principio dentro de un ambiente competitivo, pero dudan si esto se puede lograr de modo permanente. El construir estrategias a largo plazo es sólo una distracción costosa. Los directivos deben asegurarse solamente en que las cosas realizadas en el presente sean lo más eficientes posible. Si pretenden anticiparse al cambio ( para los evolucionistas ) no deben tratar de adivinar el mercado invirtiendo en un gran plan corporativo.

El acercamiento mas efectivo sería aquél en el que se experimentan la mayor cantidad de pequeñas iniciativas como sea posible y esperar a ver cuáles florecen y cuáles no y partiendo de ésto construir el éxito, eliminando así las fallas.

Es por esto, que el mejor consejo evolucionista para elegir una estrategia, es la de dejar que el medio seleccione y no los directivos, éstos sólo se deben adaptar de la mejor manera posible.

### **3) PROCESAL**

Comparten el escepticismo evolucionista, pero confían menos en que los mercados garanticen la maximización de la utilidad. Tanto la organización, como los mercados son una mezcla, en donde las estrategias surgen con mucha confusión y en pequeños pasos. De hecho, argumentan que debido a las imperfecciones del mercado y de los directivos, surgen las estrategias y ventajas competitivas. Encabezados por Richard Cyert, James March y Herbert Simon ponen a un lado tanto al hombre económico racional como a las perfecciones de los mercados competitivos. Lo que interesa es tomar seriamente la complejidad de las organizaciones en su parte interna. El hombre económico racional es una fantasía en la práctica, las personas son semi-rationales. Esto quiere decir, que el hombre es incapaz de considerar más de un grupo de factores a la vez.

El hombre se basa en la interpretación de datos y finalmente acepta la primera opción viable que se presenta en lugar de insistir en la mejor. Las corporaciones no se encuentran unidas para optimizar un solo factor tal como sería la utilidad o ganancia (clásicos). Son un grupo de individuos en los que cada uno trae sus propios objetivos personales y conocimientos a la corporación.

Para llegar a un acuerdo se involucran en una especie de regateo para comprometerse. Para ilustrarlo veamos el siguiente ejemplo: El director de producción podría llegar a aceptar un programa de inversión reducida para la

obtención de maquinaria nueva este año, si el departamento de recursos humanos se compromete a capacitar más a su personal. Este tipo de perspectiva y de manera de concebir a la organización subestima la importancia del análisis racional.

#### **4) SISTEMICO**

Tienen fe en la capacidad de las organizaciones para planear a futuro y actuar de modo eficiente dentro del entorno, pero insisten, en que los parámetros racionales de la estrategia son peculiares a los contextos sociales. Para ellos, los directivos no son individuos que realizan transacciones económicas sino individuos inmersos en un contexto y realidad social.

El contexto interno de las organizaciones involucra no solamente a individuos ni a departamentos sino a grupos sociales. Las variables para el enfoque sistémico serán las clases, profesiones, estados y familias. La noción misma de estrategia varía dependiendo de la cultura a la que sea aplicada.

El enfoque sistémico hace énfasis en que la estrategia refleja el sistema social particular de una cultura específica. Las variaciones en el mercado, en las clases sociales, gobiernos y culturas son los que marcan las pautas para la estrategia corporativa.

Los cuatro enfoques estratégicos difieren grandemente. El enfoque clásico ofrece un esquema racional, bien detallado y se plantea como una norma

universal. Las perspectivas evolucionistas y procesales son escépticas en cuanto a la estrategia se refiere, dudando de la capacidad para dirigirla de modo eficiente.

Para los evolucionistas el cambio en los contextos y ambientes es demasiado rápido, poco predecible para poder anticiparse. Su propuesta radica en concentrarse en las actividades diarias manteniendo una política de opiniones abiertas. Los procesales, dudan si las organizaciones y los mercados trabajan del modo en que los clásicos y evolucionistas sostienen. Finalmente, la teoría sistémica toma una postura relativista en donde los fines y medios de los que se vale la estrategia recaen fundamentalmente en las condiciones que imperan en un sistema social.

A continuación se muestra un esquema que ilustra los cuatro tipos de teorías sobre la estrategia:

	<b>CLASICA</b>	<b>PROCESAL</b>	<b>EVOLUCIONISTA</b>	<b>SISTEMICO</b>
<b>Motivo</b>	Maximizar utilidad	Impreciso	Sobrevivencia	Entendimiento Local
<b>Enfoque</b>	Interno (Planes)	Interno (Políticas y Procedimientos)	Externo (Mercado)	Externo (Sociedades)
<b>Proceso</b>	Analítico	Entendimiento, Aprendizaje y Conveniencia	Darwiniano	Social
<b>Factores de Influencia</b>	Economía, Milicia	Psicología	Economía, Biología	Sociología

# **CAPITULO II**

## ***La Ubicación en el mercado***

### ***1) Las Cuatro Situaciones de la Industria***

Según Michael Robert a lo largo del tiempo (desde la concepción clásica de la estrategia) y en la actualidad, en cualquier tipo de industria, se han presentado y se presentan las 4 situaciones que se ilustran a continuación:

<p style="text-align: center;"><b>1</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• VISIÓN ESTRATÉGICA DEFINIDA</li><li>• OPERATIVAMENTE COMPETENTE</li></ul>	<p style="text-align: center;"><b>3</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• VISIÓN ESTRATÉGICA INCIERTA</li><li>• OPERATIVAMENTE COMPETENTE</li></ul>
<p style="text-align: center;"><b>2</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• VISIÓN ESTRATÉGICA DEFINIDA</li><li>• OPERATIVAMENTE INCOMPETENTE</li></ul>	<p style="text-align: center;"><b>4</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• VISIÓN ESTRATÉGICA INCIERTA</li><li>• OPERATIVAMENTE INCOMPETENTE</li></ul>

Lo ideal es que la compañía se encuentre en la posición 1, pues tiene una estrategia bien definida en donde toda la corporación la entiende, la acepta y la aplica; contando con los medios operativos (tales como maquinaria, equipo, personal motivado, etc.) para ejecutarla debidamente, partiendo de un pensamiento estratégico claro. Estos distintos posicionamientos en los que se puede llegar a ubicar la empresa, son un reflejo del pensamiento estratégico de la alta dirección. Estos traen consigo consecuencias positivas o negativas, en mayor

o menor medida dependiendo de que tan bien fue planteada esta estrategia en un principio y cómo se ha llevado y piensa llevarse a cabo. Como punto de partida, debemos analizar dentro de la empresa, los siguientes cuatro aspectos que juegan un papel importante en el pensamiento estratégico y que afectan las decisiones cotidianas de la empresa, alejándola o acercándola a una de las cuatro situaciones mencionadas anteriormente:

- a) La naturaleza de los productos, entendidos estos como funciones <sup>a</sup>
- b) La naturaleza de los clientes
- c) La naturaleza de los segmentos de mercado
- d) La naturaleza de los mercados geográficos

Tomando en cuenta lo anterior y con el propósito de asegurar que la estrategia esté empezando a ser comprendida por los miembros de la organización, sería recomendable plantear las siguientes preguntas:

- a) ¿Qué productos (funciones que se cubren con los productos) ofrecemos?, pero más importante ¿Cuáles no ofrecemos y por qué?
- b) ¿A qué grupo de clientes se le ofrecen estos productos (funciones ), a cuáles no y por qué?
- c) ¿Con qué segmentos de mercado se cuentan, cuáles se persiguen, cuáles no y por qué?
- d) ¿Qué áreas geográficas se cubren, se pretenden cubrir, cuáles no y por qué?

---

a. Funciones: " Satisfacción de una necesidad concreta del consumidor" Ginebra,Joan Dirección por Servicio  
Ed. Mc Graw-Hill, 1991

Con esto, se empieza a identificar y a definir el tipo de producto o servicio (ambas son funciones) en el que muy probablemente se encuentre la empresa. Después de haber respondido de un modo claro las preguntas anteriores, es necesario incluir otro aspecto importante en este primer análisis estratégico ( que se verá a continuación ) y se le conoce como área estratégica , que es uno de los elementos que permiten situar a la compañía en el mercado en el que se encuentra o decide situarse.

## ***2) Las áreas estratégicas como primer marco de referencia***

Todas las organizaciones, según Michael Robert, se componen de áreas estratégicas, siendo éstas las siguientes:

- a) Concepto de Producto - Servicio**
- b) Clase de Uso - Consumo**
- c) Categoría basada en Tipo de Mercado**
- d) Capacidad Productiva**
- e) Tecnología (“ Know How ”)**
- f) Método del Marketing**
- g) Método de Distribución**
- h) Recursos Naturales**

Aunque estas áreas estratégicas se pueden encontrar presentes en las organizaciones, sólo una de ellas es la más importante y es la que puede impulsar a la corporación al éxito. Dependiendo de cuál de estas áreas estratégicas considere la organización como la más importante, las decisiones que realice sobre sus productos (funciones), clientes, segmentos de mercado y mercados geográficos, se verán altamente afectadas por ella. A continuación, se describen estas áreas estratégicas en las que tendrá que elegir y ubicarse la empresa:

#### **a) Concepto de Producto - Servicio**

Aquella que liga al negocio a un producto o servicio. Como resultado, los productos y servicios a futuro de la compañía se asemejarán grandemente a los producidos en el pasado.

Los productos o servicios futuros serán modificaciones, adaptaciones o extensiones de los productos o servicios actuales. Existe una relación lineal entre productos del pasado, presente y futuro.

Ejemplo: -Industria del sector automotriz

-Telefonía

#### **b) Clase de Uso-Consumo**

Aquella en la que el negocio está anclado alrededor de una categoría de usuarios finales. La compañía tratará de satisfacer una amplia variedad de productos no relacionados, pero siempre enfocándose al mismo grupo de usuarios finales.

Ejemplo: Johnson & Johnson cuya estrategia es como la define la empresa:

**"Makers of products for Doctors, Nurses, Patients and Mothers"**

(Nuestra principal meta es crear productos para doctores, enfermeras, madres y todos aquellos que se vean beneficiados por los mismos)

### **c) Tipo de Mercado**

Es similar a la anterior, sólo que no se limita a un grupo de usuarios solamente, sino a la satisfacción de las necesidades de un mercado específico.

Ejemplo: Proveedor de Hospitales

### **d) Capacidad Productiva**

Aquella que tiene una fuerte inversión en la capacidad productiva y la estrategia se centra en mantener a ésta a su máxima capacidad. Es por ello, que se buscará el producto, cliente o mercado que optimice la capacidad productiva.

Ejemplo: Imprenta

Hoteles

### **e) Tecnología (" Know-How ")**

Utiliza la tecnología para tener ventaja competitiva. Crea la habilidad de adquirir o desarrollar tecnología pesada y el "know how" (Ej. Industria química) y busca aplicaciones para tal tecnología. Al encontrarle aplicación, la organización desarrolla productos y les imprime una parte o la totalidad de esta tecnología, diferenciándolos. Al explotar un sector de mercado específico, buscará la aplicación en otros.

Ejemplo: Du Pont, 3M

#### **f ) Método del Marketing**

La compañía no tendrá productos que no se puedan vender a través de su propio sistema de ventas, pues es donde recae la estrategia.

Ejemplo:-Avon

-Amway

#### **g) Método de Distribución**

Compañías que tienen una manera de llevar su producto o servicio al lugar donde se ubique el cliente. Un ejemplo clásico son las tiendas departamentales y de autoservicio tales como J.C.Penny, Sears, Liverpool, Aurrerá, Wal Mart, etc. en donde existen, ya sea un sistema de distribución masivo (1) (autoservicios) en donde el cliente encuentra todos los productos a granel y de ahí elige los que sean de su agrado y el (2) semi-masivo en donde, si bien, existe una cantidad considerable del producto, existe una mayor diferenciación de éste y mayor atención personal ( departamentales).

#### **h) Recursos Naturales**

Enfocados al acceso y constante búsqueda de materias primas, pues son la clave de la estrategia. Los ejemplos más claros son las compañías mineras (Peñoles), cementeras (Cemex) y las petroleras (Texaco, Exxon y Pemex).

Estos distintos posicionamientos sólo servirán o le serán útiles a la empresa si parte del hecho de que al final deberá tener a un cliente satisfecho, si no , aunque se encuentre bien posicionada y ubicada en el área estratégica que

haya elegido o esté por elegir , si no se ocupa del cliente, a la larga perderá participación de mercado y tenderá a desaparecer. Al estar ubicada en el área estratégica, es necesario identificar las distintas organizaciones que serán nuestra competencia o las que lo han sido siempre.

La idea de suponer que todos los competidores en un tipo de industria se comportan de la misma manera, es errónea, pues asume que los factores de éxito para tal o cual compañía o tipo de industria se comportan de igual manera para todos.

Para ilustrar lo anterior de un modo más claro, se tomará el ejemplo de Honda y de General Motors. Honda fabrica coches, pero a la vez motocicletas, cortadoras de pasto, generadores, etc. Lo que tienen en común sus productos son los motores, pues el concepto de negocio que tiene Honda, se puede ver traducido en su slogan: " Engines for the World " (Motores para el mundo) y sin embargo se encuentra en la industria automotriz, porque los coches requieren de motores. Si alguien llegase a inventar un coche que no requiriera de motor, Honda se saldría de ese negocio. La estrategia se centra en los motores y es por ello, que se había mencionado anteriormente que en un negocio podrían haber varias áreas estratégicas comunes, pero que la compañía tendrá que elegir necesariamente a una como eje principal. En el caso de Honda la estrategia es la # 5 ( Tecnología- " Know How ") centrada en la innovación , perfeccionamiento y mejora constante de los motores, aunque auxiliada del área estratégica # 1 ( Concepto de Producto-Servicio).

El slogan de General Motors de: " A car for each income strata " (Un auto para cada nivel de ingreso) tiene otra estrategia en donde se pretenden cubrir las necesidades de los diversos grupos de ingreso en el mercado (aunque Honda ha tratado de hacer algo similar) siendo el área estratégica principal la # 1 (Concepto de Producto -Servicio) auxiliada de la # 5 ( Tecnología - " Know How ").

Esto nos lleva a la conclusión de que cada competidor de una industria específica se encuentra en ella, por razones ligeramente distintas a la nuestra.

Dentro del área estratégica en la que nos encontramos y elegimos, debemos escoger el área competitiva en la que deseamos estar. Esta se puede aumentar o disminuir conforme se quiera, dependiendo obviamente, de las capacidades propias de la empresa.

IBM por ejemplo - eligió participar en una área competitiva extensa en la que trata de abarcar todo tipo de artículos para el mercado de informática desde software, laptops, PC's, etc. Compaq por otro lado, decidió limitar su área competitiva a PC's para el hogar y para el negocio.

Antes de elegir el área competitiva, hay que tener cuidado de no ser arrastrado a otras áreas por error. Para poder comenzar a plantearse de modo estratégico si se pretende estar o se está en " el juego ", se deberá tener muy

presente qué competidor está en el área, y que la corporación puede atacar sus áreas de excelencia, así como los competidores que pueden atacar las áreas de excelencia de la empresa. El resto no están en posición de hacernos mucho daño ni que tampoco se los podamos hacer nosotros.

Para ilustrarlo de modo más claro pondremos un ejemplo de la industria automotriz: Volvo, gigante de la industria, ha identificado y satisfecho a un sin número de clientes ( nicho de mercado específico dentro de los compradores de autos ) que lo que más desean al adquirir un automóvil es que éste sea el más confiable, seguro y que dure por mucho tiempo a un precio razonable , su slogan: " Safe and durable cars " ha sido extendido por todo el mundo. La campaña publicitaria de Volvo muestra a un coche que choca contra un muro en donde los pasajeros bajan del auto ilesos.

Recientemente Subaru, quien pretende ganar el mercado de este tipo de clientes, y desplazar a Volvo en su área de excelencia, lanzó una campaña publicitaria en donde el automóvil se detiene un metro antes de chocar. La idea: "Si quiere encontrarse de pronto en un accidente, compre Volvo, si lo que quiere es prevenirlo compre un Subaru". Ante esto, la mejor manera de atacar al enemigo es neutralizando sus áreas de excelencia teniendo mayores y mejores competencias distintivas que él (se tratará en el capítulo siguiente), para así poder cambiar las reglas del juego.

### ***3) Las Reglas del Juego***

Si bien, lo mencionado anteriormente es válido y correcto, surge de la idea general sobre cómo ganar mercado y crecer con mayor rapidez que la competencia, sustentado, en identificar las áreas de excelencia de la competencia y tratar de hacer lo que nuestra competencia hace, pero mejor, mucho mejor.

El problema se traduce en que sólo se llegaría a aventajar temporalmente a la competencia. Esto se debe, a que si la empresa llega a hacer mejor lo que la competencia hace bien, la competencia reaccionaría y trataría de mejorar en o las áreas de excelencia en las que se vió afectada. En esas mejoras trataría de posicionarse de nuevo en el mercado con el que contaba anteriormente y aventajar a la empresa de nuevo. La empresa por su parte reaccionaría y así sucesivamente.

Si llegase a haber un ganador en esta interminable carrera probablemente sería quien tuviese mayor participación de mercado en algún momento dado.

Esto trae como conclusión que si no se es el líder, no se deberá, en términos generales, jugar conforme a las reglas impuestas en un principio por el líder de la industria, ya que éste las entiende mejor, pues fueron diseñadas por él desde el principio y tendrá en la mayoría de los casos más recursos para imponerlas.

Lo ideal sería poder cambiar las reglas del juego. De ese modo, se podría neutralizar y paralizar al líder. A continuación se mencionarán dos ejemplos distintos de compañías que han llegado a cambiar las reglas del juego:

### **a) Dell Computer**

En vez de vender las computadoras a través de tiendas ( como las reglas de la industria normalmente han dictado ) Michael Dell decidió venderlas con sus propias técnicas de mercadeo directo. El resultado: una compañía de 800 millones de dólares en cinco años. No sólo ha tenido éxito en Estados Unidos sino que también en Europa. El éxito de Dell ha hecho que el resto de los fabricantes piensen seriamente en reestructurar sus sistemas de mercadeo.

Dell ha cambiado las reglas del juego y puede llegar a ver que sus reglas se han llegado a convertir en un estandar de la industria.

### **b) Amgen y Genzyme**

Han ganado participación de mercado compitiendo contra las gigantes de la industria farmacéutica: Ciba-Geigy , Merck, Sandoz, Squibb, etc. ¿Por qué? Las compañías tradicionales han tenido siempre sus raíces en la química. Las nuevas: en la biología. El enfoque de la química tradicional, que predomina en las compañías grandes, se compone de miles de pruebas de diversos compuestos en la espera del compuesto que tenga las características medicinales que se requieren. Aproximadamente 1 de cada 10,000 terminará en el mercado.

Por el contrario, el enfoque biológico parte de las sustancias creadas y sintetizadas por el organismo tanto para curar como para paralizar el ataque de microorganismos que pretendan entrar.

Las industrias basadas en el enfoque biológico, analizan la estructura de estos compuestos utilizando la ingeniería genética para copiarlos. El resultado: 1 de cada 10 pruebas sale al mercado.

# **CAPITULO III**

## ***La Ubicación dentro del Sector Industrial***

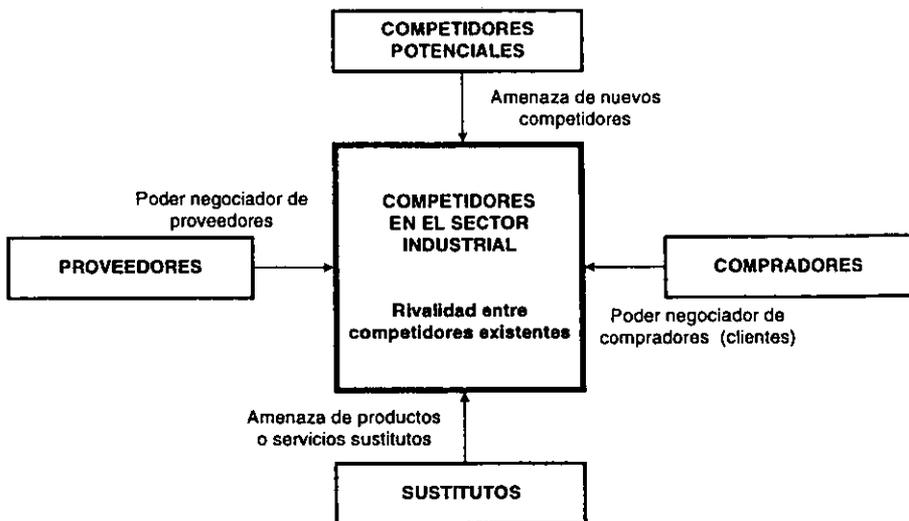
### ***1) Las cinco fuerzas de Porter***

Para que la empresa se encuentre en una posición en la que pueda llegar a cambiar las reglas del juego que tratamos en el capítulo anterior debe de conocer su entorno, es decir, la serie de elementos externos que determinan el papel que juega en el sector industrial, la serie de factores que influyen para un progreso o retroceso dentro del sector y que es lo que la convierte en una empresa rentable a futuro.

“Lo atractivo de un sector industrial específico, se manifiesta en su nivel de rentabilidad ( para que a futuros inversionistas les sea atractiva la inversión ).”<sup>7</sup> Para Michael Porter existen 5 fuerzas ( pues ayudan a las industrias ya establecidas en determinado sector ) que también pueden llegar a ser barreras ( pues llegan a poner en desventaja a un nuevo competidor o impedirle su ingreso al sector industrial) que determinarán el grado de rentabilidad de un sector industrial y son las que se muestran en la gráfica siguiente :

---

7, 8 Porter, Michael Esstrategia Competitiva, Ed.Cecsa 1982



- 1) La amenaza de nuevos competidores
- 2) Poder de negociación de compradores (clientes)
- 3) Poder de negociación de proveedores
- 4) Amenaza de productos o servicios sustitutos
- 5) Rivalidad entre competidores existentes

Entre menos fuerza ejerzan colectivamente todos los factores, mayor será la oportunidad de obtener una mejor rentabilidad. En la realidad, son pocas las industrias que gozan de tal situación y es por ello que deben encontrar una

posición competitiva. Para encontrarla se debe conocer la estructura del tipo de industria y se deben considerar estas cinco fuerzas o barreras:

### 1) La amenaza de nuevos competidores

COMPETIDORES POTENCIALES
-----------------------------

Aquellos que amenazan con entrar a un determinado sector industrial ya establecido, poniendo en peligro la rentabilidad de las empresas de ese sector. Es importante tener presentes los siguientes aspectos:

#### 1) Economías de escala

Al tener mayor volumen de producción (siendo que ya cuenta con un determinado mercado y el de nuevo ingreso no), los costos unitarios tenderán a ser menores. Los costos fijos se prorratearán entre un número mayor de productos disminuyendo así el costo total. El nuevo competidor no podrá o le será muy difícil competir en costos, debido a que su volumen inicial no será suficiente.

#### 2) Diferenciación del producto

Cuando los productos son homogéneos y satisfacen una misma necesidad, el grado de sustitución es alto. Al consumidor le dará igual comprar uno que otro.

Las campañas de publicidad, la creación de una nueva marca y valor agregado otorgan imagen y ganan lealtad en las actitudes de compra del consumidor. Una

empresa nueva en el negocio tendrá que crear su propia imagen y competir contra otros, lo que es realmente costoso.

### 3) Monto de la inversión

La necesidad de invertir grandes recursos financieros para competir, crea una barrera de ingreso. El capital no solamente será necesario para las instalaciones de producción, sino también para cosas como crédito al cliente, inventarios, publicidad, investigación o para cubrir pérdidas iniciales.

### 4) Desventajas en Costos

La mejor tecnología, patentes, mejores proveedores y mejor localización, promueven que los competidores existentes puedan gozar de una mayor eficiencia en el uso y aprovechamiento de sus recursos que a su vez tienen un impacto positivo en sus costos poniendo en desventaja a un nuevo competidor sin experiencia.

### 5) Políticas Gubernamentales

El gobierno puede alentar o desalentar la entrada de nuevos competidores mediante la imposición de controles, licencias y trámites necesarios para establecer nuevos negocios.

6) Acceso a canales de distribución. Cuanto más limitados y controlados sean los canales de mayoreo y menudeo para un producto y cuanto más tengan

controlados los competidores existentes, el ingreso al sector será más difícil. Los competidores existentes pueden tener lazos con los canales basados en antiguas relaciones, servicio de alta calidad, o incluso relaciones exclusivas en las cuales el canal sólo se identifica con un fabricante en particular.

## 2) Poder de negociación de proveedores

PROVEEDORES

El grado de poder que tiene el proveedor estará en función de los siguientes elementos:

### 1) Grado de concentración

Va en relación con su negociante. El poder será mayor si son pocos.

### 2) Grado de diferenciación

Si ofrecen características únicas y difíciles de igualar por otros proveedores

### 3) Grado de independencia respecto a su cartera de compradores

Si tienen clientes en otras industrias a los que proveen

### 4) Posible amenaza de integración vertical del comprador

Es decir, que el comprador mismo lo manufacture, para tener control en la calidad o hacerse del insumo a un menor costo.

### 5) Importancia relativa del comprador respecto a sus ventas

Su poder es menor cuando la industria a la que provee, no es la única, pero constituye un alto grado de dependencia de éste.

### **3) Poder de negociación de compradores (clientes)**

COMPRADORES
-------------

A mayor poder de los compradores, pueden exigir menores precios, mayor calidad y mejor servicio.

#### 1) Grado de concentración

Entre menor sea el número de compradores mayor será su poder.

#### 2) Diferenciación del producto

Los compradores tendrán mayor poder cuando el producto sea tal, que puedan disponer de otros proveedores y sustituir fácilmente los actuales.

#### 3) Porcentaje del costo del insumo con respecto al costo total

Si el insumo representa un alto porcentaje de su costo, tenderán a ser más selectivos y sensibles a cambios en el precio.

#### 4) Nivel de margen de utilidad

A menor margen de utilidad, los compradores serán más sensibles a una alza en el costo de sus insumos.

5) Dependencia relativa respecto a la calidad de su producto.

Cuanto mayor sea la afectación en la calidad final del producto en relación al insumo, menor será su sensibilidad con respecto al precio.

6) Relación costo - beneficio

Cuando el insumo provoca un gran ahorro en relación a su costo , el beneficio es mucho mayor, el comprador es menos sensible al precio.

7) Amenaza del proveedor e integración hacia adelante

Es decir, que el proveedor pueda mediante una inversión razonable y con su experiencia, hacer todo el producto y por lo tanto independizarse.

**4) Amenaza de productos o servicios sustitutos**

SUSTITUTOS
------------

Se refleja en la flexibilidad que tengan los compradores de cambiar sus hábitos de compra. Los posibles sustitutos ( otros productos que pueden potencialmente desempeñar la misma función que el producto en el sector industrial ) ponen un límite a los precios que las empresas pueden determinar para sus productos.

La peligrosidad de un producto sustituto recaerá en que éste mejore su desempeño y se logre desarrollar en otros sectores industriales altamente rentables.

### **5) Rivalidad entre competidores**

Existen varios factores que juegan en este inciso un papel fundamental y son los que se muestran a continuación :

- 1) Competencia en precio
- 2) Introducción de nuevos productos o servicios
- 3) Campañas publicitarias
- 4) Investigación e innovación. Está en función de la introducción de nuevos productos o servicios, que se menciona en el inciso 2 anterior.
- 5) Ampliación de la capacidad productiva o inversión en nuevas plantas.
- 6) Aumento en la fuerza de ventas ( relacionada con las campañas publicitarias del inciso 3 anterior ).

## ***2) La Generación de valor: La Cadena de Valor***

Hemos revisado los elementos externos que determinan o pueden determinar las oportunidades, así como las posibles amenazas que tiene la compañía para estar en posibilidades de cambiar las reglas del juego .No solamente juegan un papel importante los elementos externos, sino que la compañía debe generar valor a sus clientes y esto se da también mediante la generación de la cadena de valor que es algo, que involucra en su mayoría a la parte interna de la compañía. Antes de definir lo que es la cadena de valor se debe entender qué es lo que se entiende como Competencias Distintivas que son fuerzas o fortalezas que posee la compañía y que no son fácilmente igualadas o imitadas, que determinarán el grado de efectividad de la cadena de valor al crear valor para el cliente, teniendo así una ventaja competitiva.

Crear una ventaja competitiva sostenible involucra la explotación estratégica de las competencias distintivas . La importancia estratégica de la competencia distintiva es que permite a la compañía, de un modo eficiente, aventajar a sus competidores. La competencia tratará de imitar estas competencias distintivas intentando anular la ventaja competitiva de la empresa en sus áreas de excelencia.

El origen de la competencia distintiva reside en los **recursos** y **capacidades**. Los **recursos** serán los activos organizacionales, financieros, humanos y tecnológicos que posee la compañía. Estos **recursos** podrán ser

divididos en tangibles ( Activos fijos ,etc. ) e intangibles ( Patentes, “know how” , etc.) Para tener una competencia distintiva los recursos deberán ser únicos y que le den un valor especial al cliente, poco imitable por la competencia. Las **capacidades** son las habilidades que posee la compañía para coordinar sus recursos y utilizarlos del modo más productivo posible. Estas habilidades residen en la rutina normal de la compañía, esto es, en la manera en que la compañía toma decisiones y administra sus procesos internos, para lograr objetivos organizacionales comunes. De un modo más general, las **capacidades** serían el producto de su estructura organizacional y de sus sistemas de control.

Estos sistemas especifican el cómo y el dónde se toman las decisiones dentro de la compañía , el tipo de conducta que será recompensada, las normas y principios de la misma. El hecho de marcar esta distinción entre **recursos** y **capacidades** es de vital importancia para entender el origen de la competencia distintiva. Es también importante destacar que la compañía podría en un momento determinado no contar con los **recursos** para tener una competencia distintiva, pero sí con las **capacidades** que ningún otro competidor posea.

Tomando en cuenta que la competencia distintiva es algo que le permite a la compañía adquirir una mayor utilidad, es lógico suponer que los competidores trataran de imitarla. Es por ello, que entre mayores sean las barreras que tenga la competencia para imitarla, la ventaja competitiva de la compañía sea más sostenible. Al final cualquier ventaja competitiva puede ser imitada por la competencia, pero el factor decisivo será el **tiempo**, es decir cuánto le tomó a la

competencia igualar esta ventaja competitiva. Entre mayor sea el tiempo que le tome a la competencia, mayor será la oportunidad que tenga la compañía para establecer una fuerte reputación y posición en el mercado con los consumidores que a su vez les creará lealtad al producto o servicio, impidiéndole así, la entrada al nuevo competidor.

Existen recursos que son más imitables que otros por la competencia: **los recursos tangibles**, tales como planta y equipo que pueden ser adquiridos en el mercado. Por ejemplo, si la ventaja competitiva esta basada en la eficiente producción a escala de determinado artículo, la competencia puede construir un sistema de producción similar. **Los recursos intangibles** son por ende, más difíciles de imitar Ej: La reputación que tiene la marca de un artículo ( IBM, Calvin Klein, etc.) en donde ésta juega un importante papel en la mente del consumidor como un producto de alta calidad.

Lo más difícil de imitar por la competencia serán las **capacidades** pues son invisibles para los externos, ya que éstas se basan en la manera en cómo se toman decisiones y el diseño de los procesos internos para hacer efectivas esas decisiones.

Es por ello, que es difícil para la competencia discernir sobre las operaciones internas de la compañía y por consiguiente imitarlas. Aunque la competencia contratara a individuos de la compañía para tratar de saber la manera de operar de la misma, les sería muy difícil tener una idea clara del cómo

opera, pues las capacidades internas de la compañía no residen en un sólo individuo sino en el número de individuos (en el equipo) que interactúan dentro del ámbito de la organización.

### **La Cadena de Valor :**

El valor que una compañía crea, es algo que es medido por la cantidad de compradores que están dispuestos a pagar por ese producto o servicio.

La compañía será rentable en la medida que el valor que crea exceda el costo de desarrollar funciones para generar valor , tales como abastecimientos, manufactura, marketing, etc.

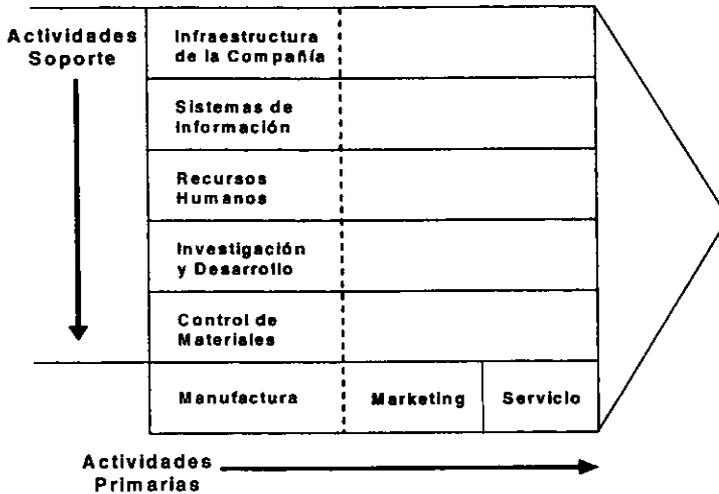
Para tener ventaja competitiva, la compañía deberá tener funciones que generen valor a un costo más bajo que sus competidores o llevarlas a cabo de modo tal, que lleve a una diferenciación, cobrando una prima por dicha diferenciación.

Para hacer cualquiera de las dos, deberá tener una competencia distintiva en una o más de las funciones o actividades que crean valor. La cadena de valor que se ilustra a continuación (propuesta por Michael Porter) está dividida en actividades **primarias** y de **soporte** <sup>9</sup>:

---

9 Jones, Gareth Strategic Management: An integrated Approach. Ed.Houghton Mifflin, 1992

## La Cadena de Valor



Las actividades primarias tienen que ver con la creación física del producto, el mercadeo, la entrega a los consumidores y el servicio otorgado por la empresa después de la venta. Se considerará como **Manufactura** al conjunto de actividades involucradas en la creación del producto y las de **Marketing** serán las relacionadas al mercadeo, entrega a los consumidores y el servicio otorgado después de la venta. El establecimiento de competencias distintivas en actividades **primarias** se centrarán en **Manufactura** y **Marketing** respectivamente.

Las actividades **soporte** proveen los insumos (input) que le permiten a las actividades primarias funcionar adecuadamente. La función de control de materiales administra el paso de materiales a través de la cadena de valor desde abastecimiento, operación y distribución. La eficiencia con la que se lleve a cabo esta función reducirá los costos en la creación de valor, revisando a su vez, la calidad de los insumos para **Manufactura** incrementando la calidad del producto (output) facilitando el establecimiento de precios (Ej: JIT(Just in Time)) etc. La función de Investigación y Desarrollo promueve nuevos productos buscando la tecnología adecuada, bajando los costos de manufactura, fabricando productos más atractivos a un determinado precio.

La función de Recursos Humanos garantiza que la compañía cuente con la mezcla adecuada de personal para las actividades primarias y de soporte. La función de los Sistemas de Información es la de asegurarse que la administración de la información maximice la eficiencia en la toma de decisiones que a su vez mejorará la creación de valor. La Infraestructura de la Compañía consiste en un número de actividades tales como administración general, el aspecto legal, el financiero, etc.

Una compañía deberá tener una competencia distintiva tanto en las actividades primarias como en las de soporte, creando valor e incrementando su margen de utilidad. Si estas funciones se vieran debilitadas, la creación de valor se verá afectada por el incremento en costos o en un producto valorado menos por los consumidores, reduciendo así su utilidad y participación de mercado.

### ***3) Elementos a Considerar en Manufactura***

La estrategia primordial de manufactura en una compañía será la de producir bienes o productos competitivos que tengan una alta calidad. Si la compañía puede lograr este objetivo, su función de manufactura podrá ser considerada como una fortaleza ,si nó, será una debilidad. Existen tres elementos que deberán considerarse para determinar si son una fuerza o debilidad dentro de la empresa:

- 1) La curva de experiencia
- 2) Estructura de Producto- Proceso
- 3) La flexibilidad de la tecnología

#### ***1) La curva de Experiencia***

Si una compañía desea mantener una posición en donde los costos se reduzcan sistemáticamente, deberá de minimizar la curva de experiencia, esto es, los efectos resultantes de la experiencia del aprendizaje. Esto implica construir facilidades y capacitar al personal lo más pronto posible en su área de trabajo.

Existen factores que inciden en la curva de experiencia y que deben estar presentes en el área de manufactura:

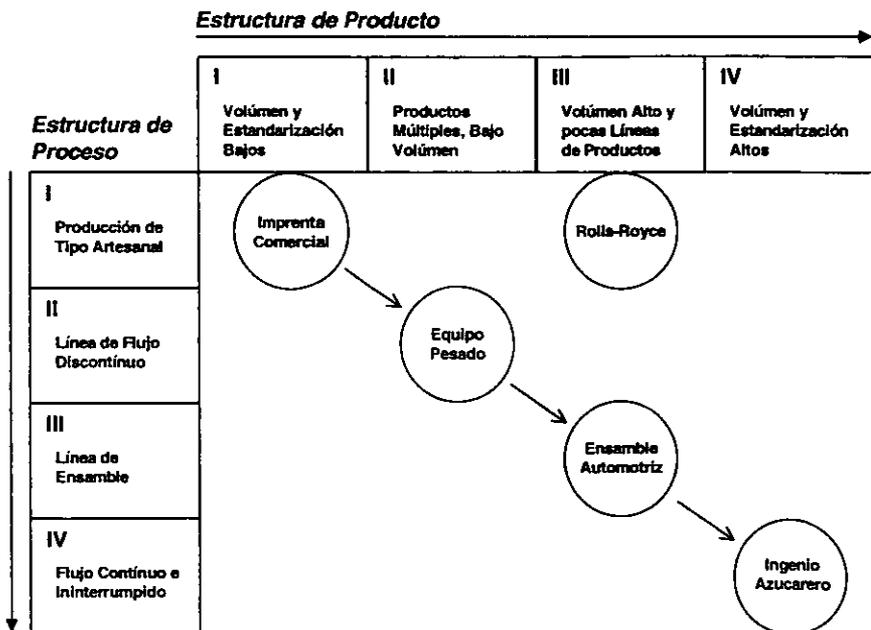
- a) La curva de experiencia tendrá un tope, en donde las reducciones de costos serán difíciles de lograr. A la larga los competidores igualarán esta

curva. En tales circunstancias, se deberán considerar elementos estratégicos para continuar con la minimización de costos.

- b) Se deberán tener presentes que los efectos de la experiencia ganada en el pasado pueden convertirse en obsoletos, si no se considera el desarrollo de nueva tecnología en el mercado.

## 2) Estructura del Producto-Proceso

### Estructura de Producto-Proceso



La eficiencia de manufactura está optimizada al igualar el proceso de manufactura con la estructura del producto. En la tabla se muestra la estructura del producto proceso propuesta por Robert H. Hayes (Harvard Business School).

Con esto se ilustra que una compañía posicionada en el esquema superior izquierdo como la Imprenta Comercial en donde el trabajo es único, siendo la más efectiva en lo que se refiere a requerimientos específicos del producto para el cliente. Siguiendo la diagonal encontramos una Manufacturera de Equipo Pesado. Ej: Caterpillar. Estas compañías fabrican un rango de productos que se encuentran en un flujo discontinuo en la cadena de producción en donde un modelo puede sufrir varias alteraciones y adaptaciones para el cliente a lo largo de la cadena con un producto más o menos estandar. Las siguientes son las operaciones de producción masiva, como el ensamble automotriz en donde el volumen es alto, con pocas líneas de productos. Finalmente se encuentra el Ingenio Azucarero en donde la estandarización es la más alta, en donde se producen ininterrumpidamente volúmenes estandares de un mismo producto.

Sin embargo, existen situaciones en donde le es rentable a una compañía el no encontrarse en esa diagonal. Tal es el caso de Rolls-Royce , en donde se fabrican autos usando una producción casi artesanal en la línea de producción. Como resultado, los costos de manufactura serán considerablemente mayores del resto de las armadoras como Chrysler y Ford. Debido a su reputación,

Rolls-Royce puede cobrar un precio lo suficientemente alto que cubra sus altos costos de manufactura, es decir, las actividades que generan valor para Rolls-Royce se encaminan a la diferenciación y la prima en el precio que obtiene, resulta de dicha diferenciación.

### **3) La flexibilidad de la Tecnología**

Existe una unión entre costos y calidad. Para alcanzar una mayor calidad se deben de sacrificar los costos. Esto se podrá llevar a cabo mediante el mejoramiento del control de calidad en todas las etapas del proceso de manufactura. Patricia Nemetz ( Eastern Washington University) sostiene que el uso de tecnología que sea flexible en manufactura permite que las compañías puedan responder al consumidor compitiendo en costos y manteniendo la calidad del producto.

Estas tecnologías varían en su sofisticación y complejidad, pero existen dos que son las más comunes:

a) Celdas Flexibles de Maquinado

b) Sistemas Flexibles de Manufactura

a ) Las Celdas Flexibles de Maquinado son una agrupación de varios tipos de maquinaria y una computadora centralizada. Cada celda consta de cuatro a seis máquinas capaces de realizar una variedad de operaciones. La celda está dedicada a la producción de una familia de partes o productos.

La mejora del uso de la capacidad y las reducciones del trabajo en proceso y desperdicio son ventajas de las celdas flexibles de maquinado. Esta mejora en el uso de la capacidad, se basa en el control vía computadora, coordinando el flujo entre máquinas (eliminando cuellos de botella), disminuyendo el tiempo produciendo el mismo producto con menos desperdicio. Los resultados se verán a través del incremento en la productividad y en la disminución del costo.

b) Los sistemas Flexibles de Manufactura son más complejos que las celdas. Este logra la coordinación centralizada entre un número de celdas independientes utilizando un sistema de cómputo que centraliza y coordina todas las actividades de las celdas.

#### ***4) Elementos a Considerar en Marketing***

Existen tres decisiones que juegan un papel fundamental en cuanto a la administración del Marketing Estratégico para desarrollar competencias distintivas<sup>10</sup>:

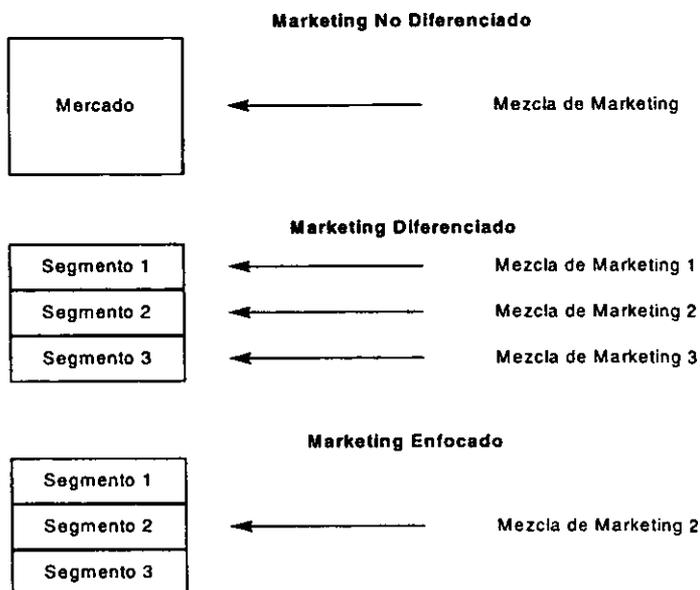
***a) La selección de segmentos de mercado*** que determinan en dónde compite o competirá la empresa.

***b) El diseño de la mezcla de Marketing*** ( Precio, Promoción, Plaza y Producto) determinando el cómo la compañía competirá en estos mercados.

***c) La estrategia de posicionamiento***

### ***a) La selección de segmentos de mercado***

Los mercados son raramente homogéneos. El mercado típico es aquel compuesto de distintos tipos de compradores con diversos gustos apegados a factores críticos tales como características del producto, precio, canales de distribución y servicio. Por ejemplo: El mercado automotriz puede ser dividido en el segmento de compactos, el deportivo, etc. La decisión estratégica es la de cómo posicionarse en los diferentes segmentos de mercado. Tiene tres alternativas básicas que se muestran en la siguiente figura 11:



La primera es la del *Marketing No Diferenciado* en donde una mezcla de Marketing se le ofrece a la totalidad del mercado. La estrategia rara vez funciona dada las diversas demandas de los diferentes segmentos.

En el *Marketing Diferenciado* una mezcla del mercado se ofrece a cada segmento atacado. En el *Marketing Enfocado* la compañía compite en un solo segmento y trata de desarrollar la más efectiva mezcla de Marketing para ese segmento.

Una de las decisiones mas difíciles que encaran varias compañías es la de decidir entre el Marketing Enfocado y el Diferenciado. El Marketing Diferenciado permite a una compañía capturar clientes de varios segmentos de mercado, permitiendo así un mayor crecimiento. El problema recae que entre más amplio sea el segmento puede perder la compañía, su identidad generada por enfocarse a un solo segmento en el cual se centra el Marketing Enfocado.

Ej: Rolls-Royce podría perder prestigio si decidiese construir autos compactos.

Se necesita pues, elaborar **b) el diseño de la mezcla de marketing** que no es otra cosa que el conjunto de elecciones que determinan lo que ofrece la compañía a su(s) mercado(s). Esta mezcla esta determinada por las cuatro P's del marketing:

- 1) Producto
- 2) Precio
- 3) Promoción
- 4) Plaza

La compañía le da un sentido muy particular a cada mezcla de marketing para situarse en diversos segmentos.

Ej : Las computadoras personales consisten en un número de usuarios distintos: El educativo, el de oficina , etc.

Cada segmento necesita diferentes características del mismo producto. Los canales de distribución también varían, así como las estrategias de precio, promocionales, etc.

El objetivo de la compañía al diseñar la mezcla de marketing es crear una ventaja de tipo diferencial o explotar con la que cuenta actualmente. Esta ventaja diferencial permite distinguir lo que ofrece a sus clientes a diferencia de sus competidores, en los segmentos en los cuales compite o desea competir. Esto permite crear una competencia distintiva en cuanto a marketing ya sea: un diseño más atractivo, un servicio atractivo y constante en y después de la venta, puntos de venta, etc.

**c) El posicionamiento**, por último, es un elemento en el que se deben de considerar dos elementos fundamentales:

1) La elección del o los segmentos de mercado a los que la compañía quiere enfocarse.

2) El diseño de la mezcla de marketing que creará una ventaja diferencial que define cómo la compañía competirá contra rivales en cada segmento.

Estos dos elementos determinarán si la compañía tiene una competencia distintiva o no en cuanto a marketing.

### **Administración de Materiales**

Esta función tiene mucha importancia ya que ayuda a bajar costos e incrementar la calidad del producto. La administración eficiente del material puede reducir el monto del efectivo invertido en inventarios.

Sistemas tales como el JIT (Just In Time) ayudan a la compañía a alcanzar tales objetivos y tener un mayor control de calidad.

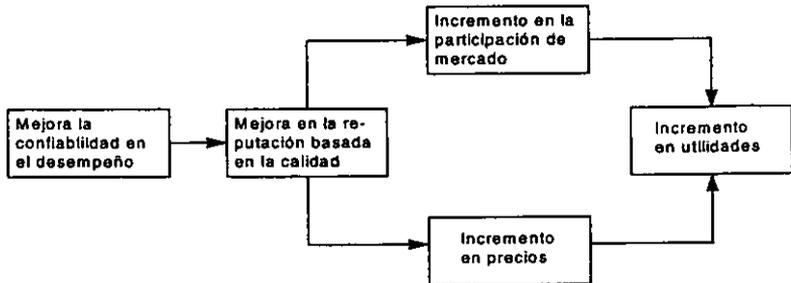
Al manejar adecuadamente el inventario se puede monitorear mejor cada material que se encuentra en la línea de producción, detectando y eliminando partes que no correspondan al estándar, incrementando el control de calidad.

Los resultados a largo plazo del control de la calidad se muestran en las siguientes figuras<sup>12</sup>:

---

12 Op. Cit. p.36

### El efecto de la Calidad en la Participación de Mercado



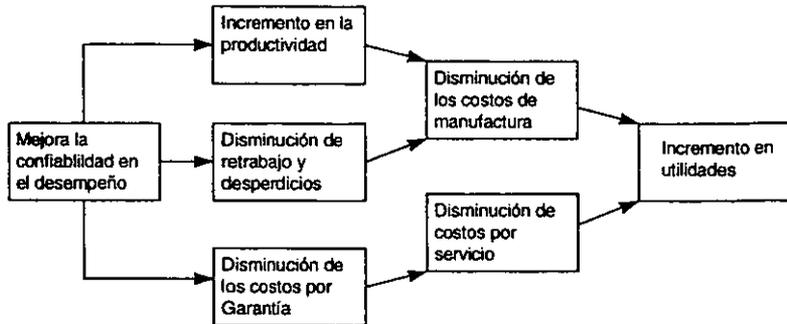
El incrementar el control de calidad mejorará el desempeño, dando como lugar un mejor producto final. Esto traerá como resultado un incremento en la reputación de la empresa por la calidad y podrá permitirle a la compañía incrementar un poco el precio por su producto y esto resultar en un incremento en la participación de mercado.

En la segunda figura se muestra la importancia de la relación entre control de calidad y ahorros en costos y se identifican tres canales<sup>13</sup>:

---

13 Op.Cit. p.36

## El efecto de la Calidad en Costos



El incremento en productividad debido a que el tiempo laboral no se desperdicia ensamblando productos de baja calidad (Estos ahorros disminuyen el costo unitario)

a) Se reduce el retrabajo y material scrap

b) Esta calidad que se genera en el producto reduce los costos de garantía

El efecto neto es incrementar el valor agregado mediante la reducción de costos en el servicio y manufactura. Reducir costos en el servicio no significa tener un sistema pobre de atención y respuesta al cliente, sino garantizar que salga el producto (función) bien desde la primera vez, eficientando el proceso.

La función del manejo de materiales, según Peter Gilmour (Harvard Business School), refleja el hecho de que Compras, Producción y Distribución no son actividades separadas sino tres aspectos englobados en una sola tarea: Controlar el flujo de materiales, costos, proveedores y canales de distribución hasta las manos del cliente mediante un buen servicio, es decir, mediante una cadena de valor.

### **Recursos Humanos**

Sin la gente adecuada en las posiciones correctas, la estrategia, por bien formulada que se encuentre, tiene pocas posibilidades de prosperar. Este pensamiento ha llevado al desarrollo estratégico de los recursos humanos, teniendo éste dos objetivos primordiales:

- 1) Administrar los Recursos Humanos de la compañía, para lograr el más alto compromiso por parte del personal, incrementando su participación en el trabajo.
- 2) Saber encajar a la gente con los requerimientos estratégicos a corto y largo plazo, mediante la planeación de la fuerza de trabajo.

Por otra parte, la activa participación de las personas es esencial. Los círculos de calidad , por ejemplo, consisten en un conjunto de 5 -12 voluntarios que cubren diversas funciones en distintas áreas. Se reúnen alrededor de 1-2 horas semanalmente para discutir maneras para mejorar la calidad, (veremos en el capítulo IV los métodos para identificar

elementos estratégicos y de medición por parte de los empleados) eficiencia y el entorno de trabajo. Si no se llevan regularmente, se puede caer en falta de participación, ausentismo, etc., de cada uno de los miembros y acabar por desintegrarse.

En el siguiente capítulo veremos las cuestiones relativas a las juntas de ejecutivos, los problemas que se analizan, como generar valor para la empresa y la automecisión que debe tener la gente, para identificar si sus actividades cotidianas generan valor.



El nivel corporativo (1) consiste en el director general y su equipo directivo. A estos ejecutivos les compete la estrategia corporativa. Determinan en que negocios competirá la firma y el énfasis que se le dará a este portafolio.

El nivel de gerentes divisionales (2) consiste en que éstos son responsables de un grupo de estrategias las cuales tienen un objetivo común o cliente común.

Esto se traduciría, por ejemplo, en una fuerza de ventas , facilidades de distribución y de manufactura comunes.

El nivel (3) es relativo a los gerentes de una unidad de negocio. Deben asegurar que la unidad de negocio sea rentable y satisfaga las necesidades del cliente.

El nivel (4) y ultimo representa a los departamentos funcionales: Operativo, el de Ventas , Producción, etc.

Este proceso estratégico debe asegurarse de que las estrategias buscadas a todos niveles de la organización sean consistentes y congruentes con el gran plan corporativo. La unidad de negocio es un punto, donde se centra gran parte de la atención de la compañía pues cada una de ellas refleja qué tan bien se está llevando a cabo la estrategia. Esto trae consigo un especial énfasis en el tipo de decisiones que se tomen en dichas unidades de negocio y en la etapa en las que se encuentren dentro del ciclo de vida del tipo de industria en un momento dado

(Embrionarias, de Crecimiento, Madurez, Declive, etc.) y este aspecto será tratado más adelante en este capítulo.

Existen tres decisiones que son importantes a considerar en la unidad de negocio porque son la base para determinar la ventaja competitiva sobre sus rivales y determinar cómo la compañía competirá en una industria.

### ***a) Necesidades del consumidor y diferenciación del producto***

“ Las *necesidades del consumidor* es aquello que puede ser satisfecho por medio de las características de un producto o servicio”<sup>14</sup> y la diferenciación del producto es el “ proceso de crear una ventaja competitiva mediante el diseño de características en el producto que satisfagan necesidades del consumidor ”<sup>15</sup>.

Todas las compañías deberán diferenciar sus productos a cierto grado, para satisfacer en un nivel mínimo las necesidades del consumidor. Sin embargo, algunos diferencian sus productos en un grado mayor que otros y esta diferencia les puede dar una ventaja competitiva. Algunas compañías le ofrecen al consumidor productos a bajo precio sin tener mucha ingerencia en la diferenciación . Otros buscan crear algo único en sus productos para satisfacer las necesidades del consumidor de modo tal, que otros productos no los tengan.

---

14 , 15. Jones,Gareth Strategic Management Ed.Houghton Mifflin 1992

La diferencia recae en las características físicas del producto, tales como calidad, confiabilidad o recaer en el impacto que cause a las necesidades psicológicas del consumidor. Es importante considerar que paralelamente, la diferenciación puede ser alcanzada por la diversidad de modelos ofrecidos por la empresa. Ej: Sony ofrece distintos modelos dentro de los televisores de 19 pulgadas.

### ***b) Grupos de Consumidores y segmentación del Mercado***

La segmentación del mercado puede definirse como: "La manera en que la compañía decide agrupar consumidores basada en diferencias importantes en sus necesidades o preferencias. Todo esto con el fin de tener una ventaja competitiva."<sup>16</sup>

Esta segmentación se puede llevar a cabo de tres maneras:

- 1) No reconocer que existen distintos grupos de consumidores
- 2) Se segmenta el mercado y se desarrolla un producto que cubra las necesidades de cada grupo.
- 3) Reconocer que el mercado esta segmentado, pero concentrarse en servir a un nicho de un segmento de mercado.

---

16 Op Cit p. 54

¿ Por qué querría una compañía llevar a cabo decisiones en cuanto al producto / mercado y crear un producto distinto para cada mercado, en vez de crear un solo producto para todo el mercado ?

La respuesta es que las decisiones de ofrecer muchos productos, para una gran cantidad de nichos de mercado, le permite a la compañía satisfacer las necesidades del consumidor mejor. En ocasiones, la naturaleza del producto y de la industria no permiten mucha diferenciación.

### ***c) Las competencias distintivas***

Se basan en decidir qué competencias distintivas escoger para satisfacer las necesidades del consumidor y de un segmento específico, obteniendo una ventaja competitiva. Algunas compañías usan la tecnología del producto, para tener una competencia distintiva en cuanto a manufactura, como manera de satisfacer las necesidades del consumidor. Otras, por ejemplo, se concentran en investigación y desarrollo (R & D), para crear una competencia distintiva en tecnología , dándole al cliente un producto con diseño distinto y características peculiares. Lo importante, es que la compañía decida cómo organizar y combinar sus competencias distintivas, para obtener ventaja competitiva.

## ***2) Elección de la Estrategia Competitiva de Tipo Genérica en la Unidad de Negocio***

Se les llama genéricas porque aplican a todos los negocios o industrias sin importar si son de manufactura, servicio, etc. Cada una de las estrategias

genéricas resulta de las elecciones que haga de modo consistente la empresa sobre sus productos, mercados y competencias distintivas.

#### **a) Estrategia de Liderazgo en Costos**

La estrategia que pretende tener la compañía que opte por esta estrategia, es la de liderar a sus competidores, produciendo bienes o servicios al más bajo costo. Si surgiera una guerra de precios, el líder en costos podrá ganarle a la competencia, por lo reducido de sus costos.

Lo interesante sería saber cómo se convierte la empresa en líder de costos. El líder en costos decide tener un bajo nivel de diferenciación del producto. La diferenciación es cara, si la compañía produce una amplia gama de productos o usa recursos para hacerlos productos únicos, el costo subirá.

No les interesan mucho los segmentos de mercado, normalmente se enfocan al consumidor promedio. Aunque el cliente no esté totalmente satisfecho con el producto, el hecho de que la compañía ofrezca un precio más bajo que sus competidores, coloca al producto dentro del rango de opciones del consumidor.

El desarrollo de competencias distintivas en manufactura es de vital importancia para este tipo de estrategia. Consecuentemente, las funciones de manejo de materiales y manufactura son el centro de atención de este tipo de compañía y el resto de las funciones ajustan sus competencias distintivas, para ajustarse a manufactura.

## Ventajas y Desventajas

Las ventajas recaen, en gran parte (aparte de lo mencionado anteriormente), en las cinco fuerzas competitivas de Porter. El líder en costos se trata de proteger de la siguiente manera: puede bajar en un momento dado el precio y mantener el mismo nivel de utilidad que sus competidores, estando menos afectado que sus competidores en incrementos de precios. El líder compra en gran volumen, incrementando su poder ante proveedores, si se introducen productos sustitutos, el líder podría reducir el precio y competir, para tratar de retener su participación de mercado.

El principal peligro es que la competencia logre bajar sus costos a tal grado que acabe con el líder o imite sus métodos. Aunque todas las compañías tratan de mantener y bajar sus costos, el que pretende ser líder en este ramo, llevará a cabo todas las competencias distintivas con este enfoque y eso es riesgoso.

### **b) Estrategia de Diferenciación**

El concepto de diferenciación parte del hecho que, para llegar a tener ventaja competitiva, se deberá crear un producto o servicio que en sí mismo esté diseñado para un grupo de poder adquisitivo distinto y que sea percibido por éste, como algo único. En este tipo de producto se cobra más caro el producto o servicio para el cliente, que lo que cobraría un líder en costos. El cliente los paga, pues confía que las cualidades del producto, bien valen la pena hacerlo.

Ej: Automóvil Estandar

Automóvil de Lujo

Automóvil Austero

Generalmente se elige segmentar el mercado en varios nichos. Si la diferenciación se basa por ejemplo en la competencia tecnológica, la compañía se centrará en la función de investigación y desarrollo. El hecho de enfocarse a una función específica, no quiere decir que las funciones de manufactura y control de producción, no sean importantes. Es importante vigilarlas, pues si no se controlan adecuadamente, podrían exceder el precio que el cliente esté dispuesto a pagar y salirse del mercado.

### Ventajas y Desventajas

Puede tolerar la compañía incrementos moderados en los precios en un menor porcentaje que el líder en costos. La lealtad a la marca crea una barrera de entrada para otras compañías buscando entrar a la industria, ya que se verán forzadas a buscar su propia competencia distintiva. En cuanto a productos sustitutos se refiere, deberán crear productos que cubran las expectativas del cliente y restarle la lealtad a la marca y eso es difícil.

Los problemas con los que se enfrenta, es que el cliente siempre perciba esa cualidad única. El resultado: el líder, en la diferenciación, deberá estar un paso adelante de aquellos con sus mismos atributos. El consumidor es menos propenso a no tomar el riesgo. Si el precio es bueno, y las características son

aceptables, el consumidor puede cambiar de producto dándole al líder en costos ventajas sobre el diferenciador (aquella empresa que pretende llevar a cabo este tipo de estrategia). El último problema con el que se deberá enfrentar, serán los cambios en gustos y demandas del consumidor. Saber que precio tener para un producto único, es una parte crucial en esta estrategia, pues determinará, en gran medida, la diferenciación que se tenga.

### **c) Liderazgo en Costos y Diferenciación**

Recientemente, con los cambios en las técnicas de producción, el desarrollo de tecnología flexible en manufactura ha acercado a estos dos tipos de estrategias genéricas. La razón es que, este tipo de tecnología, le permite a las compañías, alcanzar una estrategia de diferenciación a bajo costo. Normalmente, la diferenciación se obtenía a un costo alto, ya que la necesidad de producir distintos modelos, para distintos segmentos de mercado, hacía que las compañías tuvieran que tener volúmenes de producción no muy amplios, que elevaban los costos de manufactura. La compañía que buscaba tener diferenciación tendría costos más altos que el líder en costos, quien producía un producto estandar con un mayor volumen.

El uso de robots y celdas flexibles de manufactura reduce los costos en la línea de producción y los costos asociados con bajos niveles de producción. Otras maneras en que una compañía basada en la diferenciación puede disminuir el costo, es mediante el uso de partes estandar en sus productos y limitando el

número de modelos de un producto, ofreciendo paquetes de opciones, en vez de darle al consumidor la posibilidad de decidir qué opciones quiere.

Ej: Industria Automotriz: Paquete deportivo, de lujo, etc.

Algunas compañías han logrado unir ambas estrategias. Pueden incrementar el precio por su producto comparado con el líder en costos, ya que tienen más bajos costos que el diferenciador. Al hacer esto, estarían obteniendo igual o probablemente un mayor nivel de ganancia que los centrados en una de ellas.

#### **d) Estrategia Enfocada**

Esta difiere de las otras dos, ya que se dirige a cubrir las necesidades de un grupo limitado de clientes (segmento). Al haber elegido el segmento de mercado, la compañía puede enfocarse hacia la diferenciación o bajos costos. En esencia una compañía que tiene una estrategia de enfoque, tiende a ser o diferenciada o líder en costos. Pocas empresas que son de enfoque pueden combinar liderazgo en costos y diferenciación. Normalmente se dirigen a una u otra.

Si una compañía decide enfocarse en la diferenciación, competirá contra el diferenciador en un solo segmento.

Ej: Porsche compite contra GM en el segmento de autos deportivos pero no en otros segmentos de GM.

### Ventajas- Desventajas

Se protege de la competencia, ya que ofrece un producto que el resto no ofrece, dándole un poder ante compradores (no obtienen lo mismo de alguien más). Normalmente su poder ante proveedores tiende a ser bajo y puede constituirse en una desventaja, ya que se consumen bajos volúmenes. Mientras pueda cobrarle a clientes leales ese incremento, esta desventaja no puede ser un gran problema. Aquellos que pretendían entrar al sector, tendrían que quitarle a los clientes la lealtad que tienen sobre ese producto y eso no es tan fácil de lograr. Otra ventaja es que le permite estar cerca de sus clientes y poder estar en posibilidades de responder ante las necesidades cambiantes de estos.

La compañía produce un volumen pequeño y, por ende, sus costos de producción son altos. Esto podría reducir la rentabilidad si la empresa es forzada a invertir fuertemente en el desarrollo de una competencia distintiva tal como innovaciones en el producto que compita contra una compañía diferenciada.

El segundo problema es que el nicho de la empresa puede desaparecer si no puede dar cambios tecnológicos para el cliente. A diferencia de la compañía centrada en la diferenciación, a la empresa enfocada le es difícil moverse a nuevos nichos de mercado, debido a la concentración de recursos en los nichos con los que compite.

## Elementos a Considerar

Cada estrategia de tipo genérico requiere que la compañía haga decisiones consistentemente en cuanto al producto, mercado y competencias distintivas, para poder establecer una ventaja competitiva. Una compañía enfocada en la reducción de costos, no podrá hacerlo en la segmentación de mercado como un diferenciador, pues perdería su ventaja en costos.

Igualmente, una compañía diferenciada con una competencia tecnológica que trate de reducir gastos en cuanto a investigación y desarrollo, perdería ventaja competitiva al verse disminuida su competencia distintiva y quedaría atrapada en un intermedio muy peligroso.

Las tres estrategias genéricas representan las maneras principales en las que las compañías pueden competir en una industria. En las tres existen ventajas que se reflejan en las cinco fuerzas de la competencia (Porter). En ocasiones, las compañías no continúan desarrollando las competencias necesarias para sostener su dominación, cuando el mercado cambia o los nichos se amplían. Es por ello que no es suficiente elegir una estrategia genérica si se pretende incrementar o, en su defecto, mantener la participación de mercado. Se deberán destinar los recursos necesarios para establecer, mantener e incrementar la ventaja competitiva. Se deberá evaluar el costo de los recursos que se deberán invertir para desarrollarla y los retornos que se esperan sobre dicha inversión.

Para evaluarlo, se necesita una estrategia de inversión. Esta se refiere al monto y tipo de recursos, tanto humanos como financieros, que deberán ser invertidos, para obtener una ventaja competitiva.

Existen dos factores cruciales al elegir una estrategia de inversión:

a) La posición competitiva que guarda la empresa

b) Ciclo de vida del sector industrial

### ***3) La Posición Competitiva***

Se medirá en función a:

Participación de mercado Entre mayor sea, es que se tiene una mayor curva de experiencia y que existe, de modo general, lealtad a la marca.

Competencias Distintivas Es difícil imitar la investigación y desarrollo, las habilidades en marketing y manufactura, su conocimiento sobre ciertos segmentos de mercado, su reputación, etc.

Estos dos atributos se complementan uno al otro. Una competencia distintiva común trae consigo un incremento en la demanda del producto y como resultado, una mayor participación de mercado.

### ***4) Ciclo de Vida del Sector Industrial***

Sin importar qué tipo de estrategia genérica se lleve a cabo, cada industria tiene etapas. Cada etapa dentro del ciclo tendrá un ambiente muy particular en

donde se presentarán diversas oportunidades y amenazas. Es por ello, que cada etapa tiene distintas implicaciones en la inversión de recursos necesarios para obtener una ventaja competitiva.

Las etapas dentro de este ciclo se muestran a continuación:

### **1 ) Estrategia en Estado Embrionario:**

En esta etapa la compañía hace énfasis en el desarrollo de competencias distintivas y políticas relativas a productos y mercados. Durante esta etapa, los requerimientos de inversión son grandes, ya que la compañía busca una ventaja competitiva.

Se requieren grandes cantidades de capital para investigación y desarrollo, ventas, servicio, etc. El éxito dependerá de la habilidad para probar que tiene una competencia distintiva única para atraer a inversionistas. Si la compañía obtiene los recursos para desarrollar tales competencias se encontrará en una posición de relativa fuerza. Si fallase podría salir de la industria. De hecho, compañías con posiciones competitivas débiles en cualquier etapa dentro del ciclo, pueden optar por salirse de la industria para aminorar pérdidas.

### **2) Estrategia en Etapa de Crecimiento:**

Se caracteriza en que la compañía intenta consolidar su posición y sentar las bases para sobrevivir en la etapa de estancamiento. La parte en donde el tipo de inversión adquiere mayor relevancia se da en esta etapa. La meta será mantener la posición competitiva que se tiene en un mercado en expansión y si es

posible incrementarla, es decir, crecer al mismo tiempo que la expansión. Se debe tomar en cuenta que otras compañías están entrando al mercado y tratando de igualar las innovaciones de los iniciadores. Como resultado, la compañía requerirá constantes inversiones de capital para continuar con esta oportunidad que fué generada en la etapa embrionaria.

También en esta etapa, es cuando las compañías intentan consolidar nichos de mercado existentes y entrar a otros nuevos, para incrementar su participación de mercado, y esto es caro, pues habrá que desarrollar nuevas competencias distintivas.

### **3) Estrategia en Etapa de Estancamiento:**

La demanda esta incrementando, pero muy lentamente y la competencia se ha vuelto cada vez más intensa. Las compañías que cuentan con posiciones competitivas fuertes necesitan recursos para atraer clientes de las compañías débiles o que están saliendo del mercado. Las compañías invertirán sus recursos dependiendo de la estrategia genérica que tengan.

Para los líderes en costos, invertir en cuestiones relativas al control de costos es crucial, si pretenden sobrevivir la etapa. Los diferenciadores que cuentan con una posición competitiva fuerte, pretenderán ampliar sus rangos de productos o servicios.

#### **4) Estrategia en Etapa de Madurez.**

Las compañías han aprendido cómo la competencia reacciona a sus movimientos. Se empiezan a obtener las recompensas de inversiones hechas en la estrategia genérica en etapas previas.

Al disminuir el crecimiento del mercado, los recursos se invertirán para mantener las competencias distintivas. Adicionalmente, las compañías se mueven para desarrollar tanto la estrategia de bajo costo como de diferenciación. Los diferenciadores toman ventaja de su fuerte posición y tratan de desarrollar sistemas de manufactura flexibles para reducir costos de producción. Los líderes en costos tratan de diferenciar sus productos para incrementar su participación de mercado, sirviendo a más segmentos de mercado.

Hay que recalcar que en esta etapa, compañías que logran tener un alto poder ante la competencia, incrementan los dividendos a los accionistas. De este modo se invierte menos en el negocio. Esto funcionará temporalmente si las fuerzas competitivas permanecen relativamente constantes y la compañía permanece muy atenta de las amenazas del sector y puede responder ante cambios. Desgraciadamente existen compañías que les ha sido difícil vislumbrar tales cambios.

#### **5) Estrategia en Etapa de Declive:**

Esta etapa inicia cuando la demanda del producto en el mercado empieza a caer. Las estrategias que pueden ser adoptadas por la compañía son las siguientes:

1) *Concentración en el mercado:* La compañía trata de consolidar su elección de producto y mercado. Hace más estrecho su rango de productos saliéndose de nichos marginales y centrando los recursos de modo más efectivo y mejorar su posición competitiva.

2) *Reducción de Activos:* La compañía reduce al mínimo los activos que usa en el negocio. Se tratará de salir de la industria cuando se hayan obtenido los mayores retornos posibles. En compañías, por ejemplo centradas en bajos costos, la disminución de mercado implica subir costos. Los centrados en la diferenciación podrían tomar ventaja si se pueden mover a una estrategia de enfoque. El tiempo es importante, ya que entre más esperara la compañía, menos podría obtener por sus activos.

Independientemente del estado en el que se encuentre la industria, la estrategia genérica que haya elegido, la ubicación que haya tenido en el mercado, el papel que jueguen dentro de ella las fuerzas competitivas de Porter etc.; es necesario que la gente de la empresa promueva y dedique, dentro de sus actividades cotidianas, tiempo para sentar las bases para el pensamiento estratégico y que éste pueda ser medido (ROM que se verá más adelante en este capítulo). Estos son ejemplos de algunas de las más grandes estrategias corporativas:

1) La producción en serie de Ford

2) La adopción de la integración vertical y el diseño de autos dirigidos a la preferencia del consumidor por GM.

3) Xerox , al vender copias en vez de copadoras.

Guiadas por brillantes estrategias muchas compañías crecieron a ser prominentes, pero cuando el entorno cambió, les fué muy difícil cambiar de dirección.

Aunque existen varias razones por las que les cuesta trabajo cambiar estratégicamente, existe una que sobresale: el pensamiento estratégico no es una competencia distintiva en la mayoría de las compañías. La mayoría de los ejecutivos centran sus capacidades administrativas en resolver problemas operativos. El hecho de estar cambiando de estrategia no es algo en lo que se enfrenten día a día.

Cuando se encuentra una estrategia que funciona, la tratarán de usar sin cambiar. Consecuentemente, la mayoría de los equipos administrativos no desarrollan el pensamiento estratégico. De hecho, les es difícil ver el cambio, cuando la estrategia que hizo a la compañía grande se ha vuelto obsoleta. Lo que llega a suceder con frecuencia es que se contratan firmas de consultoría para orientar estratégicamente a la empresa, promoviendo así, la falta de pensamiento estratégico de sus ejecutivos. Lo que se pretende a continuación es mostrar una metodología para que los ejecutivos reaseguren, refinen y redefinan de modo más claro la estrategia de la compañía y si las acciones presentes están o nó, contribuyendo a ese gran plan corporativo. De este modo los gerentes podrán

asegurarle a la compañía una competencia distintiva en cuanto a pensamiento estratégico, entendiendo como sus decisiones estratégicas se conectan al mercado.

Normalmente, se enfrentan dos retos en el desarrollo e implementación de estrategias competitivas: la primera es asegurar que la estrategia no es un reflejo de los éxitos del pasado de la empresa. La segunda es asegurarse que una vez que se escogió una estrategia viable, dirigir y alinear los recursos de tal modo que reflejen la estrategia.

Este alineamiento rara vez ocurre. Los procesos formales y los mecanismos para formular y desarrollar nuevos productos, procesos y servicios, normalmente se encuentran separados del proceso de formulación de la estrategia.

A continuación se plantea un caso comentado (usando la metodología de "guerra de ideas"), para ilustrar el proceso de mapeo. El mapeo, es un método gráfico de control, evaluación y seguimiento estratégico que se va desarrollando por todos los individuos que comparten un mismo proceso o procesos (dependiendo del caso).

El objetivo primordial, es el de incluir a todos en la visualización de la situación estratégica actual de la empresa, llegando a conclusiones grupales que engloben los distintos conocimientos que cada persona tiene sobre la operación para así mejorarla, ajustarla y medirla más fácilmente por todos los involucrados. Este caso no pretende llevar a cabo la metodología tradicional, en la cual se

plantean los hechos, el entorno general, etc., para que al final se estudien y analicen todos ellos, proponiendo soluciones viables. Este caso combina los hechos y factores críticos que afectan a Butterfield, con las soluciones y propuestas de los mismos empleados de Butterfield. Esto se va desarrollando a lo largo del caso (el enfoque tradicional no lo estructura de este modo).

### ***6) El mapeo de la estrategia: aprender haciendo. El Caso de Butterfield Fabrics***

Butterfield Fabrics, es la compañía manufacturera británica más grande en Europa productora de laminado. En 1995, a pesar de estar en un mercado en expansión, las ventas de la compañía permanecieron constantes. Competidores mas pequeños le estaban ganando participación de mercado.

Lo peor: los costos de Butterfield aumentaban en su mayoría debido a sus esfuerzos por desarrollar nuevos productos los cuales carecían de imaginación y ninguno era un gran éxito.

Ansiosos por resolver los problemas de la compañía, el presidente, vicepresidentes y gerentes organizaron un fin de semana para desarrollar la nueva estrategia, pero esto no tuvo el resultado esperado. Aunque los ejecutivos se enfocaron en resolver y definir la salud de la empresa, no llegaron a coincidir en qué se debería hacer.

El departamento de Manufactura atribuía los problemas de costos a que se pretendía expandir la línea de productos. Finanzas, por su parte, deseaba más

productos para prorratar los costos fijos de la empresa. Marketing veía una gran oportunidad para hacer productos en línea, pero no podría tomar ventaja porque Ingeniería del Producto tardaba mucho. Ingeniería respondía diciendo que no podía terminar si Marketing cambiaba frecuentemente de requerimientos, además de agregarle nuevos, excedían su capacidad de respuesta.

No existían culpas dentro de las discusiones, sino que se planteaban situaciones con las que se lidiaba día con día. Al final concluyeron : “ La estrategia de Butterfield es desarrollar y producir productos que agreguen valor de calidad inigualable para clientes potenciales através de Europa y fortalecer nuestra posición como el competidor más grande en los mercados que servimos “<sup>17</sup>.Un año después, y aún con el esfuerzo extraordinario de los ejecutivos para mejorar la situación de la empresa, poco había cambiado. La estrategia era un compromiso demasiado alto, diseñado para ajustar e incluir los diversos puntos de vista de los ejecutivos. Butterfield continuaba colocando requisiciones de nuevos productos que no podían cubrirse por Ingeniería. Existía una mayor gama de productos que lo que podía manejar Manufactura y grupos distintos de clientes que no podían ser atendidos por Marketing. Llegar a tener y formular una estrategia coordinada y detallada que dé guía explícita sobre lo que la compañía hará y no hará y a la que todo mundo se adhiera es extraordinariamente difícil. Esto se deberá dar por etapas y son las siguientes:

---

17. Christensen, Clayton: Making Strategy: Learning by Doing HBR 1997

***Etapa 1: Identificar las fuerzas que mueven e influyen grandemente a la empresa, tales como demográficas, tecnológicas, económicas, etc.***

Estas representan oportunidades o amenazas. Cuando la administración define las fuerzas que impulsan a la empresa, es más fácil identificar el curso estratégico que deberá tomar.

Primero, el grupo deberá generar hipótesis mediante una guerra de ideas y conceptos. Segundo, deberá probar y desarrollar la(s) hipótesis mediante un proceso de diagramas, es decir un mapeo.

Para generar ideas sobre lo que mueve a la empresa, el equipo deberá elegir factores tecnológicos, competitivos, demográficos , organizacionales y económicos que puedan ser o sean motores para la empresa.

Se deberán escribir en hojas de papel (Ej: Post-it) pegándolas en las salas de conferencia. Cada idea deberá ser aclarada y detallada para que todo el mundo la entienda. En estricto sentido, no se deben descartar ideas sólo porque no encajan en lo convencional, etc.

Al final existirán ideas que son muy similares y éstas se deberán agrupar. El paso siguiente será dividirse en equipos de tres a cuatro personas. Se le asignarán paquetes de ideas a cada equipo y se le pedirá a cada uno que en una frase concluya las ideas de cada paquete. Este sumario de frases constituyen las

hipótesis iniciales de los equipos sobre cuáles son las fuerzas que mueven a la compañía.

El próximo paso será el de determinar el cómo y el por qué estas fuerzas han surgido y entender específicamente cómo afectan a la compañía y a la competencia.

### *Mapear las fuerzas*

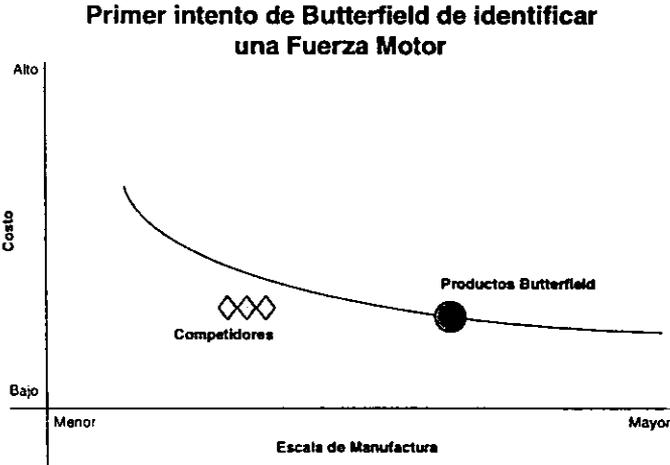
El mapear es una herramienta para descubrir la (s) causa (s) que afectan a la compañía. Se dividirán los grupos en pequeños equipos en los cuales se mapearán las fuerzas que impulsan a la empresa las cuales se integraron previamente. En el caso de Butterfield Fabrics unas de las fuerzas que se plantearon como hipótesis fueron: "Varios competidores pueden reducir los más agresivos precios de Butterfield sin problemas"<sup>18</sup>. Seguramente, la estrategia de Butterfield tendría que verificar este elemento. Pero para definir el problema para que la estrategia de la compañía atacara la causa del problema de raíz y no los síntomas, el equipo necesitaba entender que le permitía al competidor reducir los costos. El equipo realizó un intento inicial de mapear las causas. Para ello, planteó en el eje vertical, los costos y la escala de producción en el eje horizontal, dibujando una curva de costos como resultado de la hipótesis inicial. Esto, posicionaba a Butterfield en la parte baja de la curva, reflejando la creencia grupal

---

18. Op.Cit. p. 72

de que existían economías de escala en la industria y que Butterfield, como el jugador principal de la industria debiese tener los costos mas bajos.

De repente para el asombro de los miembros del equipo, al agrupar a sus más agresivos competidores se encontraban en la misma altura en el mapa pero con volúmenes menores. ¿Cómo era posible que estos jugadores menores tuvieran tan bajos costos ? 19

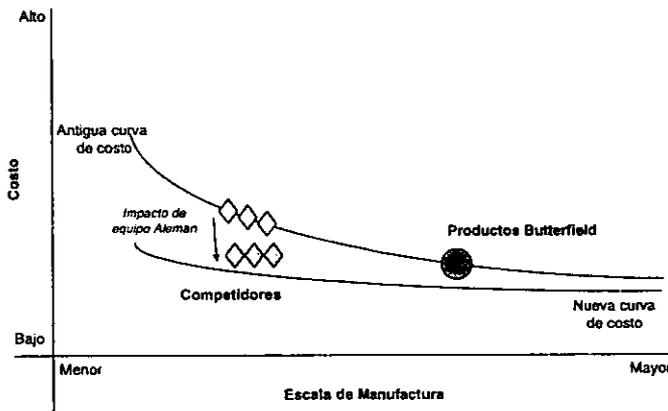


---

19 Op. Cit p. 72

Después de discutirlo por unos momentos, un vendedor veterano interrumpió: " Hace cinco años no tenían costos sobre este volumen de órdenes, creo que estaban hasta arriba . El vicepresidente de Manufactura trató de explicarlo argumentando que existía una nueva maquinaria alemana en el mercado. Era más chica y rápida que el equipo de Butterfield y requería menos tiempo para cambios. Butterfield no necesitaba la capacidad extra que tenían las maquinas y no lo había considerado. Tomó el marcador y modificó la curva: "Déjenme revisar con el representante alemán para verificarlo, pero bueno, si nuestra competencia compró alguna de las maquinas en años anteriores, eso les achatará la curva "20.

### Cambiando el diseño para reflejar un mejor entendimiento

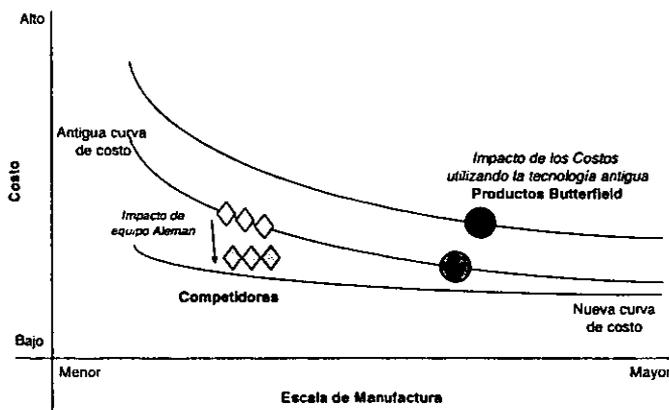


20. Op. Cit. p.72

“ Tiene sentido” asintió un miembro, pero el mapa indica que pueden producir a costos iguales a los nuestros “21.

Un programador respondió : “ El mapa es correcto en cuanto a costos directos del producto, pero con tanta variedad de productos en la planta apostarí que el flete de Butterfield es 40% mayor ahora que hace diez años. Toda esa limpieza, las interrupciones de corridas largas para producir órdenes pequeñas, el scrap que producimos al inicio y final de cada corrida. Tenemos un costo más alto de operación ahora, que antes, cuando teníamos una línea más reducida de productos”. Marcó una curva mas alta que la original: “ Tenemos una curva de costos basada en tecnología vieja. Ellos sin embargo, tienen una curva mas plana pues usan equipo nuevo y más sencillo, teniendo una operación mas enfocada “22.

### La ubicación final de Fuerzas Motores



21 , 22. Op. Cit. p.72

El equipo estudió la tabla y estuvo de acuerdo que era coherente. El líder del equipo se levantó y escribió una nueva y más precisa explicación :

“Los costos de Butterfield son altos en relación a la competencia, porque:  
1) Nuevas tecnologías permiten una manufactura a bajo costo con volúmenes más pequeños y 2) Debido a la complejidad de administrar nuestra amplia línea de productos con nuestra configuración actual de planta y equipo el costo se eleva”<sup>23</sup>.

Algunos gerentes de Butterfield integraron otra fuerza impulsora:

“ Nuestros más grandes clientes están amenazando con hacer su propio laminado”<sup>24</sup>. Al mapear la hipótesis el equipo empezó a entender bajo qué circunstancias los clientes tendrían este tipo de iniciativa

Su mapa inicial sugería que una vez que el volumen del consumidor sobrepasara cierto nivel, les sería conveniente hacerlo por ellos mismos; pero el mapa no contemplaba que muchos grandes clientes les agradaba la idea de seguir siendo clientes de Butterfield aunque algunos pequeños, amenazaban con hacerlo ellos mismos. Después de tratar de clasificar a los clientes de diversos ángulos, el grupo identificó la respuesta: “ Las tendencias hacia una producción Just in Time empujaría a tener entregas Just in Time y esto empujaría a algunos clientes para laminar por ellos mismos si no hay proveedores disponibles ”<sup>25</sup>.

---

23,24,25

Op.Cit. p.72

Este mapeo tiene dos ventajas importantes:

*Primero:* Libera a la administración sobre la tiranía de los números. Es común que este tipo de fuerzas intenten medir el hecho de la siguiente manera: el costo exacto, la curva de costos por unidad del equipo alemán, etc.

Tales intentos frecuentemente tienden a desacuerdos sobre la exactitud numérica y con ello se desperdicia mucho tiempo y energía sacando el (los) numero(s) correctos. Para la administración de Butterfield, le permitió enfocarse y concordar sobre lo que sucedía desde un modo conceptual y partiendo de esto, hacer el análisis numérico recogiendo datos sobre los aspectos del análisis en donde recaerían las conclusiones.

*Segundo:* El mapeo hace que los gerentes desarrollen sus supuestos e implicaciones de los mismos mediante los diagramas, lo cual permite el consenso más fácilmente. Le toma al equipo alrededor de dos días definir y mapear las fuerzas motrices de la empresa.

El mapeo requiere que el equipo piense seriamente sobre los problemas que enfrenta el negocio, sin embargo, cuando el mapeo se completa, las implicaciones para la acción estratégica resultan obvias para el equipo, pero los gerentes deberán asegurarse de que todas las partes afectadas en la compañía entiendan y esten de acuerdo con los mapas. Eso significa tomar un receso de tres a cuatro semanas en donde se incluirán gerentes (si es el caso) que no

**ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

fueron incluidos como parte del proceso. Los mapas podrían ser alterados reflejando nuevos datos. Este proceso es muy importante para toda empresa pero cobraría un poco de mayor relevancia en el caso de transnacionales, en donde los gerentes pueden ver el mundo distinto que los que se encuentran en la matriz. Establecer este tipo de entendimiento será siempre una buena inversión.

### ***Etapa 2: Formular la estrategia que englobe las fuerzas que mueven a la empresa***

Esta formulación involucrará tres pasos: Primero se necesita de la "guerra de ideas" para definir iniciativas para cada fuerza motor. Segundo, se tienen que plantear esas iniciativas en un mapa. Tercero, es crear una matriz que haga explícito el cómo cada grupo dentro de la organización contribuirá al logro de la estrategia.

#### **La "guerra de ideas" sobre la estrategia**

Hemos dicho que la "guerra de ideas" sobre la estrategia debe enfocarse en definir las fuerzas que mueven a la empresa. Para ello, sería recomendable ordenarlas en base a su importancia. Los miembros de los equipos deberán empezar con la fuerza más importante. Las ideas generadas no necesariamente deberán de ser abstractas, por lo general deberán ser específicas y orientadas hacia la acción. Cada idea deberá ser escrita en una especie de "post-it" y pegada al mapa al cual se relaciona. Los grupos más creativos generarán de 20-30 ideas específicas y útiles para afrontar cada fuerza motor.

Cuando termina la "guerra de ideas" los mapas de las fuerzas motoras deberán ser divididas en pequeños equipos y éstos integran las ideas de cada uno.

En el caso de Butterfield , se generaron 35 ideas relativas sobre las desventajas de costos. El equipo responsable de este problema juntó las ideas en cinco grupos:

**Equipo 1:** " Segregar la maquinaria en nuestra planta en tres o más empresas dentro de la empresa, cada una enfocándose en un grupo específico de productos"<sup>26</sup>.

**Equipo 2:** " Convertir nuestra capacidad de manufactura en un equipo que incurra en costos reducidos de desperdicios" <sup>27</sup>.

**Equipo 3:** " Abrir una planta pequeña, cerca del cliente en regiones con volúmenes locales suficientes para mantener una nueva máquina productiva" <sup>28</sup>.

**Equipo 4:** " Implementar un sistema contable en base a costos ABC para costeo de producto" <sup>29</sup>.

**Equipo 5:** " Desarrollar habilidades para cambios rápidos en las nuevas máquinas para poder ofrecer una respuesta más ágil con una línea más amplia a la que hacemos ahora sin sufrir penalizaciones en costos" <sup>30</sup>.

---

<sup>26,27,28,29,30</sup> Op.Cit. p.72

De estas iniciativas propuestas sólo la 4 se había considerado anteriormente. Las otras surgieron como posibilidades, ya que el problema como se descubrió en el mapa de fuerzas motrices, fué hecho claramente. La quinta en particular fue una sorpresa para todos en el grupo.

Muchos habían concluido que la línea tan amplia de productos de Butterfield estrangulaba lentamente a la empresa. Cuando vieron cómo las plantas más chicas y enfocadas tenían la habilidad para hacer cambios a bajo costo, reconocieron poder cambiar ese enfoque hacia una fortaleza empresarial sobre sus productos que los competidores no podrían igualar.

Para la fuerza motor 2, el equipo concluyó que la compañía no podría satisfacer adecuadamente al cliente para entregas JIT si continuara dando sus productos a Europa desde una sola planta. Era claro que había la amenaza de que los clientes llegaran a hacer su propio laminado y para ello requerían 2 plantas adicionales en el continente, las cuales estuvieran cerca de centros automotrices.

Mientras se generan las iniciativas estratégicas, algunos equipos estarán en desacuerdo sobre lo que hay que hacer. Tales desacuerdos son síntomas en general de una fuerza motor pobremente planteada. Será importante quitar el "que hacer " y ver si la fuerza motor ha sido ya definida detrás del problema.

En Butterfield, una disputa surgió sobre si la empresa debería hacer outsourcing sobre un material específico o seguirlo fabricando ellos mismos.

Cuando el equipo se dió cuenta que no había definido una fuerza sobre este tema, los miembros pararon la discusión sobre qué hacer y empezaron a discutir sobre las fuerzas que mueven y afectan las decisiones sobre hacer o no outsourcing. Al hacerlo, el curso de acción se hizo más claro al realizarlo en ese material específico.

### Crear una matriz estratégica

Una preocupación en desarrollar estrategias de este modo es que las acciones requeridas para definir una fuerza motor puede contradecir las acciones requeridas para enfrentar otra. Para prevenir esto, el grupo deberá crear una matriz estratégica ( ver tabla de Butterfield como se muestra a continuación) <sup>31</sup>.

---

31 Op. Cit p.72

		Fuerzas Motores			
		Fuerza Motor 1	Fuerza Motor 2	Otras Fuerzas Motrices	Conclusiones de cada área por función
Funciones de la Organización	Manufactura	Los costos de Butterfield son altos en relación con la competencia porque nueva tecnología permite reducciones de costos en manufactura con un volumen bajo. Esto también se debe a la complejidad de manejar una amplia gama de productos con nuestra configuración de planta y equipo actual.	La tendencia hacia la producción y entrega Just in Time empujaría a algunos clientes a laminar por ellos mismos si los proveedores no están disponibles.		
	Marketing y Ventas	Dividir la planta en tres "factorías dentro de una fábrica", cada una enfocándose en algunas familias de productos. Comprar equipo Alemán para reducir costos de desperdicio y Setup en productos de bajo volumen.	Desarrollar la habilidad de manufacturar y entregar Just in Time de la planta del sudeste de Inglaterra. Diseñar sistemas y nuevas plantas para facilitar la programación Just in Time.		Desarrollar la habilidad de manufacturar y entregar Just in Time de la planta del sudeste de Inglaterra y de nuevas plantas.
	Desarrollo del Negocio	Ampliar la línea de productos tan pronto como la capacidad y la configuración de la planta estén listas.	Usar la habilidad para entregar Just in Time para incrementar el negocio.		Usar la habilidad para producir una amplia gama de productos y entregarlos rápidamente para expandir nuestra participación de mercado.
	Finanzas y Contabilidad	Donde los volúmenes locales son suficientes, abrir plantas pequeñas regionales que estén más cerca del cliente.	Crear dos plantas cercanas a los centros de manufactura de autos en el continente.		Crear dos plantas cercanas a los centros de manufactura de autos en el continente.
	Ingeniería de Calidad y Proceso	Implementar un sistema de costeo ABC.			
	Conclusión Estratégica para cada Fuerza Motor	Desarrollar experiencias en un Setup más rápido en el equipo existente y el nuevo para manejar una mayor variedad de productos sin sufrir penalidades en costos.	Desarrollar y explotar la capacidad de manufacturar eficientemente a nivel de costos con bajos volúmenes.	Desarrollar y explotar la habilidad de producir y entregar Just in Time.	

La matriz estratégica se crea haciendo una lista de las fuerzas motrices hasta arriba de cada columna por prioridades. Los principales grupos funcionales en la compañía están a la izquierda de cada fila. Lo que cada grupo ha definido como fuerza motor (tales como las cinco enlistadas arriba para Butterfield ) pueden entonces insertarse en las celdas de la matriz.

Como muestra la matriz de Butterfield, no todas las celdas tendrán ideas en ellas. Ya que se completó la matriz , los gerentes podrán leer las columnas para tener una idea de cómo puede quedar la estrategia para cada fuerza motor. Le ayudaría al grupo no solamente discutir la sensibilidad y factibilidad de las iniciativas enlistadas bajo cada columna, sino también examinar las celdas vacías para asegurarse que el grupo ha pensado cómo cada una de las frecuencias necesita contribuir a la estrategia.

Es igual de importante leer a través de las filas, pues le permite a los gerentes tener una clara idea de las estrategias funcionales que se necesitan para enfrentar todo el paquete de fuerzas motor de modo exitoso.

Las ideas en cada celda deben ser discutidas y refinadas utilizando el mapa de fuerza motor como una medida estandar de evaluación. Durante esta revisión, las iniciativas en las celdas de una determinada columna necesitarán compararse unas a otras para ver si son consistentes y poder resolver (si fuese el caso) alguna contradicción.

Los equipos deberán resumir lo que cada fila y columna les dice sobre la estrategia. En la parte final del lado derecho de cada fila, deberán escribir una

breve oración que integre la estrategia funcional para cada grupo en la empresa y hasta abajo de las celdas de cada columna se deberá agrupar la estrategia de la compañía para enfrentar cada fuerza motor. Estas oraciones son hipótesis de lo que la estrategia podrá llegar a ser, pero también pueden incorporar ricos elementos de cómo debiese ser la estrategia, el cómo implementarla al mapear los resúmenes de la matriz estratégica.

### El mapeo de las estrategias funcionales

Se emplearon los mismos métodos para mapear la estrategia que para mapear las fuerzas motrices. Los equipos inician dibujando en una matriz en blanco los dos mecanismos más importantes que serán manipulados para implementar la estrategia. Esos mecanismos definen los ejes verticales y horizontales del mapa. Tal y como se llevó a cabo en las fuerzas motrices, los equipos tendrán que pasar por varias situaciones antes de llegar al mapa que refleje un profundo entendimiento.

En el caso de Butterfield, la solución involucraba dos mecanismos que surgieron al trabajar en el mapa estratégico. El primer mecanismo: el conocimiento constituye el eje vertical de la gráfica: "Outsourcing con ventaja competitiva" Para que dicho outsourcing fuese factible la compañía necesitaba poder medir precisamente las características del material "insulation" y decirle a los proveedores las especificaciones requeridas para los materiales que proveían. Butterfield necesitaba transformar la intuición en un conocimiento científico

basado en el cómo y por qué los componentes en su sistema interactuaban como lo hacían.

Ese conocimiento se podría obtener iniciando una serie de experimentos para entender cómo distintos factores del ambiente, varios atributos de los adhesivos, etc. que interactuaban en el proceso de laminado. Este proyecto sería el mecanismo que la empresa emplearía para implementar su objetivo estratégico de hacer “outsourcing” del material “insulation”.

Al estar discutiendo esta estrategia, el vicepresidente de Marketing comentó: “Los libros en esta materia indican que nuestra estrategia necesita crear una ventaja competitiva sostenible para nosotros. No veo que el hacer “outsourcing” de este material lo logre, de hecho, probablemente hace lo contrario”.<sup>32</sup>

Para explorar esta preocupación, el director se paró y anotó a los competidores de la compañía. Notó que ellos, ya estaban haciendo “outsourcing” del material: “pero no creo que sean más lentos que nosotros” concluyó: “estoy seguro que cada uno tiene una sola fuente con distinto proveedor del material. Posiblemente no entiendan como sus materiales y adhesivos trabajan. Ellos manejan este problema utilizando sólo un tipo de material de un sólo proveedor”<sup>33</sup>.

---

32 . 33 Op. Cit. p.72

Marcó la posición de los competidores cerca de Butterfield en la parte inferior izquierda del mapa. El segundo mecanismo seguía sin definirse. Su colega en Marketing propuso lo que podría ser : “ ¿Sabes lo que necesitamos ? Si podemos entender cómo todas estas variaciones en materiales y adhesivos causan tanta variación en nuestros productos, podremos estar en posición de diseñar un adhesivo y proceso realmente fuerte, idealmente, un sólo adhesivo que permitiera buscar el material “insulation” de un conjunto de proveedores y aun así tener una laminación confiable.

Podríamos diseñar productos específicos para cada cliente si tuviéramos acceso a una variedad de materiales. Si tuviésemos la tecnología, eso desde un punto de vista del proceso, no debiese ser muy complejo” 34.

Esquematisó el eje horizontal en el mapa estratégico. El mecanismo para llegar a donde la compañía pudiese ofrecer una amplia gama de material “insulation” era el desarrollo de un adhesivo robusto. La factibilidad del proyecto no era claro en este punto pero la estrategia de la compañía era hacer que sucediera.

“ ¿ Sabes qué ? “ agregó: “ Esta ventaja debe de ser sostenible porque somos la única compañía en la industria, lo suficientemente grande para tener nuestro propio departamento de investigación y desarrollo.

---

34 Op. Cit. p.72

Los pequeños están a merced de sus proveedores de adhesivos y usan cantidades tan pequeñas que los proveedores no tienen incentivo alguno de desarrollar adhesivos para ellos”<sup>35</sup>

. Escribió en el mapa junto a los competidores de Butterfield, quitando la creencia grupal de que los competidores no copiarían la estrategia de Butterfield.

El gerente de compras resumió lo que el proceso de mapeo había revelado: “ Nuestro punto central será un entendimiento profundo de las interacciones entre nuestros procesos y los materiales que usamos. Con este entendimiento podremos hacer “outsourcing” sobre una proporción mayor de los materiales que utilizamos permitiéndonos ofrecer una mayor variedad a nuestros clientes.

Otros desarrollaron un profundo entendimiento de la parte de la estrategia al intentar diagramar el cómo implementarían las iniciativas sugeridas en la matriz estratégica. No hay nada mágico en el proceso de mapeo. Al igual que la matriz estratégica y los mapas de fuerzas motoras, le permite al equipo administrativo visualizar y debatir el cómo los miembros de las organizaciones necesitan interactuar para crear ventajas sostenibles que deberán lograr las buenas estrategias. En este caso el mapa comenzó como una iniciativa del depto. de Compras que fué definida en la matriz estratégica.

---

35 Op.Cit. p.72

En el momento en que el proceso de mapeo forzó al equipo a preguntarse cuáles mecanismos debiese emplear para lograr la estrategia, había integrado los roles del área de compras, Investigación-Desarrollo, Marketing y Manufactura.

### ***Etapa 3: Crear un Plan para que los proyectos implementen la estrategia***

La última etapa en el método de las fuerzas motoras al hacer la estrategia, es la de desarrollar un plan que define específicamente cómo el dinero y el Manpower deberán de ser utilizados en un lapso de tiempo para el establecimiento de la estrategia. A menudo, las estrategias fallan en ayudar a la compañía porque los gerentes no definen los proyectos a lo largo de la organización que se requieren para implantarla. Aún y cuando proyectos específicos de implementación se propongan, las decisiones diarias sobre cuáles proyectos tienen la más alta prioridad y cuáles tendrán más recursos, pueden llegar a ser inconsistentes con la estrategia debido a la inercia, políticas y conflictos entre necesidades a corto, mediano y largo plazo.

El cambio estratégico aunque derive del mapeo de fuerzas motor a otro medio, sólo podrá implementarse si la administración usa mecanismos para asegurar que se dé el proceso utilizado para asignar recursos a lo largo de los proyectos que reflejen la estrategia. Para ayudar a los equipos a traducir la estrategia en acciones, se utilizará una herramienta propuesta por Stephen Wheelwright (HBS) llamado "Aggregate Project Planning".

Esta herramienta ayuda a los gerentes a especificar el tipo de proyectos que tendrán que iniciar y completar para implementar sus estrategias. Los ejecutivos no necesitaban saber requerimientos detallados para un proyecto específico, pero si el equipo administrativo es serio en cuanto a la implementación de la estrategia, necesita reservarse la capacidad en términos de personas y efectivo (que se deberá cuidar a lo largo del ciclo de vida de la industria) para ejecutar los proyectos que implementarán cada iniciativa estratégica.

El equipo deberá tener una idea más o menos clara de lo que quieren lograr con estos proyectos, lo grande que serán, qué tipo de riesgos involucran y en qué secuencia deberán ser iniciados y completados. El asegurarse que los proyectos concuerdan con la estrategia y las capacidades de la empresa es la última verificación que deberá hacer el equipo en cuanto a si es razonable para el plan estratégico.

### La competencia en la Estrategia

Los equipos administrativos son altamente competentes en términos generales, en lo que se refiere a preparar planes operativos anuales y desarrollar los números para dichos planes. ¿Por qué? porque se llegan a realizar con frecuencia. Los gerentes desarrollan maneras de pensar y hacer este tipo de actividad que los hace muy efectivos para enfrentar estos retos.

Los ejecutivos pueden cultivar esta competencia en planeación estratégica si lo hacen una y otra vez. Ocasionalmente, algunos análisis de cierto asunto muy particular pueden ser llevados a cabo por firmas consultoras. Por definición, un

gerente no puede desarrollar una competencia en actividades que son resueltas coordinadamente por externos. El hecho de tener habilidades en pensamiento estratégico requiere que los gerentes y toda la empresa tomen una responsabilidad personal para desarrollar reflexiones estratégicas que ayuden y sirvan de guía a la compañía (lo que posteriormente mediremos e identificaremos como ROM).

El proceso de periódicamente revisar y analizar las fuerzas motrices, así como las estrategias requeridas para enfrentarlas, debe de ser repetida constantemente. Si las compañías hacen de estas labores una parte integral del proceso de planeación anual, sus ejecutivos se convertirán en pensadores estratégicos. Si los equipos administrativos resuelven habitualmente disputas relativas a acciones estratégicas partiendo de un plano objetivo definiendo e identificando las fuerzas motrices, desarrollarán una competencia en unir la estrategia a las realidades del mercado. Si la estrategia e innovación están ligadas a través del proceso de planeación se desarrollará la competencia en implementar cambios estratégicos.

### ***6) El ROM como elemento medidor de las actividades que generan valor en la empresa***

Hemos analizado lo importante que es en la empresa tomar decisiones estratégicas grupales basadas en los conocimientos que tienen los distintos

individuos sobre situaciones que se presentan en la empresa en las diversas áreas. En ocasiones sucede que los mismos gerentes se preguntan ¿por qué estrategias razonables, implementables, etc. nunca pasan del concepto a la realidad? La respuesta reside en la manera en que los gerentes y la compañía encausan su energía. La energía gerencial y de la empresa es el recurso más importante y más escaso. Un simple hecho mueve a la más importante tarea en los negocios actualmente: Asegurarse que la energía de la gente esté enfocada a los proyectos y situaciones correctas, creando valor. Suena lógico en teoría, pero en un ambiente cotidiano intenso y cargado, es difícil mantenerse uno mismo enfocado en cosas estratégicas. ¿ Qué se puede hacer ? A continuación, y partiendo del hecho de que ya se planteó una estrategia corporativa, como modelo de seguimiento, entendimiento y valoración cotidiana de la misma, hay una nueva razón llamada ROM (Return on Management) que se expresa de la siguiente manera <sup>36</sup>:

$$\text{ROM} = \text{Cantidad de energía organizacional usada} / \text{Tiempo administrativo invertido}$$

El ROM es una fórmula cualitativa; ambos, numerador y denominador y el resultado son estimados de los cálculos que hace cada persona en la empresa. Como todas las razones, el ROM se maximiza cuando el numerador es grande y el denominador pequeño. Al usar esta razón, la gente sabe si su ROM es alto, mediano o bajo. Mide en cierta forma el cambio en una organización.

---

36 Davila, Antonio How high is your return on management? HBR 1998

Por ejemplo, consideremos a dos compañías. La primera es una pequeña firma consultora llamada Automation Consulting Services , que inició con una clara estrategia de especializarse en tecnología industrial. La compañía creció rápidamente y tuvo cuatro oficinas. Siete años después de su fundación, se encontraba en severa crisis. En una de las oficinas algunos gerentes habían realizado cargos de más a sus clientes para cubrir requisitos presupuestales. En otra oficina, la administración había fallado en detectar una caída en facturación de sus tres principales clientes.

Los gerentes utilizaban su energía en demasiados proyectos, clientes y metas sin un sentido de prioridades. En algun momento , la compañía tuvo una estrategia más o menos definida: "Crecimiento basado en darle a los clientes arte en cuanto a tecnología industrial.<sup>37</sup>" Los gerentes habían permitido que las oportunidades que se le presentaban al negocio consumieran sus esfuerzos de dar seguimiento a la estrategia que creaba valor dentro de la empresa. Como resultado, la cantidad de energía productiva era baja, pero el tiempo invertido alto, teniendo un ROM bastante bajo. Por otro lado Automatic Data Processing (ADP) es un ejemplo de una compañía en donde se entiende el valor de enfocar la energía sobre proyectos que sirven directamente a la estrategia de la empresa.

---

37 Op. Cit. p.93

¿ Qué separa a estas dos empresas ? Para ADP la energía es enfocada a prioridades estratégicas claras y específicas. Ciertamente, los gerentes y personal de ambas son conscientes que el mundo tiene un gran número de oportunidades, pero en ADP, los gerentes saben que sólo hay un conjunto de horas en un día. Como todos los gerentes que tienen un alto ROM, se han dado cuenta que las organizaciones prosperan cuando sus líderes y aquellos que trabajan para ellos, son disciplinados en cuanto al uso de su tiempo. En vez de capturar cada oportunidad como Automation Consulting Services toman decisiones difíciles en donde van a enfocar su energía productiva y le da impulso a la estrategia.

### **Enemigos y Aliados para tener un alto ROM**

¿Por qué no todos los gerentes tienen un alto ROM? La primer respuesta es que muchas organizaciones conspiran contra el ROM: La primera son las oportunidades en el mercado. Segundo, la gente ataca el problema o situación que le es más urgente. Finalmente, la razón por la cual los gerentes no usan el ROM es porque es muy difícil, ya que requiere constante vigilancia. Por ello, las conductas que contribuyan a un decremento en el ROM aumentan hasta que no se reconozcan, se prevengan o reversen.

Las siguientes cuatro preguntas se han diseñado para ayudar a determinar si los enemigos de un alto ROM han infiltrado a las organizaciones:

**Prueba 1 ¿La Organización sabe qué oportunidades están fuera de contexto ?**

En la mayoría de las empresas la formulación estratégica inicia en la estratósfera. Es decir, la estrategia inicia con un inmenso objetivo, por ejemplo: " Nuestra misión es aplicar los talentos, conocimientos y habilidades de nuestros empleados para hacer de la compañía "X" sea el líder en todos los mercados a los cuales servimos. Haremos un gran esfuerzo para otorgar productos con alta innovación a un precio razonable, asegurándonos que somos el mejor proveedor para nuestros clientes "<sup>38</sup> Este tipo de mensaje motivacional es un primer paso y es importante, pero deberá ser aterrizado y esto será parte del trabajo de los ejecutivos en donde la misión u objetivo se deberá trasladar en planes a corto, mediano y largo plazo, en presupuestos, etc. En ocasiones algo sale mal en el proceso. La organización inspirada por esta misión y los planes estratégicos ambiciosos se llegan a salir de contexto y realismo y lo que queda es un sentimiento de vacío aunado a un sentido vago e impreciso de como enfocar la energía propia y la de los demás. Para combatir este fenómeno, los gerentes y ejecutivos con alto ROM le dan otro enfoque. No solamente le informarán al resto de empleados sobre su visión de la compañía (que debe ser la misma) pero también informarán e identificarán las oportunidades que estén fuera de contexto, esto es, en qué cosas no deberán de emplear su tiempo y energía.

---

38 Op.Cit. p. 93

Gerentes con un alto ROM son muy explícitos por ejemplo decirle a los empleados que tipo de clientes no aceptará la organización, qué tipo de productos o iniciativas apoyará y cuales transacciones no se deberán llevar a cabo. Mediante esto se establecen límites que van más allá de ese establecimiento de la misión inicial.

En ADP, los gerentes tienen una lista que identifica las oportunidades de negocio, cubriendo cada base estratégica:

Financieras: Ninguna oportunidad que no genere 50 millones anuales.

Crecimiento: Ninguna oportunidad que no pueda generar un crecimiento continuo del 15%

Posición Competitiva: Ninguna oportunidad en donde ADP no pueda llegar a ser segundo o primer lugar en el mercado.

Productos: Ningun producto nuevo que no pueda ser vendido en el mercado en forma masiva o que no pueda ofrecer un servicio directo al cliente.

Posición de mercado sostenible: Ninguna oportunidad en la que no pueda poner a los productos y servicios en una posición competitiva y distintiva.

El director general de Microsoft (William Gates) establece los límites de la estrategia de este modo: " Para ser muy claros, no vamos a poseer señales de telecomunicaciones, compañías telefónicas ni cosas por el estilo. No haremos integraciones de sistemas o consultorias. A nosotros nos encanta hacer software

pero con excepciones. Nadie nos verá hacer aplicaciones contables a negocios pequeños. Es una buena área para algunas personas, pero no para nosotros”<sup>39</sup>.

En contraste, los gerentes de Automation Consulting Services nunca comunicaron ni delimitaron su estrategia en términos de oportunidades que se salían de contexto. Como resultado, se gastaron incontables horas en proyectos para un mercado en el que la organización no tiene ventaja competitiva (pues no ha desarrollado competencias distintivas). Los gerentes no se percataron que estaban perdiendo tres clientes importantes, ni tampoco el problema de imagen y ética de cobrarle a los clientes dos veces.

Pocos ejecutivos entienden la importancia de poner límites estratégicos para prevenir a los empleados perder el activo más importante: la energía. Los límites estratégicos llegan a ser inservibles a menos que se hagan política. Naturalmente, algunas oportunidades que se salen de la estrategia de la compañía se vean atractivas. Un gerente con alto ROM deberá saber decir no.

Tener un alto ROM depende mucho de poner límites. Gerentes con un alto ROM revisan cada opción sobre sus actividades a través de la visión de implementar la estrategia. Se preguntan: ¿Esto contribuirá a avanzar en la estrategia? y ¿El problema del cliente merece la energía que estamos usando dada la estrategia de la empresa? Con límites estratégicos claros se puede evitar el permitir que todo mundo contribuya a dar recursos que no se apegan a la

---

39 Op.Cit p. 93

estrategia. El decidir pasar por alto ciertas oportunidades , los gerentes aseguran que cada uno en la organización esta trabajando hacia los mismos objetivos y toda la energía se vuelve productiva.

**Prueba 2 ¿ Los medidores críticos de desempeño son manejados por un miedo al fracaso ?**

El hecho de que la estrategia elude a la implementación es algo que no sorprende a la mayoría de los gerentes. Es por ello, que muchas compañías están monitoreando la estrategia por medio de medidas de desempeño. Por ejemplo, compañías que basan su estrategia en el servicio al cliente, evalúan a sus empleados por la habilidad de anticipar y responder a las necesidades de los clientes.

El gran reto para los gerentes, es asegurarse que los empleados sean evaluados por los factores que realmente importan a la estrategia. Normalmente, para no dejar fuera o minimizar a alguna división dentro de la compañía, se procesan datos como productividad, satisfacción del empleado, etc. y no se diferencia lo que sería bueno tener a lo que es realmente crítico al éxito de la compañía. Como resultado, la gente no sabe cómo enfocar su energía y tiempo y el ROM se debilita.

Los gerentes con alto ROM tienen que determinar que no hacer al calificar las medidas de desempeño. Para hacer esto, tendrán que visualizar sus peores

temores. Cerrar los ojos e imaginar lo inimaginable: En cinco años la estrategia falló, si eso es : falló, preguntándose que fué lo que falló. ¿ Qué hicieron mal ? ¿ Qué competidor o mercado pasaron por alto ? En qué fallaron al ejecutar la estrategia ? Esto le indica a los gerentes qué variables de desempeño hacen la diferencia entre éxito y fracaso. Estas son las variables críticas de desempeño con las que los gerentes con alto ROM deberán considerar.

¿ Qué pasaría si la compañía no siguiera este camino ? Consideremos el caso de una compañía que fabricó un aparato médico para el corazón. Al probar su potencial económico, una farmacéutica la compró. Durante cinco años los gerentes habían dado instrucciones a todos en la organización a enfocarse a la maximización de las medidas financieras.

Habían prometido bonos y viajes al empleado que lograra o sobrepasara las metas financieras. Las metas se cumplieron. Al poco rato el gobierno amenazó a la compañía que la cerraría si no mejoraba su calidad. Como respuesta, los bonos fueron unidos a la calidad (además de las financieras). Durante los dos últimos años, la compañía logro mejorar la calidad y evitar el cierre del gobierno sin conseguir todas sus metas financieras.

Después de esto, las ventas cayeron en un 40%. La razón era simple: Estando en un negocio basado en tecnología "know how" un competidor introdujo la mejor tecnología. Irónicamente, los gerentes, en su fijación por metas financieras a corto plazo perdieron de vista el largo plazo quitando la habilidad de generar competencias distintivas en innovación tecnológica.

**Prueba 3 ¿ Podrán los gerentes tener presentes y acordarse de sus medidas básicas de diagnóstico ?**

Otro síndrome que afecta a compañías con bajo ROM es enfrascarse en demasiadas medidas para diagnóstico. Divisiones y empleados distintos deberán poner atención a diferentes indicadores de salud de la empresa. Es por ello, que distintas medidas de diagnóstico deberían ser seleccionadas y asignadas dependiendo del lugar que ocupa la organización en el ciclo de vida.

Tomando el ejemplo de una compañía electrónica en donde la administración usaba de 4-5 medidas de diagnóstico para comunicar efectivamente la estrategia de la organización. Al iniciar la compañía, el flujo de caja era crítico para la supervivencia y la administración intentaba acortar el ciclo de caja. Al controlarse el flujo de caja, la habilidad de cubrir estándares del producto se convirtió en algo más crítico y la administración enfocó su atención a indicadores del producto.

En años recientes, al ir la industria y la empresa madurando, los gerentes han redefinido sus medidas a desarrollo del producto, calidad en manufactura y servicio al cliente. Han sido cuidadosos en no confundir a la organización exigiéndole a la gente más medidas de las que puede retener.

El presidente de la compañía mencionó: " Podemos guiar a la compañía a través del mercado exigiéndote un número determinado de medidas. Todos pueden indicar cuáles son estas medidas y por qué son clave para nuestro éxito, pudiendo cambiar las medidas de ser necesario. Es importante que el número

sea limitado para que no exista ambigüedad sobre dónde la gente debe enfocar su energía "40.

#### **Prueba 4 ¿ Todo mundo vigila lo que el jefe vigila ?**

Robert Galvin (Director de Motorola (1964-1986)) tenía una reputación muy marcada. Galvin estaba tan obsesionado en que Motorola fuera líder en calidad, que se salía de las juntas cuando la calidad no era uno de los temas o tema a tratar. Igualmente, abandonaba las revisiones trimestrales de cada división después de que se había tocado el tema de calidad. Esto era clave para todos: La meta del jefe era la calidad del producto.

En organizaciones con alto ROM, todos saben lo que el jefe vigila y ellos lo verifican también. El reto para los ejecutivos es asegurarse que todos sepan y estén conscientes qué es lo que hay que vigilar. Al tener a todos enfocados en la misma cosa, los gerentes con alto ROM pueden encaminar la energía de la empresa a la misma causa. Estos ejecutivos deben asegurarse que sus empleados han sido comunicados y que se les ha mostrado mediante acciones lo que le importa a la administración y éstos a su vez deberán de convertirse en los ojos y oídos en el frente del negocio, identificando cambios en el mercado y competencia. Igualmente importante, los empleados con alto ROM deberán mandar nueva información para que los gerentes la usen para reajustar la estrategia.

---

40 Op.Cit. p.93

Para adaptarse a entornos altamente competitivos, los gerentes deberán indicar sus prioridades para asegurar empleados más cercanos a los clientes, mercados y tecnología estén informando a los altos directivos sobre cambios que pudieran afectar al negocio.

Consideremos a Intel Corporation que en 1983 era productora de chips DRAM (Dynamic Random Access Memory). Intel hoy en día es conocido el líder a nivel mundial en microprocesadores. Uno de los aspectos más interesantes de este cambio radical fué que éste surgió de los niveles jerárquicos intermedios en vez de los altos ejecutivos.

¿Cómo sucedió? La administración estaba muy consciente en comunicar claramente a la organización que ellos creían era importante triunfar en el mercado de los semiconductores.

La medida que Intel usaba constantemente para asignar y medir su capacidad era la contribución marginal por unidad de silicón. Todos los empleados a todos los niveles estaban conscientes que la administración revisaba y se preocupaba por este tipo de medidas. Es por ello, que no le sorprendía a nadie que las decisiones operativas se inclinaran a los nuevos procesadores que incrementaban esta medida.

Cuando la administración se dió cuenta de lo cambiante de la naturaleza del negocio de Intel la nueva dirección empezó a tomar forma. Una de las maneras de probar el ROM es preguntar: ¿Qué vigila el jefe y esto lo vigilas tu también? ¿Qué señales nos previenen si cambiara nuestro rendimiento en ese campo? Si todo

mundo responde las preguntas rápidamente, consistentemente y bien, los gerentes no deberían temer sobre su ROM ,si no, habría que hacer algunos cambios.

# **CONCLUSIONES**

Hemos analizado a lo largo de este trabajo, los diversos elementos que juegan un papel importante en el establecimiento y seguimiento estratégico. Se partió de la exposición de varias teorías que trataban de explicar diversas maneras en que se percibía el concepto estrategia. Coinciden en que es algo inherente en el quehacer mismo de la empresa y que éste afecta su proceso administrativo de modo significativo.

Posteriormente, se enfatizó que la empresa debe buscar una ubicación dentro del mercado basándose en la definición del tipo de producto (función) o servicio que prestará o presta dentro de un área estratégica específica. La situación ideal es aquella en la que la empresa modifica los elementos internos y externos de tal modo que llegase a cambiar las reglas del juego del sector industrial dentro de su área estratégica generando un valor especial al consumidor.

Para que esta situación se logre, se debe comprender el concepto de cadena de valor, en donde todas las actividades de los individuos así como sus procesos (previamente analizadas y graficadas) se encuentran alineados a una estrategia perfectamente entendida y comunicada. Los individuos pasan de ser agentes reactivos a proactivos midiendo su capacidad de generar valor en las operaciones de la entidad midiéndolas constantemente por medio del ROM evitando así que la estrategia se estanque, que se actualice y sea cada vez más competitiva .

Para que estos elementos se den en su totalidad se debe hacer un especial énfasis en los valores y cultura corporativa que maneje la empresa. Es ahí, donde se pueden generar los mayores beneficios.

La manera que tenga la empresa de percibir su operación y del cómo se den las relaciones humanas, dependerá el éxito estratégico de la misma. Para que esto resulte se tendrá que modificar la manera cómo se percibe el trabajo, pasando de un enfoque tradicional a uno basado en resultados, sin descuidar a la persona.

El dirigir, se convierte en una profesión. La práctica tradicional sub valora tanto al trabajo como a la dirección misma. El trabajo juega un papel muy por debajo de lo que debería ser, ya que la única manera que un trabajador puede avanzar es convirtiéndose en gerente. Administrar es más importante que el trabajo en sí. El enfoque tradicional también supone que quien es buen trabajador será buen gerente o directivo.

Dirigir es una habilidad . Existe poca relación entre trabajar bien y ser un buen gerente. Para serlo, se necesitan tener características muy particulares. En el futuro, los gerentes y directivos deberán ser aquellos que promuevan en su equipo gerentes potenciales que cuenten con visión a largo plazo.

Entonces, cuando los procesos que generan valor en la empresa se vuelven parte de todo un equipo, la administración de este proceso se vuelve parte del trabajo del equipo. Para ello, los nuevos valores que se deberán promover dentro de la cultura organizacional deberán ser los siguientes:

- a) Los clientes pagan nuestros sueldos; debo hacer todo lo posible por satisfacerlos.
- b) Cada puesto en esta compañía es esencial e importante: Yo hago la diferencia.
- c) Asistir no es ningún mérito. Mi salario depende del valor que genero.
- d) Debo aceptar los problemas como propios y hacer lo que sea por resolverlos.
- e) Yo pertenezco a un grupo: Fracamos o ganamos.
- f) Nadie sabe lo que el futuro depara: El aprendizaje es parte esencial y constante de mi trabajo.

A parte de los elementos del trabajo mencionados anteriormente que considero esenciales, el mapeo estratégico debe ser considerado y utilizado como una herramienta que sirva para dos momentos principales:

- a) Cuando la administración sienta que la estrategia se ha estancado.
- b) Como un método frecuente de actualización estratégica.

El ROM deberá ser utilizado constantemente para prevenir que se estanque la estrategia y para que su actualización sea más fácil de lograr.

Pretendo con este trabajo que la cultura organizacional y todos los elementos que ayudan en la conceptualización (que deberá ser en equipo) de la operación y ubicación estratégica de la empresa presentados durante este trabajo se puedan ir actualizando (considerando el ROM y todo lo mencionado anteriormente) para hacerla cada vez más competitiva. Esto traerá consigo grandes ahorros, incremento en la satisfacción del cliente, promoción de la flexibilidad de las operaciones, etc. Esto finalmente garantizará la permanencia de la compañía dentro de la industria y del mercado.

# ***Bibliografía***

- 1) Ginebra, Joan *Dirección por Servicio: La otra Calidad*  
Ed. McGraw-Hill 1991
  
- 2) Llano, Carlos *Análisis de la acción directiva*  
Ed. Limusa 1992
  
- 3) Christensen, Clayton *Making Strategy: Learning by Doing*  
Harvard Business Review ( Nov-Dic 1997)
  
- 4) Porter, Michael *Estrategia Competitiva*  
Ed. Cecsá 1982
  
- 5) Stoner, James *Administración*  
Ed. Prentice-Hall 1996
  
- 6) Ohmae, Kenichi *La mente del estratega*  
Ed. McGraw-Hill 1993
  
- 7) Robert, Michael *Strategy: Pure & Simple*  
Ed. McGraw-Hill 1993
  
- 8) Jones, Gareth *Strategic Management: An Integrated Approach*  
Ed. Houghton-Mifflin 1992
  
- 9) Dávila, Antonio *How high is your return on management?*  
Harvard Business Review ( Ene-Feb 1998)
  
- 10) Shoemaker, Paul *How to link strategic vision with core capabilities*  
Sloan Management Review 1992
  
- 11) Apuntes para la clase: Prof. Gabriel González Chavez  
Universidad Panamericana - Escuela de Contaduría