



**Mi Universidad**

**LIBRO**

*Administración estratégica.*

*Licenciatura en Administración de Empresas*

*Séptimo Cuatrimestre*

***Septiembre- Diciembre***

---

## Marco Estratégico de Referencia

---

### Antecedentes históricos

Nuestra Universidad tiene sus antecedentes de formación en el año de 1979 con el inicio de actividades de la normal de educadoras “Edgar Robledo Santiago”, que en su momento marcó un nuevo rumbo para la educación de Comitán y del estado de Chiapas. Nuestra escuela fue fundada por el Profesor Manuel Albores Salazar con la idea de traer educación a Comitán, ya que esto representaba una forma de apoyar a muchas familias de la región para que siguieran estudiando.

En el año 1984 inicia actividades el CBTiS Moctezuma Ilhuicamina, que fue el primer bachillerato tecnológico particular del estado de Chiapas, manteniendo con esto la visión en grande de traer educación a nuestro municipio, esta institución fue creada para que la gente que trabajaba por la mañana tuviera la opción de estudiar por las tardes.

La Maestra Martha Ruth Alcázar Mellanes es la madre de los tres integrantes de la familia Albores Alcázar que se fueron integrando poco a poco a la escuela formada por su padre, el Profesor Manuel Albores Salazar; Víctor Manuel Albores Alcázar en julio de 1996 como chofer de transporte escolar, Karla Fabiola Albores Alcázar se integró en la docencia en 1998, Martha Patricia Albores Alcázar en el departamento de cobranza en 1999.

En el año 2002, Víctor Manuel Albores Alcázar formó el Grupo Educativo Albores Alcázar S.C. para darle un nuevo rumbo y sentido empresarial al negocio familiar y en el año 2004 funda la Universidad Del Sureste.

La formación de nuestra Universidad se da principalmente porque en Comitán y en toda la región no existía una verdadera oferta Educativa, por lo que se veía urgente la creación de una institución de Educación superior, pero que estuviera a la altura de las exigencias de los jóvenes que tenían intención de seguir estudiando o de los profesionistas para seguir preparándose a través de estudios de posgrado.

Nuestra Universidad inició sus actividades el 18 de agosto del 2004 en las instalaciones de la 4ª avenida oriente sur no. 24, con la licenciatura en Puericultura, contando con dos grupos de cuarenta alumnos cada uno. En el año 2005 nos trasladamos a nuestras propias instalaciones en la carretera Comitán – Tzimol km. 57 donde actualmente se encuentra el campus Comitán y el corporativo UDS, este último, es el encargado de estandarizar y controlar todos los procesos operativos y educativos de los diferentes campus, así como de crear los diferentes planes estratégicos de expansión de la marca.

## **Misión**

Satisfacer la necesidad de Educación que promueva el espíritu emprendedor, aplicando altos estándares de calidad académica, que propicien el desarrollo de nuestros alumnos, Profesores, colaboradores y la sociedad, a través de la incorporación de tecnologías en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

## **Visión**

Ser la mejor oferta académica en cada región de influencia, y a través de nuestra plataforma virtual tener una cobertura global, con un crecimiento sostenible y las ofertas académicas innovadoras con pertinencia para la sociedad.

## **Valores**

- Disciplina
- Honestidad
- Equidad
- Libertad

## Escudo



El escudo del Grupo Educativo Albores Alcázar S.C. está constituido por tres líneas curvas que nacen de izquierda a derecha formando los escalones al éxito. En la parte superior está situado un cuadro motivo de la abstracción de la forma de un libro abierto.

## Eslogan

“Mi Universidad”

## ALBORES



Es nuestra mascota, un Jaguar. Su piel es negra y se distingue por ser líder, trabaja en equipo y obtiene lo que desea. El ímpetu, extremo valor y fortaleza son los rasgos que distinguen.

---

## Administración estratégica.

---

### **Objetivo de la materia:**

Realizar planeación estratégica para la toma de decisiones eligiendo estrategias competitivas, elaborando planes de contingencia y estableciendo medidas de control estratégica en un entorno globalizado.

# INDICE

## Unidad 1

### **LIDERAZGO ESTRATÉGICO: ADMINISTRACIÓN DEL PROCESO DE PREPARACIÓN DE ESTRATEGIAS**

- 1.1 Liderazgo estratégico, ventaja competitiva y desempeño superior
- 1.2 Administradores de estrategia
- 1.3 Administradores corporativos
- 1.4 Modelo del proceso de planeación estratégica
- 1.5 Análisis externo
- 1.6 Análisis interno
- 1.7 La planeación estratégica en la práctica
- 1.8 Toma estratégica de decisiones
- 1.9 Liderazgo estratégico

## Unidad 2

### **ANÁLISIS EXTERNO: IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS**

- 2.1 Definición de la industria
- 2.2 Modelo de las cinco fuerzas de Porter
- 2.3 Grupos estratégicos en las industrias
- 2.4 El macroambiente
- 2.5 Análisis de los ciclos de vida industriales

## Unidad 3

### **ANÁLISIS INTERNO: COMPETENCIAS DISTINTIVAS, VENTAJA COMPETITIVA Y RENTABILIDAD**

- 3.1 Ventaja competitiva
- 3.2 La cadena de valor
- 3.3 Elementos básicos de la ventaja competitiva
- 3.4 Análisis de la ventaja competitiva y la rentabilidad

- 3.5 Durabilidad de la ventaja competitiva
- 3.6 Creación de una ventaja competitiva mediante una estrategia funcional
  - 3.6.1 Eficiencia y economías de escala
  - 3.6.2 Eficiencia y efectos de aprendizaje
  - 3.6.3 Mercadotecnia y eficiencia
  - 3.6.4 Manejo de materiales, entrega justo a tiempo y eficiencia
  - 3.6.5 Estrategia de investigación y desarrollo y eficiencia
  - 3.6.6 Estrategia de recursos humanos y eficiencia
  - 3.6.7 Sistemas de información y eficiencia
  - 3.6.8 Infraestructura y eficiencia

## **Unidad 4**

### **CREACIÓN DE UNA VENTAJA COMPETITIVA MEDIANTE UNA ESTRATEGIA DE NEGOCIOS**

- 4.1 Posicionamiento competitivo y modelo de negocios
  - 4.1.1 Formulación de modelo de negocios: necesidades de los clientes y diferenciación de producto.
  - 4.1.2 Formulación del modelo de negocios: grupos clientes y segmentos de mercado
  - 4.1.3 Implantación del modelo de negocios: creación de competencias distintivas
- 4.2 Posicionamiento competitivo y estrategias empresariales
- 4.3 Dinámica del posicionamiento competitivo
  - 4.3.1 Posicionamiento competitivo para lograr un desempeño superior: diferenciación amplia
  - 4.3.2 Posicionamiento competitivo y grupos estratégicos

## UNIDAD I

### LIDERAZGO ESTRATÉGICO: ADMINISTRACIÓN DEL PROCESO DE PREPARACIÓN DE ESTRATEGIAS

¿Por qué algunas compañías tienen éxito y otras fracasan? ¿Por qué le ha ido tan bien a Dell en la ferozmente competitiva industria de las computadoras personales, en tanto otros, como Gateway, luchan por sobrevivir? En la industria de las computadoras personales, ¿qué diferencia a Dell de las compañías con menos éxito como Gateway? En la industria de líneas aéreas, ¿cómo puede ser que Southwest Airlines logre que aumenten sus ingresos y ganancias en las buenas y en las malas, mientras rivales como U.S. Airways y United Airlines han tenido que buscar la protección frente a la quiebra? ¿Qué explica el constante crecimiento y rentabilidad de Nucor Steel, ahora el fabricante de acero más grande de Estados Unidos durante un periodo en el que muchos de sus, alguna vez, competidores más grandes se iban a la quiebra?

En esta antología se sostiene que las estrategias que tratan de aplicar los administradores de una compañía tienen una influencia importante en su desempeño con respecto a sus competidores. Una estrategia es un conjunto de acciones estructuradas que los administradores adoptan para mejorar el desempeño de su compañía. Para la mayoría de las empresas, si no es que todas, el reto máximo es lograr un desempeño superior al de sus rivales. Si las estrategias de una compañía dan como resultado un desempeño superior, se dice que tiene una ventaja competitiva. Las estrategias de Dell Computer produjeron un desempeño superior desde mediados de la década de 1990 a mediados de la década de 2000.

En consecuencia, dicha empresa disfruta de una ventaja competitiva sobre sus rivales. ¿Cómo logró Dell esta ventaja competitiva? Como se explica en el Caso introductorio, se debió a la exitosa aplicación de una serie de estrategias por parte de sus administradores. Estas estrategias permitieron a la compañía reducir su estructura de costos, cobrar precios bajos, ganar participación de mercado y ser más rentable que sus rivales (en este libro se menciona varias veces el ejemplo de Dell como Caso continuo que estudia varios aspectos de la estrategia y el desempeño de la empresa).

Se identifican y describen las estrategias que los administradores pueden aplicar para lograr un desempeño superior y proporcionar a su compañía una ventaja competitiva. Uno de sus objetivos centrales es que usted entienda plenamente las técnicas analíticas y habilidades necesarias para identificar e implantar con éxito las estrategias. El primer paso para alcanzar este objetivo es describir con más detalle qué significan desempeño superior y ventaja competitiva y explicar la función central que tienen los administradores como líderes del proceso de preparación de estrategias.

El término liderazgo estratégico se refiere a la forma más eficaz de realizar la gestión del proceso de preparación de estrategias de una compañía para crear una ventaja competitiva. El proceso de preparación de estrategias es aquel por el cual los administradores seleccionan y después ponen en práctica un conjunto de estrategias cuyo objetivo es lograr una ventaja competitiva. La formulación de estrategias es la acción de seleccionar estrategias, mientras que la implantación de estrategias implica poner en práctica las estrategias seleccionadas, proceso que incluye el diseño, entrega y respaldo de los productos; mejorar la eficiencia y eficacia de las operaciones, y diseñar la estructura organizacional, sistemas de control y cultura de una compañía. Parafraseando el dicho de que “el éxito es 10% inspiración y 90% trabajo”, en el terreno de la administración estratégica se podría decir que “el éxito es 10% formulación y 90% implantación”. La tarea de seleccionar las estrategias es relativamente sencilla (aunque requiere de un buen análisis y parte de inspiración); lo difícil es aplicarlas.

### **1.1 Liderazgo estratégico, ventaja competitiva y desempeño superior**

Al liderazgo estratégico le corresponde manejar el proceso de preparación de estrategias para elevar el desempeño de una compañía, lo cual incrementa el valor de la empresa para sus propietarios y sus accionistas, para aumentar el valor para los accionistas, los administradores deben aplicar estrategias que incrementen la rentabilidad de la compañía y aseguren el crecimiento de las ganancias. Para ello, una compañía debe ser capaz de superar a sus competidores, esto es, debe tener una ventaja competitiva.

## Desempeño superior

Maximizar el valor para el accionista es el objetivo principal de las compañías que generan utilidades por dos razones: la primera es que los accionistas proporcionan a las empresas el capital de riesgo que permite a los administradores adquirir los recursos necesarios para producir y vender bienes y servicios. El capital de riesgo es aquel que una compañía no puede recuperar si fracasa o quiebra. La segunda razón es que los accionistas son los propietarios legales de una corporación y, por lo tanto, sus acciones representan un derecho sobre las ganancias generadas por una compañía. Por ende, los administradores tienen la obligación de administrar dicho rendimiento de manera que se maximice el valor para el accionista. Desde luego que los administradores deben tener la responsabilidad legal, ética y social de trabajar para maximizar el valor para los accionistas.

El valor para el accionista se refiere al rendimiento que obtienen los accionistas por la compra de acciones de una compañía. Este rendimiento proviene de dos fuentes:

- a) la plusvalía del capital que se refleja en el valor de las acciones de la compañía
- b) el pago de dividendos.

Una forma de medir la rentabilidad de una compañía es mediante el rendimiento que se obtiene del capital invertido en la empresa. El rendimiento del capital invertido o Return on Invested Capital (ROIC, por sus siglas en inglés) que gana una compañía se define como la utilidad neta del capital invertido en la empresa (utilidad/capital invertido). Por su parte, utilidad neta es el ingreso neto después de impuestos. Capital es la suma del monto invertido en la compañía, es decir, el capital contable más la cantidad adeudada a los acreedores.

Definida así, la rentabilidad es el resultado de que los administradores usen eficiente y eficazmente el capital a su disposición para producir bienes y servicios que satisfagan las necesidades de los consumidores. Una compañía que usa su capital con eficiencia y eficacia obtiene rendimientos positivos del capital invertido.

El crecimiento de la utilidad de una compañía se puede medir por medio del incremento de la utilidad neta al cabo del tiempo. Una compañía puede hacer que sus utilidades aumenten si vende productos en mercados que crecen con rapidez, gana participación de

mercado de sus rivales, aumenta la cantidad que vende a sus clientes, se expande en el extranjero o se diversifica de manera rentable en nuevas líneas comerciales.

En conjunto, la rentabilidad y el crecimiento de las utilidades son los principales impulsores del valor para el accionista. Para hacer crecer la rentabilidad y las utilidades con el paso del tiempo, los administradores deben formular e implantar estrategias que den a su compañía una ventaja competitiva sobre sus rivales.

Uno de los retos fundamentales que enfrentan los administradores es generar de manera simultánea rentabilidad alta y aumento de las utilidades de la compañía. Las empresas que tienen una rentabilidad alta pero cuyas utilidades no aumentan no serán tan valoradas por los accionistas como aquellas que tienen una rentabilidad alta y un crecimiento de utilidades rápido. Al mismo tiempo, los administradores deben saber que, si las utilidades crecen pero la rentabilidad disminuye, tampoco será una buena noticia para los accionistas. Lo que ellos quieren ver y lo que los administradores deben intentar ofrecer a través del liderazgo estratégico, es crecimiento de las utilidades: es decir, una rentabilidad alta y un aumento sostenido de las utilidades. No es fácil, pero algunas de las empresas de mayor éxito de nuestra época lo han logrado. Entre ellas se puede mencionar a compañías como Microsoft, Intel y Wal-Mart.

### **Ventaja competitiva y modelo de negocios de la compañía**

Los administradores no toman decisiones estratégicas en el vacío competitivo. Sus compañías compiten con otras por los clientes. La competencia es un proceso de muchas caídas en el que sólo las más eficientes y eficaces vencen. Es una carrera interminable. Para maximizar el valor para el accionista, los administradores deben formular e implantar estrategias que permitan a su compañía superar a las rivales, lo que les da una ventaja competitiva. Se dice que una compañía tiene una ventaja competitiva sobre sus rivales cuando su rentabilidad es mayor que la promedio de otras empresas que compiten por los mismos clientes. Cuanta más alta sea su rentabilidad en relación con la de los rivales, mayor será la ventaja competitiva. Una compañía tiene una ventaja competitiva sostenida cuando sus estrategias le permiten mantener una rentabilidad por arriba del promedio durante varios años.

La clave para entender la ventaja competitiva es saber apreciar la forma en que los administradores de estrategias intentan, al cabo del tiempo, crear actividades que en conjunto se adecuen a fin de que la compañía sea única o diferente de sus rivales y sea capaz de superarlos constantemente. Un modelo de negocio es el concepto de los administradores sobre la forma en que el conjunto de estrategias que aplica su compañía debería combinarse en forma congruente para que dé a la organización la oportunidad de tener una ventaja competitiva y lograr una rentabilidad y crecimiento superiores de las ganancias.

En esencia, un modelo de negocio es una especie de modelo mental, o gestalt, de la forma en que diversas estrategias e inversiones de capital que realiza una compañía deben integrarse para generar una rentabilidad y crecimiento de las utilidades superiores al promedio. Un modelo de negocio abarca la totalidad de procedimientos mediante los cuales la compañía:

- Selecciona a sus clientes
- Define y diferencia sus ofertas de productos
- Crea un valor para sus clientes
- Adquiere y conserva clientes
- Produce bienes o servicios
- Reduce los costos
- Hace llegar dichos bienes y servicios al mercado
- Organiza actividades internas
- Coordina sus recursos
- Logra y sostiene un elevado nivel de rentabilidad
- Hace crecer el negocio de manera permanente

### **Diferencias de desempeño entre industrias**

Es importante reconocer que, además de su modelo de negocio y estrategias asociadas, el desempeño de una compañía también se determina por las características de la industria en la que compite. Las industrias se caracterizan por diversas condiciones competitivas. En algunas la demanda crece rápidamente y en otras se contrae. Algunas pueden ser acosadas por el exceso de capacidad y las constantes guerras de precios, otras por el

exceso de demanda y el alza de precios. En algunas, el cambio tecnológico puede revolucionar a la competencia. Otras se caracterizan por la carencia de cambios tecnológicos. En algunas industrias, la elevada rentabilidad entre las compañías podría inducir el ingreso de nuevos competidores, con el consiguiente deterioro de los precios y ganancias de la industria. En otras industrias podría ser difícil que entraran empresas nuevas y podrían persistir los periodos de alta rentabilidad durante un tiempo considerable. Las distintas condiciones competitivas que prevalecen en las industrias podrían provocar diferencias de rentabilidad y crecimiento de las utilidades. Por ejemplo, la rentabilidad promedio podría ser más alta en algunas industrias que en otras porque las condiciones competitivas varían entre ellas.

## **1.2 administradores de estrategia**

Los administradores son el eje del proceso de preparación de estrategias. Ello significa que deben responsabilizarse de formular las estrategias para obtener una ventaja competitiva y, además, aplicarlas. Deben dirigir el proceso de preparación de estrategias.

En la mayoría de las compañías existen dos tipos principales de administradores: administradores generales, que tienen la responsabilidad del desempeño total de la compañía o de una de sus principales subunidades o divisiones independientes, y los administradores de funciones, también conocidos como administradores, que son los responsables de supervisar una función en particular, es decir, una tarea, actividad u operación como contabilidad, mercadotecnia, investigación y desarrollo, tecnología de la información o logística.

Una compañía está conformada por una colección de funciones o departamentos que trabajan en conjunto para proporcionar un servicio o producto al mercado. Si una compañía ofrece diferentes productos o servicios, con frecuencia duplica sus funciones y crea una serie de divisiones independientes (cada una de las cuales contiene su propio conjunto de funciones) para manejar cada uno de ellos. En consecuencia, los administradores generales de estas divisiones son los responsables de su línea de productos. La preocupación primordial de los administradores generales es la salud de toda la compañía o división bajo su mando; tienen la responsabilidad de decidir cómo

crear una ventaja competitiva y lograr una elevada rentabilidad con los recursos y el capital que tienen a su disposición.

### **1.3 Administradores corporativos**

El nivel de administración corporativo se compone del director general o Chief Executive Officer (CEO, por sus siglas en inglés), otros puestos ejecutivos altos y el personal. Estas personas ocupan el nivel más alto en la toma de decisiones dentro de la organización. El director general, o CEO, es el principal administrador de este nivel. En consulta con los demás altos ejecutivos, la función de los administradores corporativos es supervisar el desarrollo de las estrategias para toda la organización. Esta función incluye definir los objetivos organizacionales, determinar en qué sectores debe operar, asignar recursos entre los diferentes negocios, formular e implantar estrategias que abarquen a cada uno de los negocios y proporcionen liderazgo a toda la organización.

Los administradores corporativos también son un enlace entre las personas que supervisan el desarrollo estratégico de una empresa y los propietarios de ella (los accionistas). Los administradores corporativos, en particular el director general, o CEO, pueden considerarse los representantes de los accionistas.<sup>4</sup> Es su responsabilidad asegurar que las estrategias corporativas y de negocios que aplica la compañía sean congruentes con la maximización de la rentabilidad y el crecimiento de las utilidades. De lo contrario, es probable que finalmente los accionistas responsabilicen al director general.

### **Administradores de negocio**

Una unidad de negocios es una división independiente (con sus propias funciones, por ejemplo, departamento de finanzas, compras, producción y mercadotecnia) que proporciona un producto o servicio a un mercado en particular. El administrador general principal del negocio, o el administrador de negocio, es la cabeza de la división. La función estratégica de estos administradores es traducir las declaraciones generales de la dirección e intentar que las que provienen del nivel corporativo se conviertan en

estrategias concretas de cada uno de los negocios que tienen a su cargo. Por lo tanto, mientras los administradores generales se preocupan por las estrategias que involucran a toda la organización, los administradores generales de empresas se preocupan por las estrategias que son específicas de una división en particular.

### **Administradores de funciones**

Los administradores funcionales son responsables de las funciones u operaciones específicas del negocio (recursos humanos, compras, desarrollo de productos, servicio a clientes, y así sucesivamente) que constituyen a una compañía o una de sus divisiones. Por lo tanto, la esfera de responsabilidad del administrador de funciones por lo general se limita a una actividad organizacional, mientras que los administradores generales supervisan la operación de toda una compañía o división. Aun cuando no son responsables del desempeño general de la organización, los administradores funcionales también tienen una función estratégica importante: desarrollar estrategias funcionales en su área que ayuden a lograr los objetivos estratégicos establecidos por los administradores generales corporativos y de negocio.

#### **1.4 Modelo del proceso de planeación estratégica**

El proceso de planeación estratégica formal consta de cinco pasos principales:

1. Seleccionar la misión y las principales metas corporativas.
2. Analizar el ambiente competitivo externo de la organización para identificar las oportunidades y las amenazas.
3. Analizar el ambiente operativo interno de la organización para identificar las fortalezas y las debilidades con que se cuenta.
4. Seleccionar las estrategias que conforman las fortalezas de la organización y corregir las debilidades a fin de aprovechar las oportunidades externas y detectar las amenazas externas. Estas estrategias deben ser congruentes con la misión y con las metas principales de la organización. Deben ser congruentes y constituir un modelo de negocio viable.

## 5. Implantar las estrategias.

La tarea de analizar el ambiente externo e interno de la organización y después seleccionar las estrategias adecuadas constituye la formulación estratégica. Por el contrario, como se observó antes, la implantación estratégica implica poner en práctica las estrategias (o el plan). Esto incluye actuar de conformidad con las estrategias de la compañía elegidas en los niveles corporativo, de negocio y de funciones, asignar tareas y responsabilidades a los administradores (normalmente a través del diseño de la estructura de la organización), otorgar recursos (entre ellos capital y efectivo), establecer objetivos a corto plazo y diseñar los sistemas de control y de recompensa de la organización.

### **1.4.1 Declaración de la misión**

El primer componente del proceso de administración estratégica es declarar la misión organizacional, la cual debe proporcionar la estructura o el contexto dentro del cual se formularán las estrategias. Una declaración de misión contiene cuatro componentes: la expresión de la razón de ser de una compañía u organización —el motivo de su existencia— que normalmente se conoce como misión; la declaración de algún estado futuro deseado, por lo regular conocido como la visión; la manifestación de los valores clave que la organización se compromete a respetar, y una declaración de las principales metas.

Un primer paso importante en el proceso de formular una misión es definir de manera clara el negocio de la organización. En esencia, la definición responde a estas preguntas: “¿cuál es nuestro negocio? ¿Cuál será? ¿Cuál debe ser? Las respuestas orientan la formulación de la misión. Para responder la primera pregunta, la compañía debe definir su negocio en términos de tres dimensiones: a quién se debe satisfacer (qué grupos de clientes), qué se satisface (qué necesita el cliente) y cómo se satisfacen las necesidades de los clientes (a través de qué habilidades, conocimientos o competencias distintivas).

Este planteamiento se enfoca en la necesidad de una definición de negocio orientado hacia el cliente en vez de estar orientado hacia el producto. La definición de un negocio que se orienta hacia el producto se enfoca en las características de los productos que vende y los mercados que atiende, no en el tipo de necesidades del cliente que el producto satisface.

Este planteamiento ensombrece la verdadera misión de la compañía porque un producto sólo es la manifestación física de la aplicación de una habilidad en particular para satisfacer una necesidad específica de un grupo de clientes en especial. En la práctica, esa necesidad puede ser satisfecha de muchas maneras, y la definición de un negocio grande orientado hacia los clientes que identifica estas formas, puede evitar que las compañías sean sorprendidas por cambios importantes en la demanda. Debido a que ayuda a anticipar los cambios en la demanda, una declaración de misión orientada hacia el cliente también puede facilitar que las compañías capitalicen los cambios que se presenten en su ambiente. Además puede ayudar a responder la pregunta “¿cuál será nuestro negocio?”

#### **1.4.2 Visión**

La visión de una compañía expone cierto estado futuro deseado; expresa, con frecuencia a grandes rasgos, lo que la compañía trata de alcanzar. Nokia, el fabricante de teléfonos móviles (inalámbricos) más grande del mundo, opera con una visión muy sencilla aunque poderosa: “Si puede ser móvil, ¡lo será!” Esta visión implica que no sólo la telefonía de voz será móvil (ya lo es), sino que será el sistema principal de otros servicios basados en datos, como procesamiento de imágenes y navegación en internet. Esta visión ha llevado a Nokia a desarrollar aparatos telefónicos móviles con multimedia que no sólo se pueden usar para la comunicación de voz, sino también para tomar fotografías, navegar en internet, participar en juegos y manipular la información personal y corporativa.

#### **1.4.3 Valores**

Los valores de una compañía establecen la forma en que los administradores y empleados deben conducirse, cómo deben hacer negocios y el tipo de organización que deben construir a fin de ayudar a que la compañía logre su misión. En la medida en que ayuden a impulsar y dar forma al comportamiento dentro de la empresa, los valores se consideran la base de la cultura organizacional de una compañía: el conjunto de valores, normas y estándares que controlan la forma en que los empleados trabajan para alcanzar la misión y metas de una organización. Normalmente, la cultura de una organización se considera una fuente importante de su ventaja competitiva.

#### **1.4.4 metas principales**

Una vez que se establecen la misión, la visión y los valores clave, los administradores de estrategias pueden dar el siguiente paso en la formulación de una declaración de la misión: establecer las principales metas. Una meta es un estado futuro deseado, preciso y medible que intenta alcanzar una compañía. En este contexto, el propósito de las metas es especificar con precisión lo que debe hacer una compañía si quiere concretar su misión o visión. Las metas bien construidas tienen cuatro características:

- Son precisas y medibles. Las metas medibles dan a los administradores un parámetro o estándar con el que pueden juzgar su desempeño.
- Se refieren a temas esenciales. Para mantener el enfoque, los administradores deben seleccionar un número limitado de las principales metas para evaluar el desempeño de la compañía. Las metas seleccionadas deben ser esenciales o importantes.
- Son desafiantes aunque realistas. Dan a los empleados un incentivo para buscar formas de mejorar las operaciones de la organización. Si una meta no es realista en relación con los retos que se deben enfrentar, los empleados se pueden rendir; por otra parte, es posible que una meta que es demasiado sencilla no motive a los administradores y demás empleados.
- Especifican el periodo en el que deben alcanzarse, cuando es apropiado. Especificar el tiempo indica a los empleados que, para tener éxito, la meta debe lograrse en una fecha determinada, no después de ella. Las fechas límite pueden generar una sensación de urgencia para alcanzar la meta y actuar como motivador. Sin embargo, no todas las metas deben estar sujetas a limitaciones temporales.

Las metas bien construidas también son un medio por el cual se puede evaluar el desempeño de los administradores.

#### **1.5 Análisis externo**

El segundo componente del proceso de administración estratégica es el análisis del ambiente operativo externo de la organización. El propósito fundamental de este análisis

es identificar las oportunidades y amenazas estratégicas que existen en el ambiente operativo de la organización que pueden influir en la forma en que se intente alcanzar la misión.

En esta etapa se deben examinar tres ambientes interrelacionados: el ambiente de la industria en el que opera la compañía, el ambiente nacional o del país y el macroambiente o el ambiente socioeconómico más amplio. Analizar el ambiente industrial impone llevar a cabo una valoración de la estructura competitiva de la industria en la que opera la compañía, incluyendo su posición competitiva y sus principales rivales. También se debe analizar la naturaleza, etapa, dinámica e historia de la industria. Como muchos mercados de la actualidad se han globalizado, analizar el ambiente de la industria también significa evaluar el efecto de la globalización en la competencia que se desarrolla en el sector. Un análisis así puede revelar que la compañía debe mudar ciertas instalaciones de producción a otro país, expandirse de manera dinámica en los nuevos mercados, como China, o cuidarse de la nueva competencia de países emergentes. Analizar el macroambiente consiste en estudiar los factores macroeconómicos, sociales, gubernamentales, legales, internacionales y tecnológicos que puedan influir en la compañía y su industria.

## **1.6 Análisis interno**

El análisis interno, tercer componente del proceso de planeación estratégica, se concentra en revisar los recursos, la capacidad y las aptitudes de una empresa. El propósito es detectar las fortalezas y las debilidades de la organización.

### **Análisis FODA y modelo de negocio**

El siguiente componente del pensamiento estratégico implica generar un conjunto de alternativas estratégicas u opciones de estrategias futuras por seguir, dadas las fortalezas y las debilidades internas de la compañía y sus oportunidades y amenazas externas. Por lo general, la comparación de las fortalezas (strengths), las debilidades (weaknesses), las oportunidades (opportunities) y las amenazas (threats) se conoce como análisis FODA (análisis FODA, por sus siglas en español). Su propósito central es identificar las

estrategias para aprovechar las oportunidades externas, contrarrestar las amenazas, acumular y proteger las fortalezas de la compañía, y erradicar las debilidades.

De manera más general, el propósito de un análisis FODA es crear, reforzar o perfeccionar un modelo de negocio específico de la compañía que intensifique, adecue o combine mejor sus recursos y capacidades con las demandas del ambiente en el que opera. Los administradores comparan y contrastan las diversas estrategias alternativas posibles entre sí y después identifican el conjunto de éstas que crearán y sostendrán una ventaja competitiva. Las estrategias se dividen en cuatro categorías principales:

- La estrategia de funciones, dirigida a mejorar la eficacia operacional de una compañía en áreas tales como manufactura, mercadotecnia, administración de material, desarrollo de producto y servicio al cliente.
- La estrategia de negocio, que comprende el tema competitivo general de la empresa, la forma en que se posiciona en el mercado para ganar una ventaja competitiva y las diferentes estrategias de posicionamiento que se pueden utilizar en los diferentes entornos de la industria, por ejemplo, liderazgo en costos, diferenciación, enfoque en un nicho o segmento de la industria en particular o alguna combinación de éstas.
- La estrategia global se refiere a la forma de expandir las operaciones fuera del país de origen a fin de crecer y prosperar en un mundo en el que la ventaja competitiva se determina a nivel global.
- La estrategia corporativa responde a las principales preguntas: ¿en qué negocio o negocios se debe participar para maximizar la rentabilidad y crecimiento de la utilidad a largo plazo de la organización y cómo se debe introducir ésta e incrementar su presencia en estos negocios para obtener una ventaja competitiva.

Las estrategias identificadas en un análisis FODA deben ser congruentes entre sí. Por lo tanto, las estrategias de funciones deben ser coherentes o apoyar la estrategia de negocios o la estrategia global de la compañía. Cuando se combinan, las diversas estrategias que aplica una compañía contribuyen a generar un modelo de negocio viable. En esencia, un análisis FODA es una metodología para elegir entre modelos de negocios que compiten y perfeccionar el que eligen los administradores.

## **Implantación estratégica**

Una vez elegido el conjunto de estrategias congruentes para lograr una ventaja competitiva y aumentar el desempeño, los administradores deben ponerlas en práctica. La implantación estratégica incluye actuar en los niveles de función de negocios y corporativo a fin de implantar un plan estratégico general en toda la organización. Por lo tanto, la implantación puede incluir, por ejemplo, aplicar programas de mejora de calidad, cambiar la forma en que se diseña un producto, posicionar el producto de manera diferente en el mercado, segmentar el mercado y ofrecer diversas propuestas del producto a distintos grupos de consumidores, implantar el aumento o disminución de precios, expandirse a través de incorporaciones y adquisiciones o reducir el tamaño de la compañía mediante el cierre o la venta de partes de la misma.

La implantación estratégica también implica el diseño de la mejor estructura organizacional, la cultura superior y los mejores sistemas de control a fin de poner en práctica la estrategia que se eligió. Además, los administradores de alto nivel necesitan aplicar un sistema de gobierno para asegurar que todos los integrantes de la organización se conduzcan de manera que sea congruente no sólo con la maximización de la rentabilidad y el crecimiento de las utilidades, sino que también sea legal y ética.

### **1.7 La planeación estratégica en la práctica**

A pesar de las críticas, las investigaciones sugieren que los sistemas de planeación formal permiten que los administradores tomen mejores decisiones estratégicas. Un estudio que analizó los resultados de veintiséis investigaciones anteriores llegó a la conclusión de que, en promedio, la planeación estratégica tiene un efecto positivo en el desempeño de la compañía.

Otro estudio de planeación estratégica de 656 empresas reveló que las metodologías de planeación formal y las estrategias inesperadas forman parte de un buen proceso de formulación estratégica, especialmente en un ambiente inestable. Para que la planeación estratégica funcione, es importante que los directores no sólo planeen en el contexto del ambiente competitivo actual sino también en el contexto del ambiente competitivo futuro.

Para pronosticar cómo será el futuro, los administradores pueden usar las técnicas de planeación de situaciones diversas para posibles futuros. También pueden involucrar en el proceso de planeación a administradores de operaciones y conformar el ambiente competitivo futuro con base en la pretensión estratégica.

### **Planeación de escenarios**

Un motivo por el que puede fallar la planeación estratégica a largo plazo es que los administradores de estrategias, debido a su entusiasmo inicial por las técnicas de planeación, pueden olvidarse de que el futuro es imprevisible. Incluso los planes mejor trazados se pueden venir abajo si se presentan contingencias imprevistas, lo cual siempre sucede en el mundo real. Según este método, los administradores reciben un conjunto de posibles escenarios futuros —algunos optimistas y otros pesimistas— en los cuales deben desarrollar la competencia de su industria. Después se pide a los equipos de administradores que desarrollen estrategias para enfrentar cada uno de ellos. Se elige un conjunto de indicadores específicos de la industria y se usan como señalamientos para rastrear tendencias y determinar la probabilidad de que se presente cualquier escenario en particular. La idea es hacer que los administradores entiendan la naturaleza dinámica y compleja de un ambiente, analicen los problemas de manera estratégica y generen una serie de opciones estratégicas que podrían aplicarse en circunstancias diferentes. El método de escenarios para planear se ha diseminado con rapidez entre las grandes compañías. Según una encuesta, más de 50% de las compañías Fortune 500 usan cierto tipo de planeación de escenarios.

### **Planeación descentralizada**

Un error grave que cometen algunas compañías cuando diseñan su proceso de planeación estratégica es encasillarlo como una responsabilidad exclusiva de la administración de nivel superior. Este método de torre de marfil puede generar planes estratégicos formulados en el vacío por parte de directores que no entienden ni valoran correctamente la realidad operativa actual. Como consecuencia, pueden formular estrategias que, más que beneficiar, perjudiquen a la compañía.

El concepto de planeación en una torre de marfil también puede provocar tensiones entre los administradores corporativos, de empresa y de funciones.

Corregir el método de planeación de la torre de marfil requiere que se reconozca que la planeación estratégica exitosa incluye a los administradores de todos los niveles de la corporación. Gran parte de la mejor planeación puede y debe ser llevada a cabo por los administradores de negocio y de funciones pues son los que están más cerca de los hechos; en otras palabras, se debe descentralizar la planeación. La función de los diseñadores corporativos debe ser la de mediadores que ayuden a los administradores de negocio y de funciones a planear las metas estratégicas generales de la organización y proporcionar los recursos necesarios para identificar las estrategias que pudieran requerirse para alcanzar dichas metas. Sin embargo, no es suficiente involucrar a administradores de nivel más bajo en el proceso de planeación estratégica; éstos también necesitan percibir que el proceso de toma de decisiones es justo, un concepto al que Chan Kim y Renée Mauborgne se refieren como justicia de procedimientos.<sup>37</sup> Si las personas sienten que el proceso de toma de decisiones es injusto, es menos probable que se comprometan con alguna decisión resultante del mismo y que cooperen de manera voluntaria en actividades diseñadas para implantar dichas decisiones. En consecuencia, la estrategia elegida podría carecer de apoyo entre los que deben implantarla en el nivel operativo.

### **Pretensión estratégica**

El modelo de planeación estratégica formal se ha caracterizado como el modelo de ajuste de la preparación de estrategias. Esto se debe a que intenta lograr un ajuste entre los recursos y capacidades internas de una organización y las oportunidades y amenazas externas que existen en el ambiente de la industria.

Gary Hamel y C. K. Prahalad han criticado el modelo de ajuste porque puede generar una mentalidad en la que la administración se concentre demasiado en el grado de ajuste entre los recursos existentes de una compañía y las oportunidades ambientales actuales, y no lo suficiente en construir recursos y capacidades nuevas para crear y explotar oportunidades futuras. Prahalad y Hamel afirman que las estrategias formuladas sólo con

el presente en mente, suelen preocuparse más por los problemas de hoy que en las oportunidades de mañana. Como resultado, es probable que las compañías que dependen exclusivamente del método de ajuste para la formulación de estrategias no tengan capacidad para construir y mantener una ventaja competitiva. Lo anterior es particularmente cierto en un ambiente competitivo dinámico, en el que todo el tiempo hay nuevos competidores y de manera continua se inventan nuevas maneras de hacer negocios.

Como Prahalad y Hamel lo mencionan una y otra vez, las compañías que usan el método de ajuste han sido sorprendidas por el incremento de competidores que al principio parecían carecer de los recursos y las capacidades necesarias para convertirse en una verdadera amenaza.

Esto sucedió con Xerox, que ignoró el surgimiento de Canon y Ricoh en el mercado de las fotocopiadoras hasta que estas empresas se convirtieron en serios competidores globales; con General Motors, que inicialmente pasó por alto la amenaza que representaban Toyota y Honda en la década de 1970; y con Caterpillar, que ignoró el peligro que era Komatsu para su negocio de equipo pesado para remoción de tierra hasta que casi fue demasiado tarde para responder. Según Prahalad y Hamel, el secreto del éxito de compañías como Toyota, Canon y Komatsu es que tenían ambiciones atrevidas que superaban a sus recursos y capacidades existentes. Todas querían lograr el liderazgo global y se propusieron construir los recursos y capacidades que les permitieran alcanzar esta meta. Como consecuencia, sus cúpulas administrativas generaron una obsesión por ganar en todos los niveles de la organización, la cual se mantuvo durante una búsqueda de diez a veinte años por el liderazgo global. Prahalad y Hamel llaman a esta obsesión pretensión estratégica.

Ambos destacan que la pretensión estratégica es más que una simple ambición sin trabas. Comprende un proceso administrativo activo que incluye “concentrar la atención de la organización en la esencia de ganar; motivar a las personas para que transmitan el valor del objetivo; dejar espacio para las contribuciones individuales y de equipo; mantener el entusiasmo proporcionando nuevas definiciones operativas como cambio de circunstancias, y usar la pretensión de manera congruente para lograr las asignaciones de recursos”. Por lo tanto, en el concepto de pretensión estratégica está implícita la noción

de que la planeación estratégica debe basarse en establecer una visión y metas ambiciosas que obliguen a la compañía a dar más de sí y después encontrar formas para construir los recursos y las capacidades necesarias para alcanzar esa visión y dichas metas. Como señalan Prahalad y Hamel, en la práctica, ambos métodos de formulación de estrategias no son mutuamente excluyentes.

Además, estos investigadores sostienen que el proceso de administración estratégica debe empezar con una visión desafiante, como lograr el liderazgo global, que obliga a la organización a dar más de sí. Durante el proceso subsecuente, se debe otorgar prioridad a la búsqueda de acciones (estrategias) para desarrollar los recursos y las capacidades necesarias para alcanzar estas metas en vez de explotar las fortalezas existentes para aprovechar las oportunidades existentes. Por lo tanto, la diferencia entre el ajuste estratégico y la pretensión estratégica puede ser simplemente de enfoque. La pretensión estratégica se concentra más internamente y se interesa por la construcción de nuevos recursos y capacidades. Por su parte, el ajuste estratégico se enfoca más en la correspondencia de recursos y capacidades existentes con el ambiente externo.

### **1.8 Toma estratégica de decisiones**

Incluso los sistemas de planeación estratégica mejor diseñados no logran producir los resultados deseados si los administradores no utilizan la información a su disposición de manera eficaz. Por consiguiente, es importante que los administradores de estrategias aprendan a emplear mejor la información que tienen y entiendan por qué a veces toman malas decisiones. Una forma importante en que los administradores pueden hacer mejor uso de sus conocimientos e información es entender la forma en que las tendencias cognoscitivas comunes pueden dar como resultado que los buenos administradores tomen malas decisiones.

La racionalidad de quienes toman las decisiones está limitada por sus propias capacidades cognoscitivas. No somos supercomputadoras y para el ser humano es difícil absorber y procesar con eficacia grandes cantidades de información. Como resultado, cuando se toman decisiones, la tendencia es caer de nuevo en ciertas reglas empíricas, o heurísticas, que ayudan a encontrar una lógica que explique un mundo complejo e incierto. Sin

embargo, a veces estas reglas conducen a errores graves y sistemáticos en el proceso de toma de decisiones. Los errores sistemáticos son los que ocurren una y otra vez. Parecen surgir de un conjunto de tendencias cognoscitivas sobre la forma en que las personas responsables de las decisiones procesan la información y llegan a tomarlas. Debido a las tendencias cognoscitivas, muchos administradores terminan por tomar decisiones estratégicas erróneas.

En repetidas ocasiones se han verificado en entornos de laboratorio varias tendencias, porque lo se puede tener una seguridad razonable de que existen y de que todo mundo es propenso a ellas. La tendencia de hipótesis anterior se refiere al hecho de que las personas que toman las decisiones tienen creencias anteriores sólidas sobre la relación entre dos variables y que, por ello, suelen tomar decisiones basadas en dichas creencias, aunque se les presenten evidencias de que son erróneas. Además, suelen buscar y usar información congruente con sus creencias anteriores, mientras pasan por alto aquella que las contradice. Para poner esta tendencia en un contexto estratégico, un director general que tiene la creencia sólida de que cierta estrategia es lógica, podría continuar aplicándola a pesar de que sea inadecuada o que haya fracasado.

Otra tendencia cognoscitiva conocida, el aumento de compromiso, ocurre cuando quienes toman las decisiones comprometen recursos importantes en un proyecto e invierten más en él aunque reciban retroalimentación de que es un fracaso. Ésta puede ser una respuesta irracional; una respuesta más lógica sería abandonar el proyecto y seguir adelante (es decir, acabar con las pérdidas y salir corriendo), en lugar de aumentar el compromiso. Los sentimientos de responsabilidad personal en un proyecto aparentemente inducen a que quienes toman las decisiones se apeguen a él a pesar de la evidencia de su fracaso.

Una tercera tendencia, razonamiento por analogía, implica el uso de analogías sencillas para encontrar la lógica de problemas complejos. El problema de este método heurístico es que la analogía puede no ser válida. Una cuarta tendencia, la representatividad, tiene su origen en la costumbre de generalizar a partir de una muestra pequeña o incluso de una sola anécdota vivida. Esta tendencia viola la ley estadística de los grandes números, que afirma que no es adecuado generalizar con base en una muestra pequeña, ni qué decir de un solo caso. En muchos aspectos, el auge de internet a finales de la década de 1990 se

basó en el razonamiento por analogía y la representatividad. Ciertos emprendedores vieron cómo alguna de las primeras compañías que operaron en internet, como Amazon y Yahoo!, lograron éxito rápidamente, al menos a juzgar por algunas medidas. Basadas en el razonamiento por analogía a partir de una muestra muy pequeña, muchas personas supusieron que cualquier sitio en internet podía tener un éxito semejante. Muchos inversionistas llegaron a la misma conclusión. El resultado fue una ola masiva de principiantes que entraron en la internet en un intento por capitalizar las oportunidades que percibían.

El hecho de que la gran mayoría de dichas compañías quebraran, es testimonio de que la analogía no era correcta y que el éxito de la pequeña muestra de los primeros que entraron no era garantía de que todos los sitios en internet tendrían éxito. La última tendencia cognoscitiva, que se conoce como la ilusión del control, consiste en sobrestimar la capacidad de una persona para controlar los eventos. Los administradores generales o directores parecen ser particularmente propensos a esta tendencia: como ya están en la cima de la organización, suelen confiar de más en su capacidad para alcanzar el éxito. Según Richard Roll, ese exceso de confianza conduce a lo que él llama la hipótesis de la arrogancia en las adquisiciones forzadas. Roll sostiene que, por lo común, los directores confían de más en su capacidad para crear valor mediante la adquisición de otra compañía. Por ende, terminan tomando malas decisiones que, con frecuencia, los llevan a pagar demasiado por las compañías que adquieren. En consecuencia, pagar la deuda para financiar las malas compras hace más que imposible obtener ganancias de ellas.

El error de disponibilidad es otra tendencia común. Surge de nuestra predisposición a calcular la probabilidad de un resultado con base en la facilidad para imaginar tal resultado. Por ejemplo, una mayor cantidad de personas temen que se produzca un accidente aéreo más que uno automovilístico, aunque estadísticamente existan más probabilidades de morir en un automóvil camino al aeropuerto que en una caída de avión. Le dan más importancia al desplome de una aeronave porque el resultado es más fácil de imaginar y porque los accidentes aéreos son sucesos más impactantes que los choques automovilísticos, los cuales sólo afectan a pocas personas al mismo tiempo. Como resultado del error de disponibilidad, los administradores pueden asignar recursos a un proyecto cuyo resultado es más fácil de imaginar que uno que puede tener un rendimiento mayor.

## Técnicas para mejorar la toma de decisiones

La existencia de tendencias cognoscitivas y pensamiento de grupo ponen en primer plano el tema de cómo hacer que la información crítica influya en el mecanismo de toma de decisiones de modo que aquellas que se consideran estratégicas sean realistas y se basen en una evaluación detallada. Dos técnicas conocidas para mejorar el pensamiento estratégico y contrarrestar el pensamiento de grupo y las tendencias cognoscitivas son la del abogado del diablo y la indagación dialéctica.

El método del abogado del diablo requiere la generación de un plan y de un análisis crítico del mismo. Un miembro del grupo que toma las decisiones, que actúa como abogado del diablo, debe presentar todos los motivos que podrían causar que la propuesta fuera inaceptable. De esta manera, quienes toman las decisiones están conscientes de los posibles peligros de los cursos de acción que recomiendan.

La indagación dialéctica es más compleja, pues requiere la generación de un plan (o tesis) y un contraplán (una antítesis) que refleje los cursos de acción posibles aunque conflictivos. Los administradores de estrategias escuchan un debate entre los defensores del plan y del contraplán y después deciden cuál generará un desempeño superior. La finalidad de este debate es revelar los problemas de las definiciones, los cursos de acción recomendados y los supuestos de ambos planes. Como resultado de este ejercicio, los administradores de estrategias pueden elaborar una conceptualización nueva y más integral del problema, que después se convierte en el plan final (una síntesis). La indagación dialéctica puede fomentar el pensamiento estratégico.

Otra técnica para controlar las tendencias cognoscitivas es la perspectiva externa, defendida por el ganador del Premio Nobel Daniel Kahneman y sus colaboradores. La perspectiva externa requiere que los diseñadores identifiquen una clase de referencia de iniciativas estratégicas análogas anteriores, determinen si dichas iniciativas tuvieron éxito o fracasaron y evalúen el proyecto elaborado según ellas. De acuerdo con Kahneman, esta técnica es particularmente útil para hacer frente a tendencias como la ilusión del control (arrogancia), el razonamiento por analogía y la representatividad. Por lo tanto, cuando, por ejemplo, se considera una adquisición potencial, los diseñadores deben observar el historial de adquisiciones de otras empresas (la clase de referencia), determinar si tuvieron éxito o fracasaron y evaluar de manera objetiva la adquisición potencial con base

en la clase de referencia. Kahneman argumenta que una “revisión de la realidad” así, con una muestra grande de eventos anteriores, suele limitar el optimismo inherente de los diseñadores y producir evaluaciones y planes más realistas.

## **1.9 liderazgo estratégico**

Una de las funciones estratégicas clave de los administradores generales y de funciones es utilizar sus conocimientos, energía y entusiasmo para proporcionar un liderazgo estratégico para sus subordinados y desarrollar una organización de elevado desempeño. Varios autores han identificado algunas características fundamentales de los buenos líderes estratégicos que conducen a este tipo de desempeño:

1. visión, elocuencia y coherencia;
2. articulación de un modelo de negocios;
3. compromiso;
4. estar bien informados;
5. disposición para delegar y facultar;
6. ejercicio inteligente del poder, y
7. inteligencia emocional

### **Visión, elocuencia y coherencia.**

Una de las tareas clave del liderazgo es dar a la organización un sentido de dirección. Los líderes fuertes parecen tener una visión clara y convincente que les indica hacia dónde debe dirigirse la organización y ser lo bastante elocuentes para comunicar esta visión a otros integrantes de la organización en términos que den energía a las personas. Además, deben ser capaces de articular congruentemente su visión hasta que se convierta en parte de la cultura organizacional.

## **Articulación de un modelo de negocios**

Otra característica fundamental de los líderes estratégicos notables es su capacidad para identificar y articular el modelo de negocios que usará la compañía para concretar la visión que se ha fijado. Un modelo de negocios es el concepto de los administradores sobre la forma en que las diversas estrategias que aplica la compañía se coordinan en un todo congruente.

## **Compromiso**

Los líderes fuertes demuestran su compromiso con su visión y modelo de negocios mediante acciones y palabras, y con frecuencia dirigen con el ejemplo.

## **Estar bien informado**

Los líderes de estrategias eficaces desarrollan una red de fuentes formales e informales que los mantienen bien informados sobre lo que sucede en su compañía.

## **Disposición a delegar y facultar**

Los líderes de elevado desempeño tienen capacidad para delegar. Reconocen que, a menos que aprendan a hacerlo con eficacia, rápidamente pueden tener una sobrecarga de responsabilidades. También reconocen que facultar a los subordinados para que tomen decisiones es una herramienta de motivación adecuada y con frecuencia da como resultado que las decisiones las tomen quienes deben implantarlas. Al mismo tiempo, los líderes inteligentes reconocen que necesitan mantener el control sobre ciertas decisiones clave. Por lo tanto, aunque deleguen muchas decisiones importantes en empleados de niveles inferiores, no delegarán las que se consideren de importancia crucial para el futuro éxito de la organización, como la articulación de la visión y el modelo de negocios de la compañía.

## Ejercicio inteligente del poder

En un artículo ahora clásico sobre el liderazgo, Edward Wrapp observó que los líderes eficaces suelen ser muy inteligentes en su ejercicio del poder. En él sostenía que los líderes estratégicos con frecuencia deben jugar el juego del poder con habilidad e intentar generar consenso para sus ideas en vez de aplicar su autoridad de manera forzada; deben actuar como miembros de una coalición o como sus líderes democráticos y no como dictadores.

## Inteligencia emocional

La inteligencia emocional es un término que Daniel Goldman inventó para describir un conjunto de atributos psicológicos que manifiestan muchos líderes fuertes y eficaces:

- Conocimiento de sí mismo: capacidad de entender los estados de ánimo, emociones e instintos de uno mismo así como su efecto en otros.
- Autocontrol: capacidad de entender o redirigir los impulsos o estados de ánimo perjudiciales, es decir, pensar antes de actuar. Motivación: pasión por el trabajo que va más allá del dinero o posición e inclinación por tratar de alcanzar las metas con energía y persistencia.
- Empatía: capacidad de entender los sentimientos y puntos de vista de los subordinados y considerarlos al tomar decisiones.
- Habilidades sociales: apego a un propósito.

Según Goldman, los líderes que poseen estos atributos, esto es, que manifiestan un alto grado de inteligencia emocional, suelen ser más eficaces que los que carecen de ellos. El conocimiento de sí mismos y el autocontrol ayudan a ganar la confianza de los subordinados.

Desde el punto de vista de Goldman, las personas respetan a los líderes que, debido al conocimiento de sí mismos, reconocen sus propias limitaciones y, como se autogobiernan, consideran con cuidado las decisiones. Goldman también sostiene que los individuos que se conocen y autocontrolan tienden a confiar más en sí mismos y, por lo tanto, pueden manejar mejor la ambigüedad y están más abiertos a los cambios. Una

motivación fuerte manifestada en la pasión por el trabajo también puede ser contagiosa, lo que ayuda a convencer a otros de unirse a la búsqueda de una meta o misión organizacional en común. Por último, los individuos con empatía y socialmente hábiles suelen tener mayor capacidad para manejar los conflictos entre administradores así como para encontrar mejor un área y propósito en común entre las diversas partes y de conducir mejor a las personas en una dirección deseada que los que carecen de esas características. En pocas palabras, Goldman afirma que el carácter psicológico de un líder influye.

## UNIDAD II

### ANÁLISIS EXTERNO: IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

La formulación de estrategias empieza con un análisis de las fuerzas que conforman la competencia que existe en la industria en la que opera una compañía. La meta es entender las oportunidades y amenazas a las que se enfrenta la empresa y usar este conocimiento para identificar las estrategias que le permiten superar a sus rivales. Las oportunidades surgen cuando una compañía puede aprovechar las condiciones de su ambiente para formular e implantar estrategias que le permitan ser más rentable. Las amenazas se presentan cuando las condiciones del ambiente externo ponen en peligro la integridad y rentabilidad del negocio de la compañía. Un menor consumo de cerveza y el aumento en la escala de eficiencia mínima de producción han sido amenazas para la rentabilidad de todas las cerveceras en la industria, excepto para aquellas con un mercado masivo muy grande.

#### 2.1 Definición de industria

Una industria se puede definir como un grupo de compañías que ofrecen productos o servicios que son sustitutos cercanos entre sí, es decir, que satisfacen las mismas necesidades básicas de los clientes. Los competidores más cercanos de una compañía, sus rivales, son aquellos que atienden las mismas necesidades básicas del cliente. Por ejemplo, las bebidas carbonatadas, los ponches de frutas y el agua embotellada se pueden considerar sustitutos cercanos entre sí porque atienden las mismas necesidades básicas del cliente de bebidas refrescantes sin alcohol. Por lo tanto, se puede hablar de la industria refresquera, cuyos principales representantes son Coca-Cola, PepsiCo y Cadbury Schweppes. De igual modo, las computadoras de escritorio y portátiles satisfacen la misma necesidad básica que tienen los clientes de herramientas de computación con las cuales correr programas de productividad personal, navegar en internet, enviar correos electrónicos, jugar, y guardar, desplegar y manipular imágenes digitales, etc. Así, se puede hablar de la industria de las computadoras personales, cuyos

principales representantes son Dell, Hewlett-Packard, Lenovo (la compañía china que compró el negocio de computadoras personales de IBM), Gateway y Apple Computer.

El punto de partida de este análisis externo es identificar la industria en la que compete una compañía. Para ello, los administradores deben empezar por buscar las necesidades básicas del cliente que atiende su compañía, es decir, deben tener una perspectiva de su negocio orientada hacia el cliente, contraria a la perspectiva orientada hacia el producto. Una industria es el lado de la oferta de un mercado y las compañías de la industria son los proveedores. Los clientes son el lado de la demanda de un mercado y los compradores de los productos de la industria. Las necesidades básicas del cliente que son atendidas por un mercado definen los límites de una industria. Es muy importante que los administradores se den cuenta de ello si no quieren definir incorrectamente los límites de la industria y verse afectados por el incremento de competidores que atienden las mismas necesidades básicas del cliente con propuestas de productos diferentes.

### **Industria y sector**

Se debe hacer una distinción importante entre una industria y un sector. Un sector es un grupo de industrias muy relacionadas. Las industrias de un sector se pueden relacionar entre sí de diversas formas. Las compañías que integran las industrias de componentes de computadoras son las proveedoras de empresas en las industrias de herramientas de computación. Las compañías en la industria de los programas de computación proporcionan complementos importantes a las herramientas: los programas que los clientes compran para correrlos en el hardware. Y las compañías de las industrias de computadoras personales, portátiles y centrales están en competencia indirecta entre ellas porque ofrecen productos que en cierta forma son sustitutos entre sí.

### **Industria y segmentos de mercado**

También es importante reconocer la diferencia entre una industria y los segmentos de mercado dentro de ella. Los segmentos de mercado son diversos grupos de clientes de un

mercado que se pueden diferenciar entre sí con base en sus diferentes atributos y demandas específicas.

## 2.2 Modelo de las cinco fuerzas de Porter

En cuanto identifican los límites de una industria, la tarea de los administradores es analizar las fuerzas competitivas en el ambiente de la industria para identificar las oportunidades y amenazas. La conocida estructura de Michael E. Porter, llamada el modelo de las cinco fuerzas, ayuda a los administradores a realizar este análisis. Su modelo, se enfoca en las cinco fuerzas que conforman la competencia en una industria:

- 1) el riesgo de que entren nuevos competidores,
- 2) la intensidad de la rivalidad entre las compañías establecidas en una industria,
- 3) el poder de negociación de los compradores,
- 4) el poder de negociación de los proveedores y
- 5) la cercanía de los sustitutos para los productos que ofrece una industria.

Porter sostiene que cuanto más intensa sea cada fuerza, más limitada será la capacidad de las compañías establecidas para aumentar los precios y obtener más ganancias. En la estructura de Porter, una fuerza competitiva poderosa puede considerarse como una amenaza porque deprime las ganancias. Una fuerza competitiva débil puede considerarse como una oportunidad porque permite a una compañía tener más ganancias. La potencia de las cinco fuerzas puede cambiar a medida que cambian las condiciones de la industria. Las tareas que enfrentan los administradores es reconocer la forma en que los cambios en las cinco fuerzas dan origen a nuevas oportunidades y amenazas, y formular respuestas estratégicas apropiadas. Además, puede ser que una compañía, a través de su elección de estrategia, altere a su favor la potencia de una o más de las cinco fuerzas.



### Riesgo de entrada de los competidores potenciales

Los competidores potenciales son compañías que actualmente no rivalizan en una industria pero que tienen capacidad para hacerlo si así lo deciden. Con frecuencia, las compañías establecidas que ya operan en una industria intentan desalentar el ingreso de competidores potenciales en la industria porque mientras más compañías entren, más difícil será para las ya establecidas proteger su participación de mercado y generar ganancias. Un elevado riesgo de que entren competidores potenciales es que representa una amenaza para la rentabilidad de las compañías establecidas. Pero si el riesgo de una nueva entrada es bajo, las compañías establecidas pueden aprovechar esta oportunidad para elevar sus precios y obtener mayores ganancias.

El riesgo de que entren competidores potenciales es una función de la altura de las barreras que impiden la entrada, es decir, de los factores que elevan los costos para que las compañías ingresen en una industria. Cuantos más altos sean los costos que deban enfrentar los competidores potenciales para entrar en una industria, mayores serán las barreras que impidan la entrada y más débil será esta fuerza competitiva. Las elevadas barreras pueden mantener fuera a competidores potenciales de una industria aun cuando las ganancias de ésta sean altas. Las barreras más importantes incluyen economías de escala, lealtad a la marca, ventajas absolutas de costos, costos de cambiar de clientes y normas oficiales. Una estrategia importante es construir barreras que impidan la entrada

(en el caso de empresas afectadas) o encontrar formas de burlarlas (en el caso de las nuevas participantes).

### **Rivalidad entre las compañías establecidas**

La segunda de las cinco fuerzas competitivas de Porter es la intensidad de la rivalidad entre las compañías establecidas en una industria. Rivalidad significa la lucha competitiva entre compañías de una industria para ganar participación de mercado de las otras. La lucha competitiva se puede basar en precios, diseño del producto, gastos de publicidad y promoción, esfuerzos de ventas directas y servicio y apoyo después de las ventas. Una rivalidad más intensa implica precios más bajos, mayor gasto en armas competitivas no relacionadas con el precio o ambas. Como la rivalidad intensa reduce los precios e incrementa los costos, recorta las ganancias de una industria. Por lo tanto, la rivalidad intensa entre compañías establecidas constituye una poderosa amenaza para la rentabilidad. Alternativamente, si la rivalidad es menos intensa, las compañías pueden tener la oportunidad de aumentar los precios o reducir los gastos en armas competitivas no relacionadas con los precios, lo cual conduce a un mayor nivel de ganancias en la industria. La intensidad de la rivalidad entre las compañías establecidas en una industria es en gran medida una función de los siguientes cuatro factores: 1) estructura competitiva de la industria, 2) condiciones de la demanda, 3) condiciones de costos y 4) la altura de las barreras para evitar la salida de la industria.

### **Demanda de la industria**

El nivel de demanda de la industria es un segundo determinante del alcance de la rivalidad entre compañías establecidas. La demanda creciente de clientes nuevos o de compras adicionales por parte de los clientes existentes suele moderar la competencia pues proporcionan un mayor ámbito para que las compañías contiendan por los clientes. La demanda creciente tiende a reducir la rivalidad porque todas las compañías pueden vender más sin restar participación de mercado a otras compañías. A menudo, el resultado consiste en elevadas ganancias para la industria. Por el contrario, la disminución de la demanda da como resultado mayor rivalidad debido a que las compañías luchan por

conservar su participación de mercado y sus ingresos (como en la industria de cereales para el desayuno). La demanda desciende cuando los clientes salen del mercado o compran menos. En este momento una compañía puede crecer con sólo acaparar la participación de mercado de otras compañías. Así, la disminución de la demanda constituye una amenaza importante, pues aumenta el grado de rivalidad de compañías establecidas.

### **Condiciones de los costos**

La estructura de costos de las empresas que operan en una industria es un tercer determinante de la rivalidad. En industrias en las que los costos fijos son altos, la rentabilidad tiende a estar muy ligada al volumen de ventas y el deseo de hacer crecer el volumen puede dar origen a una rivalidad intensa. Los costos fijos se deben considerar antes de que las empresas hagan una sola venta. En industrias en las que los costos fijos de producción son altos, si el volumen de ventas es bajo, las empresas no pueden pagar los costos fijos, por lo que no son rentables. Por lo tanto, tienen un incentivo para reducir sus precios o aumentar el gasto de promoción, o ambas opciones, para elevar el volumen de ventas de modo que puedan pagar sus costos fijos. En situaciones en las que la demanda no crece tan rápido y hay demasiadas compañías dedicadas a las mismas acciones (reducir los precios o aumentar los gastos de promoción en un intento por pagar los costos fijos), el resultado puede ser una rivalidad intensa y la disminución de las ganancias. Diversas investigaciones sugieren que con frecuencia las empresas más débiles de una industria inician dichas acciones, precisamente porque son las que luchan de manera permanente por pagar sus costos fijos.

### **Barreras para evitar salida**

Las barreras para impedir la salida son factores económicos, estratégicos y emocionales que impiden a las compañías abandonar una industria. Si son altas, las compañías se pueden encerrar en una industria no redituable en la que la demanda en general es estática o descendente. Con frecuencia, el resultado es exceso de capacidad productiva, lo que conduce a una rivalidad más intensa y a una competencia de precios a medida que

las compañías los reducen en un intento por obtener los pedidos de los clientes necesarios para usar su capacidad ociosa y pagar sus costos fijos. Entre las barreras para evitar las salidas comunes se pueden mencionar:

- Inversiones en activos como máquinas específicas, equipo e instalaciones de operación con poco o ningún valor en usos alternativos o que no pueden venderse. Si la compañía quiere abandonar la industria, tiene que anular el valor en libros de estos activos.
- Los elevados costos fijos de salida, como pagos por despido, prestaciones de salud y pensiones que deben pagarse a los trabajadores que ya no tienen ocupación cuando una compañía deja de operar.
- La adhesión emocional a una industria, como cuando los propietarios o empleados no están dispuestos a abandonar un sector por motivos sentimentales o por orgullo.
- Dependencia económica de la industria porque una compañía obtiene sus ingresos y ganancia de un solo sector.
- La necesidad de mantener una colección de activos caros en cierto nivel mínimo o por encima de él a fin de participar con eficacia en la industria.

### **Poder de negociación de los compradores**

La tercera de las cinco fuerzas competitivas de Porter es el poder de negociación de los compradores. Los compradores de una industria pueden ser los clientes individuales que consumen sus productos en última instancia (los usuarios finales) o las compañías que distribuyen los productos de una industria a los usuarios finales, como comercializadores al menudeo y mayoreo.

El poder de negociación de los compradores se refiere a su capacidad para negociar la disminución de los precios que cobran las compañías en la industria o de aumentar los costos de éstas demandando una mejor calidad de producto y servicio. Si logran reducir los precios y aumentar los costos, los compradores poderosos pueden sacar ganancias de una industria. Por lo tanto, los compradores poderosos deben considerarse una amenaza. O bien, cuando se encuentran en una posición de negociación débil, las compañías de una

industria pueden aumentar los precios y quizá reducir sus costos mediante el deterioro de la calidad del producto y el servicio, lo que aumenta el nivel de ganancias de la industria.

### **Poder de negociación de los proveedores**

La cuarta de las cinco fuerzas competitivas de Porter es el poder de negociación de los proveedores, las organizaciones que proporcionan insumos a la industria, como materiales, servicios y mano de obra (que pueden ser individuos, organizaciones —como los sindicatos— o compañías que proveen mano de obra por contrato). El poder de negociación de los proveedores se refiere a la capacidad de éstos para aumentar los precios de los insumos o elevar de otro modo los costos de la industria, por ejemplo, al ofrecer insumos de baja calidad o un servicio deficiente. Los proveedores con poder reducen las ganancias de una industria al elevar los costos que deben enfrentar las compañías que operan en ella. Por lo tanto, los proveedores con poder son una amenaza. Por el contrario, si los proveedores son débiles, las compañías que integran la industria tienen la oportunidad de forzar la reducción de precios de los insumos y demandar insumos de mayor calidad (como mano de obra más productiva). Al igual que con los compradores, la capacidad de los proveedores de exigir ciertas conductas a una compañía depende de su poder en relación con ella.

### **Productos sustitutos**

La última fuerza del modelo de Porter es la amenaza de los productos sustitutos: los productos de diferentes negocios o industrias que pueden satisfacer necesidades semejantes de los clientes. La existencia de sustitutos cercanos es una amenaza competitiva poderosa porque limita el precio que pueden cobrar las compañías de una industria por su producto y, por consiguiente, la rentabilidad de la industria. Si los productos de una industria tienen pocos sustitutos cercanos, de modo que sean una fuerza competitiva débil y otros factores quedan igual, las compañías de la industria tienen la oportunidad de aumentar los precios y obtener ganancias adicionales.

### 2.3 Grupos estratégicos en las industrias

Las compañías que constituyen una industria difieren en gran medida entre sí en la forma en que posicionan estratégicamente sus productos en el mercado, en términos de factores como: canales de distribución que usan, segmentos del mercado que atienden, calidad de sus productos, liderazgo tecnológico, servicio a clientes, política de fijación de precios, política de publicidad y promociones. Como resultado de estas diferencias, en casi todas las industrias se pueden observar grupos de compañías en los que cada una sigue un modelo de negocios similar al que intentan aplicar otras que forman parte del grupo, aunque diferente del modelo de negocios que siguen compañías de otros grupos. Estos grupos de compañías diferentes se conocen como grupos estratégicos.

Normalmente, las diferencias básicas entre los modelos de negocios que aplican las compañías de diferentes grupos estratégicos se reducen a unos cuantos factores estratégicos.

Por ejemplo, en la industria farmacéutica, sobresalen dos grupos estratégicos principales. Un grupo, que incluye compañías como Merck, Eli Lilly y Pfizer, se caracteriza porque ha adoptado un modelo de negocios basado en un gasto fuerte en investigación y desarrollo y se concentra en fabricar medicamentos nuevos, patentados y que generan grandes ventas. Las compañías de este grupo estratégico tratan de aplicar una táctica de alto riesgo y elevadas ganancias. Se dice que es de alto riesgo porque la investigación de medicamentos básicos es difícil y costosa. El segundo grupo estratégico podría caracterizarse como de medicamentos genéricos. Este grupo, que incluye a Forest Labs, Myplan Labs y Watson Pharmaceuticals, se enfoca en la producción de medicamentos genéricos: copias de bajo costo de los fármacos que desarrollaron las compañías del primer grupo cuyas patentes ya vencieron. Los costos bajos de investigación y desarrollo, la eficiencia en la producción y su enfoque en los precios bajos caracterizan a los modelos de negocios de las compañías de este grupo estratégico que aplican una táctica de bajo riesgo y pocas ganancias.

## **Implicaciones de los grupos estratégicos**

El concepto de grupos estratégicos tiene varias consecuencias para la identificación de oportunidades y amenazas en una industria. Primero, debido a que todas las compañías que integran un grupo estratégico siguen un modelo de negocios semejante, los clientes tienden a ver sus productos como sustitutos directos entre sí. Por lo tanto, los competidores más cercanos de una compañía se encuentran en su grupo estratégico. La amenaza más inmediata a la rentabilidad de una compañía proviene de rivales que conforman su grupo estratégico.

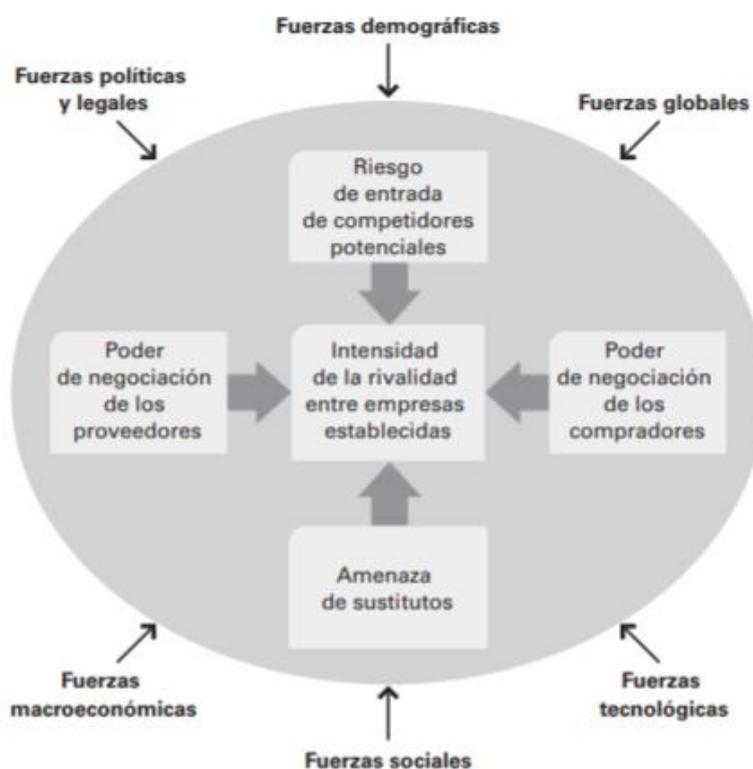
Una segunda consecuencia competitiva es que diferentes grupos estratégicos pueden tener una posición diferente respecto de cada una de las fuerzas competitivas; por consiguiente, cada grupo estratégico puede enfrentarse a un conjunto diferente de oportunidades y amenazas. El riesgo de que entren competidores potenciales, el nivel de rivalidad entre compañías de un grupo, el poder de negociación de los compradores y de los proveedores, y la fuerza competitiva de productos sustitutos y complementarios pueden ser factores competitivos relativamente fuertes o débiles, dependiendo del método de posicionamiento competitivo adoptado por cada grupo estratégico en la industria.

### **2.4 El macroambiente**

Así como las decisiones y acciones de los administradores de estrategias con frecuencia pueden cambiar la estructura competitiva de una industria, también lo hacen las condiciones o fuerzas cambiantes en un macroambiente más amplio, es decir, en el contexto económico global, tecnológico, demográfico, social y político más extenso en el que se encuentran las compañías e industrias. Los cambios en las fuerzas del macroambiente pueden influir directamente en alguna o todas las fuerzas del modelo de Porter, lo cual altera su potencia relativa y, con ello, el aspecto atractivo de una industria.

## Fuerzas macroeconómicas

Las fuerzas económicas afectan la salud y bienestar general de una nación o la economía regional de una organización, lo cual a su vez influye en la capacidad de las compañías e industrias para obtener una tasa de rendimiento adecuada. Los cuatro factores más importantes del macroambiente son la tasa de crecimiento de la economía, las tasas de interés, los tipos de cambio de divisas y los índices de inflación (o deflación). Debido a que el crecimiento económico conduce a un aumento del desembolso del cliente, suele producir una relajación general de las presiones competitivas en una industria. Esta circunstancia da a las compañías la oportunidad de expandir sus operaciones y obtener mayores ganancias. Debido a que una desaceleración económica (recesión) provoca una disminución del desembolso del cliente, aumenta la presión competitiva. El deterioro económico con frecuencia ocasiona guerras de precios en industrias maduras.



El nivel de las tasas de interés puede determinar la demanda de los productos de una compañía. Las tasas de interés son importantes cuando los clientes solicitan préstamos para financiar la compra de bienes. Las tasas de interés también son importantes debido a que influyen en el costo de capital de una compañía y, en consecuencia, en su capacidad para obtener recursos e invertir en nuevos activos. Cuanto más bajas sean las tasas de interés, menor será el costo de capital de las compañías y mayor la inversión. Lo anterior no siempre es conveniente.

A finales de la década de 1990, el costo de capital tan bajo de las compañías de sitios electrónicos y comunicaciones con planes de negocios cuestionables permitió que reunieran sumas de dinero importantes y las invirtieran en equipo de computación y telecomunicaciones (el costo de capital bajo redujo las barreras que impedían la entrada y permitió que las compañías nuevas reunieran el capital requerido para evitarlas). Al principio, el proceso fue beneficioso para los fabricantes de equipo de telecomunicaciones y computadoras, pero la señal de demanda que se enviaba era insostenible: muchas compañías nuevas de sitios electrónicos y telecomunicaciones de la década de 1990 quebraron entre 2000 y 2002. Las computadoras y equipo de telecomunicaciones de segunda mano de estas compañías en quiebra inundaron el mercado, lo que deprimió la demanda inicial de ese equipo y ayudó a sumergir a los negocios de equipo de computación y telecomunicaciones en un descenso pronunciado (por ejemplo, en enero de 2002, la casa de subastas por internet eBay enlistó más de tres mil productos de Cisco subastados a cantidades muy inferiores a su precio inicial).

Las tasas de cambio de divisas definen el valor de diversas monedas nacionales entre sí. El movimiento de la tasa de cambio de divisas influye directamente en la competitividad de los productos de una compañía en el mercado internacional. Por ejemplo, cuando el valor del dólar es bajo comparado con el de otras divisas, los productos que se fabrican en Estados Unidos son relativamente más baratos, mientras que los productos elaborados en el extranjero son un poco más caros.

La inflación de precios puede desestabilizar la economía y generar un crecimiento económico más lento, tasas de interés más altas y movimientos volátiles de divisas. Si la inflación sigue en aumento, la planeación de inversiones se convierte en un asunto riesgoso. La característica clave de la inflación es que el futuro es menos predecible. Por

ende, en un ambiente inflacionario es imposible pronosticar con exactitud el valor real de los ingresos que pueden obtenerse de un proyecto a cinco años. Dicha incertidumbre hace que las compañías estén menos dispuestas a invertir. Esta abstinencia deprime a su vez la actividad económica, lo cual finalmente empuja a la economía hacia una crisis. Así pues, una inflación alta es una amenaza para las compañías.

La deflación de precios también tiene un efecto desestabilizador en la actividad económica. Si los precios se contraen, aumenta el costo real de los pagos fijos. Esto daña particularmente a las compañías e individuos con deudas elevadas que deben realizar pagos fijos regulares sobre esa deuda. En un ambiente de deflación, el incremento del valor real de la deuda genera un mayor consumo de los flujos de efectivo interno y corporativo, se dispone de menos capital para otras compras y se deprime la actividad económica general. Aun cuando no se había observado una deflación significativa desde la década de 1930, en Japón empezó a presentarse una en la década de 1990.

## **Fuerzas globales**

Durante el último medio siglo se han generado enormes cambios en el sistema económico mundial. se han derrumbado las barreras para el comercio internacional y la inversión, y que cada vez más países disfrutaran del crecimiento económico sostenido. El crecimiento económico en lugares como Brasil, China e India está creando nuevos mercados grandes para los bienes y servicios de las compañías y da a éstas la oportunidad de que sus ganancias crezcan con mayor rapidez si entran en estos países. La caída de las barreras que se oponían al comercio internacional e inversión han facilitado la entrada de otros países. Por ejemplo, hace veinte años, era casi imposible que una compañía de Occidente estableciera sus operaciones en China. En la actualidad, firmas occidentales y japonesas invierten más de 50 000 millones de dólares al año en ese país. Sin embargo, por la misma razón, la caída de las barreras que impedían el comercio internacional y la inversión han facilitado que las empresas entren en los mercados internos de muchas compañías (al bajar las barreras), lo que incrementa la intensidad de la competencia y disminuye la rentabilidad. Debido a estos cambios, muchos mercados internos antes aislados ahora forman parte de un mercado global más grande y competitivo, lo que crea una infinidad de amenazas y oportunidades para las compañías.

## **Fuerzas tecnológicas**

El ritmo del cambio tecnológico se ha acelerado desde la Segunda Guerra Mundial, lo cual ha desatado un proceso llamado “vendaval perenne de destrucción creativa”. El cambio tecnológico puede hacer que los productos establecidos se vuelvan obsoletos de la noche a la mañana y, simultáneamente, ha creado una serie de posibilidades para introducir productos nuevos. Por lo tanto, el cambio tecnológico es creativo y destructivo: tanto una oportunidad como una amenaza. Uno de los efectos más importantes del cambio tecnológico es que puede modificar la altura de las barreras que impiden la entrada y, por consiguiente, reformar radicalmente la estructura de la industria.

## **Fuerzas demográficas**

Son resultado de cambios en las características de una población, como edad, sexo, origen étnico, raza, preferencia sexual y clase social. Al igual que las demás fuerzas del ámbito general, las fuerzas demográficas presentan a los administradores oportunidades y amenazas, además de que pueden generar consecuencias importantes para las organizaciones. Los cambios en la distribución de las edades de una población son otro ejemplo de una fuerza demográfica que afecta a los administradores y las organizaciones. Actualmente, la mayoría de los países industrializados están experimentando el envejecimiento de sus poblaciones como consecuencia de una disminución de los índices de natalidad y de fallecimientos y el envejecimiento de la generación que nació durante la explosión demográfica de la posguerra.

## **Fuerzas sociales**

Las fuerzas sociales son la forma en que las costumbres y valores cambiantes afectan a una industria. Al igual que otras fuerzas macroambientales que se analizaron, el cambio social genera oportunidades y amenazas. Uno de los principales movimientos sociales de décadas recientes ha sido la tendencia a adquirir una mayor conciencia sobre la salud. Su efecto ha sido inmenso y las compañías que identificaron las oportunidades a tiempo con frecuencia han cosechado ganancias considerables. Al mismo tiempo, la tendencia hacia la

salud creó una amenaza para muchas industrias. La del tabaco, por ejemplo, está en descenso como resultado directo de la mayor conciencia de los consumidores del riesgo para la salud que implica el hábito de fumar.

### **Fuerzas políticas y legales**

Las fuerzas políticas y legales son el resultado de cambios en las leyes y disposiciones. Son la consecuencia de desarrollos políticos y legales en una sociedad que afectan de manera significativa a administradores y empresas. Los procesos políticos dan forma a las leyes de una sociedad, las cuales restringen las operaciones de organizaciones y administradores y crean, por ende, oportunidades y amenazas.

### **2.5 Análisis de los ciclos de vida industriales**

Un determinante importante de la potencia de las fuerzas competitivas en una industria (y por ende de la naturaleza de las oportunidades y amenazas) son los cambios que ocurren al cabo del tiempo. Las similitudes y diferencias entre compañías de una industria suelen hacerse más pronunciadas con el tiempo y la estructura de su grupo estratégico cambia con frecuencia. La potencia y naturaleza de cada fuerza competitiva cambian también a medida que evoluciona la industria, en particular dos fuerzas de riesgo: que entren competidores potenciales y la rivalidad de las empresas existentes.

Una herramienta útil para analizar los efectos de la evolución de la industria sobre las fuerzas competitivas es el modelo de ciclos de vida industriales que identifica cinco etapas secuenciales en la evolución de una industria que conducen a cinco tipos de ambientes industriales: embrionarias, en crecimiento, de despliegue, maduros y en declive. La tarea a la que se enfrentan los administradores es anticipar cómo cambiará la potencia de las fuerzas competitivas a medida que evoluciona el ambiente de la industria y formular estrategias que aprovechen las oportunidades conforme surjan y que hagan frente a las amenazas emergentes.

## **Industrias embrionarias**

Una industria embrionaria es la que empieza a desarrollarse. En esta etapa, el crecimiento es lento debido a la existencia de factores como el desconocimiento del producto de la industria por parte de los compradores, precios altos provocados por la incapacidad de las compañías de concretar cualquier economía de escala significativa y canales de distribución con desarrollo deficiente. Las barreras para impedir la entrada suelen basarse en la posesión de conocimientos tecnológicos clave más que en ahorros en costos o lealtad a una marca. Si los conocimientos que se requieren para competir en la industria son complejos y difíciles de aprender, las barreras para impedir la entrada pueden ser bastante altas y las compañías establecidas estarán protegidas de competidores potenciales. La rivalidad en las industrias embrionarias no está tan basada en los precios como en educar a los clientes, abrir canales de distribución y perfeccionar el diseño del producto. Dicha rivalidad puede ser intensa y la primera compañía que logra solucionar los problemas de diseño con frecuencia tiene la oportunidad de desarrollar una posición importante en el mercado. Una industria embrionaria también puede surgir de los esfuerzos innovadores de una compañía.

## **Industrias en crecimiento**

En cuanto empieza a tener demanda el producto de la industria, ésta desarrolla las características de una industria en crecimiento en la cual la demanda que se presenta por primera ocasión se expande rápidamente a medida que nuevos clientes entran en el mercado. Por lo común, una industria crece cuando los clientes se familiarizan con el producto, los precios disminuyen porque se consiguen la experiencia y las economías de escala y se desarrollan los canales de distribución.

Normalmente, la importancia del control sobre los conocimientos tecnológicos como una barrera para impedir la entrada disminuye en el momento en que la industria entra en su etapa de crecimiento. Como pocas compañías han logrado economías de escala significativas o han construido lealtad a su marca, otras barreras para evitar la entrada también tienden a ser relativamente bajas, en particular a principios de la etapa de crecimiento. Por lo tanto, la amenaza de los competidores potenciales por lo general es la

más alta en este punto. Sin embargo, paradójicamente, el alto crecimiento por lo general significa que las nuevas compañías que entran se pueden absorber en una industria sin que aumente marcadamente la fuerza de la rivalidad. Por lo tanto, rivalidades antagonismo tiende a ser bajo. El rápido crecimiento de la demanda permite a las compañías aumentar sus ingresos y ganancias sin quitarles a los competidores participación de mercado. Una compañía estratégicamente consciente aprovecha el ambiente un tanto benigno de la etapa de crecimiento para prepararse para la competencia intensa, en la etapa del despliegue, que deberá enfrentar en su sector.

### **Despliegue de las industrias**

El crecimiento explosivo no se puede mantener de manera indefinida. Tarde o temprano la tasa de crecimiento disminuye y la industria entra en la etapa de despliegue. En ella, la demanda se acerca a los niveles de saturación: casi toda la demanda se limita al reemplazo porque quedan muy pocos compradores por primera vez. A medida que una industria entra en la etapa de despliegue, la rivalidad entre compañías se intensifica. Por lo regular, las que se han acostumbrado a un rápido crecimiento siguen añadiendo capacidad a tasas congruentes con el crecimiento anterior. Sin embargo, la demanda ya no crece a tasas históricas y la consecuencia es el surgimiento de exceso de capacidad productiva.

### **Industrias maduras**

La etapa de despliegue termina cuando la industria entra en su etapa de madurez: el mercado está totalmente saturado, la demanda se limita al reemplazo y el crecimiento es bajo o cero. El crecimiento proviene de la expansión demográfica que incorpora clientes nuevos al mercado o de un aumento de la demanda de reemplazo. A medida que madura una industria, aumentan las barreras para impedir la entrada y disminuye la amenaza de que se incorporen competidores potenciales. Como el crecimiento se desacelera en la fase de despliegue, las compañías no pueden sostener su tasa de crecimiento histórica con el simple hecho de aferrarse a su participación de mercado. Se genera una competencia por la participación de mercado, lo que hace bajar los precios y con frecuencia produce una guerra de éstos, como ha ocurrido en la industria de las líneas aéreas y las

computadoras personales. Para sobrevivir al despliegue, las compañías empiezan a concentrarse en minimizar los costos y crear lealtad a su marca.

### **Industrias en declive**

Tarde o temprano, la mayoría de las industrias caen en una etapa de declive: el crecimiento es negativo por varios motivos, entre los que se destacan el reemplazo tecnológico (por ejemplo, viajar en avión en lugar de hacerlo en tren), cambios sociales (mayor conciencia acerca de los problemas de salud, lo que afecta las ventas de tabaco), demografía (un menor índice de natalidad que deprime el mercado de productos para bebés e infantiles) y la competencia internacional (sobre todo la de costos bajos del extranjero que empuja a la industria acerera estadounidense a una caída). En una industria en declive, el grado de rivalidad entre las compañías establecidas suele aumentar. Según la velocidad del declive y la altura de las barreras para impedir la salida, las presiones competitivas pueden ser tan agresivas como en la etapa de despliegue. El problema principal de una industria en declive es que la caída de la demanda da origen a un exceso de capacidad. Cuando las compañías intentan usar esta capacidad, reducen los precios, lo que provoca una guerra de precios. La industria acerera estadounidense experimentó estos problemas porque las compañías, a pesar de la disminución de la demanda, intentaron usar su exceso de capacidad.

### **Limitaciones del modelo de análisis industrial**

Las fuerzas competitivas, los grupos estratégicos y los modelos de ciclos de vida ofrecen formas útiles de pensar y analizar la naturaleza de una industria para identificar las oportunidades y amenazas. Sin embargo, cada una tiene sus limitaciones y los administradores tienen que estar conscientes de sus deficiencias.

Es importante recordar que el modelo de ciclo de vida de una industria es una generalización. En la práctica, los ciclos no siempre siguen el patrón. En algunos casos, el crecimiento es tan rápido que se pasa por alto la etapa embrionaria. En otros, las industrias no pasan esta etapa. El crecimiento de la industria se puede revitalizar después

de periodos largos de declive a través de la innovación o el cambio social. Por ejemplo, el auge de las prácticas saludables hizo que la industria de la bicicleta reviviera después de un prolongado periodo de declive.

La duración de las etapas también varía de manera significativa de una industria a otra. Algunas pueden permanecer en la etapa madura casi indefinidamente si los productos se convierten en necesidades básicas, como la industria del automóvil. Otras entran en la etapa de declive sin pasar por la etapa madura, como la industria de los tubos de vacío. Los transistores los sustituyeron como un componente importante de los productos electrónicos, cuando la industria de tubos de vacío todavía se encontraba en etapa de crecimiento. Otras más atraviesan por varios despliegues antes de entrar por completo en la madurez, como parece suceder en la industria de las telecomunicaciones.

## **Innovación y cambio**

Durante un periodo razonable, en muchas industrias se considera a la competencia como un proceso impulsado por la innovación. En realidad, la innovación con frecuencia es el principal factor en la evolución de la industria y ocasiona el movimiento a través del ciclo de vida de ésta. La innovación es atractiva porque las compañías pioneras en productos, procesos o estrategias nuevas con frecuencia pueden obtener enormes ganancias.

La innovación exitosa puede transformar la naturaleza de la competencia en la industria. En décadas recientes, una consecuencia frecuente de la innovación ha sido bajar los costos de producción, lo que reduce las barreras que impiden la entrada y permite que empresas nuevas y más pequeñas compitan con las grandes organizaciones establecidas.

Michael Porter, creador de los conceptos de fuerzas competitivas y grupos estratégicos, reconoció explícitamente la función de la innovación en la revolución de la estructura de una industria. Porter ahora habla de las innovaciones como “descongeladoras” y “reformadoras” de la estructura de la industria. Sostiene que luego de un periodo de turbulencia activado por la innovación, la estructura de una industria se reorganiza una vez más en un patrón bastante estable, por lo que pueden aplicarse de nuevo los conceptos de cinco fuerzas y de grupo estratégico.

Esta visión de la evolución de la estructura de la industria con frecuencia se conoce como equilibrio acentuado. La visión del equilibrio acentuado sostiene que los largos periodos de equilibrio, cuando la estructura de una industria es estable, son acentuados por periodos de cambio rápido cuando dicha estructura es revolucionada por la innovación; existe un proceso de descongelamiento y recongelamiento.

En general, las innovaciones parecen reducir las barreras que impiden la entrada, lo cual permite el acceso de más empresas a la industria, lo que a su vez provoca una fragmentación en vez de una consolidación.

Durante un periodo de cambio rápido en el que la innovación revoluciona la estructura de la industria, el valor suele migrar hacia modelos de negocios basados en las nuevas estrategias de posicionamiento. En la industria de corretaje de bolsa, el enfoque migró del modelo de corredor de servicio integral al modelo de negociación bursátil en línea. En la industria acerera, la introducción de la tecnología del arco eléctrico provocó una migración del enfoque en empresas grandes integradas hacia pequeñas fundidoras. En la industria de venta de libros se desplazó de las pequeñas librerías tradicionales hacia las grandes cadenas de librerías como Barnes & Noble y hacia librerías en línea como Amazon.com. Debido a que los modelos de fuerzas competitivas y grupos de estrategias son estáticos, no pueden captar adecuadamente lo que ocurre durante periodos de cambio rápido en el ambiente de la industria, cuando migra el valor. De igual modo, una visión simple del ciclo de vida de la industria no permite que una industria repita o incluso salte etapas a las que obligan los cambios tecnológicos. Aun así, son herramientas útiles para analizar la estructura de la industria durante los periodos de estabilidad.

### **Diferencias entre las compañías.**

Otra crítica a los modelos de la industria es que hacen mucho hincapié en la importancia de la estructura de la industria como un determinante del desempeño de las compañías y no destacan lo suficiente la importancia de las variaciones o diferencias entre compañías dentro de una industria o grupo estratégico. Por ejemplo, la investigación realizada por Richard Rumelt y sus colaboradores sugiere que la estructura de la industria sólo explica 10% de la discrepancia de las tasas de utilidades entre compañías. La consecuencia es que

las diferencias entre las compañías explican mucho de lo que resta. Otros estudios colocan dicha discrepancia en cerca de 20%, lo cual sigue sin ser una cifra grande.

De igual modo, un número cada vez mayor de estudios revelan una débil evidencia de un vínculo entre la inclusión en un grupo estratégico y las tasas de utilidades de las compañías, a pesar de que el modelo de grupos estratégicos pronostica un vínculo sólido. En un nivel colectivo, estos estudios sugieren que los recursos individuales y las capacidades de una compañía son determinantes mucho más importantes de su rentabilidad que la industria o grupo estratégico del cual es miembro la compañía.

Aun cuando estos resultados no provocan que los modelos de cinco fuerzas y grupos estratégicos sean irrelevantes, sí significan que su utilidad sea limitada. Una compañía no es rentable simplemente porque se base en una industria o grupo estratégico atractivos.

## UNIDAD III

# ANÁLISIS INTERNO: COMPETENCIAS DISTINTIVAS, VENTAJA COMPETITIVA Y RENTABILIDAD

### 3.1 la ventaja competitiva

Una compañía tiene una ventaja competitiva sobre sus rivales cuando su rentabilidad es mayor que el promedio de las otras empresas que operan en la industria. Tiene una ventaja competitiva sostenida cuando puede mantener una rentabilidad superior a la promedio durante varios años.

El objetivo principal de la estrategia es lograr una ventaja competitiva sostenida, la cual, a su vez, producirá una rentabilidad superior y el aumento de las ganancias. ¿Cuáles son las fuentes de las ventajas competitivas y la rentabilidad superior, y cuál es el enlace entre la estrategia, la ventaja competitiva y la rentabilidad?

### Competencias distintivas

La ventaja competitiva se basa en competencias distintivas, que son las fortalezas específicas de una empresa que le permiten diferenciar sus productos y lograr costos sustancialmente más bajos que sus rivales.

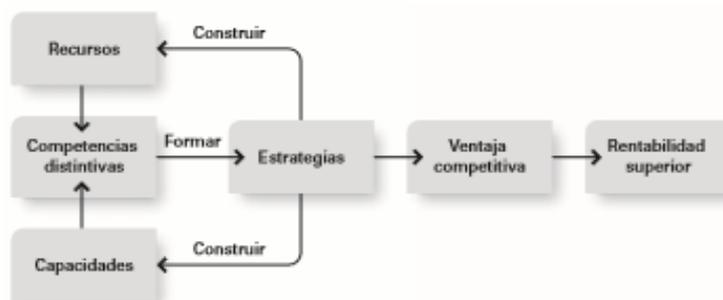
Las competencias distintivas surgen de dos fuentes complementarias: recursos y capacidades:

**Recursos.** Los recursos son los activos de una compañía. Se pueden dividir en dos categorías: tangibles e intangibles. Los recursos tangibles son bienes físicos como terreno, edificios, planta, equipo, inventario y capital. Los recursos intangibles son los bienes no físicos que crean los administradores y otros empleados, como marcas, reputación de la compañía, los conocimientos que los empleados han adquirido a través de la experiencia y la propiedad intelectual de la empresa, que incluye desde su protección hasta las patentes, derechos reservados y marcas comerciales. En particular, los recursos son valiosos cuando permiten a una compañía crear una demanda intensa de sus productos, reducir sus costos o ambas cosas.

**Capacidades.** Las capacidades se refieren a las habilidades de una compañía para coordinar sus recursos y aplicarlos para el uso productivo. Estas habilidades radican en sus reglas, rutinas y procedimientos; es decir, el estilo o la forma en que toma las decisiones y maneja sus procesos internos para alcanzar los objetivos organizacionales. De manera más general, las capacidades de una compañía son el producto de su estructura organizacional: procesos, sistemas de control y sistemas de contratación. Éstos especifican cómo y dónde tomar las decisiones, el tipo de comportamiento que se debe recompensar y las normas y valores culturales de la empresa. Las capacidades son intangibles. No radican tanto en los individuos sino en la forma en que interactúan, participan y toman decisiones en el contexto de una organización. Igual que los recursos, las capacidades son muy valiosas si permite a una empresa crear una demanda fuerte de sus productos y reducir sus costos.

**Recursos, capacidades y competencias.** Es fundamental diferenciar los recursos y las capacidades para comprender lo que genera una competencia distintiva. Una compañía puede tener recursos valiosos y específicos propios, pero a menos que tenga la capacidad para emplearlos con eficacia, no podrá crear una competencia distintiva. También es importante reconocer que quizá una compañía no necesite recursos valiosos ni específicos propios para establecer una competencia distintiva mientras tenga capacidades que no posea ningún otro competidor.

En suma, para que una empresa tenga una competencia distintiva, debe contar, por lo menos, con 1) un recurso valioso y específico propio y las capacidades (habilidades) necesarias para aprovecharlo o 2) capacidad específica para manejar los recursos. La competencia distintiva de una compañía es más sólida cuando posee ambos elementos: los recursos valiosos y específicos de la empresa y las capacidades específicas de ésta para manejarlos.



**La función de la estrategia.** La figura presenta la relación de las estrategias, competencias distintivas y ventaja competitiva de una compañía. Las competencias distintivas dan forma a las estrategias que intenta adoptar la compañía, las cuales conducen a una ventaja competitiva y una rentabilidad superiores. Sin embargo, también es muy importante darse cuenta de que las estrategias que aplica una compañía pueden generar nuevos recursos o capacidades o fortalecer los que ya existen, lo que mejora las competencias distintivas de la empresa. Por lo tanto, la relación entre competencias distintivas y estrategias no es lineal; más bien es recíproca debido a que las competencias distintivas dan forma a las estrategias y éstas ayudan a crear las primeras.

### **Ventaja competitiva, creación de valor y rentabilidad**

La ventaja competitiva lleva de la mano a una rentabilidad superior. En el nivel básico, la rentabilidad de una compañía depende de tres factores: 1) el valor que los clientes asignan a los productos de la compañía, 2) el precio que ésta cobra por sus productos y 3) los costos de crear esos productos. El valor que los clientes asignan a un producto refleja la utilidad que obtienen de él, la alegría o satisfacción que reciben cuando lo consumen o se convierten en sus propietarios. La utilidad debe diferenciarse del precio, pues representa lo que los clientes obtienen de un producto. Es una función de los atributos de éste, como su desempeño, diseño, calidad y servicio en el punto de venta y posterior a ésta.

Sin embargo, cualquiera que sea la opción de fijación de precios que elija una compañía, el precio que cobra por un producto o servicio por lo general es menor que el que le asignan los clientes. Lo anterior se debe a que éstos capturan parte de esa utilidad en una forma que los economistas llaman superávit del consumidor. El cliente puede hacerlo porque la compañía compite con sus rivales por el negocio que él representa, por tanto dicha compañía debe cobrar un precio más bajo que el que pediría si fuera un proveedor monopólico.

Además, por lo general es imposible segmentar el mercado al grado que la compañía pueda cobrar a cada cliente un precio que refleje la valoración única del individuo de la utilidad de un producto, al que los economistas se refieren como precio de reserva del cliente. Por estos motivos, el precio que se cobra suele ser menor que el valor de la

utilidad que muchos clientes asignan al producto. Aun así, debe recordarse el principio básico: cuanta más utilidad obtengan los consumidores de los bienes o servicios de una compañía, mayores opciones tiene ésta de fijar los precios.

### 3.2 La cadena de valor

Todas las funciones de una compañía —como producción, mercadotecnia, investigación y desarrollo, servicio, sistemas de información, manejo de materiales y recursos humanos— participan en la reducción de la estructura de costos y el incremento de la utilidad percibida (valor) de los productos mediante la diferenciación. Como primer paso para estudiar este proceso, se considera la cadena de valor que se presenta en la figura.



El término cadena de valor se refiere a la idea de que una compañía es una cadena de actividades que transforman los insumos en productos que valoran los clientes. El proceso de transformación implica una serie de actividades primarias y de apoyo que agregan valor al producto.

## Actividades principales

Las actividades principales son aquellas que se relacionan con el diseño, creación y entrega del producto, su mercadotecnia y su servicio de atención al cliente y posterior a la venta. En la cadena de valor que se muestra en la figura las actividades principales se desglosan en cuatro funciones: investigación y desarrollo, producción, mercadotecnia y ventas, y servicio a clientes.

**Investigación y desarrollo.** La función de investigación y desarrollo (IyD) se encarga de diseñar los productos y los procesos de producción. Aunque se considera que dicha función está asociada con el diseño de productos físicos y de los procesos de producción en empresas manufactureras, muchas empresas de servicio también cuentan con un área de investigación y desarrollo. Por ejemplo, los bancos compiten entre sí en el desarrollo de productos financieros innovadores y de nuevas formas de hacérselos llegar a los clientes. La banca en línea y las tarjetas de débito inteligentes son dos ejemplos recientes de los frutos del desarrollo de productos nuevos en la industria bancaria. Ejemplos anteriores de innovación en este sector fueron los cajeros automáticos y las tarjetas de crédito y de débito.

Si crea un diseño de producto superior, investigación y desarrollo puede aumentar la funcionalidad de los productos, lo cual los hace más atractivos para los clientes y les agrega más valor. Por otra parte, el trabajo de investigación y desarrollo puede dar como resultado procesos productivos más eficientes, con lo que disminuyen los costos de producción. Como sea, la función de investigación y desarrollo puede ayudar a reducir costos o aumentar la utilidad de un producto y permitir que una compañía cobre precios más altos. Por ejemplo, en Intel el área de investigación y desarrollo crea valor para desarrollar microprocesadores más poderosos y ayuda a abrir paso a procesos de manufactura más eficientes (junto con los proveedores de equipos).

Es importante destacar que investigación y desarrollo no trata sólo de mejorar las características y las funciones de un producto; también se relaciona con la elegancia de su diseño, lo cual puede crear la impresión de un valor superior en la mente de los consumidores.

**Producción.** El interés principal del área de producción es la elaboración de un producto o servicio. En el caso de productos físicos, cuando se habla de producción, por lo general se hace referencia a la fabricación. En el caso de servicios, como operaciones bancarias o venta al menudeo, la “producción” por lo general ocurre cuando se ofrece un servicio al cliente, por ejemplo, cuando un banco hace un préstamo a una empresa. Cuando la función productiva realiza sus actividades con eficiencia, ayuda a adelgazar la estructura de costos.

**Mercadotecnia y ventas.** Existen varias formas mediante las cuales las funciones de mercadotecnia y ventas ayudan a crear valor. La función de mercadotecnia, a través del posicionamiento de la marca y la publicidad, puede aumentar el valor que los clientes perciben en un producto (y por lo tanto la utilidad que pueden atribuir al producto). En la medida en que estas funciones ayuden a crear una impresión favorable del producto de la compañía en los clientes, aumenta la utilidad.

**Servicio a clientes.** El papel de la función de servicio de una empresa es ofrecer atención y servicio después de la venta. Esta función puede crear una utilidad superior si soluciona los problemas de los clientes y los atiende después de que han comprado el producto. Por ejemplo, Caterpillar, el fabricante estadounidense de equipo pesado de excavación, puede hacer llegar refacciones a cualquier parte del mundo en veinticuatro horas, lo que minimiza la cantidad de tiempo muerto que deben enfrentar los clientes si su equipo sufre alguna descompostura. Es una capacidad de atención muy valiosa en una industria en la que el tiempo muerto es muy costoso.

### **Actividades de apoyo**

Las actividades de apoyo de la cadena de valor proporcionan los insumos necesarios que permiten que se lleven a cabo las actividades principales. En general, se desglosan en cuatro funciones: manejo de materiales (o logística), recursos humanos, sistemas de información e infraestructura de la compañía.

**Manejo de materiales (logística).** La función de manejo de materiales (o logística) controla el flujo del material físico a través de la cadena de valor, desde su adquisición

hasta la producción y distribución. La eficiencia con la que esta tarea se lleve a cabo puede reducir de manera significativa el costo, lo que crea más valor.

**Recursos humanos.** Existen varias formas en las que la función de recursos humanos ayuda a que una empresa cree mayor valor. Esta función debe asegurar que la compañía tenga personal con las habilidades necesarias para llevar a cabo de manera eficaz sus actividades de creación de valor. La función de recursos humanos también implica garantizar que el personal esté capacitado, motivado y compensado adecuadamente para realizar sus tareas de creación de valor. Si recursos humanos funciona bien, aumenta la productividad de los empleados (lo que reduce los costos) y mejora el servicio a clientes (incrementando la utilidad), lo que permite que la compañía cree más valor.

**Sistemas de información.** Son grandes sistemas electrónicos capaces de llevar a cabo el manejo de inventarios, seguimiento de ventas, fijación de precios de los productos, venta de éstos, manejo de consultas en atención a clientes y demás. Estos sistemas, junto con las características de comunicación que proporciona internet, permiten mejorar la eficiencia y eficacia con la que una compañía maneja el resto de sus actividades de creación de valor.

**Infraestructura de la compañía.** Está conformada por el amplio contexto en el que ocurren las actividades de creación de valor: estructura, sistemas de control y cultura organizacionales. Debido a que la alta dirección puede ejercer una influencia considerable para dar forma a estos aspectos de una compañía, también debe considerarse como parte de la infraestructura. En realidad, a través de un fuerte liderazgo, la alta dirección puede dar forma a la infraestructura y, a través de ella, desempeñar otras actividades de creación de valor que ocurren en la empresa.

### 3.3 Elementos básicos de la ventaja competitiva

Los cuatro factores que generan y sostienen la ventaja competitiva —eficiencia superior, calidad, innovación y respuesta al cliente— son producto de las competencias distintivas de la compañía. En un sentido muy real, son competencias distintivas “genéricas” que permiten a una compañía 1) diferenciar su propuesta de productos y, por lo tanto, ofrecer más utilidad a sus clientes y 2) reducir su estructura de costos (vea figura 3.6).

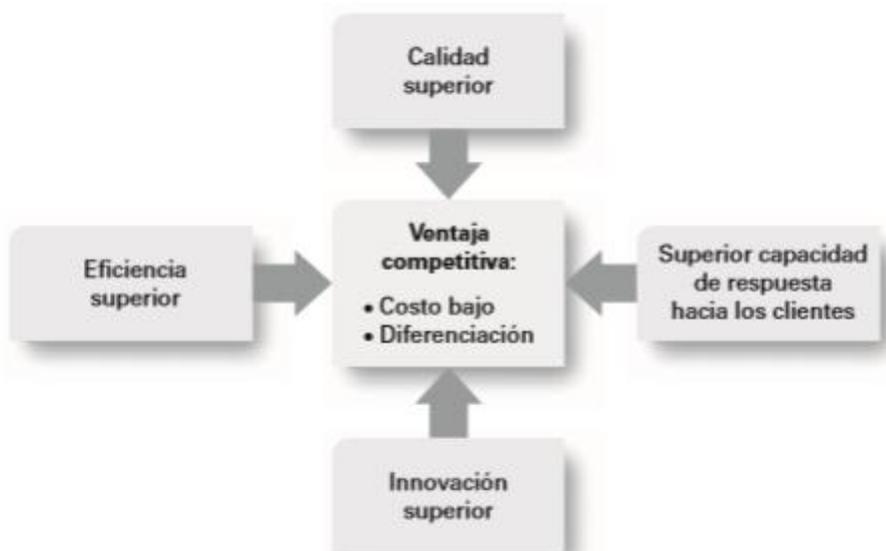
Estos factores se pueden considerar competencias distintivas genéricas porque cualquier compañía, independientemente de su industria o los bienes o servicios que produce, trata de poseerlas. A pesar de que a continuación se analizan en secuencia, están muy interrelacionadas, por lo que deben observarse las formas en que influyen entre sí. Por ejemplo, la calidad superior puede llevar a una eficiencia superior y la innovación mejorar la eficiencia, calidad y sensibilidad ante los clientes.

## **Eficiencia**

En cierto sentido, una empresa simplemente es un medio para transformar insumos en productos. Los insumos son factores básicos de producción como mano de obra, terreno, capital, administración y conocimientos tecnológicos prácticos. Los productos son los bienes y servicios que fabrica o presta la empresa. La medida más simple de eficiencia es la cantidad de insumos que se requieren para fabricar un producto determinado, es decir,  $\text{eficiencia} = \text{productos/insumos}$ . Cuanto más eficiente es una compañía, menos insumos requiere para fabricar un producto determinado.

Para muchas compañías, los dos componentes más importantes de la eficiencia son la *productividad de los empleados* y la *productividad del capital*. La primera se refiere a los bienes producidos por empleado.

La productividad del capital se refiere a las ventas producidas por dólar de capital invertido en un negocio.



Elementos básicos de la ventaja competitiva

### La calidad como excelencia y confiabilidad

Un producto se puede considerar como un conjunto de atributos. Los atributos de muchos productos físicos incluyen su forma, características, desempeño, durabilidad, confiabilidad, estilo y diseño. Se dice que un producto tiene calidad superior cuando los clientes perciben que sus atributos les proporcionan una mayor utilidad que los de productos que venden los rivales.

Cuando los clientes evalúan la calidad de un producto, por lo común la comparan con otras dos clases de atributos: los relacionados con la calidad como excelencia y con la calidad como confiabilidad. Desde una perspectiva de calidad como excelencia, los atributos importantes son cosas como el diseño y estilo de un producto, su atractivo estético, sus características y funciones, el nivel de servicio asociado a la entrega del artículo y otros.

En cuanto a la calidad como confiabilidad, se dice que un producto es confiable cuando desempeña en forma permanente el trabajo para el que fue diseñado, lo hace bien y rara vez, si acaso, falla o se descompone. Con respecto a la excelencia, la confiabilidad

aumenta la utilidad que obtiene un consumidor por un producto y, por lo tanto, el precio que la compañía puede cobrar por éste.

Como se verá, el aumento de la confiabilidad del producto ha sido el objetivo central de una importante filosofía administrativa que surgió en Japón a mediados de la década de 1980, que por lo común se conoce como administración de calidad total.

## **Innovación**

La innovación se refiere al proceso que se lleva a cabo para crear nuevos productos o procesos. Hay dos tipos principales de innovación: de productos y de procesos. La innovación de productos implica el desarrollo de productos totalmente nuevos o que tienen mejores atributos que los anteriores.

La innovación de procesos se concentra en el desarrollo de procesos inéditos para elaborar los productos y entregarlos a los clientes.

La innovación de productos crea valor pues permite fabricar artículos nuevos o versiones mejoradas de bienes ya existentes que los clientes consideran que son más útiles, lo que aumenta las opciones de la compañía para fijar los precios. La innovación de procesos permite crear más valor porque se reducen los costos de producción.

## **Capacidad de respuesta a los clientes**

Para acentuar la capacidad de respuesta a los clientes, las compañías deben identificar y satisfacer las necesidades de éstos mejor que la competencia. Si lo logran, los clientes atribuirán más utilidad a sus productos, lo que crea una diferenciación basada en la ventaja competitiva. Mejorar la calidad de los productos que ofrece una compañía es congruente con la meta de responder a los clientes, lo mismo que desarrollar nuevos productos con características que no tienen los actuales. En otras palabras, alcanzar una calidad e innovación superiores es parte de tener una respuesta superior a los deseos y necesidades de los clientes.

Otro factor que se destaca en cualquier análisis de la capacidad de respuesta es la necesidad de adaptar bienes y servicios a las demandas particulares de individuos y grupos de clientes.

Un aspecto de esta actitud que ha llamado cada vez más la atención es el tiempo de respuesta a los clientes, esto es, el tiempo que se requiere para entregar un bien o prestar un servicio.<sup>20</sup> Para un fabricante de maquinaria, el tiempo de respuesta es lo que tarda en despachar los pedidos de los clientes. Para un banco, es el tiempo que emplea en procesar un préstamo o el que un cliente espera en la fila hasta que se desocupa un cajero. En un supermercado, es el tiempo que los clientes esperan en las cajas. Para un minorista de modas, es el tiempo que requiere para llevar un producto nuevo desde el diseño hasta la tienda.

Otras formas de mejorar la capacidad de respuesta hacia los clientes son la superioridad del diseño, servicio y atención, y apoyo después de la venta. Todos estos factores aumentan la capacidad de respuesta hacia los clientes y permiten a una compañía diferenciarse de sus competidores que tienen menos capacidad de respuesta. La diferenciación permite estimular la lealtad a la marca y cobrar un sobreprecio por los productos.

### **3.4 Análisis de la ventaja competitiva y la rentabilidad**

Para que los administradores de una compañía realicen un buen análisis interno, tienen que saber analizar el desempeño financiero de ella y detectar cuánto aportan a la rentabilidad sus estrategias, si es que lo hacen. Para identificar fortalezas y debilidades, deben comparar el desempeño de su compañía con el de los competidores y el desempeño histórico de la propia empresa, es decir, tienen que establecer indicadores de competitividad. Esto les servirá para determinar si son más o menos rentables que la competencia y si el desempeño de la compañía ha mejorado o se ha deteriorado con el paso del tiempo, si las estrategias de la compañía aumentan al máximo el valor creado, si su estructura de costos concuerda con la de los competidores y si aprovechan sus recursos para sacar la mayor ventaja de ellos.

La medida clave del desempeño financiero de una compañía es su rentabilidad, que mide el rendimiento que genera a partir de sus inversiones. Aunque hay varias medidas de rentabilidad, como el rendimiento sobre los activos y sobre el capital social, muchos expertos afirman que la mejor medida es el rendimiento sobre el capital invertido (ROIC, por sus siglas en inglés), porque “se centra en el verdadero desempeño operativo de la compañía”.

El ROIC se define como las utilidades netas sobre el capital invertido, es decir,  $ROIC = \text{utilidades netas} / \text{capital invertido}$ . Para calcular las utilidades netas se restan los costos totales de operar la compañía de sus ingresos totales (ingresos totales – costos totales). Las utilidades netas son lo que queda después de que el gobierno se lleva su parte de impuestos. El capital invertido es el monto que se invierte en las operaciones de una compañía: propiedades, planta, maquinaria, inventarios y otros activos. El capital invertido proviene de dos fuentes principales: deuda que causa intereses y capital social de los accionistas. La primera de ellas es dinero que la compañía toma a préstamo de los bancos y de los inversionistas. La segunda es el dinero recabado por la venta de acciones al público más las ganancias que retiene la compañía de años anteriores, las cuales están disponibles para financiar las inversiones actuales. El ROIC mide la eficacia con que una compañía aprovecha los fondos de capital de que dispone para invertir. Por lo tanto, se considera que es una medida excelente del valor que crean las empresas.

El ROIC de una compañía se descompone algebraicamente en dos componentes fundamentales: rendimiento sobre las ventas y producción de capital. En concreto:

$$ROIC = \text{utilidades netas} / \text{capital invertido}$$

$$= \text{utilidades netas} / \text{ingresos} \times \text{ingresos} / \text{capital invertido}$$

Donde el cociente de utilidades netas/ingresos es el rendimiento sobre las ventas y el de ingresos/capital invertido es la producción de capital. El rendimiento sobre las ventas mide con qué eficacia la compañía emplea su capital invertido para generar ingresos. Estos dos cocientes pueden descomponerse también en cocientes básicos contables.

### 3.5 Durabilidad de la ventaja competitiva

La siguiente pregunta que se debe abordar es: ¿cuánto dura una ventaja competitiva después de conseguirla? En otras palabras, ¿cuál es la durabilidad de la ventaja competitiva, dado que otras compañías también tratan de lograr competencias distintivas que se la den? La respuesta depende de tres factores: las barreras que impiden la imitación, la capacidad de los competidores y el dinamismo general del entorno industrial.

#### **Barreras que impiden la imitación**

La compañía que posee una ventaja competitiva gana utilidades superiores al promedio. Dichas utilidades envían a los rivales la señal de que la compañía tiene una competencia valiosa distintiva con la que genera mayor valor. Naturalmente, los competidores tratarán de detectarla e imitarla y, en la medida en que lo consiguen, su éxito creciente disminuye las utilidades mayores de la otra compañía.

Un tema importante es la rapidez con la cual los rivales imitarán las competencias distintivas, porque la velocidad de la imitación se relaciona con la durabilidad de la ventaja competitiva de la empresa. En igualdad de circunstancias, cuanto más pronto imiten los rivales las competencias distintivas de una compañía, menos durable será la ventaja competitiva de ésta y más importante será el empeño que ponga en mejorar sus competencias para estar un paso adelante de los imitadores. Desde el comienzo es importante subrayar que a fin de cuentas casi cualquier competencia distintiva puede ser imitada. El tema crucial es el tiempo: cuanto más tarden los competidores en imitarla, más oportunidades tiene la compañía de establecer una posición firme en el mercado y una reputación entre los clientes, lo cual dificulta que la ataquen los competidores. Más aún, entre más tarden en imitarla, mayores oportunidades tiene de mejorar su competencia o adquirir otras para mantenerse un paso adelante de la competencia.

Las barreras que impiden la imitación son un determinante fundamental de la velocidad de las imitaciones. Son también factores que dificultan a los competidores copiar las competencias distintivas de una compañía: cuanto mayores sean las barreras que evitan la imitación, más sustentable será la ventaja competitiva de una compañía. La eficacia de las

barreras que impiden la imitación difiere considerablemente, pues depende de si el competidor trata de imitar recursos o capacidades.

### **Capacidad de los competidores**

De acuerdo con el trabajo de Pankaj Ghemawat, un determinante fundamental de la capacidad de los competidores de imitar rápidamente la ventaja competitiva de una compañía es la naturaleza de sus compromisos estratégicos anteriores. Por compromiso estratégico Ghemawat entiende la dedicación de una compañía a una manera peculiar de hacer negocios. Su argumento es que cuando una compañía asume un compromiso estratégico, tendrá dificultades para responder a la nueva competencia si ello le impone una suspensión de dicho compromiso. Por consiguiente, cuando los competidores tienen compromisos de mucho tiempo con una manera peculiar de hacer negocios, pueden ser lentos para imitar la ventaja competitiva de una compañía innovadora. De esta forma, su ventaja competitiva será relativamente duradera.

Otro determinante de la capacidad de los competidores para responder a la ventaja competitiva de una compañía es su capacidad de absorción. La capacidad de absorción se refiere a la habilidad de una empresa para identificar, valorar, asimilar y aplicar conocimientos nuevos.

En conjunto, factores como los compromisos estratégicos y la escasa capacidad de absorción limitan la habilidad de los competidores establecidos para imitar la ventaja competitiva de un rival, en particular cuando ésta se basa en productos o procesos innovadores. Por este motivo, cuando las innovaciones modifican las reglas de la competencia imperantes en una industria, el valor se aleja de los competidores establecidos hacia las empresas pioneras que operan con nuevos modelos de negocios.

### **Dinamismo industrial**

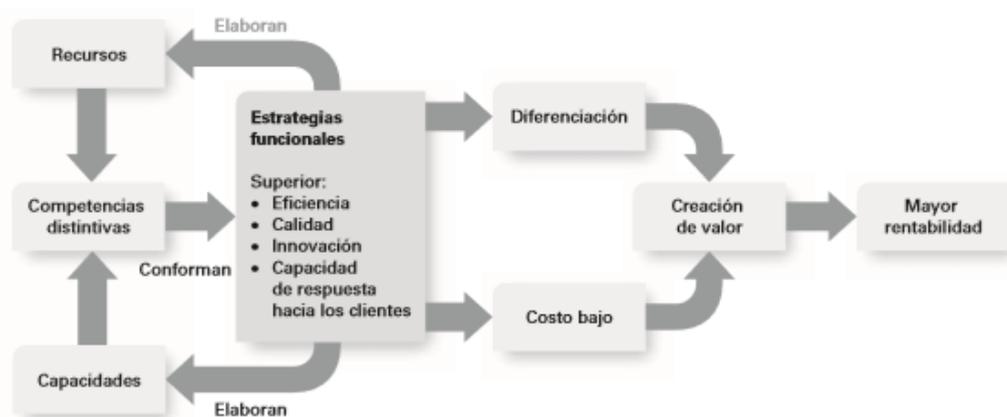
El dinámico entorno industrial cambia rápidamente. Cuando se estudió el ambiente externo, se examinaron los factores que determinan el dinamismo y la intensidad de la competencia. Las industrias más dinámicas suelen ser las que tienen una tasa elevada de

innovación de productos. En industrias dinámicas, la tasa acelerada de innovación significa que los ciclos de vida de los productos se acortan y que la ventaja competitiva puede ser efímera. Una compañía que hoy tiene una ventaja competitiva puede descubrir mañana que perdió su posición en el mercado por alguna innovación que introdujo un rival.

### **3.6 Creación de una ventaja competitiva mediante una estrategia funcional**

Se examinan las estrategias de funciones, esto es, aquellas dirigidas a mejorar la eficacia de las operaciones de una compañía y, por ende, su capacidad de acrecentar su eficiencia, calidad, innovación y capacidad de respuesta hacia los clientes. Es importante tener en cuenta las relaciones entre estrategias de funciones, competencias distintivas, diferenciación, bajo costo, creación de valor y rentabilidad. Vea la siguiente figura y observe que las competencias distintivas conforman las estrategias funcionales que una compañía puede adoptar, y que los administradores, si las eligen de manera adecuada, pueden acumular recursos y capacidades para mejorar las competencias distintivas de la empresa. Observe también que la capacidad de una compañía para incrementar la eficiencia, calidad, innovación y capacidad de respuesta hacia los clientes determinará si su oferta de productos es diferente de la que presentan sus rivales y si tiene una estructura de costos bajos. Recuerde que la capacidad de una compañía para aumentar la utilidad que los consumidores obtienen de sus productos o servicios por diferenciación, al tiempo que reducen su estructura de costos, creando más valor que sus rivales, le permite obtener una ventaja competitiva y mayor rentabilidad y crecimiento de las utilidades.

Raíces de la ventaja competitiva



### 3.6.1 Eficiencia y economías de escala

Las economías de escala son reducciones de costos unitarios que se obtienen cuando se producen grandes volúmenes. Recordará del último capítulo que es muy importante que los administradores entiendan cómo varía la estructura de costos con el nivel de producción, porque este conocimiento les sirve para encauzar las estrategias. Por ejemplo, si los costos unitarios bajan significativamente cuando la producción se expande (es decir, hay economías de escala importantes), la compañía puede sacar provecho de mantener los precios bajos y aumentar el volumen. Una fuente de economías de escala es la capacidad de prorratar los costos fijos entre un gran volumen de unidades producidas. Los costos fijos son los gastos que se deben hacer para fabricar un producto, en cualquier nivel de producción; entre los ejemplos más conocidos se destacan los costos de comprar maquinaria, prepararla para las corridas de producción, construir instalaciones, realizar publicidad e investigación y desarrollo.

Otra fuente de economías de escala es la capacidad de las compañías productoras de volúmenes grandes para alcanzar una mayor especialización y división del trabajo. Se sabe que la especialización tiene un efecto favorable en la productividad, principalmente porque los empleados adquieren mucha destreza en la realización de determinado trabajo.

Los administradores deben conocer no sólo el alcance de las economías de escala, sino también cuándo comienzan a surgir las deseconomías.

### 3.6.2 Eficiencia y efectos de aprendizaje

Los efectos del aprendizaje son ahorros de costos que provienen de aprender en la práctica. Por ejemplo, los trabajadores aprenden por repetición cuál es la mejor manera de hacer una tarea; por lo tanto, la productividad laboral aumenta con el tiempo y los costos unitarios se reducen a medida que los individuos aprenden cuál es la manera más eficiente de llevar a cabo una tarea. Es igualmente importante que la administración de las nuevas instalaciones fabriles aprende con el tiempo cuál es el mejor método para manejar las operaciones. Por consiguiente, los costos de producción bajan porque aumentan la productividad laboral y la eficiencia administrativa. Compañías japonesas como Toyota se distinguen porque han incorporado el aprendizaje como una parte central de su filosofía de operaciones.

Los efectos del aprendizaje son más significativos cuando una tarea tecnológicamente compleja se repite, porque hay más por aprender. En consecuencia, los efectos del aprendizaje serán más significativos en un proceso de montaje que tiene 1 000 pasos complejos que en uno de 100 pasos simples. Aunque los efectos del aprendizaje se relacionan normalmente con los procesos fabriles, existen numerosas razones para creer que son igualmente importantes en las industrias de servicio.

### 3.6.3 Mercadotecnia y eficiencia

La estrategia de mercadotecnia que adopte una compañía puede tener un gran efecto en su eficiencia y estructura de costos. La estrategia de mercadotecnia se refiere a la posición que adopta una compañía con respecto a la fijación de precios, promoción, publicidad, diseño de productos y distribución. Algunas medidas que permiten lograr una mayor eficiencia son bastante obvias.

El índice de deserción de clientes es el porcentaje anual de los clientes de una compañía que desertan y se van con la competencia. Los índices de deserción están determinados por la lealtad de los clientes, lo que depende de la capacidad de la compañía de satisfacerlos plenamente. Como adquirir un cliente nuevo entraña ciertos costos fijos de publicidad, promociones, etc., existe una relación directa entre los índices de deserción y los costos. Cuanto más retiene un cliente la compañía, mayor es el volumen de ventas

unitarias generadas por éste para compensar los costos fijos y menor es el costo unitario promedio de cada venta. En consecuencia, la reducción de los índices de deserción de los clientes permite a la compañía alcanzar una menor estructura de costos.

Otro beneficio económico de la lealtad duradera de los clientes es la publicidad gratuita que le hacen a la compañía. Los clientes leales pueden aumentar notablemente el volumen de negocios mediante las recomendaciones que diseminan entre sus amistades.

### **3.6. 4 Manejo de materiales, entrega justo a tiempo y eficiencia**

La aportación del manejo de materiales (logística) para incrementar la eficiencia de una compañía puede ser tan notable como la contribución de la producción y la mercadotecnia. El manejo de materiales abarca las actividades necesarias para llevar insumos y componentes hasta un centro de producción (lo cual incluye los costos de dichos insumos), someterlos a un proceso de producción y mediante un sistema de distribución hacer llegar el producto hasta el usuario final. Como en el proceso están involucradas muchas fuentes de costos, el potencial para reducirlos mediante estrategias de manejo de materiales más eficiente es enorme.

Mejorar la eficiencia de la función de manejo de materiales requiere adoptar un sistema de inventario justo a tiempo (Jlt, por sus siglas en inglés), cuyo objetivo primordial es ahorrar en costos de mantenimiento de inventario, para lo cual los componentes deben llegar a la planta de manufactura a tiempo para entrar en el proceso de producción o los artículos a la tienda sólo cuando las existencias están casi agotadas. Los principales ahorros provienen del aumento de la rotación del inventario, lo que reduce el costo de conservarlo (por almacenamiento y guarda) y la necesidad de capital de trabajo para la compañía.

El inconveniente de los sistemas Jlt es que dejan a la compañía sin existencias de reserva. Aunque es caro almacenarlas, sirven para que la compañía evite la escasez de insumos causada por trastornos entre los proveedores (por ejemplo, disputas laborales en un proveedor clave) y para que responda con rapidez a incrementos de la demanda. Sin embargo, siempre hay medios de eludir estas limitaciones. Por ejemplo, para reducir el riesgo de depender de un único proveedor de un insumo importante, las compañías

suelen encargarlo a varios proveedores. Recientemente, el manejo eficiente de materiales e inventario ha sido refundido en otro concepto: administración de la cadena de abastecimiento, que implica el trabajo de administrar el flujo de insumos y componentes de los proveedores hacia los procesos de producción de la compañía, para reducir al mínimo el inventario y maximizar su rotación. Una compañía ejemplar en la administración de la cadena de abastecimiento es Dell, cuya meta es perfeccionarla en tal medida que sustituya el inventario con información.

### **3.6.5 Estrategia de investigación y desarrollo y eficiencia**

El papel de una investigación y desarrollo superior para ayudar a la compañía a alcanzar mayor eficiencia y reducir la estructura de costos es doble. En primer lugar, la función de investigación y desarrollo puede estimular la eficiencia mediante el diseño de productos más fáciles de fabricar. Al reducir el número de partes que componen un producto, investigación y desarrollo puede disminuir de manera radical el tiempo de montaje, lo que se traduce en mayor productividad laboral, menores costos y mayor rentabilidad.

Desde luego, el diseño de manufactura requiere de una coordinación estrecha entre las funciones de producción e investigación y desarrollo. Este objetivo lo logran mejor los equipos multidisciplinarios que tienen personal de producción y de investigación y desarrollo que colaboran en el problema.

La segunda manera en que la función de investigación y desarrollo ayuda a una compañía a reducir su estructura de costos es mediante la innovación de procesos, la cual es una nueva manera de operar los procesos de producción para mejorar la eficiencia. Las innovaciones de procesos han sido una fuente importante de ventaja competitiva.

### **3.6.6 Estrategia de recursos humanos y eficiencia**

La productividad de los empleados es uno de los principales determinantes de la eficiencia, la estructura de costos y la rentabilidad de las empresas. El personal de manufactura productivo puede reducir el costo de los bienes vendidos como un porcentaje de los ingresos; vendedores productivos pueden aumentar los ingresos por

ventas con respecto a un nivel dado de gastos, y empleados productivos en la función de investigación y desarrollo pueden incrementar el porcentaje de ingresos generado por nuevos productos en relación con un determinado nivel de gastos de investigación y desarrollo. De estas formas, los empleados productivos disminuyen los costos de generar ingresos, aumentan el rendimiento sobre las ventas y, por extensión, impulsan el rendimiento de la compañía sobre el capital invertido. La dificultad que enfrenta la función de recursos humanos es diseñar los medios para aumentar la productividad de los empleados. Entre las opciones que tiene se pueden mencionar el aprovechamiento de ciertas estrategias de contratación, la capacitación de los empleados, la organización de la fuerza de trabajo en equipos autodirigidos y la vinculación del pago con el desempeño.

**Estrategia de contratación.** Muchas compañías conocidas por sus empleados productivos dedican considerable atención a la contratación. Southwest Airlines contrata personas que tienen una actitud positiva y que trabajan bien en equipo, porque cree que quienes poseen estas características se esfuerzan y se relacionan de manera adecuada con los clientes, lo que ayuda a ganar su lealtad. Nucor contrata personas confiables, que se fijan metas, porque sus empleados trabajan en equipos autodirigidos en los que tienen que confiar y establecer metas para desempeñarse bien. Como se desprende de estos ejemplos, es importante cerciorarse de que la estrategia de contratación de la compañía sea congruente con su organización interna, cultura y prioridades estratégicas. La persona contratada debe tener atributos que concuerden con los objetivos estratégicos de la compañía.

**Capacitación de los empleados.** El personal es un importante insumo del proceso de producción. Los empleados muy diestros pueden desempeñar su trabajo con más velocidad y precisión y es más probable que aprendan las tareas complejas asociadas con muchos métodos modernos de producción, que los individuos con menores destrezas. La capacitación eleva el nivel de habilidades de los empleados y reporta a la compañía ganancias de eficiencia en productividad, gracias al aprendizaje y la experimentación.

**Equipos autodirigidos.** El uso de equipos autodirigidos, cuyos miembros coordinan sus propias actividades y toman sus propias decisiones de contratación, capacitación, trabajo y remuneración, se ha difundido rápidamente. El equipo característico consta de cinco a 15 empleados que elaboran todo un producto o llevan a cabo un trabajo completo. Los

miembros del equipo aprenden todos los trabajos y se intercambian los puestos. Uno de los resultados es un personal más flexible, es decir, los miembros del equipo pueden reemplazar a los compañeros faltantes y asumir deberes administrativos, como programar el trabajo y las vacaciones, pedir el material y contratar nuevos miembros. La mayor responsabilidad confiada a los miembros de los equipos y el poder que implica se consideran motivadores (el facultamiento es el acto de dar a los empleados de nivel inferior el poder de tomar decisiones). El personal responde bien cuando se le otorga mayor autonomía y responsabilidad. Los bonos por desempeño vinculados a la producción del equipo y las metas de calidad funcionan como otro motivador.

El efecto de introducir equipos autodirigidos es un aumento de la productividad de 30% o más y un incremento sustancial de la calidad de los productos. Se obtienen otros ahorros en costos porque se eliminan supervisores y se establece una jerarquía organizacional más plana, lo que también reduce la estructura de costos de la compañía. Quizá la herramienta más poderosa que tienen las compañías fabriles para adelgazar la estructura de costos es combinar los equipos autodirigidos con celdas de manufactura flexible.

**Pago por desempeño.** No es de sorprender que vincular el pago con el desempeño sirve para aumentar la productividad de los empleados, pero el tema no es tan sencillo como sólo introducir sistemas de pago de incentivos. También es importante definir qué desempeño laboral va a recompensarse y cómo. Algunas de las compañías más eficientes del mundo, conscientes de que la cooperación entre su personal es necesaria para obtener aumentos de productividad, vinculan el pago con el desempeño de grupos o equipos (en lugar de los individuos).

### 3.6.7 Sistemas de información y eficiencia

Debido a la rápida difusión de las computadoras, el crecimiento explosivo de internet y las intranets corporativas (redes de cómputo internas de las corporaciones, que se basan en estándares de internet), además de la propagación de la tecnología inalámbrica digital y la de fibra óptica de banda ancha, hoy la función de los sistemas de información ocupa el centro del escenario en la búsqueda de eficiencias operativas y una estructura de costos

más baja. El efecto de los sistemas de información en la productividad es tan amplia que tiene el potencial de afectar todas las demás actividades de la compañía.

Del mismo modo, los vendedores en internet —como Amazon.com— sostienen que si se sustituyen las tiendas físicas y su personal de apoyo por tiendas virtuales y procesos automatizados de pedidos y revisión, las compañías pueden eliminar costos significativos del sistema de ventas. También se consiguen ahorros en costos mediante sistemas de información en línea que automatizan muchas actividades internas de una compañía, desde los reembolsos de gastos de administración hasta los planes de prestaciones y los procesos de contratación, lo que reduce la necesidad de personal interno de apoyo.

### **3.6.8 Infraestructura y eficiencia**

La infraestructura de una compañía (es decir, su estructura, cultura, estilo de liderazgo estratégico y sistema de control) determina el contexto en el que se llevan a cabo todas las demás actividades de creación de valor. De ello se desprende que mejorar la infraestructura ayuda a las compañías a aumentar su eficiencia y adelgazar su estructura de costos. Sobre todo, una infraestructura apropiada estimula el compromiso de toda la compañía con la eficiencia y promueve la cooperación entre las diferentes funciones en la búsqueda de las metas de eficiencia.

Es importante observar que el liderazgo estratégico es especialmente importante para establecer el compromiso de toda la compañía con la eficiencia. El trabajo del liderazgo consiste en articular una visión en la que se reconozca la necesidad de que todas las funciones de la compañía se enfoquen en mejorar la eficiencia.

No basta mejorar la eficiencia de la producción o de mercadotecnia o de investigación y desarrollo de manera parcial. Alcanzar una eficiencia superior requiere un compromiso de toda la compañía con esta meta que debe ser articulado por los administradores generales y de funciones. Otra tarea del liderazgo es facilitar la cooperación entre funciones necesaria para alcanzar una eficiencia superior. Por ejemplo, el diseño de productos que sean fáciles de manufacturar requiere de una amplia comunicación entre los empleados de producción e investigación y desarrollo; la integración de sistemas JIt con programas de producción exige una comunicación estrecha entre manejo de materiales y producción;

diseñar equipos autodirigidos para desempeñar tareas de producción requiere de la cooperación minuciosa entre recursos humanos y producción, etcétera.

## UNIDAD IV

### CREACIÓN DE UNA VENTAJA COMPETITIVA MEDIANTE UNA ESTRATEGIA DE NEGOCIOS

Se estudiará la forma en que las compañías eligen e implantan un modelo de negocios que les permita competir con eficacia en una industria y hacer crecer sus ganancias y rentabilidad. Un modelo de negocios exitoso es el resultado de estrategias que generan una ventaja competitiva sobre los rivales y logra un desempeño superior en una industria.

Como ya se analizó la forma en que las fuerzas competitivas que operan en una industria influyen en la rentabilidad. A medida que dichas fuerzas cambian, la rentabilidad de la industria también lo hace y, por consiguiente, la de cualquier modelo de negocios. El análisis de una industria es vital para formular un modelo de negocios exitoso porque determina 1) la forma en que las compañías introducen cambios en sus estrategias de negocios para mejorar su desempeño al cabo del tiempo, 2) si las compañías establecidas fuera de una industria deciden o no crear un modelo de negocios para entrar en ella y 3) si los empresarios pueden idear un modelo de negocios que les permita competir con éxito contra las compañías rivales que operan en el sector.

En esta unidad se analizarán las decisiones competitivas involucradas en la creación de un modelo de negocios que atraiga y retenga a los clientes, y que continúe haciéndolo a lo largo del tiempo de modo que la compañía obtenga mayores ganancias y rentabilidad. Para crear un modelo de negocios exitoso, los administradores deben 1) formular estrategias de negocios que le permitan a su compañía atraer a los clientes de otras empresas de la industria (sus competidores) y 2) implantar dichas estrategias de negocios, lo cual también implica el uso de estrategias funcionales para aumentar la capacidad de respuesta hacia los clientes así como la eficiencia, la innovación y la calidad.

#### 4.1 posicionamiento competitivo y modelo de negocios

Para crear un modelo de negocios exitoso, los administradores deben elegir una serie de estrategias de negocios que funcionen en conjunto para dar a su compañía una ventaja competitiva sobre sus rivales; es decir, deben mejorar el posicionamiento competitivo.

Para diseñar un modelo de negocios exitoso, las compañías primero deben definir su negocio, lo cual abarca decisiones sobre 1) las necesidades de los clientes o qué debe satisfacerse, 2) grupos de clientes o a quién debe satisfacerse y 3) competencias distintivas o cuáles son las necesidades de los clientes que deben satisfacerse.

Las decisiones que los administradores toman acerca de estos tres puntos determinan cuál serie de estrategias formular e implantar para poner en práctica el modelo de negocios de su compañía y crear valor para los clientes. Por consiguiente, se deben examinar las principales opciones a las que se enfrentan los administradores cuando toman estas tres decisiones.

#### **4.1.1 Formulación de modelo de negocios: necesidades de los clientes y diferenciación de producto**

Las necesidades de los clientes son los deseos, gustos o antojos que se pueden satisfacer mediante los atributos o características de un producto, un bien o un servicio.

Dos factores determinan el producto que elige un cliente para satisfacer estas necesidades:

1. La forma en que un producto se diferencia de otros de su tipo de manera que sea atractivo para los clientes y
2. su precio.

Todas las compañías deben diferenciar sus productos hasta cierto grado para atraer a los clientes. Sin embargo, algunas deciden ofrecerles un producto a precio bajo y no se comprometen en el aspecto de una gran diferenciación. Las compañías que buscan crear algo único para sus productos los diferencian a un nivel mucho más elevado que otras con el objetivo de satisfacer las necesidades de los clientes de manera que otros productos no puedan hacerlo.

La diferenciación de producto es el proceso de diseñar productos para satisfacer las necesidades de los clientes. Una compañía obtiene una ventaja competitiva cuando crea, fabrica y vende un producto de tal forma que satisface mejor las necesidades de los clientes que sus rivales. Aquí es donde entran en juego los cuatro componentes básicos

de la ventaja competitiva, si bien la decisión de una compañía de lograr uno o más de ellos determina su método de diferenciación del producto. Si los administradores idean estrategias para diferenciar un producto mediante la innovación, excelente calidad o capacidad de respuesta hacia los clientes, eligen un modelo de negocios basado en ofrecer productos diferenciados. Por otro lado, si los administradores basan su modelo de negocios en la búsqueda de formas de aumentar la eficiencia y confiabilidad para reducir los costos, eligen un modelo basado en ofrecer productos de precios bajos.

La creación de productos únicos o distintivos se puede lograr de diferentes maneras, lo que explica por qué normalmente hay muchas compañías que compiten en una industria. Por lo general, el aspecto distintivo que se obtiene de las características de un producto es el resultado de la búsqueda de innovación o calidad.

#### **4.1.2 Formulación del modelo de negocios: grupos de clientes y segmentos de mercado**

La segunda elección principal que implica la formulación de un modelo de negocios exitoso es decidir qué tipo de productos se ofrecerá a qué grupos de clientes. Éstos son los conjuntos de personas que comparten una necesidad semejante por un producto en particular. Como cierto producto por lo regular satisface varios gustos y necesidades, es normal que existan muchos grupos de clientes en un mercado. Por ejemplo, en el mercado de los automóviles algunos quieren un transporte básico, otros uno de lujo y algunos más la emoción de conducir un auto deportivo: tres de los grupos de clientes de este mercado.

Una compañía que trata de crear un modelo de negocios exitoso tiene que agrupar a los clientes de acuerdo con las semejanzas o diferencias de necesidades para saber qué productos debe desarrollar para cada uno de ellos. La función de mercadotecnia lleva a cabo la investigación para descubrir la necesidad primaria de un grupo de clientes por un producto, cómo lo usarán y su ingreso o poder adquisitivo (para determinar el equilibrio entre la diferenciación y el precio). Después se deben identificar otros atributos importantes de un grupo de clientes más enfocados en el objetivo de sus necesidades específicas. En cuanto se identifica un grupo de clientes que comparte una necesidad

semejante o específica por un producto, se le trata como a un segmento del mercado. Luego, las compañías deciden si van a fabricar y vender un producto diseñado para satisfacer las necesidades específicas de este segmento de clientes.

**Tres planteamientos sobre la segmentación de mercado.** La segmentación del mercado es la forma en que una compañía decide agrupar a los clientes, con base en las diferencias importantes de sus necesidades o preferencias, a fin de obtener una ventaja competitiva. En primer lugar, la empresa debe segmentar el mercado de acuerdo con la capacidad y voluntad de los clientes de pagar por un producto en particular, como en el caso de las diferentes escalas de precios para automóviles que se mencionaron antes. Una vez considerado el precio, los clientes se segmentan según las necesidades específicas que satisfacen con un producto en particular

A fin de crear un modelo de negocios, los administradores tienen que determinar de manera estratégica cuáles son los segmentos en los que van a competir y cómo van a diferenciar sus productos para cada segmento. En otras palabras, una vez identificados los segmentos del mercado, la compañía debe decidir cómo debe responder a las necesidades de los clientes de diferentes segmentos. Esta decisión determina su escala de productos. Existen tres métodos principales de segmentación del mercado para concebir un modelo de negocios

- En primer lugar, la compañía podría tomar la decisión de no reconocer la existencia de segmentos del mercado y hacer un producto dirigido al cliente promedio o usual. En este caso, la capacidad de respuesta hacia los clientes es mínima y el enfoque se concentra en el precio, no en la diferenciación.
- En segundo, la compañía se decide por reconocer las diferencias entre los grupos de clientes y elabora un producto cuyo objetivo es la mayoría o todos los segmentos del mercado. En este caso, la capacidad de respuesta hacia el cliente es alta para cumplir las necesidades específicas de los integrantes de cada grupo, de modo que se hace hincapié en la diferenciación, no en el precio.
- En tercer lugar, la compañía podría elegir como objetivo uno o dos segmentos del mercado y dedicar sus recursos a desarrollar productos para los clientes de estos segmentos. En este caso, puede tener una alta capacidad de respuesta hacia las necesidades de los clientes sólo en dichos segmentos u ofrecer un producto

básico más barato que los que ofrecen las compañías enfocadas en la diferenciación.



Debido a que aumentan los costos operativos y la estructura de costos de una compañía cuando fabrica un producto diferente para cada segmento del mercado en vez de uno solo para todo el mercado, ¿por qué planear un modelo de negocios basado en el servicio a los clientes en diversos segmentos del mercado? La respuesta es que a pesar del incremento de los costos operativos, la decisión de producir una gama de productos muy alineados con las necesidades de los clientes de diferentes segmentos atrae a muchos más compradores (porque aumenta la capacidad de respuesta hacia los clientes) y, por lo tanto, se logra un incremento de los ingresos y ganancias por las ventas. Una fábrica de autos que ofrece una amplia variedad de vehículos personalizados para las necesidades de los clientes en diferentes segmentos del mercado aumenta la cantidad de automóviles que puede vender. Siempre y cuando los ingresos de una compañía se incrementan más rápido que sus costos de operación, a medida que crece su variedad de productos, aumenta su rentabilidad.

Esto no significa que todas las compañías deban tomar la decisión de producir una amplia variedad de productos para cada segmento del mercado con el fin de aumentar su rentabilidad. Depende de cuánto necesita el cliente que un producto sea diferente para un mercado o industria en particular. En algunas industrias, como la del automóvil, las necesidades de los clientes difieren sobremanera. Existen diferencias considerables entre las principales necesidades de los compradores de un automóvil, tales como niveles de

ingresos, estilos de vida, edades y otras. Por este motivo, los más importantes fabricantes del mundo amplían su variedad de productos y producen vehículos para dar servicio a la mayoría de los segmentos del mercado. Una compañía que produce un solo modelo, comparado con una que produce 25 modelos, estará en una gran desventaja competitiva.

Por otro lado, en algunos mercados los clientes tienen necesidades similares de un producto, por lo cual el precio relativo de los productos que compiten dirige sus opciones de compra. En esta situación, la compañía que decide utilizar sus recursos para hacer y vender un solo producto lo más económico posible puede obtener una ventaja competitiva importante. El cliente promedio lo compra porque percibe un buen valor por su dinero. Este modelo de negocios fue el que adoptaron compañías especializadas en fabricar un producto de bajo costo.

El tercer planteamiento sobre la segmentación tiene como objetivo introducir un producto en uno o dos sectores del mercado. Para que este planteamiento rinda frutos, la compañía debe incluir algo muy especial o distintivo en su producto para atraer a una porción grande de clientes en dichos segmentos del mercado en particular.

La segmentación del mercado es un proceso en constante evolución la cual presenta oportunidades considerables para que los administradores estratégicos mejoren el modelo de negocios de su compañía.

#### **4.1.3 Implantación del modelo de negocios: creación de competencias distintivas**

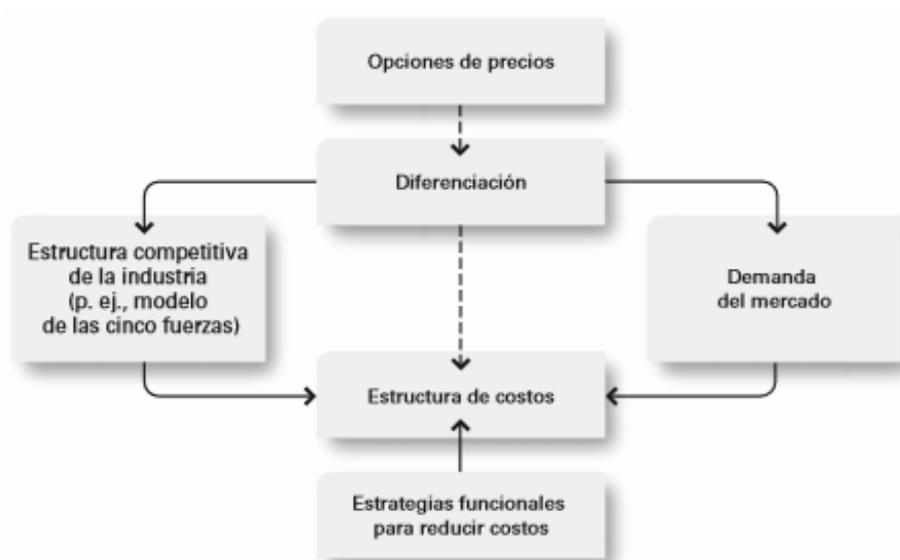
Para desarrollar un modelo de negocios exitoso, los administradores estratégicos deben idear un conjunto de estrategias para determinar 1) cómo diferenciar y fijar el precio de un producto, y 2) en qué medida segmentar el mercado y qué tan amplia será la variedad de los productos. Que estas estrategias den como resultado un modelo de negocios rentable depende de la capacidad de los administradores estratégicos para implantar su modelo de negocios, es decir, elegir las estrategias para crear productos que ofrezcan a los clientes el mayor valor, al tiempo que la empresa mantiene viable su estructura de costos (debido a la necesidad de ser competitiva en cuanto a precios).

En la práctica, esto implica decidir cómo invertir el capital para generar y dar forma a las competencias distintivas que darán como resultado una ventaja competitiva basada en más eficiencia, calidad, innovación y capacidad de respuesta hacia los clientes. Por consiguiente, la implantación del modelo de negocios de una compañía pone en movimiento la serie específica de estrategias funcionales necesaria para crear una diferenciación exitosa y una estrategia de negocios de bajo costo.

## **4.2 Posicionamiento competitivo y estrategias empresariales**

En la figura presenta una forma de pensar acerca de las decisiones de posicionamiento competitivo que toman los administradores estratégicos para crear un modelo de negocios exitoso. La decisión de diferenciar un producto aumenta el valor que percibe el cliente de modo que la demanda del producto se incrementa. Sin embargo, la diferenciación cuesta; por ejemplo, se necesita gastar más en recursos para mejorar la calidad del producto o respaldar un mejor nivel de servicio. Por lo tanto, la decisión de aumentar la diferenciación de un producto también incrementa la estructura de costos y da como resultado un costo unitario mayor (aunque, en algunos casos, si la mayor demanda permite a la compañía fabricar grandes volúmenes del producto y lograr economías de escala, éstas pueden compensar algunos de estos costos adicionales).

Para maximizar la rentabilidad, los administradores deben elegir una opción de sobrepuestos que compense los costos adicionales de la diferenciación del producto, pero que no sea tan alta que estrangule el incremento de la demanda esperada (se debe evitar que los clientes piensen que la diferenciación adicional no merece pagar un precio más alto). De nuevo, para aumentar la rentabilidad, los administradores deben idear otras formas de adelgazar la estructura de costos, mas no de un modo tal que afecte el interés diferenciado por sus productos. Para lograrlo, las compañías pueden adoptar muchas estrategias funcionales específicas.



Así pues, sin importar el nivel de diferenciación que intente lograr una compañía mediante su modelo de negocios, siempre debe tener muy en claro la forma en que variará su estructura de costos como resultado de elegir la diferenciación y las demás estrategias específicas que adopte para reducir su estructura de costos; en pocas palabras, las decisiones sobre diferenciación y estructura de costos se afectan mutuamente.

La última dinámica importante que se presenta en la figura se refiere al efecto de la estructura competitiva de la industria en la diferenciación, estructura de costos y opciones de precios de la compañía. Cabe recordar que la toma de decisiones estratégica ocurre en un ambiente en el que existen competidores ágiles y observadores; por lo tanto, la decisión sobre un posicionamiento estratégico de una compañía siempre se toma en relación con la de sus competidores. Por ejemplo, si los competidores ofrecen productos con características novedosas o renovadas, la compañía se puede ver obligada a aumentar su nivel de diferenciación para mantener su competitividad, a pesar de que ello reduzca su rentabilidad. De igual modo, si los competidores deciden desarrollar productos para nuevos segmentos del mercado, la compañía tendrá que seguirlos o ya no será competitiva. De este modo, como la diferenciación genera un aumento de costos, una mayor competencia en la industria puede elevar la estructura de costos de las compañías. Cuando eso ocurre, la capacidad para cobrar un sobreprecio para compensar estos costos altos depende de que suba o baje su rentabilidad.

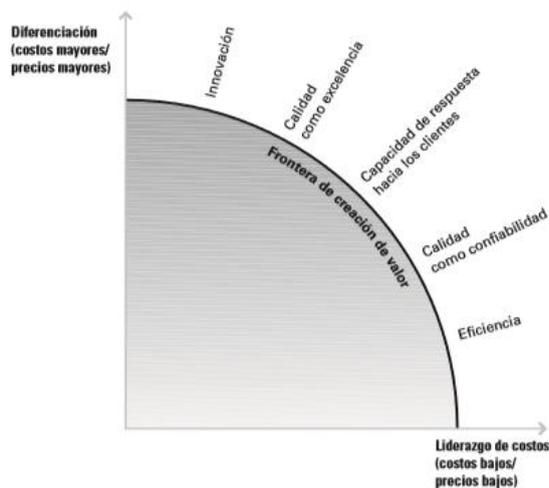
## Posicionamiento competitivo: estrategias empresariales genéricas

Como ya se mencionó antes, un modelo de negocios exitoso es el resultado de la forma en que una compañía formula e implanta un conjunto de estrategias empresariales para que se ajuste a sus opciones de diferenciación, costos y fijación de precios. Como ningún diagrama podría ejemplificar los aspectos complejos involucrados en las decisiones de estrategias de negocios, en la figura se presenta una forma de reunir los tres aspectos implicados en el desarrollo de un modelo de negocios exitoso. En la figura, los ejes vertical y horizontal representan, respectivamente, las decisiones de los administradores estratégicos para posicionar los productos de su compañía respecto de la compensación entre los productos de la diferenciación (costos y precios más altos) y el logro de una estructura de costos más baja o el liderazgo de costos (costos y precios más bajos). En la figura, la curva que conecta los ejes representa la frontera de creación de valor, es decir, la cantidad máxima de valor que pueden ofrecer en una sola ocasión los productos de diferentes compañías en una industria con distintos modelos de negocios. En otras palabras, las compañías ubicadas en la frontera de valor son las que tienen los modelos de negocios más exitosos en una industria en particular.

Como se muestra en la figura la frontera de creación de valor se alcanza a través de uno o más de los cuatro componentes básicos de la ventaja competitiva (la calidad se dividió en dos), que se enlistan de arriba a abajo de acuerdo con su participación en la creación de diferenciación o ventaja de liderazgo en costos. Por lo tanto, la innovación, un proceso costoso que permite fabricar productos únicos, es la más cercana al eje de diferenciación, seguida de la calidad como excelencia, la capacidad de respuesta hacia los clientes y la calidad como confiabilidad; la eficiencia es la más cercana al eje de liderazgo en costos.

Para llegar a la frontera de creación de valor y lograr por este medio una rentabilidad superior a la promedio, las compañías deben formular e implantar un modelo de negocios usando una o una combinación de tres estrategias genéricas de negocios: liderazgo en costos, diferenciación y diferenciación enfocada. Una estrategia genérica de negocios da a una compañía una forma específica de posición competitiva y una ventaja frente a sus rivales que genera una rentabilidad superior al promedio. Genérica significa que todas las compañías pueden implantar estas estrategias, independientemente de que sean empresas

de manufactura, de servicios o no lucrativas; también son genéricas porque se pueden encontrar en industrias de diferentes tipos.



### Liderazgo en costos

El modelo de negocios de una compañía que trata de aplicar estrategias de liderazgo en costos se basa en hacer lo posible por reducir su estructura de costos para producir y vender bienes o servicios a un precio más bajo que sus competidores. Entre estas estrategias se incluyen tanto las de carácter funcional diseñado para mejorar su desempeño de operación, como las competitivas que tienen por objetivo poner a su favor la competencia de la industria. En esencia, una compañía intenta lograr ventaja competitiva y rentabilidad superior al promedio mediante el desarrollo de un modelo de negocios de liderazgo en costos que la coloque en la frontera de creación de valor tan cerca como sea posible del eje de costos y precios más bajos.

Dos ventajas surgen de una estrategia de liderazgo en costos. La primera es que si los rivales más cercanos de una compañía, como los que compiten en la misma escala de precios o por el mismo grupo de clientes, cobran precios parecidos por sus productos, el líder en costos será más rentable que sus competidores debido a sus costos más bajos. La segunda es que el líder en costos tiene una ventaja competitiva pues puede cobrar un precio más bajo que sus rivales a causa de su estructura de costos más bajos. Como ya se mencionó, ofrecer el mismo valor en un producto pero a un precio más bajo atrae a

muchos más clientes, de modo que aun cuando la compañía elija una opción de precios más bajos, el mayor volumen de ventas le generará ganancias. Si los rivales intentan recuperar a los clientes mediante reducciones de precios y las compañías empiezan una competencia en este ámbito, el líder en costos podrá resistir mejor la competencia que las demás compañías debido a sus menores costos y es probable que gane cualquier lucha competitiva. Por estos motivos, los líderes en costos son más proclives a tener ganancias superiores a las promedio. Una compañía se convierte en líder en costos cuando sus administradores estratégicos siguen las siguientes opciones estratégicas de negocios.

**Opciones estratégicas.** El líder en costos elige una diferenciación de productos de baja a moderada en relación con sus competidores. La diferenciación es costosa; mientras más recursos inviertan una compañía en diferenciar sus productos, mayores serán sus costos.

El líder en costos trata de alcanzar un nivel de diferenciación asequible a un costo bajo.

El líder en costos también ignora los diferentes segmentos del mercado de una industria y posiciona sus productos para atraer al cliente “promedio” a fin de reducir los costos de desarrollar y vender los productos fabricados de acuerdo con las necesidades de los segmentos. Cuando identifican como objetivo al cliente promedio, los administradores estratégicos intentan producir u ofrecer la mínima cantidad de productos que quiere el mayor número de clientes.

Para implantar el liderazgo en costos, la meta principal del que pretenda asumirlo debe ser elegir estrategias que aumenten su eficiencia y reduzcan su estructura de costos en comparación con la de sus rivales. El desarrollo de competencias distintivas en manufactura, administración de materiales e informática es fundamental para alcanzar esta meta.

**Ventajas y desventajas competitivas.** El modelo de cinco fuerzas de Porter, que se presentó en unidades anteriores, explica por qué cada modelo de negocios permite a las compañías llegar a la frontera de creación de valor. Las cinco fuerzas son: amenazas de los competidores, proveedores muy poderosos, compradores con mucho poder, productos sustitutos y nuevas compañías que entran en el mercado. El líder en costos se protege de los competidores de la industria con su ventaja en costos. Sus costos más bajos también significan que se verá menos afectado que sus competidores a causa del

incremento del precio de los insumos si sus proveedores son muy poderosos o por una caída de los precios que puede cobrar en el caso de que haya compradores con mucho poder. Además, como el liderazgo en costos por lo general requiere una gran participación de mercado, el líder compra cantidades relativamente grandes, lo que aumenta su poder de compra sobre los proveedores. Si entran en el mercado productos sustitutos, el líder en costos puede reducir su precio para competir con ellos y retener su participación de mercado. Por lo tanto, el líder está relativamente más seguro mientras pueda mantener su ventaja de costos bajos. Los principales peligros que acechan al método de liderazgo en costos son la capacidad de los competidores para encontrar formas de reducir sus estructuras de costos y vencer al líder en su propio juego.

La búsqueda del liderazgo en costos implica el riesgo de que los administradores estratégicos, concentrados en reducir los costos, tomen una decisión que los disminuya, pero que después afecte drásticamente la demanda del producto.

### **Liderazgo en costos enfocado**

Un líder en costos no es siempre una gran compañía nacional que se dirige al cliente promedio. A veces una compañía puede dirigirse a uno o a pocos segmentos del mercado y aplicar con éxito un liderazgo en costos mediante el desarrollo de las estrategias correctas para atenderlos. Estas empresas siguen un modelo de negocios basado en el liderazgo en costos enfocado. Compiten por los clientes en un segmento de mercado estrecho, que puede definirse por región, tipo de cliente o segmento de la línea de productos.

En la figura los líderes de costos enfocados están representados por los círculos pequeños junto al círculo del líder en costos. Por ejemplo, como un nicho geográfico puede definirse por región o incluso por localidad, una cementera, un negocio de lavado de alfombras o una cadena de pizzerías pueden aplicar una estrategia de liderazgo de costos en una o más ciudades o regiones.



Si una compañía aplica un planteamiento de liderazgo en costos enfocado, compite contra el líder en costos en los segmentos del mercado en los que puede operar sin desventajas de costos. La empresa enfocada también puede tener una ventaja en costos porque elabora productos complicados o hechos a la medida que no se prestan fácilmente para las economías de escala en la producción y, por lo tanto, ofrecen pocas posibilidades de ahorrar costos. Cuando adoptan esta estrategia, los líderes en costos se concentran en productos a la medida de escaso volumen que pueden fabricar con una ventaja en costos y dejan el mercado estandarizado de volumen grande en manos del líder nacional en costos.

Debido a que no tiene desventaja en costos en sus segmentos de mercado, un líder en costos enfocado también opera en la frontera de creación de valor y por eso obtiene ganancias superiores al promedio. Por ello tiene una gran oportunidad de desarrollar su propio nicho y competir contra compañías que aplican estrategias de liderazgo en costos o diferenciación.

Debido a que una compañía enfocada sólo fabrica y vende una cantidad relativamente pequeña de un producto, su estructura de costos es mayor que la del líder. En algunas industrias esta circunstancia hace muy difícil o imposible competir con el líder en costos.

Sin embargo, a veces, al dirigirse a un nuevo segmento del mercado o mediante la mejor implantación de un modelo de negocios (por ejemplo, por adoptar tecnología más avanzada), las compañías enfocadas pueden ser una amenaza para los grandes líderes en costos.

**Implicaciones y conclusiones.** Para aplicar una estrategia de liderazgo en costos, los administradores estratégicos tienen que dedicar grandes esfuerzos a incorporar en sus operaciones lo más reciente en información, manejo de materiales y tecnología de manufactura para encontrar nuevos medios de reducir los costos. A menudo, como se vio en el capítulo 4, el uso de la nueva tecnología también aumenta la calidad y la capacidad de respuesta hacia los clientes. Un enfoque de bajo costo exige utilizar un razonamiento estratégico continuo para verificar que el modelo de negocios puede operar con éxito a pesar de los cambios de oportunidades y las amenazas del entorno.

Los administradores estratégicos de un sector observan al líder en costos y actúan rápidamente para imitar sus innovaciones porque también quieren reducir los suyos. En la actualidad, un diferenciador no puede dejar que el líder tenga una ventaja en costos demasiado grande, porque podría usar sus ganancias elevadas para invertir más en diferenciación de productos y vencer al diferenciador en su propio juego competitivo.

Un líder en costos también debe responder a los movimientos estratégicos de sus competidores diferenciadores y aumentar la calidad y las características de sus productos para prosperar a largo plazo.

Un modelo de negocios como el liderazgo en costos debe considerarse como un conjunto específico de decisiones estratégicas que ayuden a las compañías a permanecer concentradas en la forma de competir con más eficiencia a lo largo del tiempo. Es muy fácil que los administradores estratégicos, entusiasmados por el éxito de su estrategia de liderazgo en costos, reduzcan la vigilancia y pierdan de vista los cambios que sufren las cinco fuerzas de la competencia y del macroambiente que modifican las reglas del juego competitivo.

## Diferenciación

Un modelo de negocios de diferenciación se basa en la aplicación de un conjunto de estrategias empresariales que permitirán a una compañía alcanzar una ventaja competitiva mediante la creación de un producto que los clientes consideren distinto en algún aspecto importante. Un diferenciador (es decir, una compañía diferenciada) tiene la capacidad de satisfacer las necesidades de los clientes de una manera que no está al alcance de sus rivales. Esto significa que puede cobrar un sobreprecio (un precio más alto del que cobran sus rivales más cercanos). La capacidad de aumentar los ingresos mediante el cobro de sobreprecios (en lugar de reducir los costos, como hace el líder) permite al diferenciador alcanzar la frontera de valor, superar a sus competidores y lograr una rentabilidad mayor. Como se dijo antes, los clientes pagan un sobreprecio cuando creen que las características diferenciadoras del producto valen el dinero adicional. Por consiguiente, a los productos diferenciados se les fija un precio sobre la base de lo que el mercado acepte.

**Opciones estratégicas.** Un diferenciador invierte sus recursos para ganar una ventaja competitiva por su innovación superior, excelente calidad y capacidad de respuesta hacia los clientes, las tres vías principales para lograr una gran diferenciación de productos. Por lo común, la innovación es la fuente de diferenciación de productos de tecnología complicada y muchas personas pagan un sobreprecio por productos nuevos e innovadores.

Cuando la diferenciación se basa en la capacidad de respuesta hacia los clientes, las compañías ofrecen un servicio completo y reparación de productos que sufran algún desperfecto. Esta consideración es muy importante en el caso de productos complejos.

Por último, una fuente de diferenciación surge cuando un producto apela a los deseos psicológicos de los clientes. El referente puede ser prestigio o estatus.

Las compañías que han adoptado este tipo de modelo de negocios se esfuerzan por diferenciarse en el mayor número de dimensiones posibles. Cuanto menos se parezca a sus rivales, más se protegen de la competencia y más grande es su atractivo en el mercado.

En general, un diferenciador opta por dividir su mercado en muchos segmentos y nichos, y ofrecer diferentes productos en cada uno. Los administradores estratégicos reconocen la capacidad de aumentar los ingresos que implica la atracción de más clientes dispuestos a pagar un sobreprecio en cada mercado. Algunas compañías basan sus modelos de negocios en ofrecer un producto diseñado para la mayor parte de los segmentos de mercado, pero otras suelen enfocarse en sólo un puñado de segmentos en los que tienen una ventaja de diferenciación.

Por último, cuando decide cómo implantar su modelo de negocios, una compañía diferenciada se concentra en desarrollar competencias distintivas en las funciones que proporcionan la fuente de su ventaja competitiva. La diferenciación sobre la base de la innovación y la competencia tecnológica depende de la función de investigación y desarrollo.

Como es caro adquirir una ventaja diferenciadora, quienes la ostentan tienen una estructura de costos más elevada que el líder en costos. Sin embargo, adquirir nuevas capacidades en las funciones que sostienen el atractivo diferencial de una compañía no significa descuidar la estructura de costos. Como se dijo antes, el diferenciador estudia cómo opera el líder en costos y trata de copiar sus innovaciones de ahorro que reduzcan sus costos y a la vez conserven la fuente de su ventaja competitiva. El diferenciador debe controlar todos los costos que no contribuyan a sostener la ventaja de diferenciación para que el precio del producto no exceda lo que los clientes están dispuestos a pagar.

**Ventajas y desventajas competitivas.** Las ventajas de la estrategia de diferenciación también pueden exponerse en el contexto del modelo de las cinco fuerzas. La diferenciación protege a una compañía de los competidores en la medida en que los clientes sientan lealtad a la marca, un activo valioso que defiende a la compañía en todos los frentes. Los proveedores poderosos casi nunca representan un problema porque la estrategia de la compañía diferenciada está articulada más en el precio que cobra que en los costos. Además, muchas veces los diferenciadores pasan los aumentos de precios a los clientes, que están dispuestos a pagar un sobreprecio. Por ello, un diferenciador tolera mejor que el líder en costos los aumentos moderados de los precios de los insumos. No es probable que los diferenciadores experimenten problemas con compradores con demasiado poder, porque ofrecen un producto distintivo. Sólo ellos suministran ese

producto y piden lealtad a la marca. La diferenciación y la lealtad a la marca también levantan una barrera que impide la entrada para otras compañías que quieren penetrar en la industria. Las nuevas compañías están obligadas a desarrollar su propia competencia distintiva para poder competir, lo cual es un esfuerzo costoso.

Por último, los productos sustitutos son una amenaza sólo si un competidor desarrolla alguno que satisfaga la necesidad de un consumidor como lo hace el producto del diferenciador y así terminar con la lealtad de los clientes a la marca.

Los principales problemas de una estrategia de diferenciación se centran en la capacidad de los administradores para sostener en el largo plazo la percepción de diferencia o exclusividad de un producto ante los ojos de los consumidores. En esta década se ha hecho cada vez más evidente la rapidez con que los competidores ágiles actúan para imitar y copiar a los diferenciadores que prosperan. Así ha sucedido en muchas industrias, como las ventas al menudeo, computadoras, automóviles, electrodomésticos, telecomunicaciones y farmacéutica. Las patentes y las ventajas del que se mueve primero (las ventajas de ser el primero en llevar al mercado un producto o servicio) no duran mucho tiempo y a medida que aumenta la calidad general de todos los bienes que producen todas las compañías, mengua la lealtad a las marcas.

**Consecuencias y conclusiones.** Un modelo de negocios basado en la diferenciación requiere que una compañía formule e implante estrategias de negocios que se refuercen recíprocamente y que juntas aumenten el valor de un bien o servicio ante los ojos de los clientes. Cuando un producto se presenta ante los clientes con un carácter distintivo, los diferenciadores pueden cobrar un sobreprecio. Las desventajas de la estrategia de diferenciación son la facilidad con que los competidores pueden imitar el producto del diferenciador y la dificultad para sostener el sobreprecio. Cuando la diferenciación se basa en el diseño o las características físicas del producto, los diferenciadores corren un gran riesgo, porque es fácil imitarlos.

Sin embargo, cuando la diferenciación tiene su origen en estrategias funcionales que representan mejor servicio o confiabilidad, o en cualquier fuente intangible, como la garantía de FedEx o el prestigio de un rolex, una compañía está mucho más segura. Es difícil imitar intangibles, por lo cual el diferenciador puede cosechar los beneficios de esta estrategia durante mucho tiempo. Sin embargo, los diferenciadores deben cuidarse de los

imitadores y tener cuidado de que no cobren un precio más alto de lo que el mercado tolera.

### **Diferenciación enfocada**

Como en el caso del líder enfocado en los costos, una compañía que aplica un modelo de negocios basado en una diferenciación enfocada opta por combinar la diferenciación y el enfoque en las estrategias de negocios genéricos, y se especializa en hacer productos distintivos para uno o dos segmentos o nichos del mercado. Todos los medios de diferenciación que están disponibles para los diferenciadores están al alcance de la compañía enfocada. El punto es que ésta desarrolle un modelo de negocios que le permita posicionarse para competir con el diferenciador en uno o pocos segmentos.

Para el diferenciador enfocado, elegir un nicho significa centrarse en un tipo de cliente, como en atender a los más ricos, los muy jóvenes o los más aventureros; o bien atender un solo segmento de la línea de productos. Los diferenciadores enfocados son capaces de alcanzar su frontera de valor porque pueden desarrollar un producto diferenciado que satisface las necesidades de los clientes de un segmento mejor que un diferenciador. Por ejemplo, un diferenciador enfocado puede conocer mejor las necesidades de un grupo reducido de clientes (como los compradores de autos deportivos), entender mejor una región y adquirir experiencia en un campo particular (como derecho mercantil corporativo, asesoría administrativa o administración de sitios de internet para tiendas o restaurantes). También puede adquirir mayor habilidad para responder a los clientes basándose en su capacidad de atender las necesidades particulares de los consumidores regionales o industriales de maneras que serían muy caras para un diferenciador nacional. Del mismo modo, la concentración en una gama estrecha de productos permite a veces a la empresa enfocada desarrollar innovaciones con más rapidez que un diferenciador grande.

La empresa enfocada no trata de atender todos los segmentos de mercado porque significaría entrar en competencia con el diferenciador. Más bien se concentra en acumular participación en un segmento de mercado; si tiene éxito, puede comenzar a atender más y más segmentos para desgastar la ventaja competitiva del diferenciador.

Pero si tiene demasiado éxito en lo que hace o si trata de competir de igual a igual con el diferenciador, puede meterse en problemas porque éste tiene los recursos para imitar el modelo de negocios de la compañía enfocada.

En resumen, un diferenciador enfocado defiende su ventaja competitiva y su nicho en la medida en que ofrece un producto o servicio que no tienen sus rivales; por ejemplo, si se acerca a sus clientes y responde a los cambios de sus necesidades. Sin embargo, si con el tiempo desaparece el nicho de la empresa enfocada por cambios tecnológicos o porque los gustos de los clientes varían, no pasa fácilmente a otros nichos, lo que puede representar un grave peligro.

### **4.3 Dinámica del posicionamiento competitivo**

Las empresas que aplican con éxito uno de los modelos de negocios recién analizados pueden superar a sus rivales y alcanzar la frontera de creación de valor. Han desarrollado estrategias a nivel de negocios que dan por resultado una ventaja competitiva y una rentabilidad superior al promedio; además suelen ser las compañías más exitosas y conocidas de su industria. Aunque algunas compañías pueden desarrollar estrategias y un modelo de negocios que les permitan alcanzar la frontera de creación de valor, muchas otras no lo consiguen y tienen una rentabilidad promedio o menor.

La pregunta es ¿por qué algunas compañías de un sector pueden llegar a su frontera y otras no lo consiguen, aunque parece que siguen el mismo modelo de negocios, por ejemplo, diferenciación o diferenciación enfocada? Además, son raras aquellas que superan constantemente a sus rivales y se mantienen en la frontera de creación de valor.

Para entender por qué algunas compañías se desempeñan mejor que otras y por qué el desempeño cambia con el tiempo, es necesario comprender la dinámica de posicionamiento del modelo de negocios de una compañía, de modo que pueda competir con éxito en el largo plazo.

En esta sección se estudia primero otro modelo de negocios que ayuda a explicar por qué algunas compañías son capaces de sostener y aumentar su ventaja competitiva con el paso del tiempo. Después se analiza la forma en que el modelo de negocios que aplica una

compañía la coloca en un grupo estratégico de competidores que afectan su desempeño. Por último, se examina por qué existen diferencias de desempeño entre las compañías de una industria y por qué algunas se meten en problemas serios que ponen en riesgo su supervivencia.

#### **4.3.1 Posicionamiento competitivo para lograr un desempeño superior: diferenciación amplia**

Las compañías que tratan de lograr el liderazgo en costos aplican estrategias y un modelo de negocios diferente a los de una empresa que opta por la diferenciación, pero cada modelo de negocios es una ruta hacia un desempeño y una rentabilidad superiores. Sin embargo, como se ha subrayado en el capítulo, ninguna compañía puede darse el lujo de ignorar su estructura de costos. Los administradores siempre deben tratar de encontrar los medios de reducir los costos en esta época de intensa competencia global, en la que pueden aparecer nuevas compañías (enfocadas) con alguna ventaja de diferenciación o costo y aprovecharla para convertirse en el competidor dominante. Al mismo tiempo, todas las compañías necesitan diferenciar sus productos en cierta medida para atraer clientes, incrementar su participación de mercado y acrecentar sus ganancias. Por lo tanto, una compañía que puede combinar las estrategias necesarias para alcanzar de manera exitosa liderazgo en costos y diferenciación desarrollará el modelo de negocios más rentable en su industria.

En la actualidad, muchas de las empresas más exitosas en una industria han encontrado modos para lograr este objetivo. Estas compañías son reconocidas porque pueden ofrecer a los clientes productos de excelente calidad a precios muy razonables; es decir, ofrecen a los clientes una “propuesta de valor” superior comparada con la de todos sus rivales. A la mitad de la frontera de creación de valor están los diferenciadores amplios, compañías que han desarrollado estrategias de negocios para mejorar simultáneamente su diferenciación y su estructura de costos. Los diferenciadores amplios operan sobre la frontera del valor porque escogieron un grado de diferenciación que les confiere una ventaja competitiva en los segmentos de mercado a los que se han orientado, pero han logrado esta meta de un modo que les permitió bajar su estructura de costos con el tiempo. Por ello, aunque tengan costos más elevados que los líderes de su sector y

aunque ofrezcan un producto menos diferenciado que los diferenciadores, han conquistado una posición competitiva que les permite ofrecer a sus clientes tanto valor como sus rivales y a veces más. Los diferenciadores amplios usan de manera constante sus capacidades distintivas para aumentar la variedad de sus productos y tratan todo el tiempo de entrar en nuevos segmentos de mercado para aumentar su participación en éste y acrecentar sus ganancias. Al mismo tiempo, también se esfuerzan siempre por encontrar los medios para reducir su estructura de costos y aumentar su ROIC.

Las compañías que han formulado e implantado estrategias de negocios que les permiten llegar a esta posición central, de diferenciación amplia, al paso del tiempo representan amenazas serias para los diferenciadores y los líderes en costos por igual. Estas compañías fabrican un producto diferenciado que les permite cobrar un sobreprecio en comparación con el líder en costos; pero en virtud de su magra estructura de costos, pueden fijar un precio apenas mayor al que cobran los líderes y, desde luego, menor al que tiene que cobrar el diferenciador para pagar su obesa estructura de costos. El resultado es que los clientes consideran que el valor que ofrecen los productos del diferenciador amplio merece el sobreprecio y se alejan del producto del líder en costos. A la vez, los clientes que son reacios a pagar el sobreprecio elevado que piden los diferenciadores pueden decidir que las cualidades del producto del diferenciador amplio (y su precio) compensan con creces la pérdida de características diferenciadas “adicionales” de los productos de lujo caros.

Como resultado, cuando los diferenciadores amplios aplican con buen tino este modelo de negocios aumentan constantemente su participación de mercado y su rentabilidad. En consecuencia, tienen más capital para reinvertir en su empresa y mejorar su modelo de negocios. Por ejemplo, con el tiempo, el incremento de las ganancias permite a los diferenciadores amplios invertir en nueva tecnología que aumente su ventaja de diferenciación y reduzca su estructura de costos, lo cual debilita la posición competitiva de sus rivales. A medida que acumulan ventaja competitiva, quedan en posición de ofrecer a sus clientes más y más valor por su dinero, lo que significa que desplazan hacia la derecha la frontera de la creación de valor y sacan a sus competidores de la frontera para que pierdan rentabilidad.

### 4.3.2 Posicionamiento competitivo y grupos estratégicos

La competencia en una industria es dinámica. Nuevos acontecimientos como 1) innovaciones tecnológicas que permitan aumentar la diferenciación de los productos, 2) identificación de nuevos grupos de clientes y segmentos de mercado, y 3) el descubrimiento continuo de nuevas maneras de implantar el modelo de negocios para reducir la estructura de costos modifican constantemente las fuerzas competitivas que operan en una industria. En una situación tan dinámica, la posición competitiva de las compañías cambia con rapidez. Las compañías con alto desempeño obtienen ganancias cuando se posicionan en forma competitiva para perseguir una diferenciación amplia. Por el otro lado, las que tardan en percatarse de que cambia su posición competitiva debido a los actos de sus rivales, ven desaparecer su ventaja competitiva y su capacidad de lograr ganancias superiores al promedio. El análisis de grupos estratégicos, como se vio en el capítulo 2, es una herramienta útil para ayudar a las compañías de una industria a entender mejor la dinámica del posicionamiento competitivo de manera que puedan cambiar sus modelos de negocios para conseguir un desempeño superior.

El modelo de negocios de una compañía determina cómo competirá por los clientes que componen un segmento, mercado o industria y por lo regular varias compañías contienden por los mismos clientes. Esto significa que las estrategias empresariales que persigue una compañía afectan las estrategias de las otras y, con el tiempo, las empresas que compiten por los mismos clientes se convierten en rivales trabados en una lucha competitiva. La meta es ser la compañía que alcanza o desplaza la frontera de valor para obtener una ventaja competitiva y obtener una rentabilidad mayor que el promedio.

En la mayoría de las industrias surgen grupos estratégicos de compañías que aplican un modelo de negocios semejante. Las empresas de una industria que compiten por ser líderes en costos forman un grupo estratégico; todas las que tratan de lograr alguna ventaja de diferenciación sobre las otras y las que han establecido una estrategia de diferenciación amplia constituyen otro grupo estratégico. Aquellas que siguen una diferenciación o un liderazgo en costos enfocado forman otros dos grupos estratégicos.

El concepto de grupos estratégicos tiene varias implicaciones para la posición competitiva. En primer lugar, los administradores estratégicos tienen que clasificar a sus competidores de acuerdo con su elección de modelo empresarial. A continuación pueden identificar las

estrategias que sus rivales han adoptado, como qué necesidades de los clientes hay que satisfacer, a qué grupos de ellos hay que atender y qué competencias distintivas es necesario adquirir. Pueden aprovechar este conocimiento para posicionarse más cerca de los clientes y diferenciarse de los competidores. En otras palabras, el análisis atento de los grupos estratégicos permite a los administradores descubrir las bases más importantes de la competencia en una industria e identificar productos y segmentos de mercado en los cuales competir por los clientes más rentables. Este análisis también revela cuáles competencias es probable que sean más valiosas en el futuro, para que las compañías tomen las decisiones de inversión correctas.

En segundo lugar, una vez que una compañía ha clasificado a sus competidores, entiende mejor de qué manera los cambios que se verifican en la industria afectan su postura relativa en cuanto a la diferenciación y la estructura de costos, además de identificar peligros y oportunidades. A veces los competidores más cercanos de una compañía son las empresas de su grupo estratégico que aplican modelos de negocios semejantes. Los clientes ven los productos de esas compañías como sustitutos unos de otros. En consecuencia, un peligro grave para la rentabilidad de una compañía surge del interior de su propio grupo estratégico cuando una o más de ellas encuentran los medios para mejorar la diferenciación de los productos y acercarse a los clientes o reducir su estructura de costos. Por este motivo hoy en día las compañías trazan indicadores de referencia de sus rivales más cercanos en las principales dimensiones de desempeño para determinar si se atrasan en algún aspecto. Por ejemplo, UPS y FedEx examinan constantemente el desempeño una de la otra.

Como el análisis de grupos estratégicos obliga también a los administradores a concentrarse en las actividades de compañías de otros grupos estratégicos, les ayuda identificar las nuevas amenazas de firmas que están fuera de su grupo estratégico, como cuando una empresa enfocada concibe un modelo de negocios que genera cambios completos en toda la industria. También sirve para entender las oportunidades nuevas que se presentan en virtud de los cambios del entorno; en respuesta a estos cambios, pueden comprar una compañía enfocada e implantar su modelo de negocios en toda la industria para absorber la amenaza.

En resumen, el análisis de grupos estratégicos consiste en identificar y clasificar los modelos de negocios y las estrategias que los rivales de la industria tratan de aplicar. De esta forma los administradores pueden determinar qué estrategias tienen éxito y cuáles no, y por qué determinado modelo de negocios funciona o fracasa. Es importante señalar que también pueden analizar cómo cambia al paso del tiempo la posición competitiva de los rivales de la industria, tanto los que persiguen el mismo modelo de negocios como los que se adhieren a otros. Este conocimiento sirve para perfeccionar o modificar radicalmente sus modelos de negocios y estrategias con el fin de mejorar su posición competitiva.

## **Bibliografía básica y complementaria:**

- Charles W. L. Hill et al (2011). Administración estratégica. Octava edición. México: Mc Graw Hill.
- David, Fred (2009). Conceptos de administración estratégica. México: PEARSON
- Eduardo, Bueno (2010). Dirección estratégica. México: Ediciones Piramide