

PLANEACIÓN
ESTRATÉGICA DEL
NEGOCIO
(trabajo - producto)

En la década de los setentas se produjeron cambios importantes. El crecimiento sin precedentes que comenzó en el período inmediatamente anterior inició su declinación aumentando el grado de rivalidad entre competidores en algunas industrias.

Como resultado de este proceso, el centro de la atención directiva cambió, de la producción, al mercado. Antes, cualquier bien producido podía encontrar un lugar en el mercado y de hecho se vendía una vez producido. Pero en los setentas, un crecimiento bajo de la industria obligaba a las firmas a esforzarse por entender a las fuerzas del mercado y a identificar las causas de la rentabilidad con el fin de construir una posición defendible en aquellas áreas en que la firma había decidido competir.

En esta época se produjo un aumento en la diversificación de los negocios de las firmas más importantes; esta diversificación fué el resultado de las adquisiciones agresivas que en los últimos años de la década de los setentas produjo una ola de conglomerados (Scherer, 1980)

LA APARICIÓN DE LA SEGMENTACIÓN DEL NEGOCIO

Una vez desaparecidas las condiciones que hicieron posible la aplicación exitosa de la planeación a largo plazo, apareció el concepto nuevo que ocasionó un avance significativo en la práctica de la planeación. El concepto de la segmentación del negocio, entendido este término como producto-trabajo. Este concepto, nacido en 1970, Cuando Alfred Borch, en aquel entonces presidente en General Electric, decidió separar los negocios de G.E. en un conjunto de unidades autónomas. Siguiendo una recomendación hecha por McKenzie y Compañía, General Electric había volucionado desde una compañía dedicada solo a motores eléctricos hasta la amplia definición de dedicarse a negocios relacionados con la energía en un conjunto de actividades abarcando a una gran variedad de industrias.

La complejidad aumentó en los mismos grados en que se incrementó:

- ❑ El tamaño
- ❑ La diversidad
- ❑ El propósito internacional y
- ❑ La extensión en el rango de tecnologías.

Todo esto planteó un desafío sin precedentes a los directivos de alto nivel en G.E. Ante esta tarea formidable, la respuesta de los administradores fué agrupar a los negocios de la firma en unidades autónomas que podrían ser administradas como un negocio que podría subsistir por sí mismo y desempeñarse como una responsabilidad identificada. Aquellas entidades recibieron el nombre de Unidades Estratégicas de Negocios o UENS. El concepto de UEN fué generado bajo la influencia ejercida durante largo tiempo por compañías especializadas en el diseño de organizaciones. Así, el concepto de UEN fué implementado en el proceso formal de planeación estratégica.

Entresacando del caso preparado por la Escuela de Negocios de Harvard, titulado Compañía General Electric, 1981) La UEN fué en principio diseñada para asegurar la integridad organizacional, mientras facilitaba el hecho de que el gerente general de la UEN pudiera tomar decisiones estratégicas para competir (sin producir consecuencias sobre las estrategias de otras UENS al interior de la firma)

Podríamos entender a las UENS como compañías independientes, con el suficiente desarrollo para subsistir y absolutamente exitosas, cada una con... un mercado definido o con su propio segmento de mercado. Rothschild (1980 p. 14) gerente de desarrollo corporativo y de integración en GE, formuló la siguiente lista de criterios que se deben cumplir antes de que un componente organizacional pueda ser clasificado como UEN:

- ❑ Antes que nada, una UEN debe producir bienes para el mercado externo y no tanto para el mercado interno; esto es, la UEN debe tener un conjunto de compradores externos y no sólo producir como un proveedor interno o un proveedor externo de temporada
- ❑ La UEN debe tener un conjunto definido de competidores externos que cuenten con habilidades semejantes o que superen el nivel de habilidades.
- ❑ La UEN debe ejercer el control acerca de su propio destino. Esto significa que debe ser capaz de decidir por sí misma.

1. Cuáles productos va a ofrecer

2. Dónde conseguir los abastecimientos

3. Decidir desde los componentes hasta los productos.

(Lo anterior no significa que tal UEN no tenga acceso a los recursos compartidos o nó tales como una planta de manufactura común; o una fuerza de ventas combinada; o aún los servicios corporativos de investigación y desarrollo. La clave se encuentra en la elección. La UEN debe ser capaz de elegir y no solamente resultar la víctima de la decisión de cualquiera otro. La UEN debe tener opciones de las cuales pueda escoger la alternativa que mejor logre los objetivos corporativos del negocio.

- ❑ Su desempeño debe ser medible en términos de pérdidas y ganancias; esto es, debe ser un verdadero centro de utilidades.

No toda organización podrá ser una UEN, pero las UENS deben reflejar estos criterios, y, entre todos, el más importante es el que se refiere a ejercer el control acerca de su propio destino.

Una definición semejante fué formulada por la firma de consultores Arthur D. Little quien definió a la UEN como una área de negocios, con un mercado externo de productos o servicios, cuyos objetivos pueden ser determinados y las estrategias implementadas independientemente de las otras áreas de negocios. Es una unidad que podría sobrevivir sola a una desincorporación.

Los criterios de segmentación según la firma Arthur D. Little se basan sobre todo en las condiciones determinadas por el mercado externo y menos por:

- ❑ Los enlaces tecnológicos (por ejemplo, tecnología común)
- ❑ Y menos por los enlaces costo-producción (por ejemplo, instalaciones comunes de manufactura, y ni por los
- ❑ Canales comunes de distribución. Estos criterios sugieren que una UEN es:
 1. Un conjunto de productos y mercados
 2. Que contienen en el mismo conjunto de competidores
 3. Que igualmente o en conjunto se ven influenciados por cambios de precio
 4. Satisfacen a un solo conjunto de compradores
 5. Son afectados en forma semejante por cambios en calidad y en estilo
 6. Las UENS se integran con productos, los cuales son sustitutos unos de otros
 7. Y los productos pueden ser descontinuados, sin provocar consecuencias en los demás negocios de la corporación. (Este tema se analiza con más extensión en el capítulo 9)

El proceso de segmentación no concluye con la definición de la UEN; este proceso se pone en práctica en los distintos niveles jerárquicos en la organización. Así resulta el elemento esfera de control como consecuencia del posicionamiento de los negocios diseñado desde la perspectiva corporativa. El número de UENS que resulte no debe ser tan largo que dañe la habilidad que los gerentes de alto nivel tienen para entender con amplitud las características de cada negocio. El número de UENS debe ayudar a facilitar su administración apropiada. Por necesidad la segmentación corporativa en una firma grande es, en consecuencia, más amplia y agregada. Por lo regular las UENS resultantes de la segmentación se integran con una pluralidad de productos y mercados que tienen que ser definidos adecuadamente por una segunda segmentación que se realiza al nivel del negocio. Esta segmentación ofrece los servicios de inteligencia necesarios al gerente de la UEN para establecer en forma del todo comprensiva las prioridades encaminadas al desarrollo de cada segmento individual incluyendo la posible discontinuación de algunos segmentos a fin de concentrar todas las habilidades de los negocios en un mercado visualizado con menor extensión.

LOS ELEMENTOS FUNDAMENTALES EN LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA FORMAL DEL NEGOCIO

Las tareas principales que se suceden en un proceso formal de planeación estratégica se presentan en la ilustración 3.1:

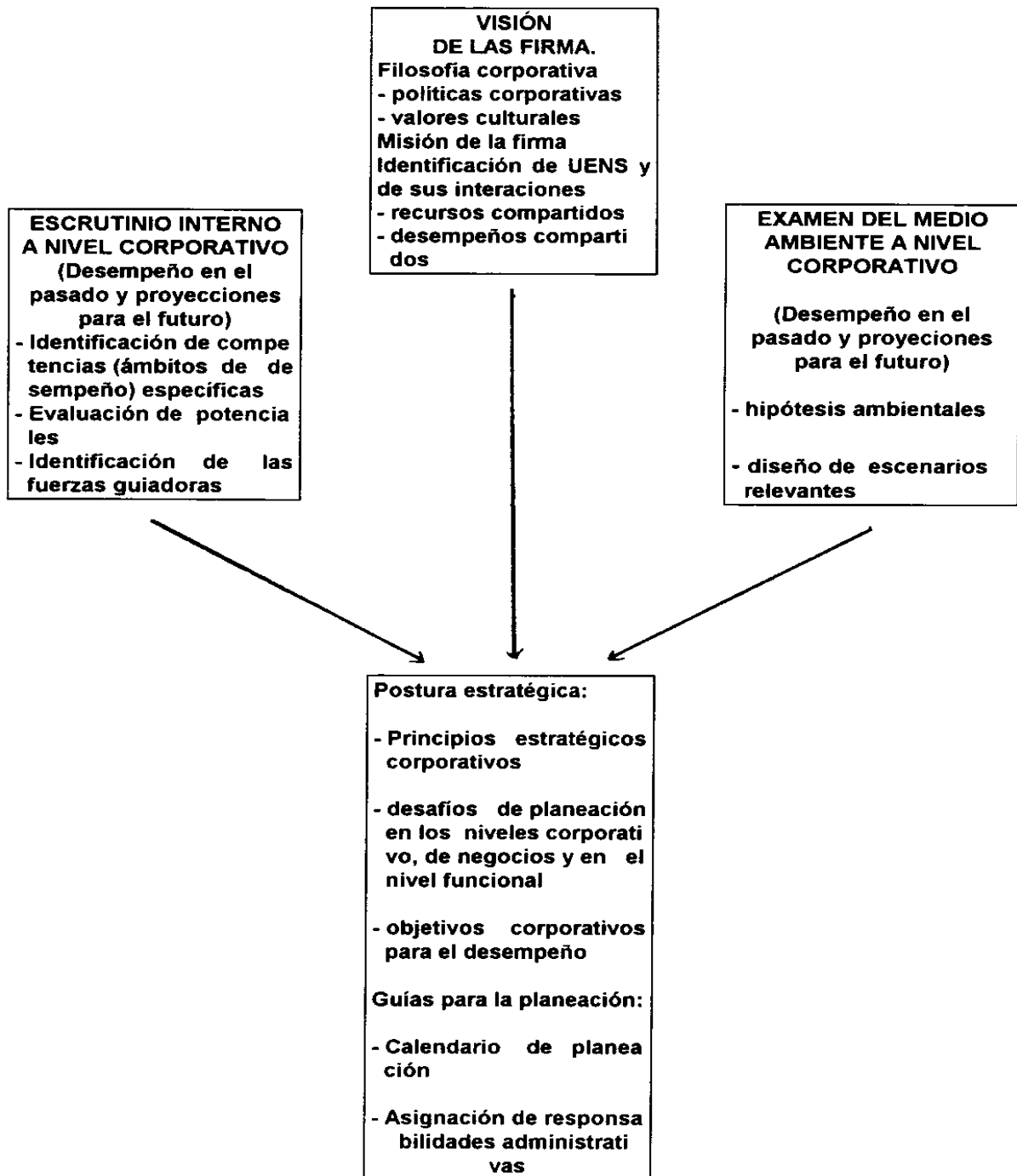
- El centro del proceso lo constituye la formulación de la estrategia del negocio y sus programas de soporte estratégico;

- El corporativo evalúa los programas, proporciona recursos y se puede comprometer formalmente por medio de la aprobación de las cifras del presupuesto

- Siguiendo este procedimiento, la estrategia del negocio se convierte en el producto final de un proceso complejo de pensamiento que incluye el escudriñamiento del ambiente externo y un escrutinio interno; lo cual demanda una articulación previa que se logra por medio de la misión.

Enseguida describimos estas etapas

Ilustración 3.1 Elementos fundamentales en
la planeación formal de un negocio



Es tanto una expresión del propósito del negocio como una explicación del grado requerido de excelencia con el fin de apropiarse una posición de liderazgo en la lucha competitiva. Es el paso que fundamenta la formulación de la estrategia del negocio. Esta definición general de la direccionalidad del negocio es lo que nosotros llamamos misión.

La información principal que constituye el contenido de la misión es la definición clara del propósito actual y futuro deseado para el negocio. Lo anterior queda expresado en la descripción amplia de:

- Los productos

- Los mercados y

- la cobertura de los negocios en la actualidad y para un período corto de tiempo en el futuro, casi siempre para tres a cinco años. La declaración del propósito del negocio es de naturaleza informativa, no solo por lo que contiene, sino por lo que contiene sino también por lo que deja afuera. La enumeración de las características actuales y futuras de el producto, el mercado, el propósito geográfico del producto comunican el grado de permanencia que se espera tenga el producto. En cuanto a la permanencia. en la página siguiente comentamos el punto de vista de Leavitt, que no por antiguo deja de ser interesante.

En un artículo ya muy popular, Leavitt (1960) poner en alerta contra la miopía en mercadotecnia. La esencia de su mensaje es la recomendación de que la definición del propósito del negocio sea amplia con el fin de facilitar:

- ❑ El descubrimiento de cambios en las tendencias de la industria

- ❑ El descubrimiento del reposicionamiento de los competidores en términos de productos, mercados, cobertura geográfica

- ❑ Descubrimiento de la posibilidad de productos sustitutos.

La identificación de diferencias entre el propósito actual y el futuro es un instrumento para el diagnóstico efectivo que previene contra el posicionamiento miope en el negocio

Un ejemplo de una definición comunica con claridad las tres dimensiones del objetivo del negocio nos lo ofrece el Grupo Motorola en su División Electrónica Industrial y Automotriz y que presentamos en las siguiente página

MISION DE MOTOROLA
(Ejemplo)

La Misión del Grupo Motorola en su división electrónica y automotriz consiste en la creación y producción de módulos electrónicos, equipo de conversión de fuerza para los productores de equipo original (PEOS) y la producción de partes asociadas con el mercado de refacciones.

El propósito del producto se centra en el volumen de producción de los módulos electrónicos, cubriendo una variedad de tecnologías de producción de receptores, transmisores y controladores de la información, así como la producción de tableros de información y de conversión de fuerza.

La meta del mercado se encuentra en el segmento de productores de equipo original y el seguimiento de mercado propio de:

- ❑ Los sistemas de instrumentación y de conversión de fuerza electrónica.
- ❑ Equipo de líneas y enchufes de comunicación.
- ❑ Conectores de fuerza vehicular.
- ❑ Aparatos y equipo para uso doméstico.
- ❑ Equipo para uso de los conductores de automóviles y para comprar por parte de los productores de equipo original y
- ❑ Creación y producción de sistemas de clarificación visual y tableros de despliegue de las posibilidades electrónicas.

La meta geográfica primaria es norteamérica y Europa, enseguida Japón, América Latina y África del Sur.

La misión del negocio puede contener otro aspecto de la información. Se trata de elegir la manera cómo se espera lograr el liderazgo en el mercado de tal manera que con él se construya una ventaja competitiva defendible. En este sentido la definición de la misión corporativa de EMHART nos transmite con claridad tal propósito. Es un ejemplo de un mayor contenido corporativo y un menor contenido de la misión-

La presentamos en la página siguiente con el fin de ilustrar la elección de la manera cómo lograr liderazgo y ventaja competitiva.

MISIÓN DE EMHART

Esperamos que los negocios de la Compañía, en industrias atractivas, logren alcanzar y mantener una posición de liderazgo. Tal posición real de liderazgo significa poseer una ventaja sobre todos los competidores, ventaja bien definida y de significación. Lo anterior se puede alcanzar mediante una

determinación consciente, continua y singular con el fin de lograr una o ambas de las siguientes posiciones en la industria:

- *Una posición con los menores costos de entrega.*

Un negocio con los menores costos de entrega posee las mejores economías de escala sobre los demás competidores. El campo de las economías de escala se localiza en manufactura, distribución y proceso de instalación donde se producen los mayores volúmenes de costos. El éxito en el logro de la posición en los menores costos de entrega depende sobre todo de la identificación de la etapa del proceso donde la concentración de esfuerzos produce los resultados más altos.

- *Productos diferenciados.*

Los productos diferenciados son aquellos que ofrecen a los usuarios algún beneficio único o singular y de significación. Las patentes, marcas registradas, imagen de marca o las habilidades especializadas evitan que los competidores imiten tales productos. Si un producto se encuentra ampliamente diferenciado, el usuario debido a la selección se vuelve insensible al precio. El aumento en el usuario de la sensibilidad al precio es un signo de que un producto está perdiendo su ventaja lograda por su nivel de diferenciación.

ANÁLISIS DEL AMBIENTE Y EXAMEN INTERNO

Antes de la definición particular de las estrategias para cada negocio, el proceso de planeación demanda un análisis en relación con el presente y el futuro de los negocios en términos de dos dimensiones:

- Las fuerzas fuera de control que actúan en el ambiente externo y que determinan las tendencias de la industria y las oportunidades en el mercado y**

- Las habilidades internas que se encuentran instaladas en la firma y que son el potencial distintivo del liderazgo competitivo y que la firma podría movilizar con el fin de levantar la superioridad de un negocio sobre sus competidores. La estrategia del negocio constituye una respuesta para manejar a estas dos dimensiones:**
 - 1. Cuando se ocupa del ambiente externo, la orientación estratégica se esfuerza por lograr una ventaja en el aprovechamiento de las oportunidades del mercado y neutralizar los impactos adversos del ambiente.**

 - 2. Cuando se analiza el ambiente interno, la orientación se encamina a reforzar las fortalezas internas y a mejorar las habilidades identificadas con el fin de estar preparados para la contienda.**

Durante los últimos años de la década de los sesentas y a lo largo de la década de los setentas, la metodología de planeación conoció el enfoque de cartera de negocios desarrollado para facilitar a los gerentes el análisis de las dos dimensiones en la etapa de diagnóstico estratégico. La esencia de esta metodología consiste en colocar a un negocio dentro de una matriz de acuerdo con:

- Sus fortalezas competitivas y**

- De acuerdo con los grados o niveles de atracción de las fuerzas que residen en la industria. El resultado de este análisis se presenta gráficamente en un diagrama. Este cuadro facilita a los gerentes la visualización deeeeeeel grado de contribución de cada negocio a la cartera corporativa. Las más populares entre las matrices de cartera de negocios (presentadas en la ilustración 3.2) son:

1. La Matriz Participación-crecimiento del mercado creada por Boston COUNSULTING Group (Matriz BCG)

Capítulo 7

2. Matriz acerca de las fuerzas que ejercen atracción en la industria y las fortalezas del negocio, técnica creada por la General Electric conjuntamente con la empresa consultora McKENZIE.

Capítulo 8

3. La matriz con el enfoque del ciclo de vida creada ppor la firma consultora ARTHUR D. LITTLE.

Capítulo 9

Los enfoques de cartera han producido contribuciones significativas para el perfeccionamiento del pensamiento encaminado a la planeación estratégica. Algunas de las más significativas contribuciones son las siguientes:

1. Las matrices ofrecen a la reflexión los medios más sencillos y efectivos para facilitar el agrupamiento de las actividades de la firma en un conjunto de negocios bien definido. También proporcionan, mientras se realizan los análisis para posicionar a los negocios en las dos dimensiones, grandes oportunidades para volver a colocar a las ventajas de la segmentación propuesta en el campo de atención de la mente.

2. Permitiendo establecer una diferenciación clara en la naturaleza de cada uno de los negocios en términos de su posición competitiva y según las fuerzas que actúan como atractores en la industria. Los enfoques de cartera facilitan a los actores directivos la posibilidad de determinar un conjunto apropiado de estrategias distintivas para cada negocio de acuerdo con su potencial inherente y sus necesidades de desarrollo. Han llegado los días en los cuales los gerentes pueden imponer un objetivo global y uniforme, tal como..."Deja que el retorno sobre las erogaciones sea del 15%"; Esta imposición se puede basar en la creencia de que cada negocio se encuentra en un parecido grado de rendimiento a fin de alcanzar la meta.

3. Los enfoques de cartera conducen de un modo pragmático a capturar la esencia del análisis estratégico. Por medio de un despliegue gráfico de los negocios y de la cartera, los enfoques ofrecen un mecanismo para entender y comunicar las características más importantes de las empresas estratégicas con las que contiene la firma.

4. Los enfoques de cartera han contribuido significativamente al provocar el estado de alerta en muchos administradores. En un alto grado, la utilización de las matrices de cartera produjo la adopción creciente y formal del análisis competitivo y el aumento en la conciencia competitiva de las empresas. Se produjo lo anterior porque la puesta en práctica del enfoque de cartera demanda una recolección y ordenamiento de cierta cantidad mínima de información cuantitativa en relación con los competidores; lo cual constituye la primera etapa en el perfeccionamiento de la inteligencia competitiva. Las matrices de cartera se pueden construir con los datos de los competidores principales y son capaces de provocar conocimientos profundos en la situación (insights) en relación con un conjunto de fortalezas y hacen brotar cierta habilidad para ver con anticipación sus respuestas potenciales y sus posturas y movimientos estratégicos. Y como hecho principal, este documento demanda resaltar el hecho de que perfeccionar la firma, perfecciona su propio conocimiento y el de los competidores principales.

5. Los enfoques de cartera tienen dos niveles básicos de aplicación:

- El corporativo y
- El de los negocios

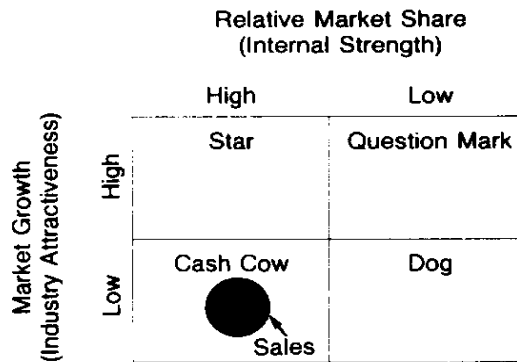
Al nivel corporativo, los enfoques estratégicos entregan a la alta dirección un instrumento útil para instalar criterios en relación con asignaciones de recursos; criterios para reflexionar sobre crecimiento de la rentabilidad y sobre la composición de los intercambios (promociones de venta o paquetes) Los enfoques de cartera facilitan el hecho de relacionar todo lo anterior el balance de efectivo. En el nivel de negocios, el centro de atención cambia desde el negocio completo a segmentos de mercado y e producto; pero se utilizan las mismas técnicas de cartera en el proceso de definición de la estrategia en un grado más detallado y en un nivel más cercano a la acción.

6. Los enfoques de cartera por medio de la representación del conjunto completo de los negocios de la firma, ofrecen un mecanismo útil para considerar las posibles adquisiciones y las cancelaciones. Análisis sobre varias técnicas de administración e la cartera de negocios han sido reportados por Wind y Mahajan (1981) y Haspeslagh (1982)

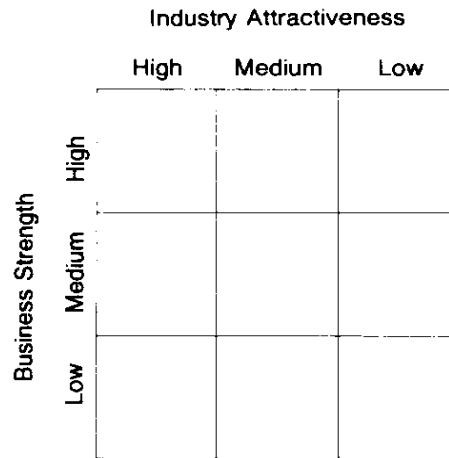
Ilustración 3.2 Matrices de portafolio utilizadas en la

Planeación Estratégica

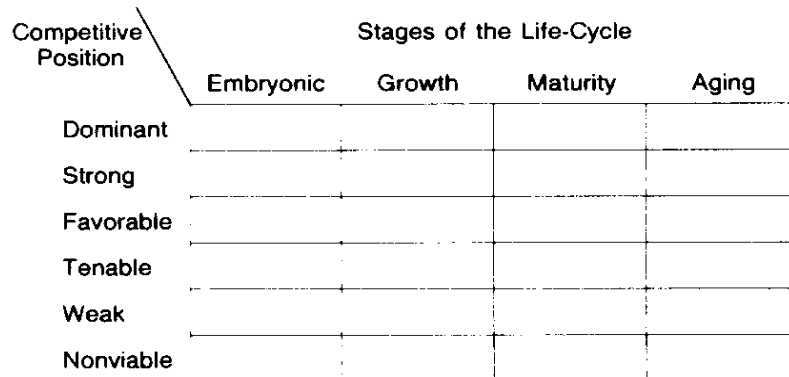
The Growth-Share Matrix
(Boston Consulting Group Approach)



The Industry Attractiveness-Business Strength Matrix
(The General Electric-McKinsey Approach)



The Life-Cycle Approach
(Arthur D. Little, Inc.)



LA FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS DE NEGOCIOS Y LA DEFINICIÓN DE PROGRAMAS ESTRATÉGICOS

El proceso de planeación estratégica conduce a la formulación de la estrategia para la unidad de negocios. Una estrategia de negocios es un conjunto de programas de acción bien coordinados y que se encamina a asegurar una ventaja competitiva defendible en el corto plazo. Estos programas se definen a dos niveles distintos de especificidad.

1. Amplios programas de acción que cubren un horizonte de planeación para muchos años y

2. Programas específicos de acción que cubren un período de 6 a 18 meses. Así se expresa en forma operacional la estrategia de negocios en términos de una serie de amplios programas de acción y cada uno de estos programas de acción se explicita, a su vez, en un conjunto de programas específicos. Todos estos programas, tanto los amplios como los específicos, cubren compromisos funcionales, adecuando a la estrategia de negocios en una articulación muy integrada con actividades multifuncionales.

Tal vez la contribución más específica y permanente del enfoque de artera resida en la generación de una serie de *estrategias naturales y genéricas* para que sean tomadas en cuenta en cada negocio dependiendo de su posición en la atracción de la industria y dependiendo también de las dimensiones de sus fortalezas competitivas.

La primera propuesta de estrategias genéricas fué la formulada por Boston Consultin Group por medio de su enfoque matricial, el cual se fundamenta en la participación deseable en el mercado como primer insumo que da sentido a los objetivos estratégicos de la unidad de negocios. Las definiciones básicas a partir de la participación en el mercado propuestas por la BCG son:

- Aumentar
- Limitar
- Cosechar
- Retirarse

McMillan (1982) amplió los papeles estratégicos que podría jugar una unidad de negocios dependiendo de la posición que ocupara en la matriz de la cartera. La ilustración 3.3. de la página siguiente identifica a cada papel estratégico y lo define:

**PAPELES ESTRATEGICOS QUE PODRIAN DESEMPEÑAR
LAS UNIDADES DE NEGOCIOS DENTRO DE LA CARTERA**

**CRECER
CON FIRMEZA**

El negocio disfruta de una posición fuerte en una industria con las siguientes características:

- Ejerce un alto grado de atracción**
- Crece con rapidez**

Y en donde los directivos desean aumentar la participación de mercado en el período de tiempo más corto posible.

Este papel se asigna a la UEN al principio del ciclo de vida, especialmente cuando no se duda de la continuidad en el crecimiento.

**CRECER EN
FORMA GRADUAL**

El negocio disfruta de una posición fuerte en una industria atractiva con:

- Crecimiento moderado**
- Los directivos desean aumentar la participación**
- La situación presenta características que hacen brotar la duda acerca de la continuidad en su crecimiento; o bien,**
- En otros casos, la situación presenta las características de un crecimiento rápido y sostenido**

CRECER EN
FORMA SELECTIVA

- ❑ El negocio tiene una posición que se podría calificarse como buena
- ❑ Se desea fortalecer la participación
- ❑ Se cree que el negocio tiene fortalezas o que puede llegar a desarrollarlas

El análisis de cartera proporciona a los directivos las bases para formarse un criterio y decidir

MANTENER
CON FIRMEZA

El negocio tiene una posición fuerte en una industria con fuerzas de atracción y los directivos se han propuesto mantener con firmeza tal posición

MANTENER EN
FORMA SELECTIVA

Ya sea que el negocio se encuentre en una posición fuerte y en una industria que está generando menores fuerzas de atracción; o que el negocio se encuentre en una posición moderada en una industria que esté generando las mayores fuerzas de atracción. Los directivos desean aprovechar la situación maximizando los beneficios de rentabilidad o decidiendo servir a los segmentos donde se puede alcanzar rentabilidad; en cualquier caso los directivos tienen el criterio de hacer el menor despliegue de recursos

En una industria que ejerce un alto grado de atracción:

PRUEBA

DE VIABILIDAD

Los negocios se encuentran en una posición menos que satisfactoria y en una industria menos atractiva. Si del negocio pueden salir los recursos, los directivos pueden decidir conservarlo, pero sin que lo apoyen con recursos adicionales. Los elementos de decisión y de responsabilidad se encuentran en el mismo negocio, pues en base a su comportamiento se puede justificar su conservación.

ELIMINAR
O LIQUIDAR

Ni el negocio ni la industria generan ninguna atracción, ni ningún retorno. Tan solo presentan grandes barreras que impiden el éxito. El negocio debe ser eliminado

PERSEGUIDOR
COMPETITIVO

Se trata de un negocio que tiene una posición débil ya sea en una industria muy atractiva o tan solo atractiva y donde los competidores que gozan de una posición fuerte en la industria compiten con la firma en otras industrias. El papel del perseguidor competitivo es atacar continua o esporádicamente a la posición del competidor, no necesariamente con la intención de lograr un éxito; el propósito es desviar la atención de otras áreas, especialmente de aquellas en donde se generan los retornos

Arthur D. Little propone otro conjunto más estructurado y comprensible de estrategias genéricas que se enlistan en la ilustración 3.4 cuya utilización se detalla en el capítulo 9.

El propósito subyacente en la aplicación de las estrategias genéricas no es convertir a la planeación estratégica en un ejercicio mecánico o el reducir el conjunto de estrategias a aquella cuya naturaleza coincida con el posicionamiento del negocio en la matriz de la cartera, sino que el propósito es más bien el de ofrecer al gerente del negocio una lista o conjunto de alternativas estratégicas razonadas.

Podemos agrupar a las estrategias genéricas en seis grandes categorías fundamentadas en el propósito que se persigue con la aplicación de la estrategia. En la página siguiente se enlistan las estrategias propuestas por Arthur D. Little. Ilustración 3.4

ESTRATEGIAS GENÉRICAS
(Arthur D. Little)

1. ESTRATEGIAS DE MERCADO

Exportar el mismo producto al mismo mercado:

- Cultivo inicial del mercado
- Penetración en el mercado

Nuevos productos a nuevos mercados.
Nuevos productos a iguales mercados.
Iguales productos a nuevos mercados.

2. ESTRATEGIAS DE INTEGRACIÓN

- Integración hacia atrás
- Integración hacia adelante

3. ENTRAR A COMPETIR EN EL EXTRANJERO

- Creación de un negocio en el extranjero
- Instalar capacidades de producción en el extranjero
- Autorizar franquicias, concesionarios, licencias en el extranjero.

4. ESTRATEGIAS LOGÍSTICAS

- Racionalización de la distribución
- Capacidad excesiva
- Racionalización del mercado
- Racionalización de la producción
- Racionalización de la línea de productos

5. ESTRATEGIA DE EFICIENCIA

- Eficiencia en métodos y funcionales
- Eficiencia tecnológica
- Eficiencia en reducción de costos

6. ESTRATEGIAS PARA COSECHAR

- Duda
- Pequeña joya
- Pura sobrevivencia
- Mantenimiento
- Abandono.

ESTRATEGIAS GENÉRICAS
(Lógica entre variables)

1. Integración hacia atrás	1. Penetración en el mercado
2. Desarrollo de negocios en el extranjero	2. Racionalización del mercado
3. Instalación de capacidades de producción en el extranjero	3. Eficiencia en métodos y funcionales
4. Racionalización de la Distribución	4. Nuevos productos/nuevos mercados
5. Capacidad excesiva	5. Nuevos productos/iguales mercados
6. Exportar/producto igual	6. Racionalización de producción
7. Integración hacia adelante	7. Racionalización de la línea de productos
8. Duda	8. Sobrevivencia pura
9. Desarrollo inicial del mercado	9. Iguales productos/nuevos mercados
10. Autorizar franquicias, concesionarios, licencias	10. Iguales productos/iguales mercados
11. Racionalización integral	11. Eficiencia tecnológica
12. Reducción de costos (eficiencia en)	12. Abandono del negocio

ASIGNACIÓN DE RECURSOS Y DEFINICIÓN DE LAS MEDIDAS DE DESEMPEÑO PARA EL CONTROL ADMINISTRATIVO

El poder para emitir la calificación final acerca de los méritos de una estrategia de negocios reside en la cumbre de la organización donde se encuentra la fuente de los recursos. Una vez más, el enfoque de cartera ofrece a los directivos útiles criterios guía para que contiendan con la evaluación de la estrategia del negocio y la asignación de recursos.

- ❑ Facilita el establecimiento de un conjunto ordenado de prioridades para invertir de acuerdo con el potencial de crecimiento del negocio y de la rentabilidad derivada de su posición en la matriz de
- ❑ Ofrece un mecanismo para comprobar la consistencia entre las demandas de recursos financieros y humanos hechas por el negocio y sus necesidades inherentes surgidas de su posición en la matriz de cartera.
- ❑ Facilita el balance adecuado entre las necesidades de efectivo y las entregas de efectivo entre los negocios de la corporación
- ❑ Permite el establecimiento de mecanismos de control financiero congruente con el seguimiento del desempeño de cada negocio utilizando las variables claves congruentes con su potencial actual y futuro.

PRESUPUESTACIÓN

El resultado de este proceso de planeación lleva hacia la formulación del presupuesto, el cual no es una nueva extrapolación del pasado con el futuro, sino un instrumento que contenga compromisos tanto estratégicos como operacionales.

❑ Los compromisos estratégicos persiguen la puesta en práctica de nuevas oportunidades que sean capaces de introducir cambios significativos en la conducción de los negocios existentes (*los compromisos estratégicos generan fondos estratégicos*)

❑ Los compromisos operaciones, en su área, se encaminan a la conservación efectiva de la base y de la fortaleza del negocio existente (*Los compromisos operacionales generan fondos operacionales*)

Un camino para superar esta dicotomía propia del presupuesto consiste en distinguir la función a la que tienen que apoyar los fondos estratégicos y los fondos operacionales.

❑ Los fondos estratégicos se emplean en gastos demandados por la puesta en práctica de programas de acción cuyos beneficios podrían esperarse en el largo plazo, más allá del período de presupuesto actual. (Vancil, 1972 y Stonich, 1980)

❑ Los fondos operaciones se emplean en gastos necesarios para la conservación o mantenimiento del negocio en su posición presente.

En la página siguiente se describen los tres componentes principales de los fondos estratégicos

COMPONENTES PRINCIPALES DE LOS FONDOS ESTRATÉGICOS

1. Inversiones en activos fijos, tales como nueva capacidad de producción, nueva maquinaria y equipo y nuevos vehículos para distribución, nuevo espacio para oficinas, más espacio de almacén y otras adquisiciones.

2. Aumentos o disminuciones en el capital de trabajo provocadas por los compromisos estratégicos, tales como efectos producidos por aumentos en los inventarios y en cuentas por cobrar a consecuencia de aumentos en ventas; la necesidad de acumular más volumen de inventarios para ofrecer mejores servicios; aumentos en cuentas por cobrar, por cambios en la política de trato a compradores.

3. Gastos para el desarrollo que son los que se dedican a cubrir las necesidades de los negocios existentes, como gastos de publicidad en la introducción de un nuevo producto o en la reposición de un antiguo producto; investigación y desarrollo de nuevos productos,; gastos de los programas más importantes para reducir costos en los productos existentes; descuentos por introducción, promoción de ventas, reparo gratis de muestras para estimular las primeras compras; desarrollo de sistemas de administración tales como planeación, control y compensación y algunos estudios de ingeniería...

Es importante distinguir e identificar estas tres formas estratégicas. Aún cuando las tres contribuyen al mismo propósito, es a saber, el mejoramiento de las habilidades futuras de la firma, sin embargo, las reglas de contabilidad financiera tratan a estas tres clases en forma muy diferente:

- La inversión se muestra como un incremento en los activos netos y aparece en la hoja de balance como un gasto anual con depreciación en el estado de pérdidas y ganancias.

- Los incrementos en el capital de trabajo también aumentan el activo neto de la firma, pero sin repercusión anual en los costos.

- Los gastos para el desarrollo se cargan como erogaciones en ingresos-egresos del presente año y no tienen impacto en la hoja de balance ya que no se registran inmediatamente los resultados de rentabilidad derivados de estos fondos. Es muy importante lograr que el gerente acepte su responsabilidad en relación con la utilización precisa de estas asignaciones y en el tiempo predeterminado, utilizando las medidas de desempeño relacionados con las características inherentes de los programas de acción a los cuales dan soporte estas asignaciones de recursos

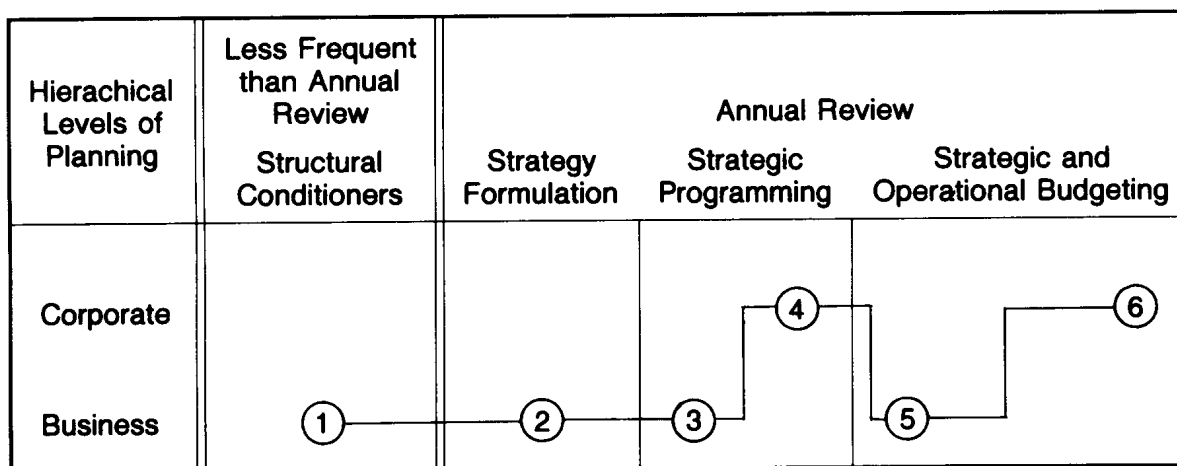
Es muy importante que el directivo caiga en la cuenta del lugar del registro y del tiempo en que se deben cargar estas erogaciones utilizando las medidas de desempeño relacionadas con las características inherentes de los programas de acción a los cuales estas características dan soporte.

Si los negocios han creado una sana estrategia, será fácil ver cómo las variables claves comienzan a mejorar con los años. Lo que es más difícil es medir la contribución a corto plazo de una multitud de programas requiriendo gastos estratégicos. Así, existe la necesidad de hacer coincidir el tipo de proyecto directivo con los mecanismos de control centrados en el costo y en la eficiencia en el tiempo. Hacer tal cosa es la única manera de medir la calidad en la utilización de los fondos estratégicos.

EL PROCESO DE PLANEACIÓN
ESTRATÉGICA DE LOS NEGOCIOS

La planeación estratégica se lleva a la práctica mediante una modalidad organizada y disciplinada encaminada a implementar las acciones secuenciales que demanda el logro de las tareas que conforman el cumplimiento completo de la estrategia del negocio. La ilustración 3.5 muestra la naturaleza de tales acciones secuenciales durante los procesos de planeación estratégica del negocio.

Ilustración 3.5. Proceso formal de Planeación Estratégica



- 1 The Mission of the business
- 2 Formulation of business strategy and broad action programs
- 3 Formulation and evaluation of specific action programs
- 4 Resource allocation and definition of performance measurements for management control
- 5 Budgeting at the business level
- 6 Budgeting considerations and approval of strategic and operational funds

Las seis tareas representadas en la ilustración coinciden con los elementos fundamentales descritos anteriormente. En ella se muestra el papel desempeñado por los niveles corporativo y de negocios en el proceso de planeación. La corporación se abstiene de evaluar las propuestas hechas por el negocio, eso sí, asigna los recursos necesarios (sobre todo financieros) y autoriza el presupuesto final que resulta de la planeación. En efecto, respeta la

autonomía de cada unidad de negocios y la trata como una entidad que cuenta con todo el soporte funcional necesario y que participa funcionalmente en la planeación que se refiere a la nivel de negocio.

Nosotros enriqueceremos la descripción del proceso formal estratégico cuando, en el capítulo 4, analicemos ampliamente el papel de la corporación conforme a las características de la siguiente etapa de evolución en la planeación.

UN EJEMPLO DE PLANEACIÓN FORMAL
EN EL NIVEL DE UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS

La ilustración 3.6 muestra el formato que están utilizando las corporaciones más importantes en EUA para formular un documento con las ideas principales de su estrategia de negocios

Ilustración 3.6 Ejemplo de un plan estratégico de negocios

MARKET OVERVIEW	COMPETITIVE ENVIRONMENT														
<ul style="list-style-type: none"> • Total Available Market <table style="margin-left: 20px; border-collapse: collapse;"> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;">1982</td> <td style="text-align: center;">1987</td> <td style="text-align: center;">%Gr.</td> </tr> <tr> <td style="text-align: right;">\$M</td> <td style="text-align: center;">500</td> <td style="text-align: center;">1856</td> <td style="text-align: center;">30</td> </tr> </table> 		1982	1987	%Gr.	\$M	500	1856	30	<ul style="list-style-type: none"> • Narrative <ul style="list-style-type: none"> • Growing industry attracting a large number of national and international firms • Total production capacity in the industry is expected to double in the next two years 						
	1982	1987	%Gr.												
\$M	500	1856	30												
<ul style="list-style-type: none"> • Trends <ul style="list-style-type: none"> • Japanese competition is expected to increase through the 80's • New applications in trains and subways 	<ul style="list-style-type: none"> • Market Share <table border="1" style="margin-left: 20px; border-collapse: collapse; width: 100%;"> <thead> <tr> <th style="text-align: center;">Firm</th> <th style="text-align: center;">%</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">E.C.</td> <td style="text-align: center;">28</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Bosch</td> <td style="text-align: center;">22</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Delco</td> <td style="text-align: center;">20</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Hitachi</td> <td style="text-align: center;">15</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Motorola</td> <td style="text-align: center;">10</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Toshiba</td> <td style="text-align: center;">5</td> </tr> </tbody> </table> 	Firm	%	E.C.	28	Bosch	22	Delco	20	Hitachi	15	Motorola	10	Toshiba	5
Firm	%														
E.C.	28														
Bosch	22														
Delco	20														
Hitachi	15														
Motorola	10														
Toshiba	5														
	<ul style="list-style-type: none"> • Competitors profile <ul style="list-style-type: none"> • Bosch has ownership and technical tie-ups with Japanese firms 														

Aunque este documento no especifica todos y cada uno de los pasos que hemos mencionado, sí incluye a la mayoría de los elementos que hemos mencionado en la sección anterior. La descripción de la estrategia del negocio contiene, además, una definición cuantitativa del desempeño histórico comparado con las estimaciones. Nosotros no la hemos incluido en nuestro texto porque ella sigue el mismo patrón o formato mostrado en la ilustración 2.1

FORMATO UTILIZADO POR UNA CORPORACIÓN PARA REPORTAR SUS PLANES A LARGO PLAZO

	DESEMPEÑO HISTÓRICO Y ESTIMADO (MUNDIAL)												Taza de crecimiento compuesto %	
	ACTUAL					Observed	Estimated	ESTIMADO					1977-1982	1982-1987
	1977	1978	1979	1980	1981	1982	1982	1983	1984	1985	1986	1987		
Ventas \$ (Miles)	48.2	56.0	71.1	77.0	75.2	86.7	76.9	88.2	108.6	131.2	143.3	140.7	9.8	12.2
Utilidades después de impuestos %	3.6	0.2	4.5	0.2	(1.8)	1.4	0.3	2.0	4.4	6.9	7.2	5.5		
Retorno sobre activos netos %	1.6	1.9	2.4	2.4	2.5	2.6	2.4	2.3	2.4	2.7	2.8	3.0		
Flujo de efectivo \$ (Miles)	0.6	0.8	0.6	1.0	(1.2)	(1.9)	(3.1)	(3.8)	(0.3)	4.2	7.9	8.4		
Crecimiento \$ (Miles)	1.1	0.6	1.7	0.7	(1.7)	(1.5)	(3.1)	(3.3)	1.1	6.7	10.4	9.9		

CONTRIBUCIONES DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LOS NEGOCIOS

la planeación estratégica de los negocios introdujo el concepto de segmentación de los mismos y colocó el primer lugar de la atención gerencial lo relacionado con las definiciones de la estrategia competitiva. Esta modalidad de planeación introdujo el enfoque de análisis de portafolio con el fin de descubrir los factores de la atracción de la industria y de la fortaleza competitiva. Además hizo que los gerentes de los negocios se responsabilizaran de el desempeño estratégico y operacional de los negocios y les confirió el control total sobre los recursos que necesitaban para sus deberes administrativos. Todo lo anterior produjo el cumplimiento completo del desempeño y representa un progreso extraordinario sobre el enfoque de la planeación a largo plazo, que fué su predecesor.

Nosotros hemos descrito a la planeación estratégica apegándonos a las características de la misma. Por medio de lo anterior hemos expresado un contexto situacional en el cual se dá una autonomía completa de las unidades de negocios, excepción hecha de la aprobación necesaria de los planes del negocio y de la asignación de recursos hecha en el nivel corporativo. Nosotros trataremos el papel que le corresponde al corporativo en la siguiente etapa de evolución de la planeación y que se detalla en el capítulo 4.

LA PERTINENCIA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LOS NEGOCIOS

Es una modalidad para legitimar el proceso de planeación estratégica ya que la corporación se encuentra formada por un conjunto de negocios interrelacionados y conectados entre sí, como sucede con las firmas que están estructuradas como conglomerados. En tal situación, la corporación actúa como una firma retenedora, monitoreando el desempeño divisional, equilibrando el flujo de efectivo, y proporcionando los recursos para que las unidades compitan dentro de los negocios..

Es también un procedimiento reconocido por los gerentes divisionales en una corporación que no ha adoptado una modalidad más progresiva dentro de un sistema de planeación más sofisticado. En estas circunstancias, el gerente divisional puede adelantar acciones más creativas dentro de su área de responsabilidad, sin tener que esperar a que la corporación como un todo actúe en el mismo sentido. Al mismo tiempo, este gerente podría ser un ejemplo

constructivo capaz de inspirar a otros gerentes de otros negocios y aún a las oficinas corporativas para perfeccionar la calidad de sus procesos administrativos.

Finalmente, el proceso evolutivo que nosotros estamos describiendo abarca lecciones encaminadas a una educación profunda. La planeación estratégica, requiere mas que los otros esfuerzos, de la formación de un equipo administrativo nuclear que comparte el sentido de los valores, de la filosofía corporativa, de las prioridades corporativas, y que tenga un profundo conocimiento de los negocios de la firma, y unos antecedentes profesionales y una destreza administrativa que lo puedan llevar a ejercer toda su creatividad. Esto no se adquiere en una noche, es el resultado de un proceso lento de aprendizaje compartido en la práctica de los procesos formales de planeación de los negocios.

LAS LIMITACIONES DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LOS NEGOCIOS

Son seis las limitaciones que podrían citarse en relación con los procesos de planeación estratégica. Estas limitaciones abarcan también a las matrices de portafolio:

1. Al tomar en cuenta la autonomía de las unidades de negocios, la corporación puede perder los potenciales que ofrece el uso de los recursos compartidos y de los desempeño compartidos por las diferentes actividades de los negocios relacionados.
2. Al no iniciar el proceso de planeación tomando en cuenta la visión corporativa, la totalidad de los planes de negocios no converge hacia los mejores logros tomando a la corporación como un todo.
3. La puesta en práctica de los enfoques de portafolio se convierte en una trampa casi invisible tendida a los ejecutivos de los negocios. La implementación sistemática del análisis de portafolio y la selección cuidadosa de las estrategias genéricas pueden atrapar a los gerentes en una estructura de trabajo que reprima, en lugar de facilitar, el pensamiento creativo, debilitando la innovación dentro de la firma.
4. En los inicios de la metodología de portafolio, se confió demasiado en la participación de mercado tomándola como la medida de la fortaleza estratégica. Este fenómeno se produjo como un subresultado del efecto de la curva de experiencia (que nosotros presentamos en el capítulo 6). Esta técnica sugiere que

la firma con una más intensa práctica en la curva de experiencia, goza de una más alta rentabilidad de acuerdo con el siguiente razonamiento lógico:

Alta Participación de mercado → Nivel alto de volumen acumulado → Bajo costo por unidad → nivel alto de rentabilidad

Fundamentar exclusivamente la acción estratégica en estos argumentos suscita la impresión de que existe **solamente una única modalidad** para llevar a cabo una competencia efectiva: ir tras el volumen y la participación en el mercado. Porter, en su libro *estrategias competitivas* (1980), presentó argumentos convincentes para poner en duda la legitimidad de la postura anterior. El argumenta que en este campo no se presenta solamente una, sino tres enfoques acerca de estrategias genéricas potencialmente exitosas capaces de provocar un mejor desempeño, comparándolo con otra firma en la industria: liderazgo en costos, diferenciación y nicho. (Se da una definición de estas tres estrategias genéricas en la ilustración 3.7) Es muy clara la influencia ejercida por este patrón de trabajo formulado por Porter en la declaración de Misión hecha por Emhart y que se presenta en la página 18 (del texto en inglés).

ILUSTRACIÓN 3.7 LAS ESTRATEGIAS GENÉRICAS FORMULADAS POR PORTER:

1. El liderazgo en costo demanda una sólida construcción de equipo para lograr una eficiencia de escala, una meta de reducción de costos intensamente perseguida a partir de la experiencia, un estricto control de costos y de gastos de administración, una política de no concesión de crédito a los clientes, y los costos mínimos en áreas como I&D, servicios, fuerza de ventas, publicidad y así sucesivamente.

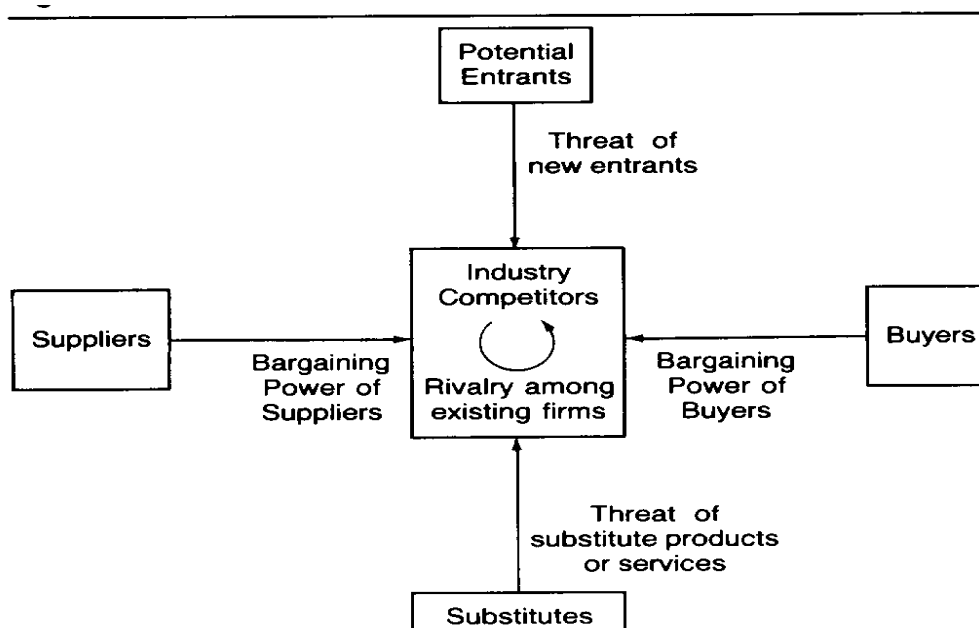
2. La diferenciación reclama la creación de algo que sea percibido a lo largo y ancho de la industria como único. Los enfoques diferenciadores toman diversas formas: Diseño o imagen de marca; Tecnología; Factores; Servicio al cliente; Red de Distribuidores u otras dimensiones.

3. El nicho (focus) consiste en concentrar los esfuerzos y dirigirlos hacia un grupo especial de compradores, hacia un segmento de línea de productos o hacia un mercado geográfico. Al igual que la diferenciación el nicho puede tomar muchas formas. En una comparación: las estrategias de costo bajo y de diferenciación se encaminan a lograr sus objetivos abarcando toda la industria, por el contrario, toda la estrategia de nicho se formula alrededor del objetivo de dar un buen servicio a una público o grupo objetivo y, en consecuencia, cada política funcional se formula teniendo esto en cuenta.

Fuente: adaptado de Michael E. Porter, *Competitive Strategy*, 1980, reimpresso con el permiso de la editorial Free Press, New York, NY.

5. Los tradicionales enfoques de portafolio realizan el análisis competitivo sin una metodología muy formal. En el libro antes mencionado, Porter (1980), apoyándose en la estructura conceptual propuesta por Caves, (1964) y por Scherer (1980) propuso una metodología comprehensiva para conducir los análisis acerca de la industria y de la competencia que han tenido una gran influencia en la planeación estratégica de los negocios. Porter identifica cinco fuerzas fundamentales que determinan la rentabilidad de la industria. Estas fuerzas se muestran en la ilustración 3.8.

Ilustración 3.8 Guía metodológica propuesta por Porter para el análisis de la industria y de la competitividad



Source: Adapted from Michael E. Porter, *Competitive Strategy*, © 1980. Reprinted by permission of the Free Press, New York, NY.

the evolution of planning methodologies. But there is, still, one important question unanswered: What is the proper role to be played by the corporate level in the formulation of business strategy? We will turn to this question in the next chapter.

Figure 3.9 Some of the Critical Components Affecting Industry Competitiveness

	Will Lower Profitability	Will Raise Profitability
	<i>Easy to Enter</i>	<i>Difficult to Enter</i>
Ease of entry	<ul style="list-style-type: none"> > Low scale threshold > Little brand franchise > Common technology > Access to distribution channels 	<ul style="list-style-type: none"> > High scale threshold > Brand switching difficult > Proprietary know-how > Restricted distribution channels
	<i>Difficult to Exit</i>	<i>Easy to Exit</i>
Ease of exit	<ul style="list-style-type: none"> > Specialized assets > High exit costs > Interrelated businesses 	<ul style="list-style-type: none"> > Saleable assets > Independent business

En una industria con alta y estable rentabilidad, las firmas tienen la posibilidad de enfrentar con efectividad las amenazas de los nuevos competidores y de los

productos sustitutos, y pueden también neutralizar el manejo del poder que pueden lograr los proveedores y los compradores y establecer una rivalidad de baja intensidad entre ellas

En Una industria con un alto índice de rentabilidad y con una estabilidad sostenida, las firmas pueden:

- Enfrentar con efectividad las amenazas de los nuevos competidores y de los productos sustitutos,
- Neutralizar el poder de los proveedores y de los compradores
- Crear un ambiente competitivo caracterizado por un índice de baja rivalidad entre los competidores.

Se muestra en la ilustración 3.9 una descripción explícita de los componentes de estas fuerzas y cómo influyen en cada una de ellas y en la modalidad según la cual impactan a la rentabilidad de la industria. Este análisis fué formulado por el Centro de Análisis de la Administración:

Ilustración 3.9 Elementos críticos que influyen en la competitividad dentro de la industria

ENTRADA	BAJA RENTABILIDAD	ALTA RENTABILIDAD
	ENTRADA FÁCIL	ENTRADA DIFÍCIL
	Bajas murallas de entrada	Altas murallas de entrada
	Débil franquicia de marca	Fidelidad a las marcas
	Tecnología conocida	Tecnología propia
	Acceso a canales de distribución	Bloqueo de canales de distribución

SALIDA	FÁCIL	DIFÍCIL
	Instalaciones especializadas	Instalaciones fácilmente vendibles
	Altos costos de salida	
	Negocios interrelacionados	Negocios relacionados

ALTA RENTABILIDAD

BAJA RENTABILIDAD

PODER DE LOS PROVEEDORES	PODER DE LOS PROVEEDORES	DEBILIDAD DE LOS PROVEEDORES
	Realista integración hacia adelante hecha por los proveedores	Gran número de proveedores compitiendo unos con otros
	Unión de proveedores	Conveniencia en tiempo y lugar en la compra de productos
	Baja significativa en los costos permiten cambiar de proveedores	Realista integración hacia adelante hecha por los compradores
	Unión de compradores	

	PODER DE LOS CONSUMIDORES	DEBILIDAD DE LOS CONSUMIDORES
PODER DE LOS CONSUMIDORES	<p>Unión de consumidores</p> <p>Compradores por volumen</p> <p>Compradores con una realista integración hacia atrás</p>	<p>Integración hacia adelante hecha por los productores</p> <p>Vendedores importantes realizando cambios significativos en los costos</p> <p>Vendedores dispersos</p> <p>Los productores ofrecen grandes cantidades de respuestos</p>
	SUBSTITUCIÓN DIFICIL	SUBSTITUCIÓN FACIL

DISPONIBILIDAD DE PRODUCTOS SUBSTITUTOS	<p>índice bajo en el cambio de costos al usuario</p> <p>productores de bienes sustitutos con rentabilidad y acciones enérgicas</p>	<p>Alto índice en el cambio de costos al usuario</p> <p>Productores de bienes sustitutos sin rentabilidad y pasivos</p>
---	--	---

MUCHOS
COMPETIDORESPOCOS
COMPETIDORES

CONDICIONES EN LA INDUSTRIA	MUCHOS COMPETIDORES	POCOS COMPETIDORES
	Competidores de igual tamaño	Competidores de distinto tamaño
	Bajo índice de la demanda	Existencia de un líder en la industria
	Excesiva capacidad instalada	Rápido aumento en la demanda
	Conveniencia de tiempo y lugar en la disponibilidad de productos	Bajos costos fijos Productos diferenciados
	Diferentes enfoques y diversos antecedentes históricos	Igualdad en los enfoques y en los antecedentes históricos

BIBLIOGRAFÍA

Caves, Richard E., *American Industry: Structure, Conduct, Performance*, Prentice-Hall,

Englewood Cliffs, NJ, 1964.

General Electric Company, "Background Note on Management Systems: 1981," Case #181-111, Harvard Business School, Boston, MA, 1981.

Haspeslagh, Philippe, "Portfolio Planning: Uses and Limits," *Harvard Business Review*,

Vol. 60, No. 1, January-February 1982, pp. 58-73.

Leavitt, Theodore, "Marketing Myopia," *Harvard Business Review*, Vol. 38, No. 4, July-

August, 1960, pp. 45-56.

- Macmillan, Ian C., "Seizing Competitive Initiative," *The Journal of Business Strategy*, Vol. 2, No. 4, Spring 1982.
- Management Analysis Center, "Strategy Formulation," Cambridge, MA, undated publication.
- Porter, Michael E., *Competitive Strategy*, Free Press, New York, 1980.
- Rothschild, William E., "How to Insure the Continuous Growth of Strategic Planning," *The Journal of Business Strategy*, Vol. 1, No. 1, Summer 1980, pp. 11-18.
- Scherer, F. M., *Industrial Market Structure and Economic Performance*, Rand McNally, Chicago, 1980.
- Stonich, Paul J., "How to Use Strategie Funds Programming," *The Journal of Business Strategy*, Vol. 1, No. 2, Fall 1980, pp. 35-40
- Vancil, Richard F., "Better Management of Corporate Development," *Harvard Business Review*, Vol. 50, No. 5, September-October 1972, pp. 53-62.
- Wind, Yoram, and Vijay Mahajan, "Designing Product and Business Portfolios," *Harvard Business Review*, Vol. 59, No. 1, January-February 1981, pp. 155-165.

ANÁLISIS DE FUERZAS

AMBIENTE EXTERNO

FUERZAS IMPULSORAS
(Oportunidades)

1

FUERZAS RESTRICTIVAS
(Amenazas)

2

3

4

5

ANÁLISIS DE FUERZAS

AMBIENTE INTERNO

FUERZAS IMPULSORAS
(Fortalezas)

1

FUERZAS RESTRICTIVAS
(Debilidades)

2

3

4

5

SEGMENTO DE MERCADO

Una segmento tiene dos grandes dimensiones: GRUPO DE COMPRADORES y los productos para satisfacer las necesidades de esos grupos

En algunas industrias con el término META DE MERCADO se designa al SEGMENTO DE MERCADO en el cual compiten las diferentes compañías que se encuentran en esa industria.

Los GRUPOS DE COMPRADORES comparten iguales necesidades y características. Esto se refleja en las semejanzas que se dan entre los productos que se ofrecen en el segmento.

El término SEGMENTO DE MERCADO se usa como sinónimo de

GRUPO DE COMPRADORES

SEGMENTO DEL NEGOCIO Y

SEGMENTO DE LA INDUSTRIA

SEGMENTACIÓN DEL MERCADO

Es el proceso de dividir una industria en segmentos de mercado.

Distintos segmentos de mercados en la misma industria presentan FACTORES ESTRUCTURALES muy diferentes. Esta circunstancia hace que los aspectos del segmento se conviertan en una META COMPETITIVA.

LA SEGMENTACIÓN DEL MERCADO

PUEDE ABARCAR CUALQUIER NÚMERO POSIBLE DE PRODUCTOS, PRODUCTOS COMPLEMENTARIOS, PAQUETES (bundled products), PRODUCTOS ALIADOS (JOINT PRODUCTS: dos o más productos, dirigidos a satisfacer distintas necesidades o cumplir distintas funciones, pero que son producidos con iguales materias primas o dentro del mismo proceso de valor agregado. Un ejemplo de los primeros son los alimentos congelados, los fertilizantes, las pieles. Un ejemplo de los segundos el servicio a pasajeros en un vuelo comercial)

También abarca a PRODUCTOS SUSTITUTOS

y a productos complementarios (ancillary products: productos que se consumen o utilizan junto con otro producto. ejemplos: reparaciones, instalaciones)

Algunas estrategias incluyen en la segmentación del mercado a las cuatro dimensiones de la META COMPETITIVA:

1. GRUPOS DE COMPRADORES ATENDIDOS
2. MERCADOS GEOGRÁFICOS
3. EL NÚMERO DE INDUSTRIAS EN LAS CUALES COMPITEN Y
4. EL GRADO DE INTEGRACIÓN VERTICAL QUE DESEAN

ORGANIZACIÓN INDUSTRIAL

UN CAMPO DE LA ECONOMÍA QUE TRATA DE LA ESTRUCTURA DE LOS MERCADOS, LAS CONDUCTAS DE LAS COMPAÑÍAS, Y DE LOS BENEFICIOS SOCIALES Y DE LOS COSTOS ASOCIADOS CON VARIAS COMBINACIONES DE ESTRUCTURA DE MERCADO Y DE DESEMPEÑO DE LA COMPAÑÍA. EL PARADIGMA BÁSICO DE ESTRUCTURA-CONDUCCIÓN Y DESEMPEÑO ES EL SIGUIENTE:

ESTRUCTURA DEL MERCADO

Concentración de compradores y vendedores
Diferenciación del producto
Barreras de entrada
Estructura de costos
Integración Vertical
CONGLOMERACIÓN

CONDUCCIÓN

Comportamiento en cuanto a los precios
Política de productos
Investigación y Desarrollo
Inversión de planta
Tácticas legales

DESEMPEÑO

Eficiencia en el producto y
en los abastecimientos
Progreso
Empleo
Equidad

FACTORES ESTRUCTURALES

UNA CARACTERÍSTICA DE UNA INDUSTRIA QUE INFLUYE EN EL NIVEL DE LAS UTILIDADES QUE PERCIBEN LOS COMPETIDORES QUE SE ENCUENTRAN EN ELLA. LOS FACTORES ESTRUCTURALES MÁS IMPORTANTES SON:

CRECIMIENTO DEL MERCADO
CONCENTRACIÓN DE COMPRADORES
VOLUMEN
SOBRE CAPACIDAD INSTALADA
CONCENTRACIÓN DE LA INDUSTRIA
ACTORES CORPORATIVOS
VENTAJA EN COSTO
DIVERSIDAD DE COMPETIDORES
ECONOMÍAS DE ESCALA
BARRERAS DE SALIDA
COSTO FIJO EN RELACIÓN CON EL ÍNDICE DE VALOR AGREGADO
DIFERENCIACIÓN DE PRODUCTOS
IDENTIFICACIÓN DE MARCA
CAMBIO EN LOS COSTOS
ACCESO A CANALES DE DISTRIBUCIÓN
POLÍTICAS DEL GOBIERNO
RESPUESTA QUE SE ESPERA DE PARTE DE LOS OTROS COMPETIDORES
INFORMACIÓN A LOS COMPRADORES
AMENAZA POR INTEGRACIÓN HACIA ATRÁS
PRODUCTOS SUSTITUTOS
ESTRUCTURA DE COSTOS

LOS ESTRATEGIAS IDENTIFICAN EL IMPACTO DE CADA UNO DE LOS FACTORES ESTRUCTURALES EN CADA UNA DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS. ESTE IMPACTO CONFORMA EL AMBIENTE COMPETITIVO EN UNA INDUSTRIA.

UNIDAD DE NEGOCIOS

Una entidad para la cual se ha formulado una ESTRATEGIA COMPETITIVA.

En algunas compañías, la unidad de negocios corresponde a una división o departamentos o líneas de productos;

mientras que en otras es una área de una división, departamento o línea de productos.

Aún cuando la unidad de negocios no cuenta con un directivo, siempre existe alguien con la responsabilidad de formular los planes de esa unidad.

La unidad de negocios es el nivel más bajo de la jerarquía de planeación estratégica.

La segmentación de la compañía en unidades de negocios es el primer paso en el proceso de planeación.

Una unidad de negocios puede abarcar todo tipo de actividades que influyan en la ventaja competitiva.

Una unidad de negocios tiene: I&D, manufactura, mercadotecnia y las otras funciones relacionadas con uno o más productos complementarios.

Los productos son complementarios en términos de grupos de compradores

Una unidad de negocios también recibe el nombre de Unidad Estratégica de Negocios.

UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIO

Una unidad de negocios tiene:

competidores identificados

compite en un mercado externo

abarca un número adecuado de áreas funcionales integradas en su planeación.

Tiene una estrategia competitiva

Puede producir cualquier número de productos o ofrecer cualquier cantidad de servicios

utiliza cierto número de productos y

vende en ciertos mercados.

El término equivale a Unidad de Negocios.

En algunas firmas se llama UEN para resaltar la posición de la entidad en la jerarquía de planeación y para distinguirla de otras entidades organizacionales.

MISION

ANÁLISIS DEL AMBIENTE Y EXAMEN INTERNO

DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS Y FORMULACIÓN DE PROGRAMAS ESTRATÉGICOS

MISIÓN

1. IDENTIDAD DE LA ORGANIZACIÓN

2. OBJETIVOS GENERALES

3. POLÍTICAS GENERALES

4. SISTEMAS DE ADMINISTRACIÓN

5. COMPROMISO SOCIAL