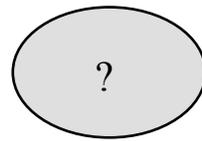


Parte III

LA ESTRATEGIA



Entorno
Estrategia
Estructura
Posición Competitiva



OBJETIVOS
PALABRAS CLAVE
EJEMPLOS Y ANECDOTAS

INTRODUCCIÓN

1. EL CONCEPTO

- 1.1. LAS CARACTERISTICAS QUE DEFINEN LA ESTRATEGIA
- 1.2. LA ADMINISTRACIÓN ESTRATEGICA

2. LOS COMPONENTES

- 2.1. COMPONENTES A NIVEL DE UNIDAD DE NEGOCIO
- 2.2. COMPONENTES A NIVEL DE CONJUNTO DE NEGOCIOS
- 2.3. TRES CONJUNTOS DE COMPONENTES BASICOS
- 2.4. LA BUSQUEDA DE LAS VENTAJAS COMPETITIVAS
- 2.5. “CORE COMPETENCIES”
- 2.6. “CAPABILITY”
- 2.7. “STRATEGIC FIT”
- 2.8. ECONOMIAS DE ESCALA Y ALCANCE
- 2.9. VISION VS. OPORTUNISMO ESTRATEGICO
- 2.10. “STRATEGIC INTENT”

3. LAS DIFERENTES CLASIFICACIONES DE ESTRATEGIA

- 3.1. EL ENFOQUE TRADICIONAL
- 3.2. LOS ENFOQUES AUN UTILES DE LOS AÑOS 80
- 3.3. LOS NUEVOS ENFOQUES DE LOS AÑOS 90
- 3.4. ENFOQUES DEL TERCER MILENIO

4. CLAVES PARA DELINEAR ESTRATEGIAS

- 4.1. LA LISTA DE ANTHONY MANNING
- 4.2. INVESTIGACIONES
- 4.3. LA ESTRATEGIA EN DIFERENTES TIPOS DE ORGANIZACIONES
- 4.4. LA ESTRATEGIA EN DIFERENTES PAISES

5. LA ESTRATEGIA EMPRESARIA Y LA TECNOLOGÍA INFORMÁTICA

- 5.1. LA IMPLICANCIA ESTRATEGICA DE INTERNET
- 5.2. LA TECNOLOGIA INFORMATICA COMO ARMA ESTRATEGICA
- 5.3. EL REDISEÑO DE ESTRATEGIAS. LA EMPRESA EXTENDIDA
- 5.4. ALGUNOS COMPONENTES DEL e-BUSINESS
- 5.5. ENFOQUES EN EL TERCER MILENIO

6. LA RELACIÓN: CONTEXTO, ESTRATEGIA, ESTRUCTURA

7. CASO Y PREGUNTAS DE INTEGRACION

SINTESIS



APÉNDICE EN INTERNET
www.biasca.com/results

OBJETIVOS

Esperamos que luego de la lectura de este capítulo usted logre:

- Comprender la importancia de la formulación de la estrategia como forma de adaptar el futuro de la empresa al entorno.
- Definir los principales componentes de la estrategia empresarial.
- Comparar las diferentes alternativas estratégicas teniendo en cuenta las propuestas de los modelos clásicos y la de los nuevos enfoques.
- Evaluar como la tecnología informática amplía las opciones estratégicas.
- Reflexionar sobre la interrelación que existe entre el contexto, la estrategia y la estructura.
- Comprender que la definición y formulación de la estrategia es un paso previo a la formulación de planes, programas y presupuestos.
- Tomar conciencia de la importancia de una correcta formulación estratégica como condicionante del proceso de transformación empresarial.
- Relacionar las anécdotas y ejemplos con los conceptos desarrollados en el capítulo.
- Resolver el caso de integración y responder las preguntas de reflexión a partir de los conocimientos adquiridos en el capítulo.
- Utilizar Internet como fuente de búsqueda de información.

PALABRAS CLAVE

Visión

Misión

Objetivos

Metas

Estrategia corporativa

Estrategia de negocio

Estrategia funcionales

Políticas

Factores clave de éxito

Planes

Programas

Evidencia de éxito

Ventaja competitiva

Posicionamiento

Diferenciación

Planeamiento estratégico

Administración estratégica

Sinergia

“Core competencies”

“Capability”

“Strategic Fit”

Economía de escala

Economía de alcance

“Strategic Intent”

EJEMPLOS Y ANECDOTAS

ESTRATEGIA DE EMPRESAS LATINAS EXITOSAS

<i>Empresa</i>	<i>País</i>	<i>Nº de empleados</i>	<i>Ventas en 1996 en Millones de \$</i>	<i>Estrategia</i>
<i>ARCOR (Golosinas)</i>	<i>Argentina</i>	<i>10.000</i>	<i>914</i>	<i>Bajos costos. Compite globalmente. Invierte el 90% de las ganancias en tecnología. Integrada verticalmente (en 1998 adquiere una empresa chilena que le hace aumentar notablemente su participación mundial en el mercado de golosinas).</i>
<i>BIMBO (Pan)</i>	<i>Méjico</i>	<i>45.000</i>	<i>1.920</i>	<i>Utilizó su experiencia en distribución para expandirse en América Latina.</i>
<i>PROVIDA (Pensión Privada)</i>	<i>Chile</i>	<i>5.100</i>	<i>5.400</i>	<i>Lanzó fondos de pensión privada en otros países latinoamericanos y, luego de 5 años, el 35% de sus ganancias provienen de ellos.</i>
<i>CARSA (Venta de electrodomésticos y materiales de construcción)</i>	<i>Perú</i>	<i>4.500</i>	<i>433</i>	<i>Ganó lealtad en sus clientes vendiendo a crédito a sectores de bajos recursos.</i>
<i>SARAIVA (Editorial y Cadena de librerías)</i>	<i>Brasil</i>	<i>1.650</i>	<i>145</i>	<i>Atrae a los lectores jóvenes a las librerías con cafés con Internet. Aprovecha el incremento de alfabetismo.</i>

Hay fusiones y adquisiciones que tienen éxito y otras que tienen dificultades. Según un análisis de Salomon Smith Barney de las empresas compradas desde 1997 en acuerdos por US\$ 15.000 millones o más, el promedio de las acciones de los compradores han rendido un 14% por debajo del índice S&P 500 y 4% por debajo de su sector después

de anunciados los acuerdos.

Algunos ejemplos se muestran en la tabla que sigue

Fecha del Anuncio	Compañía Compradora	Compañía Comprada	Valor del acuerdo (en millones de U\$S)	Cambio de Precio de la Acción del comprador
7/6/99	AlliedSignal	Honeywell	15.500	-12%
24/6/98	AT&T	Tele-Communications	69.900	-50
13/4/98	Banc One	First Chicago NBD	29.620	-45
19/6/98	Berkshire Hathaway	General Re	22.340	-23
11/8/98	British Petroleum	Amoco	55.040	+33
7/5/98	Daimler-Benz	Chrysler	40.470	-47
18/11/97	First Union	CoreStates Financial	17.120	-45
6/4/98	Travelers Group	Citicorp	72.560	+63

* Desde el día previo al anuncio al 27 de octubre de 2000.

El que compra, pierde? Algunas acciones registran ganancias, pero muchas tienen un valor inferior a la medida del sector. ¿A qué lo atribuye el lector?_

En su artículo en el Harvard Business Review de Marzo 2001, el profesor de Harvard Joseph L. Bower sostiene que no todas las fusiones y adquisiciones son iguales ["Not all M&A are Alike-and that Matters"; no todas las M&A son similares- y eso importa].

Sostiene que no se puede hablar de las M&A en general. Las adquisiciones se hacen con diferentes propósitos y representan diferentes intentos estratégicos. Propone una clasificación en cinco grupos]

En 1998, el nuevo CEO del pequeño banco danés Lan & Spar estaba presionado por mejorar una organización con problemas financieros. Peter Schou había llegado a la empresa en un momento especialmente malo: la desregulación del sector bancario danés a mediados de los años 80 había llevado a fusiones, consolidaciones y turbulencia. A pesar de tener más de 100 años Lan & Spar había sido golpeado por los cambios del entorno y había peligro de que terminara en bancarrota.

Schou había estado trabajando en bancos desde la edad de 16 años, pero eso no hacía más fácil su trabajo. El sabía que la estrategia del banco no estaba funcionando y sabía que tenía que desarrollar una nueva. Por qué, exactamente, había que definir en la muestra estrategia? y ¿ cómo la podía llevar adelante?

Constantinos C. Markides es profesor y director del departamento de Estrategia y Administración Internacional en la London Business School. Su libro "All the Right Moves" [Todos los Movimientos Correctos, Harvard Business School Press, 2000] comienza en este ejemplo. Dice que si P. Schou hubiese buscado ayuda académica probablemente no hubiera recibido un asesoramiento útil. A pesar de las décadas de investigación no hay acuerdo entre los académicos sobre lo que es estrategia. Si uno pregunta a los CEO o sus managers qué es una estrategia seguramente contestarán "las acciones que se tomen para alcanzar los objetivos de la empresa". A pesar de que la respuesta es técnicamente correcta, esta definición general no ayuda mucho. Gran parte del problema, dice Markides, se origina que los académicos y managers no entienden el contenido de la estrategia.

Anne Sigismund Huff, Presidente de la Academia de Management de EE.UU. y James Oran Huff, también profesor de la Universidad de Colorado, dicen que empresas en un mismo mercado responden de diferente manera al cambio de las condiciones competitivas del contexto. Agregan que ese fenómeno no es explicado adecuadamente por los libros de estrategia. En su libro "When Firms Change Direction" [Cuando las empresas cambian de dirección, Oxford University Press, 2000] proponen una teoría de cambio estratégico con elementos cognitivos.]

[De acuerdo a una entrevista que se realizara a su CEO, Israel Borovich, Arkia Israel Airlines fue creada en 1949 por la línea aérea nacional EI Al y el sindicato de empleados más grande en Israel (Histadrut Labor Federation). La idea era mejorar las comunicaciones entre el centro de Israel y Eliat, en el sur. Inicialmente, la compañía era una empresa de aviación local dedicada solamente al transporte aéreo de pasajeros. En 1980, fue la primera empresa en ser privatizada. Actualmente sus acciones se cotizan en la Bolsa de Tel Aviv, pertenece en un 75% a Knafaim Arkia Holdings (75%) y a sus empleados (25%). Borovich es el CEO desde 1989. En el año 2000, la empresa volaba a 30 destinos y transportaba 1.25 millones de pasajeros por año. El crecimiento había sido obtenido a través de tres acciones principales:

- Leasing de aviones a otras empresas en el mundo. Arkia es dueña de 24 aviones que alquila a otras líneas aéreas (tiene, además, diez aviones con los que realiza sus vuelos).
- Marketing de servicios turísticos. Con un sofisticado “call-center”, Arkia es el operador turístico más grande de Israel. Vende sus productos y también los ofrecidos por otras empresas.
- Transición de operaciones locales a globales. Implicó inversiones y alianzas.

La utilización de una red de alianzas estratégicas y las adquisiciones es algo único en esta empresa. Entre las más importantes están:

- Un acuerdo de cooperación con EI Al, en temas de marketing, en el leasing recíproco de aviones y utilización de personal (pilotos y azafatas).
- Colaboración estratégica (a través de la adquisición de acciones) con los tres operadores mayoristas turísticos de Israel.
- Adquisición de una red existente de oficinas y cadenas de negocios turísticos en Europa, para establecer Arkia Travel Europe.
- Alianzas estratégicas en áreas no relacionadas con la aviación en aeropuertos. Ejemplos: existe una alianza con Swissair para proveer servicios en tierra a pasajeros y otra con la Israel Airports Authority para proveer servicios a las líneas extranjeras que llegan a Israel (control de ingreso y egreso de carga, servicios de seguridad, etc).

Borovich está convencido que son estas alianzas las que permiten a esta pequeña empresa competir en el mundo. Como toda estrategia tiene ventajas y desventajas (la principal es la pérdida de independencia).

Fuente: “Arkia Israel Airlines’ CEO Israel Borovich on Strategic Alliances and Growth” [opinión del CEO de Arkia Israel Airlines, Israel Borovich, sobre las Alianzas Estratégicas y el Crecimiento], the Academy of Management Executive, Febrero 2001.]

[Durante los años 80, Luciano Benetton era el mejor ejemplo de innovación y éxito empresarial en Italia. Empezando casi desde la nada, Luciano construyó un McDonald’s de la moda: un emporio de 5.000 negocios, 1.200 millones de dólares de venta, en 80 países.

Pero como una corporación internacional en los años 90, Benetton tuvo que cuidar sus pasos. Algunos licenciarios de EE.UU. le iniciaron juicio alegando violaciones legales que habían deteriorado la imagen en uno de sus mercados más importantes. La dependencia del grupo en producción italiana de alto costo bajó sus márgenes y un intento de diversificación en servicios financieros terminó mal en febrero de 1990. Por otro lado, las ventas en Japón habían aumentado mucho. Con una cadena de 20 negocios, Luciano había empezado bien en los nuevos mercados de Polonia, Hungría y Checoslovaquia.]

[Angelo Costa fue uno de los primeros en comprar buques Liberty americanos, excedentes de la Segunda Guerra Mundial... y así transformó su pequeña flota de carga (que llevaba aceite de oliva y maní del Mediterráneo a Sudamérica) en los “Cruceiros Costa”.

En los años 90, su sobrino Nicola, Presidente de la empresa, desde su oficina en el edificio más alto de Génova tuvo que delinear su estrategia futura. La empresa vendió en 1989 260 millones de dólares y tuvo ganancias por 15 millones. Orientada hacia el mercado medio y alto ofrecía cruceros lujosos con servicio personalizado y atmósfera de la “Belle Epoque”. Si bien los europeos de creciente poder adquisitivo constituyen un mercado en expansión (algunos estimaban que 10 millones de europeos contratarían un crucero en los próximos 10 años) había un interrogante con la posible desregulación aérea europea. Si las tarifas aéreas bajaban, era posible que el consumidor optara por combinaciones avión / crucero para ir al Caribe, por ejemplo, que tomar un crucero desde un puerto europeo. A pesar de la incertidumbre Costa continuó con planes de nuevos barcos para su flota. Hace pocos años la línea se vendió a otra línea de cruceros más grande, pero conservando su nombre.]

[*Negocios en un Mundo en Red*

Sanjaya Addanki, General Manager de Network Computing IBM EMEA, es PhD en Computer Sciences, y responsable de IBM en este tema para Europa, Africa y Cercano Oriente.

Comentó en el INSEAD (1997) que la computación en red genera oportunidades y amenazas expandiendo el modelo de negocio.

Dió algunos ejemplos:

- el cambio en las publicaciones (Ejemplos. Se puede acceder a datos y a documentos digitales. Una persona puede pedir lo que necesita y se le factura a fin de mes. El sistema PRIME de McGraw-Hill permite que se impriman libros con los artículos elegidos. Revistas en Internet, etc.)*
- nuevas maneras de vender (Ejemplos: ventas de autos en Internet y sugerencias sobre el seguro que conviene).*
- investigación de mercado (Ejemplo: Cadbury comenzó a preguntarle a sus clientes y aumentó su participación de mercado).*
- flexibilidad y servicios a medida (Ejemplos: bancos como Bank of America o Wells Fargo).*

Sanjaya Addanki, en esta oportunidad entregó también una publicación de IBM (Network Computing Impact on Business) con ejemplos en el sector financiero, en la distribución, el Gobierno, la manufactura, los medios, los deportes y el turismo. (Ud. podrá encontrar información actualizada en <http://www.ibm.com>).]

[*Kuala Lumpur. Son numerosos los artículos que tratan sobre el crecimiento de los países del Sudeste de Asia. Malasia es un país que cuando dejó de ser colonia (en los años 50) tenía como principales productos el caucho, la madera y el estaño. Hoy lo fundamental es la manufactura, la tecnología, la educación (en matemática, ciencias, tecnología) y el trabajo, trabajo, trabajo. Todo esto es comunicado permanentemente. El símbolo del progreso y la marcha hacia un país de grandeza se ve en las calles de K. Lumpur: el país se preparó para ser sede de los Juegos del Commonwealth en 1998. Se construyó una nueva ciudad administrativa, un nuevo aeropuerto. Un nuevo sistema no contaminante de tránsito masivo, las torres del edificio de Petronas (el rascacielos más alto del mundo) se están terminando (se trabajaba los siete días de la semana, día y noche). Hay carteles por doquier. El primer ministro M.B. Mohamed, hablaba en 1996 de Malasia 2000, para definir la orientación estratégica. La crisis de los países asiáticos en 1998 retrasó algunas obras, pero el impulso sigue (como lo demuestra el avance del “Silicon Valley” malayo).]*

[*Imagen. Posicionamiento. Poderosas armas en la estrategia.*

¿Qué piensa Ud. cuando imagina París? Todo ese glamour que la hace la ciudad más visitada del mundo!

¿Qué piensa Ud. cuando imagina Viena? ¿Qué sintió cuando se sentó en uno de sus cafés o escuchó vales en su Opera?]

[*El caso Wall Street Journal*

Richard L Hudson

En 1997 se explicó en el INSEAD el caso de las ediciones electrónicas del Wall Street Journal. Cómo se originaron, cómo habían crecido y qué nuevos servicios se pensaban ofrecer en el futuro. Si el lector nunca visitó este diario en Internet, hágalo (la visita es gratis!).]

[*En una empresa estábamos analizando la estrategia. Como ocurre, inevitablemente, en una parte de la reunión se analizó el tema de los precios. Se comenzó a confundir, como pasa siempre, la parte estratégica con la táctica. Había un cierto convencimiento de que parte de la estrategia sería tener un nivel de precios 10% más alto que el competidor de precio más bajo. Había una serie de razones para ello. Pero el Gerente Comercial quería “manejar los precios”, es decir quería mantener una lista de precios altos y hacer descuentos (según su criterio) a diferentes clientes; descuentos por cantidad, por tipo de cliente, etc. Eso era equivalente a decir que no iba a existir una política clara de precios como en el pasado. Habíamos estudiado la evolución de precios y descuentos en períodos anteriores y la realidad era que la política fijada no se cumplía. En determinado momento les pregunté: “cómo se sienten mejor Uds., como consumidores, cuando ingresan a un comercio en donde ningún artículo tiene precio o en otro donde todos los precios están indicados con claridad?”. Se hizo un largo silencio que nadie quería interrumpir. Agregué: “Uds. viajan mucho. Cómo se sintieron en países como Turquía, Indonesia, Tailandia... donde nada tiene precio? Uds. terminan comprando por el 50, 40, 30% del valor inicial... y les dan las gracias. En China ese valor puede llegar al 10%. Aun así, quizás otro turista más hábil obtuvo mejor precio”. Para finalizar el comentario, les dije: “en estos últimos tiempos muchos argentinos viajan a Cancún, Méjico. Invariablemente les ofrecen “membresías de clubes” o “compra de semanas de vacaciones en hoteles-resort” (se quiere evitar la mención a “tiempo compartido”). Atraídos hábilmente, con buen trato y regalos, comienza a presionarse al posible comprador. El que se niega a comprar (porque tiene dudas, no le alcanza el dinero o es buen negociador) recibe, al final, ofertas que son la décima parte de las iniciales. Cómo se sentirían Uds, si al cabo de dos o tres horas de conversación, logran esa reducción de precio?”. Largo silencio. Finalmente, uno de los gerentes dijo: “yo compro donde hay precios claros. Creo que tenemos que hacer más transparentes nuestros precios”. El Gerente Comercial lo miró con furia.]*

[*El evento que organizó Harvard para mayo, 2000 se llamó “Burning Questions 2000” (las preguntas que “queman” en el año 2000). La primera de las preguntas que “arde” fue: Estrategia. ¿está muerto su modelo de negocio?]*

INTRODUCCIÓN

*“Todos pueden ver mis tácticas cuando conquisto,
pero nadie puede ver la estrategia que ha originado
esa gran victoria”
Sun-Tzu, estrategia militar chino.*

[Entre 1962 y 1972, en los Estados Unidos, la empresa W.T. Grant Co. incrementó al doble su tamaño en metros cuadrados y sus ganancias subieron de 9 a 37 millones de dólares. Cuatro años más tarde estaba en bancarrota y sus activos fueron liquidados.

*En los años 30, Sears y Montgomery y Ward tenían un monto similar de ventas y ganancias. Dos décadas más tarde, Sears era tres veces más grande que Ward.
En 1991, Wal-Mart pasó a Sears y a K-Mart y se convirtió en la primera cadena minorista.*

En 1993 Corcemar (empresa cementera argentina) tenía enormes dificultades que la obligó a solicitar ayuda al grupo Holderbank. En 1998, Corcemar (que ya ganaba dinero) se fusionó con Juan Minetti y juntos lograron el 35% de participación de mercado. En la actualidad están peleando el liderazgo a Loma Negra (que posee el 55% de participación en el mercado).

En Mayo de 1999, según Gary Hamel, el valor de las acciones de CISCO, Amazon.com, Starbucks, Charles Schwab, America On Line, MCI World Com, Dell, Southwest Airlines y SAP era de unos 800.000.000.000 de dólares. Esas empresas no existían hace diez años.]

Estos ejemplos expresan como la elección de la estrategia influyó en los resultados y como todas las empresas son afectadas tanto por las decisiones estratégicas como por la falta de ellas.

La revista Business Week de Agosto de 1996 colocó el siguiente título en su tapa: “Strategic Planning. It’s back! Now, strategy is king”. El Planeamiento Estratégico está de regreso!. Ahora, la estrategia es lo más importante (es el rey).

A lo largo de la historia de la administración se observa como las teorías y conceptos que le sirven de sustento han ido sufriendo una larga evolución.

A modo de ejemplo mencionaremos como durante los primeros cincuenta años del siglo XX el énfasis estuvo puesto en la presupuestación y en el control y como a partir de los años 50 se privilegió al planeamiento de largo plazo, en ambos casos la idea era que el pasado tendía a repetirse sin demasiados cambios.

En los años 60, los profesores Ken Andrews y C. Roland Christensen desarrollaron el concepto de estrategia empresaria y con la ayuda de la Consultora McKinsey, comenzaron a aplicarlo en General Electric.

En 1963, la consultora Boston Consulting Group, cuyo fundador fue Bruce Henderson, creó nuevos conceptos, matrices y curvas.

La crisis petrolera de los años 70 obligó a las empresas a tomar conciencia de que el contexto no siempre es predecible y en los principales centros académicos del mundo se incorporaron estos temas a las Maestrías en Administración y se diseñaron cursos de Planeamiento Estratégico, con la finalidad de difundir los conceptos. Los años 80 se caracterizaron por la intensa revisión de los conceptos estratégicos que se habían acuñado hasta el momento. Se publican los libros de M. Porter y con ellos varios textos universitarios.

Los años 90 se destacaron por la maduración e integración de enfoques y también por la aparición de nuevas propuestas como las de G. Hamel y C. K. Prahalad en 1994 y A. Slywotzky, unos años más tarde.

Actualmente hay excelentes libros sobre Administración Estratégica que a diferencia de los anteriores, han intercalado al desarrollo teórico ejemplos y casos con la finalidad de facilitar la comprensión y la utilidad de algunos enfoques. El lector interesado podrá profundizar o ampliar los conceptos (con la bibliografía que figura en el Apéndice en Internet) que se describirán en este capítulo y que se utilizarán posteriormente en la “receta” o propuesta de cambio estratégico.

Continuando con la analogía médica que venimos desarrollando, podemos ver de alguna manera la similitud entre la salud de una persona y la de una empresa.

Supongamos que una persona concurre a una visita al médico. Largas jornadas de trabajo, el deseo de progresar en su empresa, la falta de tiempo para estar con su familia y amigos son algunos de los indicadores de su actual calidad de vida. La presión un poco alta, el colesterol elevado, el dolor de columna y el estado de cansancio general le permiten al médico emitir un diagnóstico: “Stress” y aconsejarle un cambio, una reorientación de su vida que le permita fijar otras prioridades y evitar males mayores.

Por más que la persona quiera justificar sus conductas con la actual situación del país, las dificultades de la empresa, la competencia con otros profesionales, el miedo a perder el trabajo, el cambio debe realizarse de lo contrario los síntomas se agravarán.

En la analogía médica, la estrategia está relacionada con las decisiones de nuestra mente, con lo que queremos hacer, con nuestras prioridades y con la manera particular de proyectar el futuro.

La estrategia empresarial es algo más que eso, porque las decisiones que determinan el accionar futuro tienen que ver no solamente con un deseo, sino con un análisis válido y confiable del entorno. Así como en una prescripción médica la terapia varía de acuerdo con el paciente y su diagnóstico, las alternativas estratégicas varían de empresa en empresa.

1. EL CONCEPTO DE ESTRATEGIA

1.1. LAS CARACTERISTICAS QUE DEFINEN LA ESTRATEGIA

“El propósito de una empresa es crear y mantener un cliente”.
Theodore Levitt, renombrado profesor de Harvard.

“La última cosa que IBM necesita justo ahora es definir una visión”
(dicho en Julio de 1993).

“Lo que necesita IBM en este momento es definir una visión”
(dicho en Marzo de 1996).
Louis V. Gerstner, Jr.; CEO, IBM Corp.

El planeamiento es un proceso de fijación de objetivos y determinación de qué debe hacerse para alcanzarlos. Es un esfuerzo de resolución de problemas y toma de decisiones que involucra entre otras cosas:

- pensar en el futuro;
- decidir sobre futuros deseados y acciones para alcanzarlos;
- establecer metas para alcanzar los objetivos establecidos.

Es una de las funciones administrativas y está íntimamente relacionada con las de organización, conducción y control.

Esto puede clarificarse con un esquema simple como el de la **Figura 3.1**.

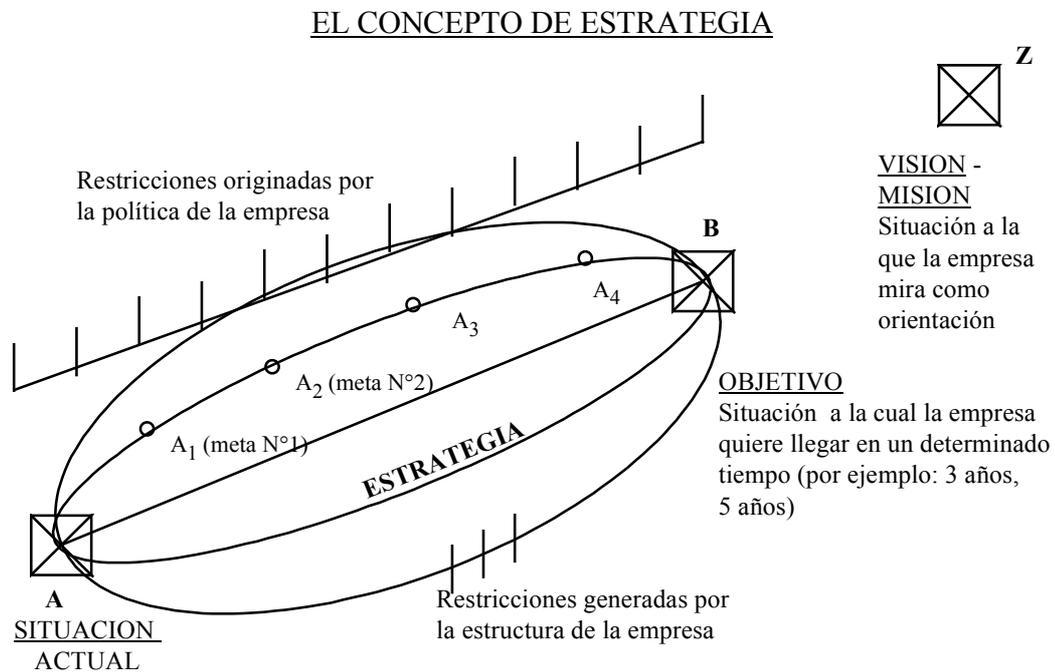


Figura 3.1

Normalmente la empresa está en una situación A (“aquí y ahora”), que se reconoce por un determinado diagnóstico. Esa empresa desea llegar en un lapso de mediano plazo (3-5 años) a una situación B, en función de las oportunidades que el medio presenta y de sus fortalezas internas.

Para establecer el punto B la empresa toma en cuenta como orientación su destino final o aspiración final (Z). Para pasar de A a B pueden existir varios caminos que habrá que formular y evaluar. Elegido uno de ellos será necesario precisar los puntos intermedios A1, A2, A3, A4...An a alcanzar. En el proceso de elección de caminos alternativos, seguramente alguna posibilidad podrá quedar descartada porque transita por zonas vedadas o porque no se la desea usar.

Un ejemplo sencillo puede ser el siguiente. La empresa está en una determinada posición comercial, económico-financiera y operativa (A). Desea crecer, duplicando sus ventas en tres años, porque el mercado donde actúa tiene potencial de crecimiento. Con esto cumpliría con su anhelo de liderar el mercado en el país (Z).

La empresa intenta venderle a todos los clientes posibles, productos cuya demanda sea masiva. Los productos son elaborados con la última tecnología disponible para lograr un buen precio y calidad (definición de su negocio).

Existen varios caminos (estrategias) para pasar de A a B: lanzar nuevos productos, comprar empresas más pequeñas del ramo, fusionarse con una empresa de tamaño similar, incorporar productos a través del logro de una alianza con una empresa extranjera, etc.

Hay algunas restricciones físicas, tecnológicas, organizativas, humanas, financieras y legales. Por ejemplo, tiene capital limitado para comprar otra empresa y no puede desarrollar rápidamente productos tecnológicamente avanzados.

Analiza y evalúa las alternativas. Finalmente elige una estrategia combinada: lanza versiones mejoradas de productos existentes y realiza una alianza con una empresa extranjera que le aporta capital y tecnología para desarrollar productos aun más avanzados.

Elegida la estrategia se establecen los planes funcionales para la comercialización, la producción y otras áreas. Se elaboran metas claras (la nueva línea de productos W tendrá que ser lanzada el 10-10-2001 y deberá contribuir con una utilidad bruta de 1 millón de dólares) y presupuestos (no podrá gastarse más de \$500.000 en propaganda masiva por televisión).

Sobre la base de estos presupuestos se programan las compras y la producción.

Los principales conceptos de la administración estratégica son:

a. Visión

*“Los únicos límites son, como siempre, los de la visión”
James Broughton*

¿Qué queremos lograr? ¿Hacia dónde va la empresa?

A veces llamada también: propósitos, razón de ser, filosofía, “sueño”, objetivo final.

[*La visión de la empresa debe expresarse en pocas palabras, no más de 30, ejemplo: CNN define su misión como “Crear la primera compañía de información verdaderamente global, una red global, que sea vista en todas las naciones del planeta y emitida en la mayoría de los idiomas principales”.]*

b. Principios rectores

Los valores que practicamos para lograr la misión.

c. Misión

¿Cómo llegamos ahí? ¿Cuál es nuestro negocio?

d. Objetivos:

Lo que se desea lograr para alcanzar la misión.

e. Metas:

Fines específicos que, alcanzados, permitirán llegar a los objetivos. Implican una definición cuantitativa (vender X unidades) y la definición de un lapso de tiempo para cumplirlos (en 6 meses).

f. Estrategias:

Cursos de acción para alcanzar los objetivos.

g. Políticas:

Decisión arbitraria de qué hacer o no hacer ante la elección de ciertas alternativas (es decir una guía para toma de decisiones).

h. Restricciones estructurales:

Aspectos de la estructura que limitan el número de estrategias posibles.

i. Requisitos de éxito (o factores clave de éxito):

¿Cuál es la ciencia de nuestro negocio?.

j. Planes:

Especificación detallada de cómo se va a implementar la estrategia elegida (ejemplo: plan comercial, plan de lanzamiento de nuevos productos, etc.).

k. Programas:

Planes detallados en lapsos más breves. (ejemplo: programa semanal de producción).

l. Evidencia de éxito:

Resultados medibles (indicadores de control) que demuestran que la empresa se mueve hacia los objetivos establecidos.

m. Proyecto:

Programa específico con pocas actividades (proyecto para aumentar la capacidad del depósito en 50%).

n. Modelo de éxito:

Es la “fórmula” que se ha adoptado para permanecer competitivos. Involucra, como mínimo, la definición de visión, valores, misión, objetivos, estrategia que usamos para batallar con los competidores.

[Algunos autores definen como “marco estratégico” el conjunto de la visión, el posicionamiento y la estrategia.]

1.2. LA ADMINISTRACIÓN ESTRATEGICA

“Ud. ya no puede tener más una estrategia de largo plazo, porque va a estar restringido y no se va a poder mover con la rapidez suficiente.”

*Orit Gadiesh
Presidente, Bain & Co*

La secuencia de actividades de planeamiento centrada en la elección de una estrategia, se denomina “Planeamiento Estratégico”.

Después de pensar en qué se va a hacer, hay que hacerlo (implementación estratégica) y monitorear lo que se realiza (control estratégico). Esa gestión (planeamiento, implementación y control) centrada en aspectos estratégicos se denomina “Administración Estratégica” y se resume en la **Figura 3.2**.

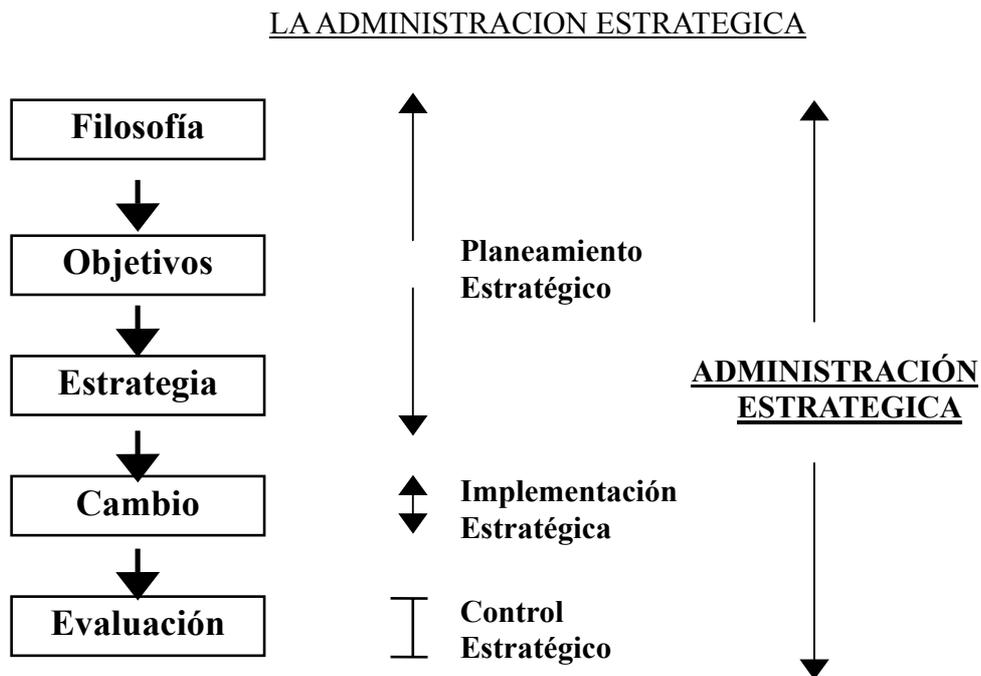
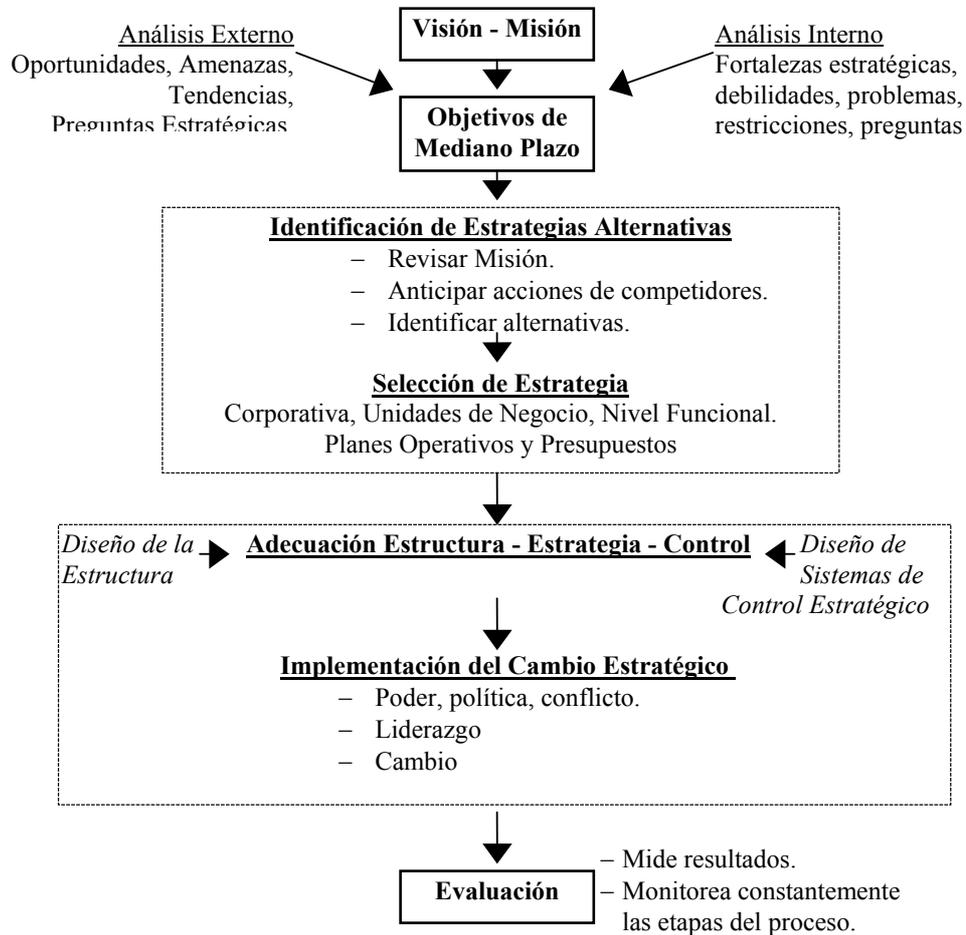


Figura 3.2

Los modelos para estudiar la Administración Estratégica varían de autor a autor. En la **Figura 3.3.** se hace un resumen de los enfoques prevaletentes en los libros de texto de 1998 y 1999. Se destaca que la estrategia no puede fijarse sin un análisis del medio en donde actúa la empresa y sin tomar en cuenta las características de la misma. También se señala que primero deben identificarse diferentes alternativas de estrategia para luego seleccionar una. La implementación involucra una modificación de la estructura y aspectos humanos de conducción. La evaluación pone el énfasis en el mayor uso de indicadores estratégicos.

[Para la primera parte, el planeamiento estratégico, hay muchos libros, algunos de ellos con el título de “Business Plans” [planes de negocios]. Ud. puede encontrar referencias y ejemplos de estos planes en www.Bplans.com.]

EL PROCESO DE ADMINISTRACION ESTRATEGICA



Nota: Algunos autores ubican en forma diferente la definición de visión-misión-objetivos, para enfatizar que en un entorno turbulento, esto surge del análisis externo e interno. En este diagrama esto se contempla en el paso “revisar misión”.

Figura 3.3

2. COMPONENTES DE LA ESTRATEGIA

[En un curso que dicté a fines de 1996 en la Universidad de Belgrano, C.Bonnefon, L. Santiago y N. Varela resumieron el caso de Coca-Cola FEMSA, el embotellador único de Coca-Cola para Capital Federal y Gran Buenos Aires.

La empresa tenía un volumen de producción de 75.000.000 de unidades por año, empleaba unas 2000 personas, poseía dos plantas y cuatro unidades operativas de distribución y ventas.

La toma de control del grupo mejicano FEMSA se produjo en 1995. Luego de un período inicial de adaptación se estableció la visión, misión y valores. Se enfatizaron aspectos como: la imagen, la calidad, la presencia, la productividad, el servicio y la ecología. Se estableció un perfil estratégico en donde se aclaró la interrelación filosofía / objetivos / estructura/ procesos/ sistemas / personas/ cultura / medio ambiente.

Se comenzó un proceso de transformación en la "Planta Alcorta" con un modelo (QPET) que enfatizaba la productividad, la calidad, el empowerment y el trabajo en equipos.

Se insistió en el desarrollo profesional, en la integridad del recurso humano y en el respeto (el respeto no es solamente un principio filosófico sino una estrategia de negocio).

Las medidas tomadas incluyeron cambios en la estructura organizacional (organización más "chata", se pasó de 13 categorías a 7), utilización de incentivos, trabajo en equipo, capacitación intensa, reducción de beneficios (días libres por fallecimiento, mudanza, etc.), negociaciones con el sindicato, integración de la familia a la empresa, etc.

Los resultados de un año han sido significativos:

<i>Indicador</i>	<u>93</u>	<u>94</u>	<u>95</u>	<u>96</u>
<i>Producción (miles de cajones)</i>	1.187	1.316	1.424	1.877
<i>Cantidad de personal</i>	467	424	440	356
<i>Productividad (cajones por persona)</i>	2.542	3.106	3.237	5.275
<i>Sueldo promedio por empleado (\$)</i>	1.214	1.319	1.349	1.593
<i>Ausentismo</i>	16,1	14,6	15,2	5,1

¿Cómo se podría analizar la estrategia seguida en un caso como éste? ↓

Existen diferentes niveles de formulación de estrategias, los más destacados son:

- La estrategia corporativa es la que está relacionada con la orientación general de la empresa; entre sus principales funciones se destaca el intento por satisfacer los deseos de accionistas y de agregar valor a las diferentes partes de la empresa.
- La estrategia de una unidad de negocio, es la que se genera para competir exitosamente en un mercado determinado.
- Las estrategias funcionales son las que definen cómo las distintas partes de la organización concretan la estrategia corporativa y la de unidades de negocio. Este obliga a definir los procesos y recursos.

Una estrategia de negocios y una estrategia competitiva, se definen sobre la base de ciertos elementos o dimensiones.

Algunas dimensiones son particulares para una unidad de negocio, otras para cuando la organización tiene un conjunto de unidades de negocio.

Veamos un ejemplo. Una pequeña empresa produce y vende “shampoo” para personas y para perros. Si bien las instalaciones de producción son las mismas y muchas de las materias primas también, los clientes y consumidores son diferentes. Desde el punto de vista conceptual son dos “unidades de negocio” diferentes. Hay una estrategia en el shampoo para personas y otra para el shampoo para perros.

Este relato simple se complica en empresas muy grandes e internacionales donde los niveles de estrategia son muchos.

2.1. COMPONENTES A NIVEL DE UNIDAD DE NEGOCIO

A nivel de unidad de negocio se requiere, al menos, especificar:

- a. *El mercado donde se va a competir*, o sea, qué productos ofrecer y no ofrecer; que mercados servir y que no servir, con que competidores competir y a cuales evitar, y qué nivel evitar; y qué nivel de integración vertical tener;
- b. *El nivel de inversión* en donde se encuentran diferentes posibilidades como: invertir para crecer, invertir para mantener la posición actual, cosechar minimizando la inversión, recuperar el máximo de dinero vendiendo el negocio o liquidando activos;
- c. *Las estrategias funcionales* para competir en el mercado elegido, por ejemplo, estrategia de producto, posicionamiento, precio, distribución, fabricación, logística, entre otras;
- d. *Los activos o habilidades estratégicas* que proveerán una ventaja competitiva. Una habilidad estratégica, o simplemente una habilidad, es algo que la unidad de negocio hace excepcionalmente bien, como fabricar o promocionar. Un activo estratégico, o simplemente activo, es algún recurso (como una marca o una determinada clientela) que hacen a esa unidad fuerte frente a la competencia.

La formulación de una estrategia debe considerar el costo y la factibilidad de generar o mantener activos o habilidades que provean la base de una ventaja competitiva.

Así en el ejemplo del “shampoo para personas” puede definirse que se va a vender shampoo femenino de alto precio, con componentes “naturales”, en envases sofisticados. La idea es invertir en moldes para hacer frascos únicos y originales y usar como ventaja competitiva el buen acceso a clientes de alto poder adquisitivo.

2.2 COMPONENTES A NIVEL DE CONJUNTO DE NEGOCIOS

A nivel de conjunto de negocios (corporación o “holding”) se necesita definir dos componentes adicionales.

- a. *La asignación de recursos* para cada una de las unidades de negocio. Si hay disponibles \$100.000 en dónde se invierten: en el negocio de shampoo para personas o para perros.
Se necesita también asignar recursos financieros y no financieros (como gente, espacio y equipos).
- b. El desarrollo del *efecto sinérgico* a través del conjunto de unidades de negocio.
¿Qué aspectos técnicos, físicos y de personal aprovechan las dos unidades? ¿El conocimiento técnico, los equipos de producción?
Se crea valor haciendo que las unidades de negocio se ayuden y complementen.

2.3. TRES CONJUNTOS DE COMPONENTES BASICOS

Los componentes mencionados anteriormente pueden agruparse en tres conjuntos básicos, esenciales:

- a. *La decisión de inversión en un producto-mercado.* Implica la elección del mercado donde se va a competir, el nivel de inversión y la asignación de recursos en ese negocio.
- b. *Las estrategias funcionales* indican el qué se va a hacer.
- c. *El desarrollo de ventajas competitivas sostenidas*, que perduren, para competir en esos mercados. Este tema se desarrolla en el punto siguiente.

2.4. LA BUSQUEDA DE LAS VENTAJAS COMPETITIVAS

Para obtener una ventaja competitiva, hay que definir como mínimo cuatro factores:

- . La forma en que se compite (producto, posicionamiento, etc.);
- . La base de la competencia (activos o habilidades);
- . Dónde se compite (selección del mercado);
- . Contra quién se compite (selección de competidores).

Además la ventaja competitiva deberá ser sustancial (si es pequeña puede no ser apreciada) y deberá ser sostenida en el tiempo ante cambios del macroentorno y acciones de competidores.

[*En diferentes encuestas fueron entrevistados gerentes con la finalidad de que mencionaran las ventajas comparativas de los negocios que dirigen. Las menciones dependieron del tipo de empresa. En promedio, cada gerente expresó entre 4 y 5 ventajas comparativas; lo cual indica que usualmente las empresas toman en consideración más de un aspecto. Los temas mencionados fueron más de 40: imagen de calidad, servicio al cliente, precio bajo, superioridad tecnológica, ubicación, buenos vendedores, etc.*]

¿Cómo se puede llegar a lograr ventajas competitivas?

Algunas de las estrategias más comunes son:

a. Diferenciación vs. bajo costo

Una estrategia de diferenciación es aquella donde los productos ofrecidos tratan de distinguirse de la competencia porque le ofrecen más beneficios al consumidor: calidad, prestigio, accesorios, garantía de servicio, confiabilidad, facilidad de uso, etc. No necesariamente esto implica mayor precio, pero de todas formas, el precio (en esta estrategia) es menos crítico para el consumidor.

Por el contrario, una estrategia de bajo costo está basada en lograr una ventaja de costo en algún aspecto importante del producto o servicio. Esta ventaja de costos se logra a través de una alta participación de mercado, por el acceso a la materia prima, un proceso de fabricación moderno entre otras razones. Esta estrategia no siempre está asociada a bajos precios, porque el menor costo puede usarse para tener mayores utilidades o incrementar la propaganda.

b. Especialización, movimiento inicial y sinergia

A pesar de que la mayoría de las estrategias involucran diferenciación o bajo costo, se pueden identificar otras características estratégicas. Entre ellas se considerarán sólo tres:

– Especialización

Implica dedicarse a un grupo pequeño de consumidores o una porción limitada de una línea de productos por ejemplo: ropa para mujeres embarazadas y negocio de carteras de cuero.

– Movimiento inicial

El que “pega primero pega dos veces”. Coca Cola obtuvo una ventaja competitiva en Japón cuando, al ingresar primero al mercado, ganó los principales distribuidores en cada zona.

– Sinergia

El efecto sinérgico aparece cuando un negocio tiene una ventaja porque está relacionado con otro negocio de la misma compañía. Los dos pueden usar la misma fuerza de ventas, oficinas etc. Pueden ofrecer al consumidor combinaciones de productos que lo atraigan.

Por ejemplo: raqueta, ropa, zapatillas de tenis de igual marca.

Otro caso sería el de Avon que (en Argentina) comenzó a vender con éxito ropa interior y “bijouterie” en 1988 por su sistema de ventas puerta a puerta, usando las mismas vendedoras que ofrecían productos de cosmética desde hacia décadas.

[Un artículo que actualiza el tema es “The Past and Future of Competitive Advantage” (El Pasado y Futuro de las Ventajas Competitivas, Clayton M. Christensen, revista MIT Sloan Management Review, Invierno 2001, Vol. 42, N° 2.)]

2.5. ”CORE COMPETENCIAS” (Talentos, ventajas competitivas básicas o habilidades esenciales).

Hamel y Prahalad (*) definieron este concepto como un activo o una habilidad que tiene la empresa, que da posteriormente como resultado una fortaleza. Esta fortaleza no puede ser fácilmente igualada o imitada por la competencia. Estos autores utilizan una analogía para ilustrar su pensamiento. Si la empresa fuera un árbol: la esencia competitiva o sus talentos (“core competencias”) estaría localizada en la raíz, el tronco y las ramas principales serían los productos básicos y las hojas y las flores, los productos finales.

Es probable que no se reconozca la fortaleza estudiando los productos finales. El concepto es importante, porque indica que la administración estratégica debe considerar la gestión de los “talentos” y no las unidades de negocio, porque las ventajas competitivas de las unidades de negocio están basadas en estos talentos.

[Algunos ejemplos de “core competencias” son:

- a. *Sony en el diseño y fabricación de productos en miniatura, dimensiones extremadamente reducidas.*
- b. *Intel en la habilidad de diseñar y producir microprocesadores cada vez más poderosos para las PC.*
- c. *Motorola se destaca por la manufactura sin defectos (calidad 6-sigma) de teléfonos celulares.*
- d. *Canon encuentra su ventaja competitiva básica en la mecánica de precisión.* *]*

2.6. “CAPABILITY” (Competiendo en base a cierta capacidad)

Este concepto sugiere que la base de una fortaleza competitiva no son los productos y mercados, sino los procesos. Invertir en construir y conducir un proceso que sea mucho mejor que el de la competencia lleva a una ventaja competitiva sostenible.

[Analicemos algunos ejemplos:

- a. *Toyota, Honda, Nissan se caracterizan por sus ciclos de desarrollo de nuevos productos cortos y por la manufactura de bajo costo y alta calidad.*
- b. *Wal-Mart por el manejo de sus inventarios.*
- c. *American Airlines por el manejo de las reservas en sus aviones.* *]*

[En este tema Michael Porter suele dar el ejemplo de Southwest Airlines. Pankaj Ghemawat en su libro “La Estrategia en el panorama del negocio, Pearson Educación, 2000, dice que Porter “exagera cuando explica que el ajuste entre actividades es la base para la ventaja competitiva sostenible”]

(*) Hamel G. y C. K. Prahalad. “Competing for the Future“. Harvard Business Press. 1994

2.7. “STRATEGIC FIT” (Acople estratégico)

El acople estratégico existe cuando los negocios diferentes tienen cadenas de valor suficientemente similares como para ofrecer oportunidades. Puede ser tecnológico, operativo, logístico o administrativo.

Aparecen ventajas competitivas en

- a. Menores costos.
- b. Uso de una misma marca.
- c. Transferencia de tecnología y conocimiento gerencial.

Un ejemplo lo brinda el caso de BIC con las lapiceras y encendedores descartables.

2.8. ECONOMIAS DE ESCALA Y “ALCANCE” (“SCOPE”)

En algunos procesos hay economías de “escala”. La mayor producción en una fábrica de automóviles reduce los costos (los costos son diferentes si se ensamblan 10.000, 50.000 o 100.000 autos de un mismo modelo). Los valores de escala “mínima” y “óptima” han ido variando con el cambio de la tecnología.

En algunos procesos son importantes, en otros no tanto.

Las economías de alcance (“economies of scope”) aparecen por la ventaja de operar diferentes negocios bajo una misma empresa. Gillette opera, por ejemplo, negocios como elementos para afeitarse, productos de tocador, lapiceras, pilas, enjuagues bucales como ORAL-B y otros. Hay oportunidades de reducción de costos por interrelaciones entre cadenas de valor (por ejemplo en la distribución). Es menos costoso para los diferentes negocios, operar en conjunto que por separado.

2.9. VISION vs. OPORTUNISMO ESTRATEGICO

Hay dos enfoques muy diferentes en el desarrollo de estrategias y ventajas competitivas sostenibles. Ambos pueden ser exitosos, pero requieren de diferentes procesos, personas y cultura.

El enfoque “visionario” es de largo plazo e implica paciencia. En cambio el oportunismo enfatiza estrategias que tienen sentido hoy, en la coyuntura. Si bien hay casos en que una combinación de enfoques ha funcionado, se presentan riesgos y problemas.

2.10. “STRATEGIC INTENT” (Persistencia Estratégica)

[En 1970, Komatsu fabricaba sólo pequeños bulldozers (casi exclusivamente en Japón) y tenía menos del 35% de las ventas de Caterpillar. Honda era más chica que American Motors y no exportaba a EE.UU. Canon, que se estaba iniciando en el negocio reprográfico, era insignificante al lado de una Xerox, que vendía 4.000 millones de dólares.

En 1985, Komatsu era una empresa que vendía 2.800 millones de dólares dedicada a todo tipo de equipo de movimiento de tierra, robots industriales y semiconductores. Honda fabricaba, en el mundo, tantos autos como Chrysler. Canon tenía la misma participación del mercado mundial que Xerox.]

Hamel y Prahalad sugieren que hay ciertas empresas que tienen un “strategic intent”, una persistencia estratégica que amalgama una visión estratégica con una obsesión por ganar. Esto explicaría el éxito de Canon, Komatsu y Honda.

El “strategic intent” tiene que tener tres características:

- a. Reconocer la esencia del elemento que hace ganar (factor de éxito). Ejemplo: el objetivo de Coca Cola de colocar el producto al “alcance de la mano” del consumidor.
- b. Un continuo esfuerzo por identificar y desarrollar ventajas competitivas.
- c. Innovación real, deseo de hacer las cosas en forma muy diferente. Ejemplo: el diseño de los motores de motos Honda.

Otro ejemplo que ilustra el tema es el de Samsung.

┌ SAMSUNG GANA LA GUERRA DE LAS MICROONDAS

El horno a microondas, inventado en los Estados Unidos hace 50 años, es desde hace poco el electrodoméstico mejor vendido en el mundo, un mercado de varios miles de millones de dólares que ha creado decenas de miles de puestos de trabajo. Si Ud. compraba un horno en los EE.UU. hace 10 años existía una probabilidad de 1 en 3 de que hubiese sido construido en Corea del Sur. Y una chance de 1 en 5 que hubiese sido diseñado por un ingeniero de 43 años llamado Yun Soo Chu y construido por Samsung. Hasta 1979, cuando Samsung puso en marcha su primera línea de montaje fabricaba algunas docenas de unidades semanales; en 1989 hacía más de 80.000 por semana.

El caso está nítidamente relatado por Ira Magaziner y M. Patinkin en el Harvard Business Review (Nº1, 1989 “Fast Heat: How Korea Won the Microwave War”).

El éxito se debía a:

- a. firme decisión empresarial de atacar un mercado promisorio;*
- b. tremendo e inteligente esfuerzo en el diseño del producto (la parte más vital, el tubo magnetrón se importó durante los primeros años de Japón y cuando las cantidades fueron importantes se compró la tecnología a una empresa americana, Amperex), con aportes innovadores;*
- c. incentivos del Gobierno;*
- d. obsesión por bajar los costos y aumentar la calidad. En 1983 la diferencia de costos con General Electric era:*

	<i>General Electric</i>	<i>Samsung</i>
<i>Costo total de un horno típico por unidad</i>	<i>US\$ 218</i>	<i>US\$ 155</i>
<i>Costo de mano de obra de ensamble</i>	<i>US\$ 8</i>	<i>US\$ 0,63</i>
<i>Gastos de personal (supervisión, mantenimiento, puesta en marcha)</i>	<i>US\$ 30</i>	<i>US\$ 0,73</i>
<i>Movimiento de materiales</i>	<i>US\$ 4</i>	<i>US\$ 0,12</i>
<i>Personal de gerencia de línea y central</i>	<i>US\$ 10</i>	<i>US\$ 0,02</i>

En 1989 General Electric ya le compraba todos sus hornos a Samsung.

- e. mejora continua del proceso de producción (a medida que el volumen y la experiencia aumentaba, se modernizaban los equipos, se automatizaba, etcétera);*
- f. contacto estrecho con el cliente para adecuar el producto a sus necesidades. No sólo los vendedores investigaban, también los técnicos e ingenieros viajaban a los distintos mercados a ver qué necesitaba.* ┘

3. DIFERENTES CLASIFICACIONES DE ESTRATEGIA

[Manchester United. ¿Un club de fútbol?]

El 8 de Septiembre de 1998 el Directorio del Manchester United (MU de aquí en adelante) recibió una oferta por 623,4 millones de libras esterlinas de B Sky B - la empresa de comunicaciones en la cual News International de Rupert Murdoch tenía 40% de las acciones.

Cuando la noticia se conoció los "fans" ("hinchas") del club de fútbol se mostraron indignados ante la posibilidad de que el famoso club cayera en manos de los medios.

En realidad la actividad deportiva y la industria del ocio-entretenimiento hacía rato que venía cambiando en el mundo.

En 1990 se había creado en Inglaterra una "Premier League" (primera liga o división) con 20 clubes. La televisión había incrementado notablemente el pago de derechos (de £ 13 MM por año en 1990 a £ 165 MM por año en 1998). Una nueva generación de fans estaba gozando del fútbol a distancia, a través de la TV, publicaciones y diferente mercadería, disponible en cualquier parte del mundo.

Las ventas de MU habían crecido desde 1993 en 350% (a £ 88 MM) y las ganancias habían aumentado en 600% (a £ 19 MM). La composición de las ventas había variado mucho.

	<u>1990</u>	<u>1997</u>
- Ingresos por entradas al estadio	55%	34%
- Mercaderías	15%	33%
- Televisión	8%	14%
- Auspicios	15%	13%
- Otras (comidas, etc.)	<u>7%</u>	<u>6%</u>
	100%	100%

Había preocupación en los clubes más chicos y en los "hinchas" de muchos años del MU.

También había dudas sobre la generación de nuevos jugadores y la enseñanza de fútbol a los jóvenes. Los accionistas iniciales estaban encantados y ricos.]

Cada autor tiene su explicación sobre los movimientos estratégicos. C. Bowman indicó las opciones de estrategia en un "reloj estratégico", en donde habría ocho opciones, que se ubican como las posiciones de las agujas de un reloj **Figura 3.4**. Las alternativas (o rutas) 1 a 5 son posibles, las 6, 7, 8 probablemente conduzcan al fracaso.

[El "reloj" permitiría explicar la estrategia de los fabricantes de autos japoneses en Europa.

Ruta 1. Bajo precio, concentración en el segmento de mercado solamente interesado en precio.

En los años 60 y 70 los japoneses ingresaron a Europa con autos baratos y empezaron a ganar presencia y experiencia.

Ruta 2. Menor precio y similar valor o servicio que los competidores.

A fines de los años 70 y principio de los 80 mejoraron la calidad y cambiaron la percepción del cliente (ya eran similares a los europeos). El menor precio les permitió incrementar las ventas.

Ruta 3. Híbrida

A fines de los 80 avanzaron aún más con productos de mejor calidad y confiabilidad, vendidos a un precio competitivo. Los competidores reaccionaron mejorando sus productos y bajando los precios.

Ruta 4. Diferenciación. Buscaron productos y servicios únicos que eran valorados por el comprador. Puede ser al mismo precio o con un sobreprecio.

A mediados de los años 90, los japoneses introducían innovaciones más rápido que sus competidores, diferenciando con agregados sus productos (garantías de largo plazo, "air-bags", etc.)

EL RELOJ DE BOWMAN

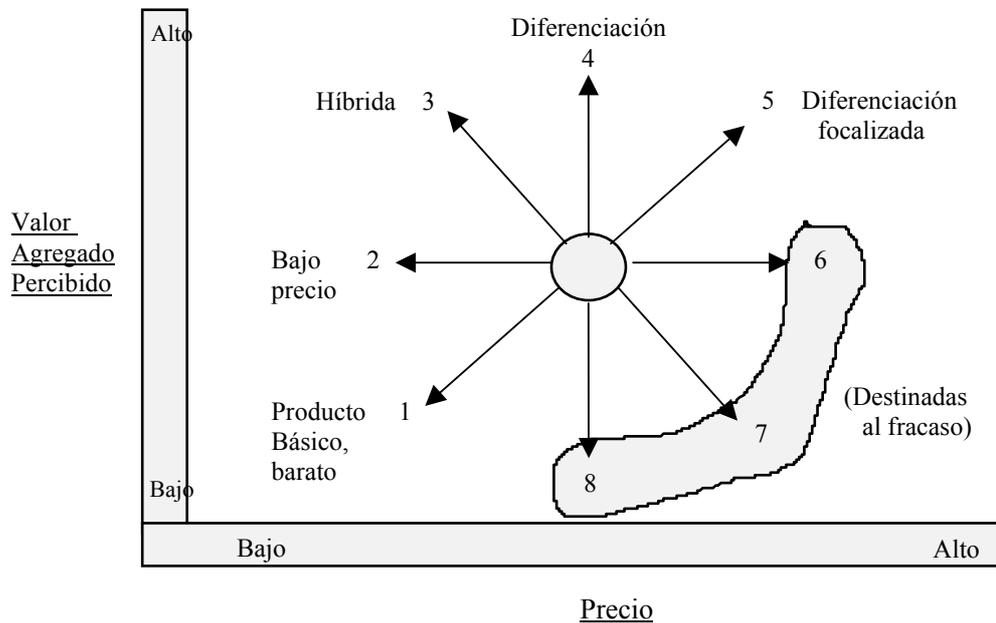


Figura 3.4.

Ruta 5. Diferenciación focalizada. Mayor valor para un segmento determinado. El Lexus de Toyota, no tiene el nombre de Toyota. Compite en el segmento de lujo (contra Mercedes, BMW, Jaguar, etc.). Como no tiene el mismo “pedigree” (antecedentes, imagen) sus campañas hacen énfasis en sus características. Efectivamente es un producto comparable y su precio es menor.

Si el lector dirigiera las operaciones de Toyota, Nissan u Honda ¿Qué haría al principio del Tercer Milenio? ¿Hubiese usted descrito las estrategias seguidas de la misma forma? ↓

Al definir estrategias, las empresas tienen una variedad de opciones. Hace cuarenta años era usual comparar las estrategias de una empresa con las empleadas por los militares (estrategias de ataque, defensa, guerrilla, etc.). Poco a poco, se fueron intentando otras clasificaciones.

Se hará aquí una revisión rápida y general de enfoques de distintos autores. Se tratará así, de “encontrar” elementos comunes, en las diversas propuestas. Es este, quizás, uno de los temas más fascinantes del Management.

Desde los años '70 diferentes autores han intentado hacer una clasificación general de estrategias. Algunos desarrollaron esquemas para circunstancias especiales, como situaciones de “turnaround” (“dar vuelta la empresa”, Hofer, 1980), industrias declinantes (Harrigan, 1980), empresas con baja participación de mercado (Woo & Cooper, 1982), empresas manufactureras (Galbraith & Schendel, 1983; Robinson & Pearce, 1985) e integración vertical (Harrigan, 1984). Otros autores han puesto énfasis en clasificaciones que pudiesen ser aplicadas en diferentes situaciones en empresas de distinto tipo (Abell, 1980 ; Hofer & Schendel, 1978; Miles & Snow, 1978, 1980 y 1985).

Los libros actuales (Thompson-Strickland, 1999) suelen clasificar las estrategias según el tipo de empresa.