

3.1. EL ENFOQUE TRADICIONAL

√Sun Wu, generalmente conocido Sun Zi (Tzu) en Occidente, fue el estratega más famoso en la historia china. Sun Zi vivió durante la dinastía Zhou del Este (722-481 aC), una época de muchas guerras. Escribió el “Arte de la Guerra” y sus ideas han tenido tanta influencia en ese país como Confucio. Famosos militares como Napoleón, Clausewitz, John Collins y Liddell Hart tomaron en cuenta sus enseñanzas. Algunos de sus famosos conceptos fueron:

- *“La victoria debe obtenerse antes que empiece la batalla”. El pensaba que la mejor manera era atacar al enemigo con una mejor estrategia.*
- *“Si conoces al enemigo y te conoces a ti mismo, podrás pelear cientos de batallas y ganarlas todas.”*
- *“Lo que se valora en una guerra es la victoria rápida y no las operaciones prolongadas”.*
- *“Use la fuerza normal para pelear y la extraordinaria para ganar”.*

Un análisis comparativo de sus enfoques con los occidentales se encuentra en “The Strategic Advantage. Sun Zi & Western Approaches to War” (La Ventaja Estratégica, Sun Zi y los enfoques occidentales de la Guerra), New World Press (editorial con sede en Beijing, China; el libro tiene varios autores e ISBN 7-80005-336-9.]

El enfoque de los años 70 y 80 se caracterizó por describir (como lo hacían Glueck y otros autores) opciones genéricas o principales. **Figura 3.5.**

ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS

OPCION	CARACTERISTICAS
<u>Estrategias a nivel corporación</u>	
1. Crecimiento estable	<ul style="list-style-type: none"> * La empresa está satisfecha con los resultados y decide mantener los objetivos. * En cada año los resultados esperados se incrementan en un porcentaje similar. * La empresa continúa sirviendo a los consumidores con, básicamente, los mismos productos y servicios.
2. Crecimiento	<ul style="list-style-type: none"> * Las empresas que intentan una estrategia de crecimiento crecen más rápidamente que los mercados en los cuales venden sus productos, tienen márgenes mayores a los promedios y tratan de no competir por precio. * Desarrollan regularmente nuevos productos, mercados, procesos y nuevos usos para productos existentes. En vez de adaptarse al entorno, tratan de crear una demanda que antes no existía. * Existen distintas variantes.
<i>A. Concentración en un solo producto o servicio</i>	Implica incrementar las ventas, utilidades o participación de mercado en un producto existente, más rápido de lo que se ha incrementado en el pasado.
<i>B. Diversificación concéntrica</i>	Implica añadir nuevos productos o servicios similares a los existentes.
<i>C. Integración vertical</i>	Significa extenderse en dos direcciones posibles: integración hacia adelante (distribución propia de productos y servicios) o integración hacia atrás (provisión propia de algunos insumos hasta el momento comprados).
<i>D. Diversificación horizontal</i>	Implica comprar un competidor.

Figura 3.5

<p>E. <i>Diversificación en conglomerados</i></p>	<p>Implica añadir nuevos productos o servicios significativamente diferentes de los existentes. Puede ser realizada interna o externamente.</p> <p><u>Nota</u> <i>Algunos métodos usados para implementar estrategias de diversificación:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> * <i>Fusiones.</i> * <i>Adquisiciones.</i> * <i>“Joint ventures”</i>
<p>3. Finalización</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Esta estrategia es usada por empresas en un medio de demanda declinante o exceso de capacidad de oferta. * Usualmente hay 4 posibilidades: tratar de liderar en rentabilidad (permaneciendo como una de las pocas empresas); buscar un segmento (“nicho”) rentable; cosechar (reducir gastos e inversiones hasta liquidar o vender); rápida desinversión.
<p>4. Repliegue</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Estas estrategias se usan durante recesiones económicas o cuando la empresa tiene problemas financieros. * Normalmente son de corto plazo, sirven para enfrentar la tormenta y, luego, pasar a otra alternativa estratégica
<p><i>A. Austeridad y cambio</i></p>	<p>Las acciones usualmente tomadas son: cambio de gerentes, reducción de inversiones, control de costos, suspensión de ingresos de personal, reducción de gastos de publicidad/promoción, despidos de personal, reducción de todo tipo de gastos, ventas de activos, mayor control de inventarios, mejora en el sistema de cuentas a cobrar.</p>
<p><i>B. Desinversión</i></p>	<p>Cuando las estrategias de finalización o austeridad y cambio no dan resultados, usualmente se desinvierte vendiendo parte del negocio (una división, una línea de productos, etcétera).</p>
<p><i>C. Liquidación</i></p>	<p>Implica terminar con la existencia de la organización vendiendo activos y cerrando toda la operación.</p>
<p>5. Combinación</p>	<p>Es usual ver estrategias como combinación de las anteriores. Ejemplos:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Simultáneas <ul style="list-style-type: none"> – Desinversión en una línea de productos e incorporación de otras – Repliegue en ciertas áreas o productos y crecimiento en otras. * Secuenciales <ul style="list-style-type: none"> – Crecimiento durante un período y luego crecimiento estable. – Austeridad y cambio primero y crecimiento cuando las condiciones mejoran.
<p><u>Estrategias a nivel de unidad de negocio o corporación</u></p> <p>1. Liderazgo en costos</p> <p>2. Diferenciación</p> <p>3. Concentración</p>	<p>Son menos genéricas y se concentran en el tema de competir en un determinado negocio.</p> <p>Tratar de enfatizar la minimización de costos, sin descuidar la calidad de los productos y la atención a clientes</p> <p>Requiere crear un producto o servicio “único”, que justifique mayores precios a los promedios en el mercado.</p> <p>Implica focalizar los esfuerzos en un grupo particular de clientes, mercado geográfico o líneas de productos.</p>

Figura 3.5 (cont.)

Distintas posibilidades se podían generar con combinaciones de estas opciones. También se presentaba la alternativa de estrategias simultáneas o secuenciales. Así, por ejemplo, una estrategia de “austeridad y cambio” puede acompañar un proceso de reestructuración y estar asociada simultáneamente por una estrategia de desinversión.

[Son muchos los artículos y libros que describen y privilegian una estrategia determinada. Por ejemplo: “Managing Fast Growth” (Administrando el Crecimiento Rápido, MIT Sloan Management Review, Invierno 2001, Vol. 42, N°2). El profesor de la Universidad St. Gallen, en Suiza, Georg von Krogh y Michael Cusumano definen las tres estrategias para crecer rápidamente. Mencionan los casos de: Netscape (fundada en 1994, tenía ingresos de 500 millones de dólares en 1998); IKEA (comenzó en 1954 en Suecia, en 1984 vendía 2,7 billones de guilders y en 1999, sus ingresos eran 17 billones de guilders y estaba presente en 25 países. Aclaración 1 billion = 1 millón de millones) y SAP (fundada en Alemania en 1972, lanza su software R/3 en 1992 y tiene 5.000 millones de dólares de ingresos en 1999).]

3.2 ENFOQUES DE LOS AÑOS 80, AUN UTILES

A. ABELL

Para reconsiderar la misión y objetivos, conviene plantearse la pregunta “¿en qué negocio estamos?”. El enfoque de Abell, permite esclarecer el tema. (Abell Derek. “Defining the Business”, Prentice - Hall, 1980; y *Managing With Dual Strategies*. Free Press 1993).

Es raro encontrar empresas que consciente y explícitamente definan su negocio. Los negocios son definidos por accidente y no por diseño. La acción modela la definición, en vez de ser la definición la que guíe la acción de la empresa.

Para empeorar las cosas la bibliografía sobre administración de empresas traía hasta hace veinte años poco más que preguntas generales. Theodore Levitt sugería que las empresas debían evitar la “miopía del marketing”. Esto significaba que debían definirse en forma amplia de acuerdo con la función que desarrollaban: “Estamos en el negocio del transporte, no en el de ferrocarriles”, “estamos en el negocio energético, no en el de petróleo”, “estamos en el negocio de la oficina del futuro, no en el de copias”, “estamos en el negocio de transmisión de datos, no en el de teléfonos”, etc. Peter Drucker, Mack Hanan y otros sugerían que el consumidor debía ser la base de la definición. “¿Cuál es nuestro cliente?”, “¿Cuáles son las necesidades de nuestros clientes?”.

Otros autores recurrían a otros criterios. ¿Qué tecnología aseguraría el crecimiento y el desarrollo de nuevos productos?”

Ninguna de estas recomendaciones indican al gerente qué considerar en un caso particular.

Abell indicó que un negocio puede definirse en términos del mercado atendido, o de acuerdo con los productos o servicios comprendidos. La primera es una definición desde el punto de vista de la demanda, la segunda desde la oferta.

Las descripciones de productos y mercados atendidos comprenden tres dimensiones, que se aclaran a continuación.

a. Dimensión “conjunto de clientes”

El primer tema a analizar es ¿Quién va a ser atendido? Distintas clasificaciones alternativas son posibles, por ejemplo: basadas en la localización geográfica, características demográficas, industria usuaria, comportamiento del comprador, criterios de decisión del consumidor, etcétera.

b. Dimensión “función cliente”

El segundo aspecto a considerar es: ¿Qué necesidad va a ser satisfecha?

En algunos casos los productos son multifuncionales porque satisfacen a un grupo de funciones relacionadas; en otros casos una empresa satisface múltiples necesidades a través de productos separados.

c. Dimensión tecnológica

La tercera pregunta a responder es: ¿Cómo van a ser satisfechas las necesidades de clientes?

Usualmente existen diferentes posibilidades tecnológicas para satisfacer la misma función.

Es necesario definir un negocio en términos de sus estrategias de producto y mercado, en vez de hacerlo en términos de productos o mercados atendidos únicamente. Las descripciones de los productos normalmente se hacen en términos de la tecnología usada (cerámica esmaltada) y la necesidad a ser satisfecha (pisos de viviendas privadas).

Las descripciones de los mercados atendidos se hace usualmente en términos de conjuntos de clientes (empresas constructoras y profesionales dedicados a construir) y necesidades a satisfacer (pisos de viviendas privadas). Es por ello que el enfoque tridimensional es necesario (empresas constructoras y profesionales dedicados a construir, pisos de viviendas privadas, cerámica esmaltada).

El *rango* define cuál es la extensión deseada en cada dimensión. En otras palabras, si el negocio abarca uno o más conjuntos de clientes (¿empresas constructoras solamente?), una o más funciones de clientes (¿pisos o pisos y revestimientos?) y una o más tecnologías (¿cerámica esmaltada y también porcellanato?). La *segmentación y diferenciación* definen cómo un negocio participa a lo largo de cada una de las tres dimensiones, aun cuando normalmente se piensa sobre esto para el conjunto de clientes solamente. Un grupo de clientes puede diferir de otro en sus necesidades (empresas constructoras grandes vs. pequeñas), pero también una función cliente puede requerir diferentes enfoques comerciales (pisos lisos vs. decorados) y productos basados en una tecnología pueden diferir en sus requerimientos comerciales de productos basados en una tecnología alternativa (cerámica esmaltada obtenida por proceso de bicocción vs. obtenida por proceso de monococción)

Una empresa puede o no decidir esa segmentación potencial en cada dimensión y diferenciar su oferta adecuadamente. La decisión es creativa. De las muchas maneras de segmentar los grupos de clientes, funciones o tecnología...¿cuál será la que mejorará, entre otros aspectos a considerar, la satisfacción del cliente y distinguirá a la empresa de la competencia?

Además de definir estas tres dimensiones que podrían considerarse “horizontales” (o sea en uno de los posibles niveles de integración), el negocio debería definirse “verticalmente”. Conviene integrar el negocio hacia “atrás” con la manufactura de materias primas o componentes (tener cantera propia de arcilla para fabricación de pisos) o hacia “adelante” con la operación de canales de distribución (¿operar almacenes zonales que vendan directamente a empresas constructoras?).

La definición del negocio implica, entonces:

- Decidir qué rango es deseable en cada dimensión.
- Decidir cómo el mercado debe ser segmentado y hasta qué punto la diferenciación debe ser perseguida.
- Relacionar la definición del negocio con la orientación de la empresa, la estructura y la estrategia.

La **Figura 3.6** sintetiza lo expuesto.

ESTRATEGIAS DE ABELL

		<i>DIFERENCIACION DE SEGMENTOS</i>	
		SI	NO
<u>AMPLITUD O</u> <u>DOMINIO</u>	AMPLIO	Diferenciado	No diferenciado
	REDUCIDO	ESPECIALIZADO	

Figura 3.6

B. DANNY MILLER

Danny Miller reveló como conveniente dividir a las estrategias en cuatro grandes grupos, caracterizados cada uno de ellos por aspectos que se indican a continuación:

- Innovación compleja
Extensión y mayor frecuencia de innovación en bienes y servicios.
Innovación relativa frente a los competidores.
- Diferenciación
Segmentación de mercado.
Intensidad de propaganda.
Sobrepeso por imagen.
- Extensión
Diversificación por adquisición.
Diversificación estableciendo departamentos o unidades propias.
Ausencia de estrategia de nichos.
- Control de costos conservador
Uso formal de indicadores de control de costos y finanzas
Ausencia de innovaciones relevantes o frecuentes en los productos/servicios.
Ausencia de propaganda.
Bajos precios y descuentos

C. R. PITTS - C. SNOW (*)

En 1986 R. Pitts y C. Snow escribieron un libro, “Strategies for Competitive Success”, en el cual sostienen que en la mayoría de los textos de estrategia se presentan clasificaciones que son de poca practicidad para el gerente.

(*) Pitts R. y Snow C. “Strategies for Competitive Success”, 1986

Ellos aseguraban que, en base a su experiencia de investigación y consultoría, hay ocho estrategias que cubren la mayoría de las situaciones competitivas: cuatro son estrategias para ganar participación de mercado y cuatro para lograr una diversificación sinérgica.

- Estrategias de participación de mercado

Ser pioneros en un negocio (mercado embrionario).

Racionalizar un negocio (mercado en crecimiento).

Segmentar un mercado (mercado maduro).

Revolucionar un mercado (estrategia más ambiciosa que la segmentación, usual en algunos competidores con baja participación en mercados maduros).

- Estrategias sinérgicas

Diversificación relacionada con los mercados en los cuales ya se actúa.

Diversificación limitada a negocios cuyos productos requieren recursos similares.

Diversificación limitada a negocios que usan una tecnología básica, que ya se domina.

Diversificación basada en las finanzas, como un recurso sinérgico clave (negocios distintos en el sentido operativo pueden generar una sinergia).

D. K. EISENHART

Kathleen Eisenhart de la Universidad de Stanford realizó en los años 1984-85 una investigación que pretendió dar respuesta a dos preguntas:

¿Con qué rapidez se toman las decisiones estratégicas?; y

¿Qué relación hay entre la velocidad de decisión y los resultados?

Eigió la industria de microcomputación. El contexto era muy cambiante: cambios en la demanda, en la competencia y en la tecnología. El cambio era tan rápido y discontinuo que la información era, la mayoría de las veces, difícil de conseguir, inexacta u obsoleta. Durante la investigación hubo cambios tecnológicos significativos: la introducción del sistema operativo UNIX, la memoria de 64 K RAM y la arquitectura RISC. También cambió la competencia (ingresó IBM y declinó Texas Instruments) y la demanda creció a un porcentaje anual de dos dígitos.

Los resultados desafiaron las creencias tradicionales:

- Los gerentes que toman decisiones rápidas usan más (y no menos) información y desarrollan más (y no menos) alternativas.
- La toma de decisiones centralizada no es necesariamente rápida.
- La resolución de conflictos es crítica en la velocidad de decisión (pero los conflictos “per se” no lo son).
- La integración entre las decisiones estratégicas, y entre las decisiones y los planes tácticos, acelera la toma de decisiones.

Las decisiones que tienen estas características generan en las empresas mejores resultados.

En 1998 K Eisenhart (*) escribió un libro con S. Brown como resultado de una investigación que realizaron en 12 empresas globalizadas y en las que realizaron entrevistas a más de 100 gerentes.

En él plantearon que, en el contexto dinámico y rápido de nuestros días, es necesario “competir en el filo/borde” (“Competing on the Edge”).

(*) Eisenhart K., Brown S. “Competing on the Edge.” Harvard Business Press. 1998.

Esta estrategia contrasta con las que suponen que el mercado tiene límites, que se puede predecir la competencia y el futuro. Los autores proponen; entonces:

- competir con sorpresas
- ser proactivos
- hacer varios movimientos, con diversa escala y riesgo.

Algunos inconvenientes que se pueden presentar son: que la estrategia no es controlada, varias personas hacen movimientos simultáneamente y no necesariamente son eficientes, hay duplicaciones, errores, etc.

En síntesis, se trata de liderar, creando nuevas tecnologías y productos, creando nuevos mercados, redefiniendo expectativas del consumidor, acelerando ciclos de vida. Microsoft, 3M, Intel, Nike y otras empresas parecerían ser algunos ejemplos de aplicación de estos conceptos.

E. WARREN BOEKER

Dentro del estudio de la estrategia, dos enfoques diferentes han caracterizado la teoría y la investigación del cambio estratégico.

La elección estratégica, o enfoque adaptativo, que enfatiza el rol de los gerentes en el monitoreo de los cambios de contexto y la modificación de estrategias para adaptarse a esos cambios (Andrews, 1971; Child, 1972; Schendel y Hofer, 1979).

La inercia, que indica que las organizaciones tienen una tendencia general a mantener la estrategia que cambiarla radicalmente (Quinn, 1980; Miller y Friesen, 1984; Starbuck, 1985).

Se ha generado mucho debate en la literatura de administración de empresas sobre el tema (Hambrick & Finkelstein, 1987; Hannan & Freeman, 1984; Singh, House & Tucker, 1986; Tushman & Romanelli, 1985) pero poca investigación.

Warren Boeker, en un artículo del *Academy of Management Journal* (setiembre 1989) relata cómo investigó las estrategias iniciales y su cambio posterior en la industria de semiconductores. Para ello testeó diferentes clasificaciones de estrategia (Miles-Snow, 1978; Porter, 1980, etc.) y encontró que la más adecuada era la de Maidique y Patch. Estos autores definen cuatro grandes estrategias comúnmente encontradas en industrias de alta tecnología, ellas son:

- el que primero mueve (primero en vender);
- el que produce a bajo costo (minimización de costos);
- el que mueve en segundo lugar (rápido seguidor);
- el que busca un nicho (enfoca su estrategia a pocos consumidores con aplicaciones especiales).

Las presiones para la permanencia de características organizacionales son el resultado de dos conjuntos separados de influencias: Las condiciones en el momento de la fundación de la organización (fuerzas iniciales) y los eventos subsiguientes a la fundación

La investigación demostró que tanto las características de la fundación de una organización como los eventos subsiguientes a su fundación juegan roles importantes tanto en la limitación como en la promoción del cambio de estrategia.

Las condiciones posteriores a la fundación también inciden en el grado en que la estrategia inicial es perpetuada: resultados de la organización (si son malos hay menos resistencia al cambio), edad de la organización (a mayor edad, mayor probabilidad de cambio), antigüedad del empresario fundador (cuanto más tiempo estuvo en la empresa menor probabilidad de que cambie la estrategia inicial).

Personalmente me encontré con Boeker en la Universidad de Columbia en 1994. Todavía seguía investigando el tema.

F. TEORÍA DE JUEGOS Y TEORIA CONDUCTUAL

El modelar situaciones de negocio como juegos sencillos cuantificables ayuda a la selección de estrategias. La teoría de juegos tiene más de 50 años y es el estudio de interacciones de participantes cuya recompensa depende de las selecciones que hagan. Esos participantes intentan maximizar esa recompensa.

La base conductista para predecir acciones y reacciones de los competidores fue considerada hace más de 40 años.

El análisis conductual (inspirado en la psicología experimental y economía) complementa la teoría de juegos.

Un análisis completo y actualizado del tema puede verse en los últimos libros sobre toma de decisiones. Uno de ellos es “The Managerial Decision-Making Process” [El proceso de toma de decisiones gerencial] de E. F. Harrison, Quinta Edición, Houghton Mifflin Co, 1999.

3.3. LOS NUEVOS ENFOQUES DE LOS AÑOS 90

En los últimos años se han desarrollado nuevos enfoques. La mayoría de ellos complementan a las propuestas anteriores.

[*En Diciembre de 1995 Bill Starbuck me envió un correo electrónico con un análisis de los artículos de revistas de 1981 a 1993 relacionados con el tema de la Administración de Empresas. La lista comprendía 359 publicaciones.*]

[*Una Conferencia Internacional de la Strategic Management Society se desarrolló en Arizona en Noviembre de 1996. Dirigida por G. Hamel y C. K. Prahalad los temas que se trataron fueron agrupados de la siguiente forma:*

- *los límites cambiantes de la empresa*
- *los límites cambiantes del mercado*
- *el desafío de crear y conducir el conocimiento*
- *la supranacionalidad*
- *el mayor alcance de la competencia*
- *el desafío de la renovación estratégica*
- *investigación en estrategia*
- *la búsqueda de nuevos enfoques teóricos*

La Conferencia Internacional de la Strategic Management Society será en Vancouver, Canadá, en Octubre del año 2000. El tema central de la conferencia será: “La Estrategia en el Milenio Empresarial: nuevos ganadores, nuevos modelos de negocio, nuevas voces”. Diez son los capítulos que se desarrollarán:

- La estructura de los mercados
- Estrategia y rivalidad competitiva
- Estrategia: la exigencia de los accionistas
- La empresa: estructura, liderazgo y cambio.
- La gestión en la economía globalizada
- La administración del conocimiento: aprendizaje, tecnología e innovación.
- El pensamiento estratégico: toma de decisiones y el proceso estratégico.
- Comercio Electrónico.
- Liderazgo empresarial. J

┌ COBRA. Una iniciativa europea.

COBRA. (*Constraints & Opportunities in Business Restructuring - an Analysis*) es una iniciativa de la European Commission para estudiar la aplicación de la Reingeniería en Europa. Coordinada por el Dr. Colin Coulson-Thomas (Director de Adaptation Ltd. y autor del libro “Transforming the Company”, Kogan Page, 1992) está realizando desde hace unos años un extenso estudio sobre transformación empresarial. J

┌ ¿Por qué los líderes dejan de ser competitivos?

¿Qué les pasó a Apple, General Motors, Michelin (Francia) Philips (Holanda), Mazda (Japón)?

En 1972, General Motors, IBM y Sears eran número 1, 4 y 6 en lista de empresas de la revista Fortune. En 1983, estaban dentro de las empresas más admiradas de Estados Unidos. En 1992 todas tenían dificultades y no estaban dentro de las primeras 20 del listado. En 1992 las tres habían perdido \$32.400 millones de dólares. En los años 80 la prensa hablaba maravillas de Toyota, Apple y People Express. People Express no existe, Apple es la sombra de lo que era antes y los fabricantes de automóviles europeos (como Mercedes Benz) miran a Ford y no a Toyota.

En “Winning Through Innovation”, M. Tushman y C. A. O’Reilly III indican que esos fracasos se deben a la respuesta gerencial al cambio de contexto y no a la “mano invisible del mercado” o a las políticas del gobierno. Parecería haber algo en común: éxito seguido de fracaso, innovación seguida por inercia, que es común a diferentes empresas a través del tiempo. No es un fenómeno americano, europeo o asiático. Es una enfermedad mundial que ataca a los gerentes de todo nivel.

Les sucedió a Singer Sewing Machines, International Harvester, Western Union, Philips, Nissan, Fiat.

Uno de los últimos casos: la empresa alemana Philipp Holzmann AG. Con una trayectoria de 150 años, la empresa erigió el “Reichstag”, el edificio del Parlamento alemán, y tuvo un papel destacado en la reconstrucción de Alemania después de la Segunda Guerra Mundial. Construyó más de 1200 edificios importantes en el mundo. El grupo tenía a fines de 1999, 28.000 empleados (17.000 en Alemania) y, después de cinco años de perder dinero estaba en una situación muy difícil. J

A. G. HAMEL Y C. K. PRAHALAD

“La esencia de la estrategia yace en crear las ventajas competitivas de mañana más rápidamente que la velocidad con que los competidores copian las que hoy poseemos”
G. Hamel y C. K. Prahalad

Probablemente el libro “Competiendo por el Futuro” haya sido el de más impacto en ésta década. Como ya se ha tratado los autores intentan explicar el proceso de creación de ventajas competitivas y cómo pequeñas empresas han tenido éxito combatiendo a gigantes. Expresan también que en la búsqueda de una mayor competitividad, el reinventar mercados y el regenerar estrategias es mejor que bajar costos y cambiar la organización.

Crean el concepto de las “Core Competencies” (ventajas competitivas básicas o fundamentales, esencia competitiva o talentos) y el “Strategic Intent” (intención o filosofía estratégica) ya explicados.

B. ADRIAN J. SLYWOTZKY (*)

En su libro *Migración de Valor* (“Value Migration”, 1996) analiza como migra el valor de los stocks en el mercado.

El desplazamiento, por ejemplo de Sears a Wal-Mart, refleja un cambio de prioridades en los consumidores.

Define 12 pasos para la detección de valor que se agrupan en clientes, diseño de nuevos negocios y movimiento de valor.

Sylwotzky, abogado, Master en Business Administration y consultor, es uno de los nuevos gurús.

En 1998 escribió “The Profit Zone”. En ese libro describe que el objetivo de cada empresa es operar en una zona de ganancias. La “profit zone” es el área de la actividad económica de la empresa donde se pueden obtener altas utilidades en forma sostenida. Las empresas exitosas prosperan porque tienen un diseño compuesto por cuatro elementos estratégicos:

- la selección del cliente, que requiere seleccionar quién va a ser el cliente.
- la captura de valor, implica ver cómo la empresa va a ganar dinero sirviendo a los clientes.
- el control estratégico, es la habilidad de proteger el flujo de utilidades
- el alcance, que productos y servicios serán diseñados para satisfacer a los clientes y ganar dinero.

Con este modelo encuentra explicación al éxito de General Electric, Swatch, Disney, Coca Cola y Microsoft.

Posteriormente publicó “Profit Patterns” y creó una página en Internet (www.profitpatterns.com)

C. JAMES F. MOORE (**)

Es el autor de “The Death of Competition”.

Doctor en psicología, utiliza muchas metáforas de la biología y de ecología para explicar la dinámica de la competencia y la creación de estrategias. Moore sostiene que la intensa competencia actual está realizándose en un marco más amplio, y que las fronteras entre los mercados se están derrumbando.

Muchas empresas ignoran el contexto. Aquellas empresas que vean la competencia dentro del “ecosistema de negocios” triunfarán.

En términos biológicos, un ecosistema es un conjunto de organismos que interactúan entre sí en un habitat particular y con el medio en general. Un bosque, por ejemplo, con todas sus plantas, animales y bacterias es un ecosistema biológico.

Un ecosistema empresarial incluye lo que en el capítulo 2 se llamó macro y micro entorno: la empresa “extendida” (del proveedor al cliente), los competidores, accionistas, sindicatos, oficinas reguladoras del gobierno, etc.

A una empresa protegida por aranceles y regulaciones le puede pasar lo mismo que al ecosistema de Hawaii. Por millones de años, las plantas y los animales se desarrollaron aislados del mundo. Cuando llegó el hombre con animales domésticos y otras especies de plantas e insectos, muchas especies autóctonas desaparecieron. Nuevas tecnologías, desregulación, cambios en el consumidor, etc., pueden hacer desaparecer a la empresa protegida.

En contraste, un ecosistema continuamente expuesto a lo nuevo (como el de Costa Rica) se transforma en resistente a las catástrofes y flexible a los cambios

(*) Autor de los libros “Value Migration” (Harvard University Press, 1996), “The Profit Zone” (Random House, 1998) y “Profit Patterns” (Random House, 1999).

(**) Moore J. “The Death of Competition”. Harper Business, 1996.

El autor sostiene que la empresa no sólo puede interactuar con el medio sino además crear su propio ecosistema. Describe también un círculo “virtuoso” en el ecosistema empresarial y las etapas de creación de ese ecosistema.

Sostiene que el ecosistema evoluciona según un patrón predecible. Dentro de los excelentes ejemplos está la explicación de cómo Wal-Mart derrotó a K-Mart.

Las etapas de un ecosistema son: la inicial, la de expansión, la consolidación y finalmente la de renovación.

Este enfoque permite ver, por ejemplo que en el cuidado de la salud, tres nuevos ecosistemas están apareciendo en reemplazo del enfoque actual (se paga al médico por un tratamiento específico) que sigue declinando: autodiagnóstico/tratamiento (el paciente interviene activamente en tratar su enfermedad), el “managed care” (pago por persona) y el “disease management” (pago por resultados).

En resumen, un enfoque novedoso que surge de aplicar modelos de razonamiento y conocimientos de otra ciencia a la gestión empresarial.

Este renovado interés por la “ecología organizacional” se recoge en diferentes publicaciones. Ver por ejemplo, el número especial dedicado a este tema del “Journal” de la Academy of Management (Vol. 39, Nº 5, Octubre 1996).

D. POSICIONAMIENTO

*“El primer hombre obtiene la perla, el segundo la conchilla”
Andrew Carnegie*

[*La creatividad no tiene límites.*

Laboratorios Craveri, de Argentina, posee, desde 1995, una larga lista de productos en el mercado pensados especialmente para consumidores ciegos. Se identifican fácilmente por los tradicionales puntos en relieve del sistema Braille. A fines de 1996, ya se habían vendido más de 3.000.000 de unidades (grageas, gotas, jarabes, vaporizadores, etc.). Es el único que hacía esto en el país en ese momento.]

[*El caso fue difundido por la TV española en Diciembre de 1999. Un pequeño pueblo español había salido de su estancamiento económico y desocupación. Estaba dedicado a una empresa, a un producto; la fabricación de paracaídas para las Fuerzas Armadas de EE.UU.*]

Son varios los autores que insisten en la focalización, en el posicionamiento.

El autor más conocido es Al Ries (*). Entre sus libros se destacan “Posicionamiento”, “Marketing de Guerra”, “Las 22 leyes inmutables de marketing”.

Dentro de sus últimas obras se encuentran:

a. El enfoque (“Focus”, de 1996)

Aquí expresan que el mayor error que puede cometerse es tratar de abarcar todo el mercado. Aun cuando el producto o el servicio sea perfecto, siempre habrá clientes que quieran algo diferente, lo que implica que siempre habrá lugar para la competencia. Como no hay empresa, marca o producto que pueda capturar el 100% de un mercado, las empresas exitosas deben concentrarse, dominar un mercado específico y olvidarse del resto. Pepsi Co tiene el doble de ventas y activos que Coca-Cola. Coca-Cola se concentra en bebidas gaseosas, Pepsi Co vende bebidas gaseosas, té, alimentos, vodka y tiene varias cadenas de restaurantes rápidos que venden tacos, pizza y pollo. El valor del stock de Coca-Cola es doble al Pepsi Co.

(*). Al Ries. “The Focus. The Future of your company depends on it”. Harper, 1996.

El liderazgo en el mercado puede obtenerse de seis formas:

1. Adueniéndose de una palabra.
Xerox es sinónimo de copia.
2. Estrechando el foco de la empresa por medio de una palabra.
¿Precio? ¿Calidad? ¿Seguridad? ¿Entrega rápida? (Volvo: seguridad)
El sacrificio es la esencia de la estrategia.
Dejar algo no es sacrificar porque, como ya se ha expresado, no se puede apelar a todo. Es realmente definir la posición. Cuando Emery definió que iba a transportar cargas de más de 70 libras, dejó el tema de los paquetes pequeños a Federal Express.
3. Cambiando el enfoque, cambiando la palabra.
4. Convirtiendo algunos negocios en empresas separadas.
Hilton separa sus negocios de hoteles y hoteles/casino.
5. Reenfocando la corporación a través de una estrategia concentrada con múltiples pasos.
El caso de Sloan en General Motors en los años 30.
6. Pensando el enfoque para la nueva generación.
Smith Corona nunca pensó que las computadoras reemplazarían a las máquinas de escribir. Schwinn nunca pensó que las bicicletas para montaña reemplazarían a las de calle, etc.

[*Tarde o temprano, las empresas se encuentran con el problema de la Enciclopedia Británica: la amenaza de los productos de nueva generación (en este caso enciclopedias en CD-ROM como Encarta). Se pueden hacer varias cosas: actuar rápido, desarrollar un producto totalmente nuevo, darle al nuevo producto un nuevo nombre, no actuar tímidamente.*]

- b. “Las 22 leyes inmutables de la marca” (publicada en 1998), en donde señala que hay un cambio de “vender” a “comprar”.

Los consumidores pueden ahora comprar un auto, acciones o una computadora en Internet. Cuando la mayoría de los bienes y servicios se “compre” y no se “vendan” por la recomendación de un vendedor, los clientes van a tomar muy en cuenta la marca. Una buena marca crea la percepción en el consumidor de que la oferta es diferente y mejor que otras. Para lograr que ese producto o servicio sea la primera elección hay que cumplir con la “22 leyes”.

E. LAS “7S” (NUEVAS Y VIEJAS) de McKINSEY

En los años 70 la consultora McKinsey publicó un modelo para establecer la interrelación entre distintos aspectos de estrategia. Eligió siete aspectos:

- | | |
|---|--------------------------------|
| 1. Estrategia | (<u>S</u> trategy) |
| 2. Estructura | (<u>S</u> tructure) |
| 3. Sistemas | (<u>S</u> ystems) |
| 4. Estilo o forma en que la empresa desarrolla sus negocios | (<u>S</u> tyle) |
| 5. Personal | (<u>S</u> taff) |
| 6. Habilidades, Ventajas competitivas | (<u>S</u> kills) |
| 7. Orientación, visión, valores y objetivos superiores | (<u>S</u> uperordinate goals) |

Estos conceptos fueron tomados por Peters y Waterman y actualizados por Richard D'Aveni.

a. La Excelencia

La difusión lograda del libro Peters y Waterman y su continuación de Peters- Austin obliga a hacer un breve comentario sobre la relación innovación y excelencia. Si bien en 1987, tanto Peters (Thriving on Chaos) como Waterman (The Renewal Factor) vuelven parcialmente sobre el tema, es más conveniente referirse a las primeras obras. En la **Figura 3.7** se resumen los “principios de la excelencia”

Años más tarde M. Hitt y R. D. Ireland, en el artículo publicado por la Academy of Management (“Peters and Waterman Revisited: the unended quest for excellence”), describieron en forma lapidaria su seria investigación:

- Muchas de las empresas calificadas de “excelentes” no habían tenido excelentes resultados. Además, muchas de ellas no habían adoptado las “reglas de la excelencia” en mayor medida que una muestra general de las 1.000 empresas de Fortune. Y, lo que es más importante, varias de las “reglas de excelencia” no estaban relacionadas con los resultados de la empresa.
- Existían otros factores de “excelencia” adicionales (o en lugar de) a los mencionados. Por ejemplo: calidad en los esfuerzos de desarrollo tecnológico.
- La idea de administración según la contingencia era ignorada. Distintos entornos obligan a diferentes respuestas.
- Las soluciones son usualmente más complejas que las mencionadas.

Para evitar la sobresimplificación de problemas, los gerentes deberán :

- Mantenerse al tanto de nuevas investigaciones y aplicaciones.
- Asegurarse que los conceptos a aplicar estén basados en documentación cierta y no en expresiones de deseo.
- Estar dispuestos a hacer pequeñas pruebas “piloto” con los nuevos conceptos.
- Ser escépticos con las soluciones fáciles, “recetas” y “modas”.

Este tema también ha sido tratado en el libro “Redefining Excellence. The Financial Performance Of America’s ‘Best-Run’ Companies”. de A. Ghosh (Praeger Publishers, 1989).

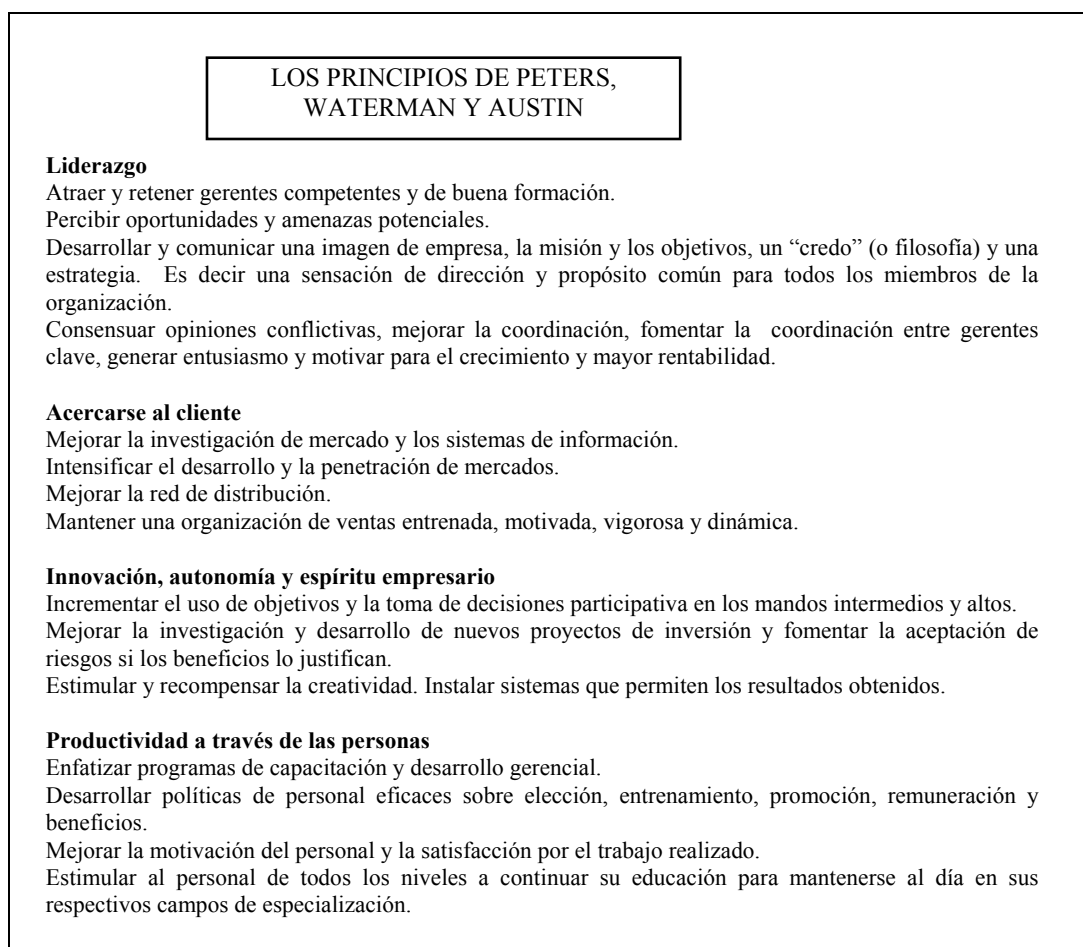


Figura 3.7.

b. La Dinámica de la Maniobra Estratégica

Hipercompetencia es un medio de intenso cambio, en el cual competidores agresivos, flexibles, innovadores ingresan al mercado fácil y rápidamente erosionando las ventajas de las empresas grandes ya establecidas.

D’Aveni (*) demuestra, por primera vez, que ninguna empresa puede construir ventajas competitivas que sean sostenibles en el tiempo. Toda ventaja se erosiona.

Para enfrentar este contexto, la empresa debe cambiar su estrategia y moverse hacia arriba en “escalation ladders” en cuatro áreas de competencia (precio y calidad; timing y “know-how”; “stronghold creation/invasión”; recursos).

Finalmente, provee una serie de herramientas para analizar la competencia y describe las “nuevas 7-S” (en oposición a las viejas 7-S de McKinsey):

1. “Superior stakeholder satisfaction”, satisfacción muy alta de accionistas y otras partes con intereses en la empresa.

(*) D’Aveni R. “Hipercompetition. Managing the Dinamic of Strategic Maneuvering”. Free Press, 1994.

2. “Strategic Soothsaying”, un proceso de búsqueda de conocimiento para crear oportunidades que no aprovecha nadie más.
3. Velocidad.
4. Sorpresa.
5. Cambio de reglas en la forma de competir.
6. Persistencia estratégica (“strategic intent”).
7. Impulsos estratégicos simultáneos y secuenciales.

Las dos primeras se refieren a establecer una visión de cómo alterar e irrumpir en el mercado. Involucra establecer metas, fijar la estrategia e identificar las competencias necesarias para hacerlo.

Las dos que siguen (velocidad y sorpresa) intentan romper el “status quo”.

Las tres últimas se refieren a las tácticas y acciones necesarias en los mercados hipercompetitivos.

Paradójicamente las empresas deben destruir sus ventajas competitivas para ganar ventajas. El éxito a largo plazo depende de la formulación de una estrategia dinámica que cree, destruya y recree las ventajas de corto plazo y no de una estrategia estática y de largo plazo.

F. M. TREACY - F. WIESERNA (**)

*“El Marketing debe concentrarse en la creación del mercado, no en la participación de mercado”
Regis Mc Kenna.*

En el libro “The Discipline of Market Leaders”, los autores muestran, a través de una investigación, que ninguna empresa puede ser exitosa tratando de hacer todo para toda la gente.

- ┌
- ¿Por qué CASIO vende una calculadora más barata que Kellogg una caja de copos de maíz? ¿El maíz cuesta más caro que el silicio?
 - ¿Por qué Land’s End (una empresa de venta directa de indumentaria) recuerda los talles de los clientes y American Express (después de 10 años) le sigue enviando propaganda a sus clientes para que se asocien? ¿No sabe American Express que usted es su cliente?
 - ¿Por qué un empleado de Home Deport lo ayuda a seleccionar un paquete de tornillos de 3 dólares y el servicio de venta directa de IBM no lo aconseja cuando usted quiere adquirir una PC de 2700 dólares? ¿Para IBM el servicio al cliente no justifica su costo? └

La empresa debe encontrar un único valor para el mercado elegido. Treacy y Wieserna enumeran tres aspectos posibles sobre las que la empresa puede poner énfasis:

1. Excelencia Operacional.
No son grandes innovadores, ni tienen una profunda relación con clientes. Son eficientes, tienen un bajo precio y un cierto servicio. Ejemplo Wal-Mart.
2. Liderazgo en Producto.
Tratar de tener el mejor producto e innovar constantemente. Ejemplos: Intel (en chips de computación) y NIKE (en calzado deportivo).
3. Intimidad con el Cliente.
Cultivan la relación con el cliente, satisfacen sus necesidades especiales. Ejemplos: Airbone Express.

Elegir una de estas formas no es elegir un objetivo, ni un plan. Es seleccionar una filosofía organizacional.

(**) Treacy M. - Wieserna F. “The Discipline of Market Leaders”. Edit Addison Wesley, 1995.

G. M. PORTER

M. Porter (1980, 1985) estableció una clasificación muy conocida que incluye las siguientes estrategias genéricas: liderazgo de costo, diferenciación y focalización (en costo y en diferenciación). Se sintetiza en la **Figura 3.8**.

ESTRATEGIAS DE PORTER

ARMAS COMPETITIVAS

		BAJOS COSTOS	DIFERENCIACION
<i>AMPLITUD O DOMINIO</i>	AMPLIO	Liderazgo de Costos	Diferenciación
	REDUCIDO	Especialización en costos	Diferenciación Especial

Figura 3.8

Porter continúa usando sus enfoques de los años 80 y da buenos ejemplos en donde todavía se pueden aplicar (la industria farmacéutica en Estados Unidos, las aerolíneas en Centro América, etc.).

En la actualidad expresa que su concepto de (actividades) “activities” es casi sinónimo del concepto “procesos” de M. Hammer.

Porter esta desarrollando una teoría que pretende explicar el éxito de empresas como IKEA (de Suecia, minorista de muebles), Toys R’Us (juguetes), Pantaleon (de Guatemala), Café Britt (de Costa Rica), etc.

Continúa hablando de la ventaja competitiva de las naciones y sus ejemplos son ahora más abundantes: las exportaciones de flores de Holanda, la cerveza belga, los zapatos de Italia, los productos forestales de Suecia, los diamantes de la India, las finanzas de Nueva York.

Se ha tratado de resumir el pensamiento actual de Porter que enfatiza que el éxito de la empresa depende de su posicionamiento estratégico y su eficacia operacional. (**Figura 3.9**) Southwest Airlines es su ejemplo favorito.

El pensamiento reciente de M. Porter puede deducirse de sus artículos en el Harvard Business Review, “What is Strategy” [Qué es Estrategia, Noviembre 1996] y “Strategy and the Internet” [Estrategia e Internet, Marzo 2001]. En ellos sostiene que para establecer y mantener un posicionamiento competitivo que la distinga una empresa debe seguir seis principios fundamentales.

- a. Establecer la meta correcta: un retorno de inversión alto en el largo plazo.
- b. La estrategia debe generar una propuesta de valor, o conjunto de beneficios al cliente, diferente a la oferta de los competidores.
- c. La estrategia debe reflejarse en una cadena de valor única, que permita que la empresa realice diferentes actividades que sus competidores, o haga las mismas actividades de diferente manera.

- d. Una fuerte estrategia implica “trade-offs” (sacrificios, selección entre opciones). Deben abandonarse características de productos, servicios o actividades, para ser únicos en otros aspectos.
- e. La estrategia integra todos los elementos de la empresa. Los rivales pueden copiar un producto, una actividad, pero no pueden duplicar el sistema.
- f. La estrategia implica continuidad de dirección. Sin continuidad es difícil desarrollar habilidades únicas y activos o construir una sólida reputación en los clientes. La “reinvención continua de empresas es una señal de un pobre pensamiento estratégico y una ruta a la mediocridad. El mejoramiento continuo es una necesidad, pero debe ser guiado por una dirección estratégica.”

EL PENSAMIENTO DE M. PORTER	
<u>Lo Anterior</u>	<u>Lo Nuevo</u>
✓ Tener una posición competitiva ideal en el mercado.	✓ Tener una posición competitiva <u>única</u> . Es conveniente la <u>continuidad</u> .
✓ Hacer benchmarking en todas las “actividades”, para lograr los mejores resultados.	✓ <u>Actividades</u> diseñadas a medida de la estrategia.
✓ Terciarización agresiva y alianzas para ganar eficiencia.	✓ Elegir y hacer <u>trade-offs</u> vis-a-vis con competidores.
✓ Las ventajas competitivas surgen de unos <u>pocos</u> factores clave de éxito y “core competencias”.	✓ La ventaja competitiva surge del <u>ensamble</u> del conjunto de actividades. El que la ventaja competitiva sea <u>sostenible</u> , surge del sistema de actividades.
✓ Rápida respuesta a todos los cambios competitivos y del mercado.	✓ La “eficacia operacional” es un <u>requisito</u> .

(Hammer Forum + Clinic 96, Boston, USA)

Figura 3.9

H. JOHN KAY (*)

Las empresas exitosas construyen su estrategia sobre la base de sus fortalezas y relaciones de negocios. Hay tres fuentes de capacidad distintiva:

(*) *Kay John. “Why Firms Succeed.” Edit Oxford University Press. 1995*

- a. La arquitectura de las relaciones de la empresa con sus empleados, proveedores, clientes, socios en “joint-ventures”. El valor de la arquitectura radica en la capacidad de la compañía en acumular conocimiento, ser flexible y dar respuestas.
- b. La innovación en productos y servicios, que permite capturar mercado y reducir costos.
- c. La reputación que hace que los clientes paguen un mayor precio por un nombre que conocen.

Además, una empresa que no tiene capacidad distintiva puede crear una ventaja competitiva si tiene un activo estratégico (como un monopolio natural en un mercado, que no puede tolerar a otra empresa).

Basado en sus investigaciones en la London Business School, Kay muestra cómo las empresas tienen éxito cuando identifican sus capacidades y activos estratégicos y luego seleccionan los mercados en donde pueden crear una ventaja competitiva.

EL TABLERO DE CONTROL EQUILIBRADO

“Nosotros aprendimos que las empresas que habían adoptado el Tablero de Control Equilibrado lo estaban usando para resolver un problema más importante que medir los resultados en la era de la información”.

*R. Kaplan - D. Norton
Prólogo del libro “The Strategy Focused Organization”
, Harvard Business School Press, 2000.*

Hace unos años R. Kaplan y D. Norton (*) comenzaron a analizar las limitaciones del Control de Gestión. A través de investigaciones y trabajos en empresas empezaron a escribir artículos en la revista Harvard Business Review. La publicación de su libro en 1996, se consagró como un éxito espectacular. Sintéticamente, la propuesta consiste en un tablero de control balanceado, que no sólo permita controlar a la empresa, sino también ayudar a clarificar la visión y la estrategia. Los indicadores se dividen en cuatro grupos (**Figura 3.10**).

La idea central es que la información tradicional sólo refleja el pasado y no mide la creación o destrucción de valor.

Los resultados de la empresa (ingresos, retorno de inversión, etc.) para el accionista serían el resultado de:

- una buena propuesta para el cliente (precio, calidad, etc.)
- procesos de negocios adecuados (cadena de valor), y
- una infraestructura, con aprendizaje y crecimiento organizativos

R. Kaplan - D. Norton utilizan para la perspectiva del cliente el enfoque de Treacy-Wiserna. El tablero podría dibujarse tal como se muestra en la **Figura 3.11**.

(*) Kaplan R. y Norton D. “The Balanced Scorecard”. Harvard Business School Press. 1996

EL TABLERO DE CONTROL BALANCEADO

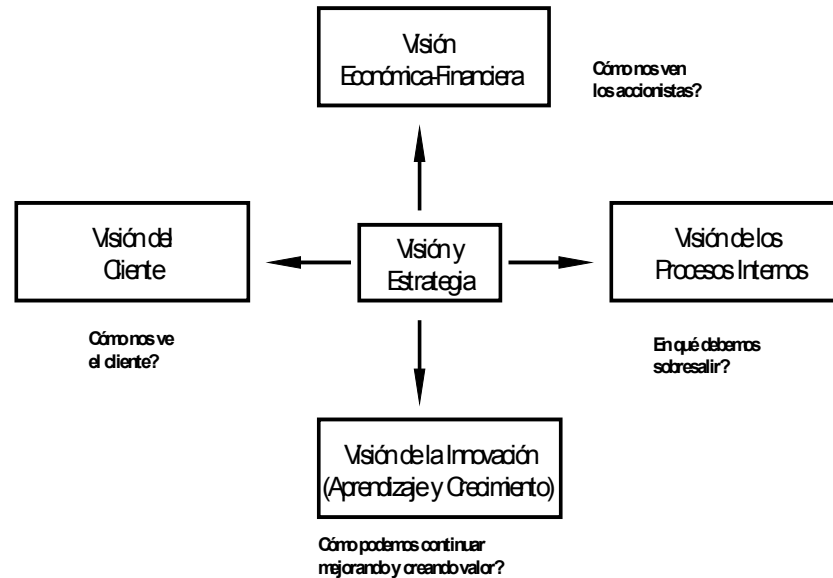


Figura 3.10

En su reciente libro “The Strategy-Focused Organization” [La Organización Enfocada a la Estrategia, Harvard Business School Press, 2000], Robert Kaplan y D. Norton reconocen que cuando empezaron a aplicar masivamente los conceptos del Tablero de Control Equilibrado, encontraron en la herramienta una poderosa ayuda para que la empresa analizara y se focalizara en la estrategia. Proponen así: “alineación y focalización”. “Los principios” de la organización orientada hacia la estrategia son cinco:

- traducir la estrategia a términos operativos.
- alinear la organización a la estrategia.
- incluir la estrategia en el trabajo diario de todos.
- hacer de la estrategia un proceso continuo.
- movilizar el cambio a través del liderazgo de los ejecutivos.

Es decir se pone a la estrategia en el centro del proceso de gestión y del proceso de cambio. Los autores reconocen que las empresas implementan estos conceptos de diferente forma y dan ejemplos.

Probablemente lo más interesante del libro es cómo, para un caso particular, la figura anterior se detalla y se indican objetivos, metas, indicadores y planes de acción para cada aspecto de cada perspectiva (los autores llaman a esto “mapas estratégicos”).

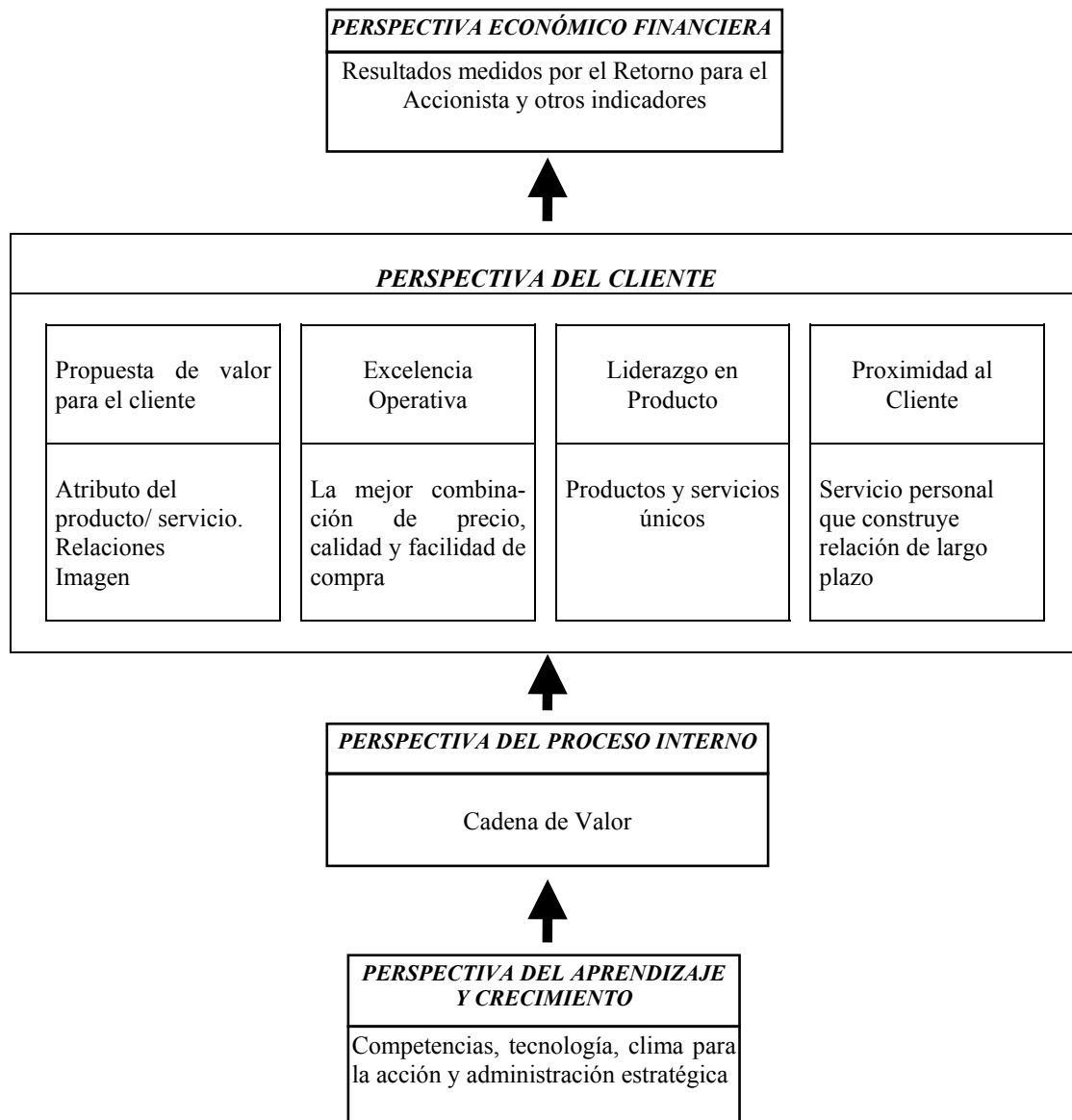


Figura 3.11

J. H. MINTZBERG

“Todo es tan simple , Anjin-san. No tienes más que cambiar tu concepto del mundo ”.
“Shogun”, por James Clasell (citado en “Safari a la Estrategia”, de H. Mintzberg y otros, Granica, 1999).

En su reciente libro Safari a la Estrategia (*) (“Strategic Safari”) H. Mintzberg, B. Ahlstrand, J. Lampel, pasan revista a diferentes enfoques de la estrategia.
 Se reproduce parte de un cuadro que condensa diferentes perspectivas de distintos autores.

ESCUELAS DE ESTRATEGIA

	Diseño	Planeamiento	Posicionamiento	Espíritu empresarial
Animal representativo Fundamentos teóricos	Araña	Ardilla	Búfalo	Lobo
Autores	Selznik, 1957 Andrews, 1965	Ansoff, 1965	Schendel, Cooper, Hatten, mediados de los '70; Porter, 1980 a 1985.	Schumpeter, 1954; Cole 1959; economistas
Disciplinas de base	Ninguna (metáfora arquitectónica)	Urbanismo, teoría de los sistemas y cibernética	Economía (organizaciones industriales) , historia militar.	Ninguna (a pesar de que los primeros autores fueron economistas)
Palabras clave	Congruencia, competencia distintiva, ventaja competitiva, realización	Programa. presupuesto, esquema, escena.	Estrategia genérica, grupo estratégico, análisis de la competencia, curva de experiencia	Audacia, visión, perspicacia.
Contenidos y procesos				
Estrategia	Perspectiva planificada, única	Planes divididos en subestrategias y programas	Posiciones genéricas planificadas (económica y competitiva), tácticas.	Personal, perspectiva única (visión), nicho
Proceso básico	Mental simple; informal, crítico, deliberado (prescriptivo)	Formal dividido, deliberado (prescriptivo)	Análítico, sistemático, deliberado (prescriptivo)	Visionario, intuitivo, deliberado (descriptivo)
Cambio	Ocasional, cuántico	Periódico, incremental	Gradual, frecuente	Ocasional, oportunista, revolucionario
Liderazgo	Dominante, crítico	Reacciona frente a los procedimientos	Reacciona frente al análisis	Dominante, intuitivo
Contexto				
Situación (respecto del entorno)	Definida y estable	Simple y estable (previsible)	Simple, estable y madura (estructurada y cuantificable)	Dinámica, pero simple (comprensible para el líder)
Forma de organización (implícitamente favorecida)	Máquina (centralizada, algo formalizada)	Gran máquina (centralizada, formalizada; también estructurada en divisiones)	Gran máquina (centralizada, formalizada; también estructurada en divisiones y global)	Emprendedora (simple, centralizada)
Escenario o etapa (más probable)	Reconcepción	Programación estratégica	Evaluación	Start-up, turnaround

Figura 3.12

ESCUELAS DE ESTRATEGIA (continuación)

Cognitiva	Aprendizaje	Poder	Cultural	Ambiental	Configuración
Búho	Mono	León	Pavo real	Avestruz	Camaleón
Simon, 1945; March y Simon, 1958 Psicología (cognitiva) Linaje, contexto, concepto, percepción, interpretación; racionalidad limitada, estilo cognitivo.	Lindblom, 1959; Cyert y March, 1963; Weich, 1969; Quinn, 1980; Prahalad y Hamel, desde 1990 Teoría del caos, matemáticas Incremento, estrategia emergente, creación de sentido, espíritu de empresa, competitividad.	Allison (micro), 1971; Pfeffer y Salanick, 1978; Alsey (macro), 1984 Ciencias políticas Discusión de precios, conflicto, coalición, juego político, estrategia colectiva, red, alianza.	Rhenman y Normann, a fines de los '60, en Suecia Antropología Valores, creencias, mito, cultura, ideología, simbolismo.	Hannan y Freeman, 1977; los teóricos de la contingencia (Pugh y otros), a fines de los '60 Biología Adaptación, contingencia, selección, complejidad, nicho	Chandler, 1962; grupo McGill (Mintzberg, Miller y otros), fines de los '70; Miles y Snow, 1978 Historia Configuración, arquetipo, etapa, ciclo de vida, transformación, revolución, revitalización.
Perspectiva mental (concepto individual) Mental, emergente (descriptivo) Infrecuente (rechazado o construido mentalmente) Fuente de conocimiento, pasivo o creativo	Patrones, única Emergente, informal, desordenado (descriptivo) Continuo, Incremental o gradual Atento al aprendizaje	Posiciones y esquemas políticos y cooperativos, tácticas Conflictivo, agresivo, desordenado (descriptivo) Frecuente, gradual Débil (micro), indeterminado (macro)	Perspectiva colectiva, única Ideológico, colectivo, deliberado (descriptivo) Raro (ideológicamente resistido) Simbólico	Posiciones específicas (nicho), genérica Pasivo, impuesto, emergente (descriptivo) Raro y cuántico (ecología), gradual (teoría de la contingencia) Sin poder	Una de las precedentes según el contexto Integrador, secuencial (descriptivo) Ocasional y revolucionario (otras veces, incremental) Agente de cambio, periódicamente
Incomprensible Cualquiera Concepción original, reconcepción, inercia	Compleja, dinámica (imprevisible), nueva Profesional (descentralizada) Evolución	Conflictiva, peligrosa (micro), controlable o cooperativa (macro) Especialmente profesional (micro), máquina cerrada o trabajo en red (macro) Flujo (micro), dominación (macro)	Idealmente pasiva, puede convertirse en exigente Misionera; también una máquina inmóvil Necesidad de fortalecimiento, inercia	Competitiva, delineada Máquina (obediente) Madurez, muerte	Una de las precedentes, siempre que sea categórica Cualquiera, pero preferentemente misionera para la transformación Foco especial en la transformación

Figura 3.12 (continuación)

K. CREANDO UN NUEVO ESPACIO EN EL MERCADO

Los profesores del INSEAD W. Chan Kim y Renée Mauborgne escribieron en Enero 1999 un interesante artículo en la revista Harvard Business Review (“Creating new market space”, Creando un nuevo espacio en el mercado) en donde comparan la competencia tradicional “cabeza a cabeza” con la alternativa de crear nuevos mercados.

1. Buscando a través de mercados sustitutos

Fronteras tradicionales de competencia: el mercado.

Competencia tradicional: se focaliza en competidores dentro de ese mercado.

Antes de que existiera Home Depot la persona que quería mejorar su casa tenía dos opciones: o contrataba una empresa, o se compraba los materiales y herramientas y hacía la construcción. Estudiando el tema observaron que la gente contrataba un arquitecto, ingeniero o empresa constructora porque tenía el conocimiento especializado, no porque le gustara tenerlos en su casa, esperar a que se presentaran a trabajar o a pagarles sus honorarios.

Por lo tanto, crearon toda una serie de servicios para ayudar a la gente que quería ahorrar dinero haciendo su construcción: personal entrenado, cursos, etc. Con instalaciones parecidas a depósitos de costos bajos, el cliente obtiene lo que quiere: bajo precio, ayuda técnica, variedad de productos, financiación.

Quicken es un software que permite a las personas organizar, entender y manejar sus finanzas personales ¿Cómo se manejaba este tema previamente? Con un lápiz.

Si uno graficaba los resultados de diferentes alternativas antes del Quicken en función de los factores claves de éxito observaba una curva como la que sigue. **(Figura 3.13)**

CURVA DE VALOR ANTES DE QUICKEN

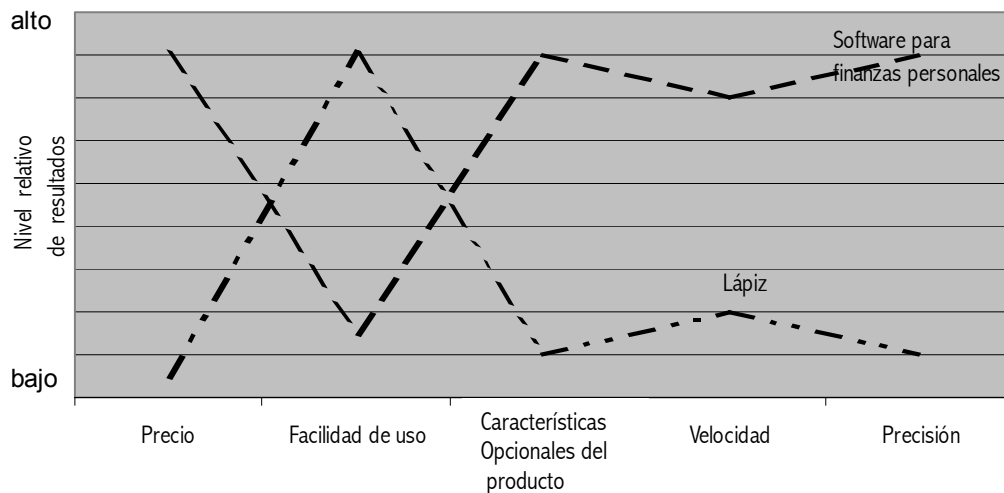


Figura 3.13

Cuando Quicken se lanzó al mercado en 1984 en EE.UU había 42 software en venta para manejar las finanzas personales. A un precio de 300 dólares eran demasiado caros, eran difíciles de usar y usaban terminología contable.

Simplificando la terminología, simplificando el software, haciéndolo amigable y bajando el precio a unos \$90.- se creó otra curva. **(Figura 3.14)**

El éxito fue rotundo.

CURVA DE VALOR CON EL QUICKEN

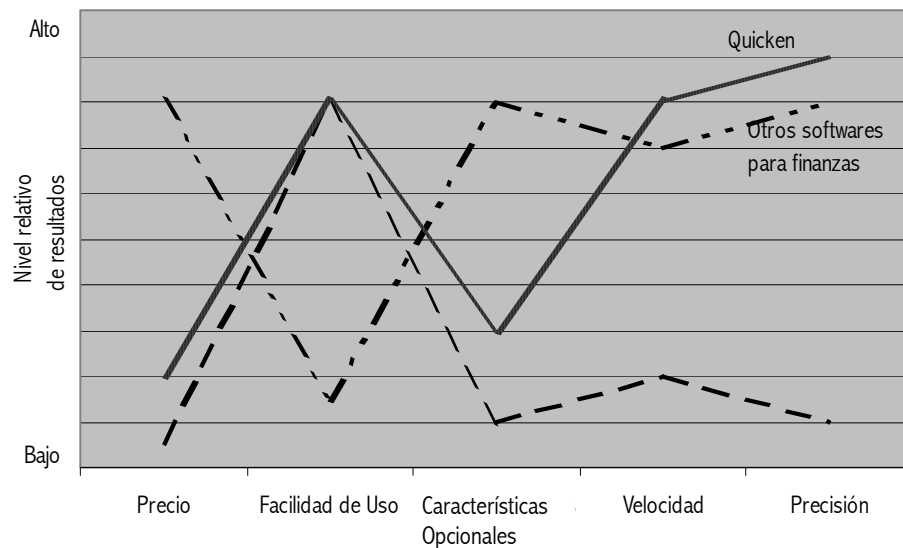


Figura 3.14

Estos gráficos pueden hacerse también para los ejemplos que siguen.

2. Buscando a través de grupos estratégicos dentro del mercado

Fronteras tradicionales de competencia: grupo estratégico.

Competencia tradicional: se focaliza en la posición competitiva dentro del grupo estratégico.

Los grupos estratégicos son conjuntos de empresas que en un mercado tienen estrategias similares.

Normalmente difieren en precio y resultados, tratan de mejorar su posición dentro del grupo.

Mirando a través de estos grupos puede tenerse éxito. El automóvil Lexus de Toyota se ganó un lugar ofreciendo un producto de la calidad de Mercedes, BMW, Jaguar a un precio de un Cadillac barato.

Las cosas prefabricadas de Champion o los productos Ralph Lauren son otros ejemplos.

3. Redefiniendo el grupo de compradores de un mercado

Fronteras tradicionales de competencia: grupo de compradores.

Competencia tradicional: se focaliza en servir mejor al grupo de compradores.

En muchos mercados hay un conjunto de clientes: los “compradores” que pagan por el producto o servicio, los “usuarios”, y los que tienen influencia en el proceso de compra. En algunos casos se superponen, en otros difieren.

Las empresas de un mercado normalmente se focalizan en diferentes segmentos de clientes. Pero a veces se converge en un sólo grupo. Así por ejemplo, la industria farmacéutica se concentra en los que tienen “influencia” en la compra: los médicos. Las empresas que venden muebles para oficinas se dirigen mayoritariamente a los departamentos de compra de empresas. Desafiar estas costumbres puede ser interesante.

A principio de los años 80, Reuters y Telerate dominaban el mercado de provisión de información financiera on-line para personal dedicado a finanzas. Las empresas se concentraban en los compradores, los gerentes de sistemas o tecnología informática, que querían sistemas estándar que no les diesen problemas.

Bloomberg pensó en los usuarios y diseñó un sistema fácil de manejar, con análisis de información histórica, con dos monitores (para evitar la apertura y cierre de muchas ventanas), etc. Focalizándose en los usuarios, Bloomberg le hizo la vida más fácil a los que usaban la información. Posteriormente agregó otros servicios para esas personas. No solamente tomó clientes de sus competidores sino que hizo crecer el mercado, algunos clientes podían tener un servicio Reuters y uno Bloomberg, por ejemplo.

4. Buscando productos o servicios complementarios

Fronteras tradicionales de competencia: producto y servicio.

Competencia tradicional: maximizar la oferta de valor de producto y servicio dentro de los límites del mercado.

Pocos productos y servicios se usan aisladamente.. Si usted va al cine puede tener el costo de dejar a sus hijos con alguien que los cuide y tener que pagar el costo de transporte y estacionamiento de su automóvil. Pocos dueños de cine se preocupan por el costo o disponibilidad de gente que atienda niños.

Las empresas pueden crear nuevo espacio en el mercado focalizándose en estos complementos que afectan a su producto o servicio. Borders and Barnes & Noble crearon un nuevo formato de librería (ahora imitada por Ateneo /Yenny en Argentina): las super librerías.

El negocio de la librería tradicional había sido definido estrechamente como vender libros. La gente llegaba, compraba y se iba. Ahora tienen otra experiencia, que incluye obviamente la compra de libros. Pero incluye: la búsqueda, el encuentro de material que no esperaba, la posibilidad de evaluar alternativas, de leer parte de un libro y de tener asistencia técnica si lo solicitan, formación de grupos de lectores por tema y conferencias o reuniones con autores de libros. La librerías tienen sillas confortables, lugar para tomar café, un ambiente confortable, un horario amplio y un auditorio. Las librerías tradicionales tenían un promedio de títulos de libros diez veces menor.

5. Repensando la orientación funcional-emocional

Fronteras tradicionales de competencia: orientación funcional-emocional dentro del mercado.

Competencia tradicional: mejorar la relación precio-resultados en línea con la orientación funcional-emocional del mercado.

Algunas empresas compiten en base a sensaciones, apelan a lo emocional. El comportamiento de las empresas afecta las expectativas del cliente en un ciclo que se refuerza. A través del tiempo, algunas empresas se orientan funcionalmente y otras emocionalmente.

Las empresas que quieran crear nuevos mercados pueden desafiar esta orientación funcional-emocional. Las empresas orientadas a lo emocional agregan extras al producto sin mejorar la funcionalidad, quizás sacando algunos de ellos reducirían costos y serían funcionalmente más simples. De la misma manera las orientadas a lo funcional podrían inyectar algo de emoción a sus productos, para estimular la demanda.

Ejemplos hay muchos. Starbucks transformó el café en un producto funcional a uno emocional. Empresas como Nestlé vendían un producto, Starbucks un lugar para encontrarse, relajarse, conversar, tener status, tomar diferentes cafés (un “oasis de cafeína”).

Antes de Swatch, la gente se compraba un reloj (Seiko, Citizen, etc). Ahora tiene varios que usa de acuerdo a su actividad, vestimenta, día o humor. En Italia, la gente tiene un promedio de seis relojes. La cadena minorista Body Shop en EE.UU creó un nuevo mercado recorriendo la orientación contraria: de lo emocional a lo funcional (encontró que haciendo la venta funcional se podía reducir el costo de promoción y empaque que en la industria de cosmética es alrededor del 80% del precio).

La empresa de seguros inglesa Direct Line Insurance y la americana Charles Schwab son ejemplos de empresas de servicios que pasaron de un servicio personal, emocional y caro a uno más anónimo, funcional y barato.

6. Mirando a través del tiempo

Fronteras tradicionales de la competencia: tiempo.

Competencia tradicional: se concentra en adaptarse a las tendencias del contexto cuando aparecen o cambian.

Siempre hay nuevas tendencias o cambio de tendencias: el uso creciente de Internet, la preocupación creciente por el medio ambiente, etc. Las empresas se adaptan en forma incremental y a veces esperando a que la tendencia se confirme.

Se puede crear nuevos mercados participando en modelar las tendencias. En los años 80 la empresa americana Enron estaba concentrada en el negocio de los gasoductos. Después que el gobierno desreguló los mercados de las telecomunicaciones y el transporte, la empresa llegó a la conclusión de que la desregulación del mercado del gas era inevitable. En vez de luchar contra el gobierno para dilatar la desregulación que favorecía a monopolios de gas regionales, colaboró con agencias de gobierno. Imaginó un escenario donde el gas se podría comprar barato en ciertos lugares y vender más caro en otros. Compró compañías regionales y las unió, creando un mercado nacional para el gas. Se convirtió en la mayor transportadora de gas de Norteamérica, que compra gas a los precios más bajos, entrega a sus clientes producto en forma confiable, a un precio que en algunos casos, es 40% más bajo del que existía en el mercado regulado.

L. CREANDO VALOR

Son numerosos los libros que han aparecido en los últimos años haciendo énfasis en la creación de valor. A lo largo de esta obra se citan varios.

Un ejemplo es el libro de Anjan V. Thakor, un profesor de la University of Michigan Business School: “Becoming a Better Value Creator” [Convirtiéndose en un mejor creador de valor, Jossey Bass, 2000]. El libro pertenece a una serie de libros de Management publicado por la Escuela de Negocios de la Universidad de Michigan.

Se sostiene que la creación de valor en forma sostenible en el tiempo es la razón de ser de la empresa. El hacerlo exitosamente depende de cinco secretos:

- entender el significado de valor, para las personas y las organizaciones.
- el comprender las diferentes visiones (a veces en conflicto) sobre la creación de valor que existen en las empresas.
- entender la estrategia de éxito de la empresa.
- desarrollar indicadores para medir el éxito.
- dominar la velocidad.

El libro trata de estos temas y luego cómo crear valor en cada una de las áreas de la empresa: ventas, finanzas, recursos humanos, etc.

En una organización con fines de lucro, el autor define al “valor” como el Valor Económico = Utilidades después de pagar impuestos - el costo de oportunidad para usar el capital. Este tema se amplía en la parte V de este libro. El ve la elección de la estrategia como un tema de asignación de recursos.

Ejemplo: Dos competidores, UPS y Federal Express, deseaban comenzar a operar en China. Ambos utilizaron una estrategia diferente.

UPS deseaba minimizar el uso de capital, por lo tanto decidió tercerizar operaciones que usaban mucho capital: flotas de camiones y aviones. Por lo tanto tuvo que entrenar a sus socios chinos en el envío de paquetes y a sus empleados a cómo trabajar en un país como China. El factor clave de éxito para esta empresa era la capacitación del personal.

Federal Express decidió seguir una estrategia parecida a la que usa en EE.UU: usar activos propios, incluyendo camiones y aviones. Un factor crítico de éxito era tener una buena productividad en este capital invertido.

Ante un determinado problema (por ejemplo: la necesidad de aumentar la satisfacción del cliente mejorando la entrega a tiempo), ambas empresas reaccionarían de manera diferente. Federal Express trataría de ver cómo aprovechar mejor su flota de camiones y aviones, o eventualmente de agregar más camiones y aviones. UPS intentaría mejorar el entrenamiento de sus empleados y proveedores, o de agregar o cambiar proveedores.

Midiendo la creación de valor de ambas estrategias podría saberse cuál es más exitosa.

Esta orientación a la maximización de un indicador económico es criticada por varios autores y defendida por otros.

Un excelente libro, que se volverá a mencionar en la Parte V, es “Driving Shareholder Value” [Manejando el Valor para el Accionista, de R. Morin y S. Jarrell, Mc Graw-Hill, 2001].

Parte de la valuación del valor y luego sugiere cómo aumentar el valor para el accionista.

3.4. ENFOQUES DEL TERCER MILENIO

A. LA SIMPLICIDAD

Desde hace un tiempo se está mencionando la necesidad de la simplicidad: en la estrategia, en la estructura, en las operaciones, en los conceptos.

Un ejemplo es el libro de un profesor de la Universidad de California, Berkeley, Peter Sealey y un consultor, Steven Cristol: ”Simplicity Marketing: Relieving Customer Stress in the Digital Age” [Marketing Simple: aliviando el stress del cliente en era digital, Free Press, 2000] en donde sugieren usar cuatro “R”:

- reemplazar productos múltiples o complicados.
- reempacar o agrupar productos que previamente se vendían en forma separada.
- reposicionar una marca para enfatizar su potencial de simplificarle la vida a los clientes.
- reponer, o hacer continuamente disponible un producto en particular o servicio, para que los clientes sólo tengan que tomar la decisión de compra.

“Cuando el contexto era simple, las empresas podían solventar estrategias complicadas. Pero ahora que los negocios son complejos, necesitan simplificar. Las empresas inteligentes han hecho eso en su nuevo enfoque: unas pocas reglas, simples y directas, que definen la dirección sin limitarla”. Así empiezan su artículo “Strategy as Simple Rules” [La Estrategia como un conjunto de reglas simples, Harvard Business Review, Enero 2001] los autores Kathleen Eisenhardt y Donald Sull proponiendo simplificar los enfoques de estrategia a tres: construir un

castillo y defenderlo, para ganar dinero; crear y usar recursos únicos para dominar en el largo plazo; buscar oportunidades para crecer. ↴

Este tema se menciona en el libro “Resultados. La Fórmula para crecer en el vértigo competitivo”. (la simplicidad gana, página 191).

B. LA REVOLUCIÓN DE GARY HAMEL

Para ser un “revolucionario”, Gary Hamel propone que se piense en la empresa en base a un modelo simple. En su libro “Leading the Revolution” [Liderando la Revolución, Harvard Business School Press, 2000, traducido por Editorial Norma] indica cuatro componentes:

- la estrategia básica o esencial.
- los recursos estratégicos
- la interfase con el cliente
- la red de valor

Estos componentes están ligados por tres “puentes”: configuración de actividades, beneficios al cliente, fronteras de la compañía.

Subyacentes al modelo hay cuatro factores que determinan el potencial de ganancias: eficiencia, diferenciación, el acople y los propulsores de ganancias.

Se sintetiza en la **Figura 3.15**.

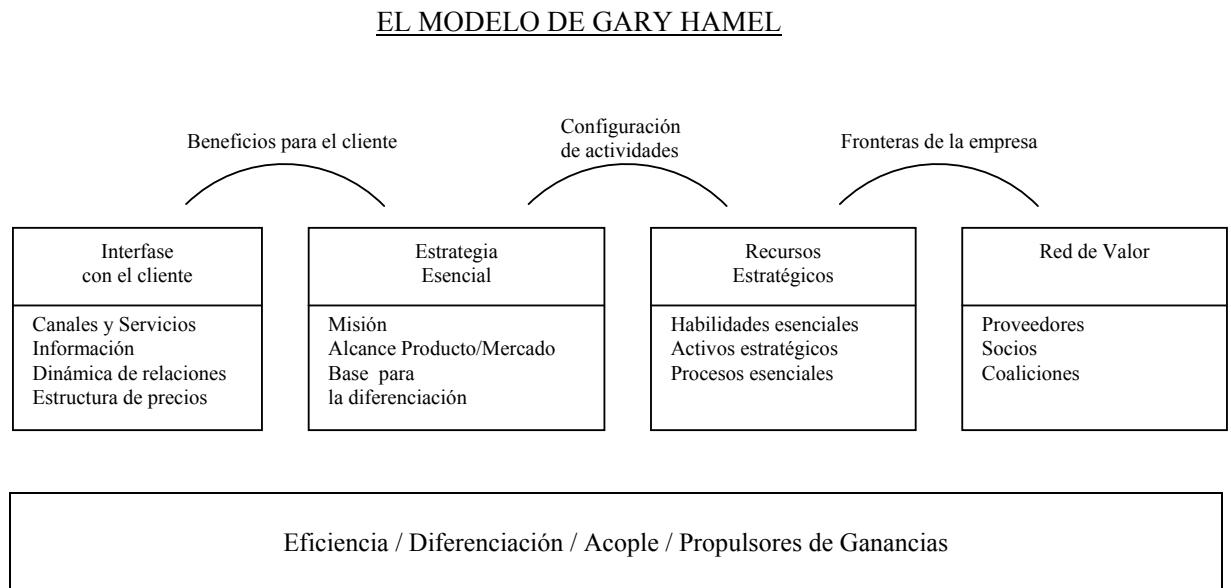


Figura 3.15

C. LA ESTRATEGIA ECOLÓGICA

La preocupación por el cuidado del medio ambiente nace hace décadas, pero la percepción de que las decisiones que se toman en las organizaciones tienen un impacto (positivo o negativo) en los ecosistemas es más reciente. Mucho más reciente es la noción en los managers de que este tema debe ser considerado en la estrategia empresarial.

Este es un campo nuevo en la Administración de Empresas. El número de Agosto 2000 del Journal de la Academia de Management de EE.UU está dedicado totalmente a este tema. Así por ejemplo, en el artículo de Sanjay Sharma [Managerial Interpretations and Organizational Context as Predictors of Corporate Choice of Environmental Strategy, Interpretaciones Gerenciales y contexto organizacional como predictores de la elección de la estrategia de medio ambiente en las corporaciones] se estudia la estrategia de 99 empresas canadienses de petróleo y gas. Se encuentra por un lado aquéllas que siguieron la estrategia de cumplir con las regulaciones y las prácticas usuales de la industria. Otras, en cambio, interpretaron de otra forma los temas del medio ambiente (como amenazas u oportunidades) y permitieron a los gerentes alternativas de estrategia más creativas.

Los temas de medio ambiente van a tener una importancia creciente y este tema va a ser cada vez más relevante.

D. RBV

RBV son las siglas de “resource-based view” (enfoque o visión basada en los recursos). Diferentes autores han venido tratando el tema: Powell (1992), Bates & Flynn (1995), Litz (1996), Michalisin, Smith & Kline (1997), Bowen & Wiersema (1999), Brush & Artz (1999), Combs & Ketchen (1999), Rindova & Fombrum (1999) y otros.

El enfoque basado en los recursos reposa en dos temas fundamentales. Primero, los recursos usados determinan los resultados de la empresa. Segundo, los recursos deben ser raros, valiosos, difícil de imitar y no sustituibles para que se cree una ventaja competitiva, para que sean “activos estratégicos”

Esta teoría está en plena evolución. El lector interesado puede recurrir al excelente resumen realizado en la revista *The Academy of Management Review*, Enero 2001 (hay tres artículos).

E. LA NUEVA BIBLIOGRAFÍA

Quizás nada mejor que ver los enfoques nuevos que aparecen en los nuevos libros o revistas especializadas. Al final de esta parte hay una lista.

4. CLAVES PARA DELINEAR ESTRATEGIAS

“Quiero compartir con ustedes el secreto que me ha llevado a alcanzar mis metas: mi fuerza reside únicamente en mi tenacidad.”

Louis Pasteur.

Hay autores que sostienen que, independientemente del medio y los mercados en donde actúan, poco a poco parecen irse perfilando algunas características de las estrategias exitosas. Las conclusiones son empíricas, porque surgen del análisis de los casos.

De acuerdo a la investigación realizada por G. Hamel y C. K. Prahalad las empresas que se convirtieron en líderes mundiales en los últimos 20 años lograron el éxito creando “una obsesión por ganar” a todos los niveles de la organización. La conclusión sería hacer todo mejor y más rápido.

[*Xerox dominaba el mercado de las copadoras en los años 60 y a principios de los 70. La empresa se confió. Y aparecieron Minolta, Nashua, Canon, Milta y otras empresas. En 1980, éstas tenían una ventaja en el costo de 40-50% en relación con Xerox. Xerox reaccionó, se reestructuró e hizo un replanteo estratégico. Pero por sobre todo, apareció una fuerte determinación de ser líder en el negocio de las copadoras. Todo se ha vuelto a analizar y mejorar. En 1990 la empresa ha recuperado su liderazgo. Ford hizo lo mismo que Xerox hace unos años y sus resultados han sido sensacionales. Xerox se adueñó de una palabra, es sinónimo de copia.*]

4.1. LA LISTA DE ANTHONY MANNING

Sin intentar proporcionar “recetas” se listarán aquí una de las “listas” de temas claves que deben considerarse al delinear la estrategia de una empresa.

a. Visión a largo plazo

En tiempos en que el contexto empresarial es turbulento, incierto e impredecible es vital que la empresa defina su misión, su orientación de largo plazo. Con claridad y que todo el personal la comprenda.

b. Aceptación del riesgo

Como el futuro es incierto toda decisión involucra un riesgo importante. Sin embargo, el peor de los riesgos es no hacer nada, quedar paralizado, mientras se analiza y analiza. Los que ganan, son los que (sabiendo que van a cometer errores) van hacia adelante.

c. Anticipación

El futuro es difícil de predecir, pero si se estudia con detenimiento el contexto aparecen señales de tendencias claras. La empresa debe ser “porosa”, de tal forma de captar toda la información relevante. Estando cerca del consumidor y rastreando el entorno habrá más posibilidad de estar adelante de los competidores.

d. Velocidad

Sony lanza un promedio de 1,5 nuevos productos por día. Citibank llegó a introducir hasta tres nuevos servicios financieros en una semana. Alrededor del 25% de las ventas de 3M provienen de productos que tienen menos de 5 años de antigüedad. Hewlett-Packard se ha puesto como objetivo reducir a la mitad el tiempo de desarrollo de un nuevo producto (del concepto al consumidor). En 1986 le llevaba 70 horas a General Motors fabricar un auto de lujo, en 1988, 45 horas, en 1991, 34 horas.

Los ciclos de vida de los productos se están acortando, los consumidores son más impacientes y es importante la “novedad”. La empresa debe estar preparada para responder con rapidez, en caso contrario puede perder oportunidades.

e. Concentrar esfuerzos

Abundan las oportunidades pero hay escasez de recursos. Todo gerente conoce la regla del 80/20 (o criterio ABC). Deben concentrarse los esfuerzos en lo prioritario.

f. Compromiso

Cuando se sabe a dónde se va (misión) y se decide una estrategia hay que poner toda la energía necesaria para que pueda tener éxito. Hay que comprometer esfuerzo y recursos.

g. Flexibilidad

El caso de la nueva “COKE” ya es leyenda. La empresa dio un paso importante, gastó mucho dinero y dedicó enormes esfuerzos para el lanzamiento de este nuevo producto que iba a reemplazar a la tradicional “Coca Cola”. El consumidor reaccionó negativamente. Y la empresa, con velocidad y flexibilidad sorprendente, repuso el producto tradicional con la marca “Coke Classic”.

Ninguna estrategia puede ser modelada en piedra. La flexibilidad es vital en un mundo cambiante. Hay que estar preparados para descartar ideas, matar los productos que han sido rentables por años y dejar de lado los planes que han insumido horas. Todo puede ser cambiado.

h. Creatividad

Dado que los ciclos de vida de los productos/ servicios son más cortos, es necesario un continuo caudal de ideas frescas. Todo el personal tiene que ser alentado a experimentar, cambiar, mejorar. El proceso debe ser continuo y las ideas transformarse en acciones.

i. Conocimiento

El estudio del M.I.T reveló que en 1990 se manejaba 600 veces más información que en 1980. Hay más información hoy en una revista semanal como TIME, que lo que una persona promedio adquiriría en toda su vida en Inglaterra del siglo XVII.

Conocimiento sobre consumidores, competidores, tecnología, procesos, etc. Pocas empresas recogen y analizan el conocimiento en forma sistemática. Es necesario adquirir conocimiento, compartirlo y distribuirlo y utilizarlo. La empresa debe ser un apto medio de aprendizaje permanente.

j. Comunicación

Hay que mejorar la forma y la velocidad con que el personal se relaciona entre sí en la organización y con el exterior. Deben conocer cuál es la estrategia, cuáles son los resultados que se están obteniendo, cuáles son sus roles y qué les espera en el futuro.

4.2. INVESTIGACIONES

Diversas investigaciones nos brindan enseñanzas.

A. SMITHKLINE BEECHAM (*)

(*)Bauman R., Jackson P., Lawrence J. “From Promise to Performance”. Harvard Business School Press, 1997

[*Smithkline Beecham nació de la fusión de Smithkline Beckman (una empresa farmacéutica de Philadelphia) y el Beecham Group (una compañía farmacéutica y de productos de consumo masivo del Reino Unido). El éxito de esta fusión es legendario y R. Bauman, P. Jackson y J. Lawrence explican los cinco requisitos para realizar el cambio en un libro ("From Promise to Performance")*

- Una actitud ganadora
 - La organización como héroe (todos, trabajando juntos, con energía, para lograr los objetivos).
 - Aprendizaje acumulado (buscar ideas nuevas, mejorar, adoptar, adaptar, integrar).
 - Comunicación estratégica y comunicarla).
 - Alinear estrategia y comportamiento.
-]

B. LAS EMPRESAS CAMPEONAS OCULTAS

H. Simon, profesor de la London Business School, realizó una investigación a 457 empresas que fue publicada por Harvard en 1996 y en donde trata de hallar las razones del éxito empresarial.

a. ¿Quiénes son?

Empresas pequeñas o medianas (Ventas: US\$ 130 millones. Promedio de 735 empleados); familiares (76% pertenecen a una familia) existen desde hace tiempo (Promedio de antigüedad: 67 años); el 67% de sus productos son maduros, son empresas globalizadas (Exportan el 51% de sus productos) y líderes (tienen más del 50% de participación mundial).

Algunos ejemplos son:

- Hauni. Líder en máquinas cigarrilleras (participación del mercado de casi 90%).
- Tetra. Comida para peces de acuarios.
- Hillebrand. El mayor transportador de vino del mundo
- Webasto. Doble campeón mundial. Líder en techos para sol y sistemas auxiliares de calefacción para autos.

b. ¿Qué han hecho para lograr este éxito?

Se adjunta una breve descripción en la **Figura 3.16** con las principales acciones seguidas por estas empresas. ¿Encuentra el lector algo misterioso, exótico, complicado?. Probablemente la conclusión más obvia sea que las nueve medidas mencionadas no son desconocidas.

4.3. LA ESTRATEGIA EN DIFERENTE TIPO DE ORGANIZACIONES

La estrategia suele diferir según el tipo de organización. Por ejemplo:

- empresas pequeñas
- empresas multinacionales.
- empresas manufactureras vs. empresas de servicios.
- organizaciones sin fines de lucro.
- empresas privatizadas.
- sector público (organismos de gobierno, organizaciones de servicios estatales, etc.).
- asociaciones profesionales.

Tomemos por ejemplo, las organizaciones sin fines de lucro (fundaciones, iglesias, escuelas, cooperativas, museos, etc.).

a. Objetivos y expectativas.

Pueden llegar a presentarse varios objetivos y las expectativas de los fundadores (o miembros) pueden influenciar mucho.

Esto complica la selección de la estrategia, introduce “aspectos políticos” en la gestión y se pueden presentar dificultades en la delegación de responsabilidades.

LECCIONES

de las Empresas Campeonas Ocultas

- ☆ **Objetivos claros y ambiciosos.** *Idealmente: ser el primero en el mercado.*
- 🕒 **Concentración.** *Definir el mercado (incluyendo las necesidades del cliente y tecnología) en forma estrecha. No distraerse.*
- 🌐 **Globalización.** *Combinar el mercado estrecho con una orientación mundial de marketing y ventas.*
- 🕒 **Cercanía al Cliente.** *Interaccione directamente con el cliente y preste atención a los clientes más exigentes.*
- 🕒 **Innovación Continua.** *En productos y procesos (determinados por el cliente y el avance tecnológico).*
- 🕒 **Ventajas Competitivas.** *Crear claras ventajas competitivas en productos y servicios, y defenderlas ferozmente.*
- 🕒 **Outsourcing limitado.** *Tercerice solamente actividades no fundamentales. La cooperación debe ser la última, y no la primera, alternativa.*
- 🕒 **Empleados selectos y motivados.** *Rigurosa selección, baja rotación, comunicación directa, motivación.*
- 🕒 **Fuerte liderazgo.** *Liderazgo autoritario en lo fundamental y participativo en los detalles. Perseverancia.*

Nota: Adaptado del libro
“Hidden Champions”, H Simon.
Harvard Business School Press, 1996

Figura 3.16

b. Mercado y usuarios

Los beneficiarios del servicio no necesariamente son los principales contribuyentes a los ingresos. Esto hace difícil medir la “satisfacción del cliente”.

c. Recursos

Puede haber una gran proporción que provenga de donaciones o fondos de gobierno. Suele haber varias fuentes de fondos, que se reciben antes de prestar al servicio.

Las estrategias pueden estar dirigidas tanto a los usuarios como a los proveedores de fondos (que tienen mucha influencia).

4.4. LA ESTRATEGIA EN DIFERENTES PAISES

Muchas veces las estrategias son el resultado de supuestos y creencias que se comparten y que están a un nivel profundo en las empresas., más adelante se analizará este aspecto.

Mencionaremos aquí un ejemplo en donde puede observarse con claridad los aspectos culturales.

En la industria textil escocesa (prendas tejidas) suele suponerse que:

- las empresas escocesas no son buenas en el diseño de prendas de moda.
- la frontera de la industria se define como incluyendo a productores escoceses (los extranjeros están en otra “industria”).
- sólo está permitido una competencia entre “caballeros”, en base a diseño, servicio y calidad; nunca por precio.
- la satisfacción del comercio minorista es la clave del éxito (lograda a través de la producción de pequeños lotes de acuerdo al pedido del cliente).
- los productores solamente usarán materias primas escocesas de productores locales (porque son las “mejores”) La maquinaria nunca podrá reemplazar el terminado “a mano” de un personal altamente especializado.
- Los principales consumidores son los de mayor poder adquisitivo, de manera que la demanda no varía con la disminución de precio.

Si usted fuera nombrado Gerente General de una empresa de esta industria en Escocia y quisiera lograr un rápido crecimiento, ¿Qué haría?

El concepto de tiempo varía dramáticamente entre individuos y culturas. En un trabajo en donde usan conceptos de antropología, psicología, sociología y management, E. Mosakowski y P. C. Earley identifican cinco dimensiones de tiempo que sirven para analizar el tiempo en la elección de la estrategia. El excelente artículo es: “A Selective Review of Time Assumptions in Strategy Research” [Una revisión selectiva de los supuestos de tiempo en la investigación de Estrategia, The Academy of Management Review, Octubre 2000.]

El país Vasco. Uno de los ejemplos de cooperación empresarial entre pequeñas y medianas empresas más destacados es el que lleva adelante desde hace más de 20 años el País Vasco o Euskadi. Este pequeño territorio en el norte de España cuenta con unas 15.000 PyMEs que representan el 98% de la población empresarial y el 78% del producto Bruto Interno (PBI) de región. El Estado ha conformado una telaraña de pequeñas y medianas empresas que se dedican a desarrollar bienes y servicios para proveer a grandes empresas locales o extranjeras. Además la política orientada al sector incluye la creación de programas gubernamentales abocados a respaldar económica y políticamente a las PyMEs que quieren exportar en sectores característicos como maquinarias y herramientas, papel, artes gráficas y la industria del automóvil.

Esta modalidad apunta a considerar todo el tejido del país como una planta, una empresa. Esto les permite también a las PyMEs encarar juntas dificultades para acceder al mercado internacional estableciendo políticas conjuntas de costos, marketing, nuevas formas de gerenciamiento de producción, organización laboral, medio ambiente e incluso políticas sociales.

Las PyMEs vascas también disponen de una estructura integrada por 15 centros tecnológicos que se dedican particularmente a la investigación y desarrollo.]

5. LA ESTRATEGIA EMPRESARIA Y TECNOLOGIA INFORMATICA

5.1. LA IMPLICANCIA ESTRATEGICA DE INTERNET

En Junio de 1997 asistí al “Competing in the Information Age Programme” del INSEAD (The European Institute of Business Administration) en Francia. Mencionaré algunos de los enfoques presentados. El Director del Programa, Albert A. Angehrn, manifestó que Internet mejora significativamente la calidad de las relaciones, conexiones e interacciones en la empresa. Estas conexiones pueden ser externas (que la relacionan con el contexto) e internas (que permiten que la información adquirida o generada circule entre el personal).

El modelo de Angehrn se presenta en un diagrama, que adquiere dos formas, una para aspectos externos y otra para los internos.

Una empresa opera en un mercado “tradicional”. Internet, los servicios relacionados con él y otras posibilidades de tecnología informática permiten expandir el espacio competitivo en cuatro direcciones (**Figura 3.17**).

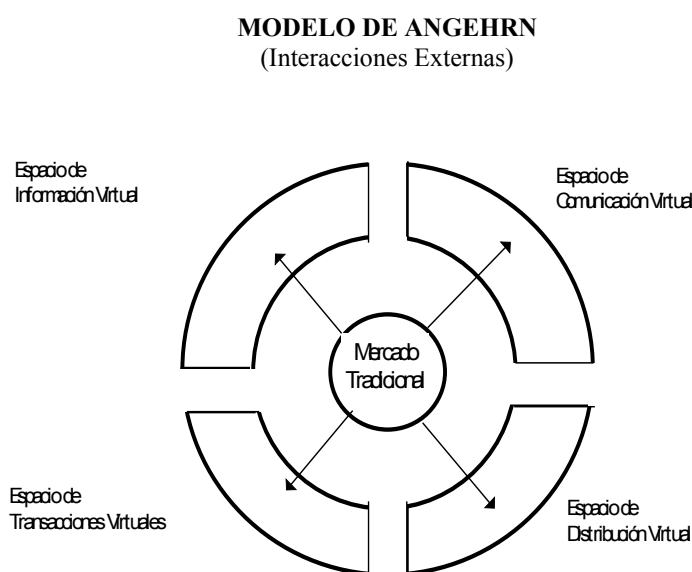


Figura 3.17

- a. El Espacio de Información Virtual: genera canales para acceder a información (de clientes, productos, servicios, etc.) o presentar información (promoción de la empresa, etc.) Implica visibilidad ante el contexto (clientes, etc.)

- b. El Espacio de Comunicación Virtual: implica interacción crea nuevos canales para el intercambio de ideas/opiniones y establecer relaciones.
Ejemplos: correo electrónico, grupos de discusión, “chats”, espacios virtuales, etc.
- c. El Espacio de Distribución Virtual: crea nuevos canales de distribución. El ejemplo clásico es el servicio de Federal Express que permite a los clientes seguir sus envíos, sin papel.
- d. El Espacio de Transacciones Virtuales: crea nuevas formas de comercio, de intercambio de bienes y servicios. Aquí hay transacciones empresa-empresa (con Comercio electrónico “business to business”) y empresa-consumidor (venta de libros, discos, etc.)

El mismo diagrama puede usarse para aspectos internos. El centro del diagrama es la Organización, la Empresa en sí misma. Ahora es el uso de Internet con fines internos, o Intranets, que permite expandir el espacio en cuatro direcciones.

- a. El Espacio interno de Información Virtual: genera nuevos canales para acceder a la información de la empresa en forma rápida y transparente. Permite responder a preguntas como “quién es quién”, “quién conoce qué tema”.
Ejemplo, grupo de Investigación y Desarrollo usa una Intranet para seleccionar y administrar los proyectos de desarrollo de nuevos productos.
- b. El Espacio interno de Comunicación Virtual: propicia nuevos canales para comunicarse de manera formal e informal permitiendo el flujo del conocimiento y mejorando los resultados de los grupos de trabajo.
Ejemplo: Una empresa usa una Intranet que le permite casi eliminar el papel (de memorandum, faxes, etc.).
- c. El Espacio interno de Distribución Virtual: permite la distribución interna eficiente de documentos, recursos (por ejemplo, software) y servicios (como capacitación o asistencia técnica).
Ejemplo. Elli-Lilly & Co. usa una Intranet para administrar los ensayos clínicos de drogas/medicamentos en 120 países.
- d. El Espacio interno de Transacciones Virtuales: nuevos canales para realizar transacciones internas de la empresa (requisiciones, aprobaciones, presupuestación, reclamos, etc.), reduce el costo y el tiempo requerido por esos procesos administrativos.
Ejemplo: Una empresa usa una Intranet para monitorear las compras. AT&T introdujo una Intranet por medio de la cual sus divisiones se venden y compran productos.

Es abundante la bibliografía que aparece todos los meses sobre la utilización de Internet. El lector podrá recurrir a alguno de estos libros si está interesado en profundizar este tema. Entre ellos uno interesante es “Marketing on the Internet - Principles of On line Marketing”. J. Strauss. R. Frost. Prentice Hall, 1999.

La revista Business Week del 26-3-2001 indica dónde Internet podría tener un impacto revolucionario.

En:

- los servicios financieros.
- entretenimiento
- salud

- educación (“e-learning”)
- gobierno (envío de información a ciudadanos, interacción con ellos, etc).

El impacto podría ser menor en el comercio minorista, en los procesos de manufactura, en el turismo y en la generación/transmisión de energía.]

[Otra propuesta está en el excelente artículo “Making Business Sense of the e-Opportunity” (convirtiendo las e-oportunidades en negocios) escrito por el Director del Oxford Institute of Management, David Feeny (david.feeny@templeton.oxford.ac.uk), que apareció en el MIT Sloan Management Review, Winter 2001. Ahí se describen tres conjuntos de oportunidades: las e-operaciones, el e-marketing y los e-servicios.]

5.2. LA TECNOLOGIA INFORMATICA COMO ARMA ESTRATEGICA

[En Noviembre de 2000, Singapore Airlines comenzó a hacer pruebas en dos aviones con un nuevo servicio para sus pasajeros: facilidades para que pudiesen enviar faxes.

A principios del 2001, los pasajeros del Delta Airlines (adheridos a Delta Sky Miles) pueden ir a www.delta.com y seleccionar sus asientos, independientemente de dónde y cómo compraron sus pasajes.]

[Había estado en Hong -Kong en 1989. En Marzo del 2001 vi muchos ejemplos de tecnología informática aplicada incorporados para mejorar los productos y servicios en ese lapso. Por ejemplo, el “Octopus”, una tarjeta que sirve para viajar en cualquier medio de transporte. Lo único que tiene que hacer el usuario es pagar de vez en cuando (“cargarla” de dinero) y apoyarla en los dispositivos que la “leen”.

EL ejemplo más impactante, probablemente, es el tren al lejano nuevo aeropuerto y la circulación de pasajeros en ese nuevo aeropuerto.

Ejemplos de esta naturaleza se ven también en otros países y circunstancias.

Hacia unos días había experimentado por, primera vez, en el Sheraton Najing Kingsley un nuevo sistema de programación de ascensores: la persona llegaba a la zona de ascensores y en una botonera marcaba el piso al cual quería ir. Inmediatamente, en un visor aparecía el número del ascensor que debía tomar. En el ascensor no hacía falta pulsar ningún botón.]

Entre los interesantes aportes que se presentaron en el Programa del INSEAD se han seleccionado el de Tawfik Jelassi.

A. TAWFIK JELASSI

Tawfik es un profesor lleno de energía, pintoresco y muy capaz. Actualmente es el Decano de la Euro-Arab Management School, fundada por la Unión Europea en Granada (España) para formar en gestión a personas que van a capacitar a los gerentes y líderes árabes.

Fue profesor del INSEAD entre 1989 y 1994. Sus investigaciones aparecieron en libros. Tiene títulos de la New York University y de la Université de Paris-Dauphine.

[La lectura previa al trabajo realizado fue su libro de casos: “Competing through Information Technology. Strategy and Implementation.” (T. Jelassi. Prentice-Hall, 1994). Trae once casos, con una introducción y conclusiones posteriores. Excelente libro en donde se describen casos de empresas como British Petroleum, Otis Elevator, Union Bank of Switzerland, Hong Kong Jockey Club, etc.

El lector interesado en casos de administración de tecnología informática puede recurrir, también a “Cases on Information Technology Management in Modern Organizations” (J. Liebowitz, M. Khosrowpour. Idea Group Publishing, 1997). El libro es parte de una colección y tiene 20 casos de organizaciones diferentes (una empresa textil, una de seguros, la Armada, Caterpillar, una biblioteca, una agencia de gobierno, etc.).]

Excede el alcance de este libro tratar en profundidad este tema. Sin embargo, creo que pueden enfatizarse algunos conceptos:

- No hay que pensar en la Tecnología Informática después de definir la estrategia, sino que debe hacerse al mismo tiempo, porque enriquece las alternativas a considerar.
- Hay una brecha creciente; la realidad de innovación vs. la realidad de adopción de la Tecnología Informática. La resistencia al cambio, los modelos de razonamiento de los gerentes, aspectos legales, etc. impiden que se aprovechen las ventajas que brindan las nuevas innovaciones.
- Las aplicaciones de la Tecnología Informática pueden darse dentro de la empresa (en un sector, a través de los sectores) o en el contexto (proveedores, clientes, etc.).
- El uso de la Tecnología Informática para incrementar la competitividad no depende (como muestran diferentes experiencias) del tamaño de la empresa, su estructura, su ubicación geográfica, del sector donde se desempeña y de si es pública o privada. Depende de la percepción del rol de la Tecnología Informática en la empresa y del apoyo/compromiso gerencial para su utilización. Los beneficios usuales son diferenciación de producto/servicio, creación de nuevas oportunidades/segmentos de mercado, reducción de costos, creación de barreras para el ingreso de nuevos competidores y mejorar la imagen.

B. CASOS

Entre los casos interesantes que se analizaron se destacan los siguientes:

- *El caso OTIS Elevator Company (fundada en 1853) es el de una empresa madura. Se pasó un video con su historia y un reportaje al CEO. OTIS France tenía casi 40% del mercado de ascensores, 6.400 empleados, ventas por US\$ 700 millones y 40.000 clientes. En los años 90 encara innovaciones para mejorar el servicio, la productividad y el sistema de control.*
- *El caso de People Express. American Airlines derrotó su estrategia de precios bajos con un buen sistema informático de reservas (que permite vender a diferentes precios y maximizar la utilidad por vuelo), sacándolo de mercado.*
- *El caso del Hong Kong Jockey Club (Hong Kong es el lugar del mundo de mayor apuestas por carreras de caballos: promedio de 11 millones de dólares por evento, en comparación con 1,4 de Suecia y 0,2 de EE.UU.). Un "aparitivo", chico, sin cables le brinda a la persona información de las carreras y le permite apostar (los fondos se transfieren directamente de la cuenta de la persona al Club). No fue la única innovación que hicieron, pero sí la más impactante.*
- *Brun Passot. Es una mediana empresa que tenía 160 personas en 1992. Ofrecía 12.000 productos de oficina a 6.000 clientes y en 15.000 lugares de venta. Vendía 254 millones de francos (unos 50 millones de dólares). En Francia había 5000 distribuidores (en Gran Bretaña 100, con un mercado similar). Empresas británicas y americanas estaban ingresando al mercado. En 1994 obtuvieron a FF800 millones, con sólo un incremento de 15% en el personal. El 80% de las transacciones fueron realizadas electrónicamente. El costo de cada orden de compra había pasado de 200 a 5 dólares (y se quería llegar a 1 dólar). Después de analizar el caso apareció Jean-Philippe Passot, N°1 de la empresa, que nos puso al corriente de lo que estaban haciendo en innovación tecnológica y comentó también la expansión comercial planeada. Básicamente, la estrategia estaba basada en el uso intensivo del comercio electrónico (catálogo electrónico, conexión electrónica con clientes, proveedores, bancos, etc.), creación de nuevos servicios y la globalización. Dejó la sensación de que iba a aprovechar cualquier novedad tecnológica que apareciera en el futuro para mantener el liderazgo en innovación de la empresa.*]

Los distintos casos presentados muestran la aplicación de los conceptos de Verktramen. Las transformaciones pueden tener diferente magnitud. A medida que la transformación es mayor, los riesgos y los beneficios potenciales aumentan.

- Hay una etapa de incremento de la productividad, que consiste en acciones internas. Eso fue lo que hizo OTIS (con OTISLINE para atender clientes y con un Plan Integral para coordinar todos sus sectores).

- Hay medidas de reingeniería de procesos (como lo efectuado por el Hong Kong Jockey Club).
- Hay ideas que crean nuevas oportunidades porque se redefine el negocio. Es el caso de las Citius Net de Brun Passot.

[Un breve libro actualizado sobre el tema es “Strategic, Organizational, and Managerial Impacts of Business Technologies” [Impacto estratégico, organizacional y gerencial de la tecnología, Quórum Books 2000] de D. Good y R. Schultz.]

5.3. EL REDISEÑO DE ESTRATEGIAS. LA EMPRESA EXTENDIDA

Este tema fue desarrollado por varios expositores. Se presentan las siguientes experiencias:

A. EL CASO NETSCAPE

Mel Horwitch, es profesor de la Polytechnic University en New York City y Director del Institute for Technology and Enterprise. Profesor visitante de la London Business School. Enseñó previamente en Harvard, MIT y en el Theseus Institute de Francia.

Recibió su AB de Princeton University y el MBA y Doctorado de la Harvard Business School.

M. Horwitch comenzó hablando sobre la innovación basada en la Tecnología Informática. Insistió en que el éxito se genera cuando se integran la estrategia, la tecnología y el management.

El caso considerado fue el de Netscape. Como era necesario conocer las últimas novedades la actualización de datos se hizo por Internet. Netscape es un caso interesante de innovación y éxito explosivo.

En Febrero de 1994 la empresa estaba formada por dos personas. En Abril de 1994 un sólo inversor (James Clark) aportó 4 millones de dólares. En Junio de ese año la empresa estaba integrada por 25 personas y en Agosto de 1995 trepó a 257.

Cuando se hizo la oferta pública de acciones, se ofrecieron 5 millones de acciones y el precio de cada una de ellas fue de \$28.

La empresa se fundó con la idea de liderar el negocio de permitir el intercambio de información y el comercio en las redes.

Se hizo famosa con el producto “Navigator” -que utilizan los usuarios de PC-, pero poco a poco comenzó a ofrecer productos para el comercio en Internet e Intranets para empresas.

Este caso es un ejemplo de una brillante estrategia y una acelerada innovación de los productos. Netscape comenzó cuando Microsoft estaba ocupada con su Windows 95, más tarde le estuvo dando una batalla frontal, luchó por su supervivencia. Si bien su facturación en 1997 aumentó a \$ 533,9 millones, la mayor competencia afectó sus resultados; perdió \$ 115,5 millones.

El lector interesado podrá encontrar el caso de Netscape en varias fuentes bibliográficas. Seguramente las revistas de negocios harán referencia a esta empresa con frecuencia en el futuro debido a la lucha entre el Netscape Navigator y el Microsoft Explorer. Así por ejemplo, Business Week en su artículo principal del 19/1/98, muestra como Microsoft estaba desarrollando negocios en cuatro áreas: Software para PC, Empresas, Internet y Electrónica de consumo masivo.

En el área de Internet ya tenía servicios de noticias, Internet TV, servicios turísticos, venta de autos, “browsers” y otros.

En el mercado de los “browsers” donde reinaba Netscape el Explorer pasó, en dos años, de una participación de mercado casi nula a un 40% y luego superó a Netscape. ¿Tendrá que concentrarse Netscape en su negocio de construir Intranets sofisticadas para empresas? ¿Podrá Microsoft ser exitoso en áreas y productos diferentes?. En el año 2000 Netscape es ya parte de American On Line.

B. EMPRESAS EUROPEAS EN INTERNET

Richard L. Hudson. Managing Editor del Wall Street Journal Europe expuso sobre este tema y comenzó su exposición con los resultados obtenidos, fue investigando lo que a continuación se detalla.

En Abril de 1997, Gallup Organization, hizo una muestra a 600 gerentes de Alemania, Francia y Gran Bretaña para analizar el uso de Internet en Europa. El margen de error de la encuesta fue 5%.

La utilización de la “Web” es menor en Europa que en EE.UU. Sin embargo la encuesta mostró que 2 de 3 empresas grandes ya la estaban usando (en la delantera estaban empresas alemanas y las del sector financiero).

Para comparar los resultados de la encuesta con las opiniones de los participantes del programa, se colocaron en el aula 18 computadoras personales (para los 36 participantes), en red.

El software usado era “Group Systems for Windows” de la Ventana Corporation (<http://www.ventana.com>).

Las preguntas aparecían en la pantalla de la computadora, se contestaba (sistema “multiple choice”) y se enviaba la respuesta. El software permitía votaciones, clasificaciones de ideas, etc.

En general, las respuestas de los participantes mostró un mayor uso de Internet y el deseo de invertir más recursos en aplicaciones.

La actividad permitió valorar todas las posibilidades de este software, que permite reducir el tiempo de reuniones, fomentar la generación de ideas (y luego resumirlas y ordenarlas en poco tiempo). Uno de los aspectos importantes es que permite separar las ideas de las personas.

En un artículo en el Harvard Business Review de Marzo 2001, Michael E. Porter polemiza sobre la relación entre estrategia e internet (“Strategy and Internet”).

Muchos de los pioneros del negocio de Internet, tanto empresas punto-com como empresas ya existentes, han rivalizado en la forma de violar casi cada precepto de una buena estrategia. En vez de concentrarse en las utilidades, han buscado clientes indiscriminadamente a través de descuentos, incentivos y publicidad. En vez de concentrarse en proporcionar valor para que el cliente pagara un precio atractivo, han tratado de conseguir ingresos indirectos como publicidad o pagos por visita a sitios de Internet. Han intentado ofrecer cualquier producto o servicio.

No tiene que ser de esta manera y no tiene que serlo en el futuro. Porter sostiene que Internet proporciona una herramienta tecnológica que las generaciones anteriores de tecnología informática no proporcionan obrasa. Obtener ventajas competitivas no requiere un nuevo enfoque de negocios, requiere construir una estrategia sobre los principios de estrategia ya probados.

Oponiéndose a algunas opiniones que hoy existen, Porter sostiene que Internet no tiene que ser destructora de las empresas existentes.

Raramente anula las fuentes de ventajas competitivas y muchas veces las puede hacer más valiosas. A medida que todas las empresas usan la tecnología de Internet, Internet deja de ser una ventaja. Las ventajas competitivas surgen de las tradicionales fortalezas: productos únicos, contenido con patente y actividades físicas únicas. Internet puede resaltarlas.

Finalmente, juzga como relativos algunos mitos de Internet como la ventaja de moverse primero, el poder de las compañías virtuales y las múltiples recompensas de los efectos de redes. Artículo polémico y bien escrito. Léalo.

5.4. ALGUNOS COMPONENTES DEL e-BUSINESS

“En AT&T, yo veo que el mundo de las comunicaciones está explotando... Las fronteras están reduciéndose, y es una tendencia irreversible.”

La revolución de Internet y el avance de la tecnología informática han llevado a la necesidad de repensar la empresa y su estrategia.

[El lector interesado puede ver los libros “Unchained Value” [Valor no encadenado, Harvard Business School Press, 2000] de M. Cronin., que se comenta en la parte IV, y “E-Business Best Practices” [Las Mejores Prácticas del e-Business, de Steward McKie, Jossey-Bass, 2001].

También es muy ilustrativo el nuevo video “The Future of e-Business” [El futuro del e-business] de Alan Neumann, Presidente de Calico Commerce, Stanford Video Programs, 2000, www.kantola.com]

A. LAS COMUNIDADES ON LINE

Por comunidades “on line” (en línea) definimos grupos de personas que se involucran en interacciones-muchos con muchos- en línea, de variadas formas porque tienen intereses comunes.

Estas interacciones tienen un gran impacto en la estrategia empresarial y en las operaciones. America Online debe su éxito al éxito de crear una comunidad, Amazon.com ha tenido éxito en gran parte por la relación que estableció con sus clientes.

En “Four Smart Ways To Run Online Communities” [cuatro maneras inteligentes de operar comunidades en línea, Sloan Management Review, verano 2000] R. Williams y J. Cothrel analizan los casos exitosos de Kaiser Permanente, About.com, Sun Microsystems y Ford Motor Co. Llegan a la conclusión de que hay tres aspectos clave para que la comunidad tenga continua visibilidad y sea exitosa:

- Desarrollo de los miembros
Hay una cantidad crítica de participantes y como el abandono es natural, es esencial incorporar continuamente nuevos miembros.
- Administración de activos.
¿Cuáles son los activos? El contenido, que se genera interna y externamente, las alianzas con otros grupos, el conocimiento y la experiencia de expertos, el compromiso de los miembros mismos de la comunidad, la infraestructura. Una manera de sostener el interés, es desarrollar una mezcla de servicios, contenido y relaciones que sea difícil encontrar en otro lugar.
- Relaciones en la comunidad.
Conectar a la gente, resolver los conflictos y consolidar relaciones.

B. COMERCIO ELECTRÓNICO

Analizar el explosivo crecimiento del comercio electrónico (especialmente el B2B, empresa a empresa) está fuera del alcance de este libro.

[Una de las tantas publicaciones para mantenerse al día en este tema es MERCADO e-Comerce, www.mercado.com.ar. Algunos de los múltiples sitios que se pueden consultar en Internet son: www.plazavertical.com y www.intercambio.com].

C. INTELIGENCIA DE NEGOCIOS

Este es otro tema que está fuera del alcance de este libro.

[Puede encontrar excelente información en un nuevo sitio de Internet: www.intelligententerprise.com]

En pocas e imprecisas palabras incluye:

- los sistemas de información ejecutiva (Executive Information Systems o EIS).
Los productos “Query” son software con capacidad de extraer información de los sistemas transaccionales de la empresa sin ningún proyecto previo.
Muchas consultas son para usar y desechar. Los “almacenes de datos” (datawarehouses) que se forman con una cierta selección de los datos de las transacciones (compras, ventas, cobranzas, etc) y otras fuentes de datos, permiten la generación de información para managers (EIS). Los Data Mart son productos que utilizan la tecnología Data Warehouse adaptada a la problemática de medianas empresas y a aplicaciones departamentales (el desarrollo es más simple y, por ende, el costo es menor)
- el cateo, prospección, destilación o minería de datos (Data Mining). Son softwares que permiten hacer análisis complejos de grandes cantidades de datos.
Así se descubren tendencias, patrones, riesgos que no se detectan con un análisis superficial.
- la gestión de relaciones con el cliente (CRM o Customer Relationship Management).

Los EIS y el Data Mining podrían considerarse como herramientas para tomar decisiones (estratégicas y no estratégicas). El CRM además de permitir conocer mejor las necesidades de los clientes, permite establecer estrategias funcionales de marketing personalizadas y optimizar las operaciones (de venta y servicio al cliente).

Por esa razón, se trata por separado.

D. GESTIÓN DE RELACIONES CON EL CLIENTE (CRM)

Gestión de Relaciones (CRM), “marketing uno-a-uno” (Don Peppers), “marketing de permiso” (S. Godin), “Intimidad con el cliente” (F. Wiserna), “marketing en tiempo real” (R. Mc Kenna), “gestión de relación continuas” (McKinsey & Co), “marketing asistido por tecnología” (Gartner Group) son todas palabras para designar la concentración de esfuerzos en el cliente. Se toman partes del artículo “Un curso Rápido de Relaciones con el Cliente” (Harvard Management Update, Julio-Agosto 2000).

1. El Proceso

Las actividades básicas del proceso de CRM son:

- *identificación* de clientes
- *diferenciación* de clientes, en términos de sus necesidades
- *interacción* con los clientes, para mejorar los costos y eficacia de las acciones, para profundizar las relaciones, obtener información y retenerlo.
- *adaptar* ciertos aspectos de productos y servicios a las necesidades del cliente, para expandir el negocio.

El CRM reconoce que mantener un cliente durante largo tiempo es el camino de la rentabilidad (de usar indicadores como el valor a perpetuidad del cliente) y que es más barato venderle a un cliente existente que a uno nuevo.

2. ¿Qué empresas pueden aprovechar mejor el CRM?

Aquellas empresas en el cliente tiene necesidades altamente diferenciadas, valoraciones diferenciadas o ambas:

- En una línea aérea las necesidades de los clientes son esencialmente las mismas pero un pequeño grupo (los viajeros por negocio, etc) representa la mayor parte de las ganancias.
- En una librería las necesidades de los clientes son diferentes.
- Para una empresa de computación de venta directa , como Dell, cada cliente busca una configuración de computadora diferente, pero hay clientes que valen más que otros (un comprador de una empresa que compra varias unidades valdrá más que la persona que compra una computadora para usar en su casa)

Las compañías de seguros, las financieras y de telecomunicaciones se beneficiarán con el CRM. Para otras, en donde el cliente no está en contacto con el vendedor (ejemplo: empresas de servicios públicos no desregulados) o en donde el valor de los clientes proyectado a perpetuidad sea bajo, el beneficio del CRM quizá no justifique su costo.

3. El software

Según el artículo CRM Software: Old hat or new trick? [Software de CRM: un sombrero Viejo o un nuevo truco?, revista IEE Solutions, Noviembre 2000]de M. Elliott hay cuatro tipos de CRM:

- aplicaciones que necesitan adaptación, como las que vinculan la fuerza de ventas con un sitio en Internet.
- Software y hardware que vinculan un sitio en Internet a un centro de contactos, permitiendo ver a los empleados de ese centro de contacto la historia de ventas a ese cliente y permitiendo al cliente navegar en el sitio mientras habla con el centro de contacto.
- Software que puede analizar los hábitos de compras de los clientes, permitiéndole a la empresa hacer otras ofertas de productos o servicios. En vez de almacenar simplemente datos de clientes, el CRM permitiría reagrupar datos para propósitos de marketing.
- aplicaciones de CRM como kioscos electrónicos que proveen servicios a clientes remotos.

Las ventas de software de CRM en EE.UU fueron de 2.800 millones de dólares en 1998. Se estiman que serán 9.000 en el año 2002 y 17.000 millones en el año 2004.

[Algunos proveedores, de los cuales se puede obtener información en Internet son:

<u>EMPRESAS</u>	<u>PRODUCTO</u>	<u>WWW</u>
Broad vision Inc.	Info Exchange	broadvision.com
Caspian Partners	Caspian Suite of CRM & e-Business Solutions	caspiansoftware.com
Davox Corp	Ensemble	davox.com
Lilly Software Associates	Visual CRM	lillysoftware.com
Power Cerv Corp	ERP Plus	powercerv.com
Stay in Front Ltd	Visual Elk	stayinfront.com
Siebel Systems	e-CRM	Siebel.com

Los softwares integrados como SAP tienen sus módulos (my SAP Customer, Relationship Management, www.sap.com)]

5.5. ENFOQUES EN EL TERCER MILENIO

Se comentan brevemente algunos libros recientes.

A. “DIGITAL CAPITAL” [Capital Digital]

Escrito por D. Tapscott, D. Ticoll, A. Lowy - Harvard Business School Press, 2000.

Las compañías discográficas y redes de radio - TV tradicionalmente habían controlado de manera firme el mercado de la distribución de música, que era de 38.000 millones de dólares.

En 1991 una organización de investigación electrónica alemana (Fraunhofer Institute) creó el MP3. El MP3 es un estándar técnico, libremente disponible, que permite la compresión y transmisión de audio digital. Le permite a cualquier persona, en cualquier lugar, grabar y distribuir música sin pagar royalties (derechos) a las empresas grabadoras. En 1998 millones de personas jóvenes compartían y creaban música MP3. Había disponibles medio millón de archivos de música en Internet en forma gratuita, a pesar de que era ilegal. En ese año solamente, el costo de la piratería le costó a la industria de la música americana 10.000 millones de dólares.

MP3 es un ejemplo perfecto de un negocio basado en Internet (“business web” o “b-web”) Tiene un sistema diferente de proveedores, distribuidores, de comercialización, infraestructura y clientes que usan Internet para su comunicación comercial y sus transacciones.

Estos negocios son el único medio para acceder a lo que los autores llaman el “capital digital” que resulta de la vinculación de tres tipos de activos, relacionados con el conocimiento:

- el capital humano, lo que sabe el personal de la organización.
- el capital cliente, a quién usted conoce y quién lo conoce y valora a Ud.
- el capital estructural, cómo lo que Ud. sabe está incluido en sus sistemas de negocios.

El libro describe como crear y conducir este tipo de negocios.

[Un libro del mismo tipo es "Living on The Fault Line" [Fault es la quebradura o falla en la tierra que se produce por un terremoto, la traducción sería: Viviendo en la línea de la falla; el autor sostiene que el medio se ha quebrado, separado por las innovaciones], G. Moore, Harper Collins Publishers, 2000.]

B. LAS 11 LEYES INMUTABLES DE MARCAS EN INTERNET [The 11 Inmutable Laws of Internet Branding", Al Ries- Laura Ries, Harper Collins, 2000]

Hay más de nueve millones de sitios en Internet y más de 50.000 nuevos se crean cada semana. ¿Cómo construir una marca poderosa?

Internet es un medio nuevo, con nuevas necesidades y requerimientos. Es necesario preguntarse: qué tiene y qué no tiene éxito en Internet.

Siguiendo un poco el estilo de un libro anterior para productos y servicios convencionales (ya comentado), Al Ries y su hija Laura revelan las leyes "esenciales". Mencionemos la primera, la más importante: "La ley de esto o aquello".

Internet puede ser un negocio o un medio, pero no ambos.

Muchas empresas usan las marcas existentes, crean un sitio y esperan milagros (Ford.com, Levi.com). Eso no crea una marca en Internet, una marca en el mundo físico no es igual a una marca en Internet.

Algunos managers piensan en Internet como un medio, como un diario, la radio, la TV o un folleto. Si se piensa en Internet como un negocio totalmente diferente hay múltiples oportunidades para crear nuevas categorías en la mente del cliente.

Ejemplos

- Las principales fuentes de información en EE.UU son los diarios New York Times y Washington Post, las cadenas televisivas ABC y CNN y revistas como Business Week. ¿Cuál es la principal fuente de información en Internet? Yahoo!
- Las librerías tradicionales en EE.UU son Barnes & Noble, Borders y Waldenbooks. ¿Quién vende más libros en Internet? Amazon.com!
- Sotheby's y Christies han sido las casas de remates más exitosas en los últimos cien años. ¿En Internet? e-Bay!

Los autores piensan que si Ud. ve a Internet como un negocio, tiene que partir desde cero: nuevo nombre, nueva estrategia, una nueva forma de hacer negocio.

Si Ud. lo ve como un medio para vender los productos existentes, lo tiene que usar como un complemento.

A través de Internet puede informar de productos y servicios (reemplazando catálogos y reduciendo llamadas telefónicas), permitir el rastreo de envío, etc. Pero los productos siguen siendo iguales.

[Un libro del mismo tipo es "Living on the Fault Line" [Fault es la quebradura o falla en la tierra que se produce por un terremoto, la traducción sería: viviendo en la línea de la falla; el autor sostiene que el medio se ha quebrado, separado por las innovaciones], G. Moore, Harper Collins Published, 2000.]

C. “E-Business and ERP” [e-Business y ERP]

Escrito por cuatro socios de Price Waterhouse Coopers y un ejecutivo de empresa. Wiley, 2000.

Por décadas, se ha hablado de la necesidad de que las empresas se relacionaran con su entorno y se integraran las actividades que van del proveedor hasta el cliente. En forma creciente, desde fines de los años 90, las empresas han comenzado a usar Internet y tecnologías relacionadas con la Web (Red) para lograrlo. Pero se han encontrado que sin buenos sistemas de software internos esto se hace difícil.

Este libro explica por qué a medida que Internet posibilita otras estrategias, los ERP (sistemas integrales de software, llamados Enterprise Resource Planning, o Planeamiento de Recursos en la Empresa, cuyos nombres comerciales son tan conocidos; SAP, People Soft, etc) son necesarios para poder implementar nuevas tecnologías.

Los autores ofrecen un nuevo modelo, una matriz ERP/E-Business que permite determinar la posición de la empresa en el e-business.