

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Introducción

Toda empresa que compite en un sector industrial posee una estrategia competitiva, ya sea explícita o implícita. Esta estrategia pudo haber sido desarrollada explícitamente mediante un proceso de planeación o pudo haberse originado en forma implícita a través de la actividad agregada de los diferentes departamentos funcionales de la empresa. Dejado a sus propios medios, cada departamento funcional inevitablemente seguirá los enfoques dictados por su orientación profesional y las motivaciones de quienes están a su cargo. Sin embargo, la suma de estos enfoques departamentales rara vez llega a ser la mejor estrategia.

La importancia que hoy se da a la planeación estratégica en las empresas en diversos países, refleja el hecho de que existen beneficios significativos por obtener mediante un proceso explícito de formulación de una estrategia, para asegurar que por lo menos las políticas (si no las acciones) de los departamentos funcionales estén coordinadas y dirigidas a un grupo de objetivos comunes. La creciente importancia a la planeación formal estratégica ha enfatizado interrogantes que desde hace mucho han sido la preocupación de los directores: ¿Qué es lo que mueve a la competencia en el sector o ramo industrial al que pienso ingresar? ¿Qué acciones son probables que tome la competencia, y cuál es la mejor forma de responder? ¿Cómo evolucionará mi sector industrial y cómo puede colocarse mejor la empresa para competir a largo plazo?

Sin embargo, la mayor parte del énfasis en los procesos formales de planeación estratégica ha estado en la formulación de estas preguntas de forma organizada y disciplinada más que en la respuesta. Las técnicas que han sido propuestas para responder a las preguntas, con frecuencia por parte de las firmas consultoras, se dirigen a la empresa diversificada más que a la perspectiva del sector industrial o consideran sólo un aspecto de la estructura del ramo industrial, como por ejemplo, el comportamiento de los costos, que no puede esperarse que capture la riqueza y complejidad de la competencia de un sector industrial.

La Previsión dentro del concepto de Planificación Estratégica

En cierta medida la planificación estratégica está incluida en la información cuantitativa que acompaña al presupuesto. Como el esbozo de la actividad de una empresa es, básicamente, una declaración de propósitos que se basa en ciertos datos sobre el ambiente futuro en que se desenvolverá la misma, todo plan de este tipo depende de la previsión.

En cierta medida la planificación estratégica está incluida en la información cuantitativa que acompaña al presupuesto. Como el esbozo de la actividad de una empresa es, básicamente, una declaración de propósitos que se basa en ciertos datos sobre el ambiente futuro en que se desenvolverá la misma, todo plan de este tipo depende de la previsión.

Las previsiones son más o menos importantes porque las direcciones de las empresas se encuentran en la necesidad de hacer mayores inversiones de capital para períodos más largos. Para asegurar el éxito, los directores necesitan cantidades crecientes de

información que alumbren el futuro. Los directores tienen que descubrir cuál es el mejor método o modo de actuar en un futuro incierto, sobre el que no tienen más que un control limitado. Además, a medida que las empresas crecen en ámbito y tamaño, diversificándose cada vez más por líneas de productos, no sólo se enfrentan con problemas de carácter interno, sino también con otros globales.

Sobre todo, las previsiones son necesarias para dar a la Dirección una imagen de guía. Las empresas son a menudo, lo que desean ser. Una visión amplia y optimista del futuro puede conducir al desarrollo y al beneficio: una visión estrecha y pesimista puede llevar al estancamiento o a algo peor. Pero... una previsión debe tener un objetivo. Una previsión hecha simplemente para satisfacer la curiosidad, carece de valor. Algunas reglas básicas para un buen procedimiento analítico de previsión son:

1. El analista debe conocer el campo en el que trabaja. Debe tener un conocimiento adecuado de la realidad de su sector, tanto de los aspectos técnicos como de todos los demás. El autor de la previsión no puede incluir todos los factores en sus hipótesis, pero debe estar preparado para juzgar las consecuencias y sus posibles efectos sobre las previsiones.
2. Todas las previsiones están basadas en hipótesis. Estas hipótesis deben abarcar tantos factores externos como internos. Son factores externos: la competencia, la situación económica... Los factores internos son el resultado de las políticas adoptadas por la empresa sobre las existencias, la gama de productos y la calidad.
3. El objetivo de la previsión se debe establecer claramente. La mera recogida de datos estadísticos y su análisis no tienen ninguna utilidad, a no ser que se hagan con un propósito en la mente.
4. Una vez que se dispone de los datos hay que desarrollar una hipótesis o posibles soluciones. Esa hipótesis debe surgir de la preparación teórica y práctica del analista, de la investigación y de todos los demás hechos que pueda reunir.
5. Hay que depurar y contrastar cuidadosamente los datos pertinentes a esa hipótesis. La hipótesis ha de ser completa y bien definida.
6. Ninguna previsión debe aceptarse como definitiva. Todas se deben revisar constantemente, según los últimos datos de que se disponga. Evidentemente, no se puede considerar a la hipótesis como una ciencia exacta.

Al seleccionar el método en qué basar la previsión, el analista debe considerar los siguientes criterios:

- a) El método debe ser científico, es decir, estar basado en el uso de conocimientos.
- b) Debe ser capaz de determinar y medir relaciones de causalidad, aunque sea aproximadamente.
- c) Debe prestarse fácilmente a los fines de previsión.
- d) Debe basarse en el uso de los datos disponibles.
- e) Ha de ser poco costoso en términos de tiempo y trabajo, y no tendrá que ser difícil contratar o adiestrar al personal necesario.
- f) Debe dar previsiones útiles.

Una previsión no es por sí misma una base para la acción. Es una base sobre la que la Dirección puede construir un plan, una guía para una acción eficaz. La previsión se puede delegar; las decisiones de la Dirección no.

Uno de los problemas de la Dirección es permitir la previsión de los probables cambios de la demanda. Tiene particular importancia prever las ventas a corto plazo, puesto que de su acierto depende la marcha de las operaciones inmediatas y diarias de los departamentos más importantes de una empresa.

Podemos apuntar tres clases de actividades, en cuanto a la previsión:

- 1) **La económica en general:** Las ventas vienen comúnmente afectadas por la contracción o expansión de los negocios. Por ello, cierta estimación del nivel económico general es casi un requisito indispensable para la previsión de las ventas. El problema de la previsión de las ventas no radica en la escasez de las fuentes, sino en la elección de cuál o cuáles de ellas serán útiles al fin particular que se persigue y en compaginar los diversos datos que cada una de ellas pueda aportar, efectuando una síntesis adecuada de todos ellos y relacionándolos luego con las ventas del producto de que se trate.
- 2) **Previsiones a largo plazo:** Estas previsiones suelen ser más generales, que relativas a determinados productos. El sistema más sencillo, y tal vez el más corriente para las previsiones a largo plazo, consiste en fijar determinadas tendencias observadas en ciertas líneas de producción a base de progresiones aritméticas o geométricas. La elección dependerá de que la industria esté consolidada o sólo en sus principios. Hay que partir de la presunción de que una determinada empresa seguirá la línea de crecimiento de su industria en general.
- 3) **Previsiones a corto plazo:** Se refieren a períodos relativamente cortos, cubriendo de tres meses a un año del futuro.

A menudo conviene saber con cierta antelación los posibles cambios y desplazamientos geográficos en las posibilidades de ventas de los productos. Por ejemplo, si un producto inicialmente destinado a los mercados urbanos se convierte gradualmente en asequible a las zonas rurales, será más útil saber los datos precisos en que varía la población y las desviaciones territoriales que se produzcan en la aceptación del producto.

Igualmente deberá observarse el desplazamiento de la capacidad adquisitiva de los consumidores.

Todos los departamentos de una empresa dependen de que las previsiones sean efectuadas eficientemente: el de Producción para organizarlo de modo que en todos los períodos permita atender los pedidos sin altibajos; el de Ventas, para asignar los cupos de ventas y adelantarse a sus posibles variaciones; el de Finanzas, para preparar los presupuestos y controlar los gastos. Es muy difícil hallar un solo departamento que directa o indirectamente no dependa de la labor de previsión de ventas.

Los métodos de previsión de las ventas no son uniformes. Algunos son básicos, pero en ellos han introducido variaciones importantes los expertos en economía y estadística.

Dentro de los métodos de previsión, el primero, más sencillo y corriente, se funda en el criterio del gerente de la empresa. El resultado depende del que efectúa la previsión, de su conocimiento de los hechos y de su capacidad para analizarlos objetivamente. En la mayoría de las empresas este método va dejando paso a otros más fundamentados.

Otro método, consecuencia del primero, es basar las previsiones en las opiniones compaginadas de varios directivos. A veces se escoge el término medio, y otras, el que preside la reunión va modificando las demás opiniones, resumiéndolas y encauzándolas de acuerdo con el acierto mostrado por los mismos.

Numerosas empresas han recurrido a los vendedores para recoger datos, por ser los elementos que, dentro de la empresa, se hallan más compenetrados con las condiciones imperantes en el mercado. Hay algunas ventajas en basar las previsiones de las empresas en los vendedores:

- 1) Se utiliza el conocimiento particular de las condiciones locales que tienen los vendedores.
- 2) Los vendedores tienen más fe en la equidad de los cupos de venta que se les señala.

También existen inconvenientes: algunos creen que los vendedores no pueden ser objetivos en sus previsiones. Por naturaleza, el vendedor tiende a un optimismo que se refleja en su visión de las ventas.

Para ayudar a los vendedores en las previsiones de ventas, éstos tienen que recibir una información completa. En segundo lugar, los resultados de ventas reales deben ser comparados regularmente con las estimaciones efectuadas por cada uno de los vendedores.

El punto de partida de casi todas las previsiones de ventas, cuando no se trata de productos nuevos, lo constituyen los datos de la empresa acerca de las ventas realizadas en campañas anteriores. Un método corriente consiste en añadir, pura y simplemente, un ligero porcentaje de incremento presumible, de año en año, basado siempre en los datos proporcionados por los anteriores.

El Proceso de Planificación

La planificación a medio y largo plazo es la función que, desarrollándose en cada nivel de responsabilidad (pero con más propiedad en el nivel de Dirección General), tiene por finalidad la disposición de las operaciones y la participación de los elementos para la consecución de un objetivo.

Existen tantos planes a largo y medio plazo como objetivos se puedan distinguir. Puesto que todo objetivo debe nacer, más o menos directamente, de una estrategia, la planificación estratégica es la elaboración de las fases primeras de los planes principales. Todo plan empieza siendo una idea y acaba siendo un hecho: esta es su función. Es la expresión de un conocimiento práctico que va modificándose conforme avanza hacia el objetivo. Un plan no es un elemento estático, sino un instrumento vivo que precede y alumbrando continuamente a la acción. Es necesario disponer de un método adecuado de formulación continua de planes, es decir, de explicación y detalle progresivo de cada plan que permita la necesaria autonomía a las personas más próximas al desarrollo de las

operaciones; todo esto dentro de una unidad de gobierno, formulando criterios para la revisión del plan según se aproxime o no el desarrollo de las operaciones a la consecución de los objetivos fijados. Es preciso hacer la siguiente observación:

Siendo una función de Dirección que está presente en cualquier nivel de la estructura de responsabilidades, no conviene reducir la planificación a un cierto nivel de la misma. Esta limitación podría tener importantes consecuencias negativas, sin aportar ningún aspecto positivo.

Muchos planes mueren o se abandonan a pesar de estar en sus estados iniciales. El número de abandonos en el proceso de planificación a medio y largo plazo no es, por sí sólo, un signo de que el proceso sea ineficaz; pero tampoco de que sea válido.

La medida de eficacia del proceso es el grado de instrumentalidad real que ofrece al proceso de Dirección. En cambio, se puede decir que un proceso de Dirección en el que el número de planes empezados sea escaso es, en sí mismo, un proceso pobre y de débil grado de eficacia: lo que puede faltar en este caso es el aspecto innovador del proceso.

Parece evidente que la forma final de un plan ha de tener en cuenta la marcha del tiempo, identificándolo mediante la asignación de operaciones específicas. A esta última fase de la planificación se la suele designar como programación.

Las características de un plan formalmente correcto ha de ser:

- 1) Debe nacer de un proceso de decisión correcto: nadie puede designar objetivos de modo racional en una situación que desconoce. Nadie puede intentar cambiar un comportamiento del que desconoce las relaciones de causa y efecto. En definitiva, nadie puede pretender elaborar un plan sin un análisis previo, ordenado, completo y científico y sin haber llegado a un diagnóstico.
- 2) Existirá una completa estructura de responsabilidades: la marcha del proceso se realiza a través de toda la organización, siendo las líneas de su estructura y responsabilidades una flecha ascendente.
- 3) Debe derivar de la contrastación de la realidad con la estrategia: la planificación contiene inmersa una esencia a la que no siempre se le presta la atención suficiente: el análisis de prioridades. No sólo es preciso decir cuáles son los objetivos, sino también cuáles son los más importantes. La capacidad de analizar y decidir sobre prioridades es la condición base de la planificación.
- 4) Vinculado al tiempo: conviene descubrir los objetivos dentro del tiempo. Hay que hacerlo mientras hay plazo para expresarlos adecuadamente, definir la acción conducente a ellos y aplicar los recursos a esta acción.

Ahora bien, la segunda función ejecutiva, complementaria del proceso de planificación, es el control. A la función necesaria que se orienta a modificar las operaciones, de acuerdo con el plan establecido, o a modificar consecuencias no deseables de una acción, se llama acción de control. "Controlar" significa ordenar las acciones de los diversos elementos dentro de las libertades que confiere el plan, de modo que se consiga con eficacia el cambio que éste busca. La actividad de control, así entendida, es una función plena de Dirección.

Proceso Formal de Planificación Estratégica.

Un proceso de este tipo, consiste en un esfuerzo organizacional disciplinado y bien definido, el cual tiende a la especificación completa de la estrategia de una empresa y a la asignación de responsabilidades para su ejecución.

Existen tres perspectivas básicas definidas como las dimensiones esenciales de cualquier proceso formal de planificación:

- Estrategia Corporativa
- Estrategia de Negocios
- Estrategia Funcional.

Nivel Corporativo

Aborda las decisiones que, por su naturaleza, tienen el mayor alcance posible, englobando la totalidad de la empresa. Son tareas a cargo de los ejecutivos superiores de la empresa, cuyo lema es: "el todo es mayor que la suma de sus partes". Sus principales tareas son:

- Misión de la empresa
- Segmentación del negocio
- Analizar estrategia horizontal
- Integración vertical
- Filosofía de la empresa
- Problemas estratégicos especiales
- Postura estratégica de la empresa
- Gestión de la cartera de negocios
- Estructura Organizacional y sistema administrativo
- Manejo de Recursos Humanos

Nivel de Negocios

Tiende a obtener un desempeño financiero superior a través de un posicionamiento competitivo que permite conseguir una ventaja sostenible en el Largo Plazo con respecto a la competencia. Corresponde a los gerentes de negocios la formulación e implantación de acciones estratégicas que sean congruentes con las indicaciones generales corporativas y que se ajusten al presupuesto asignado a la unidad particular de negocios.

Nivel Funcional

Programas de acción que apuntan a la consolidación de los requerimientos funcionales exigidos por el conjunto de negocios de la empresa. Sus principales focos de análisis son:

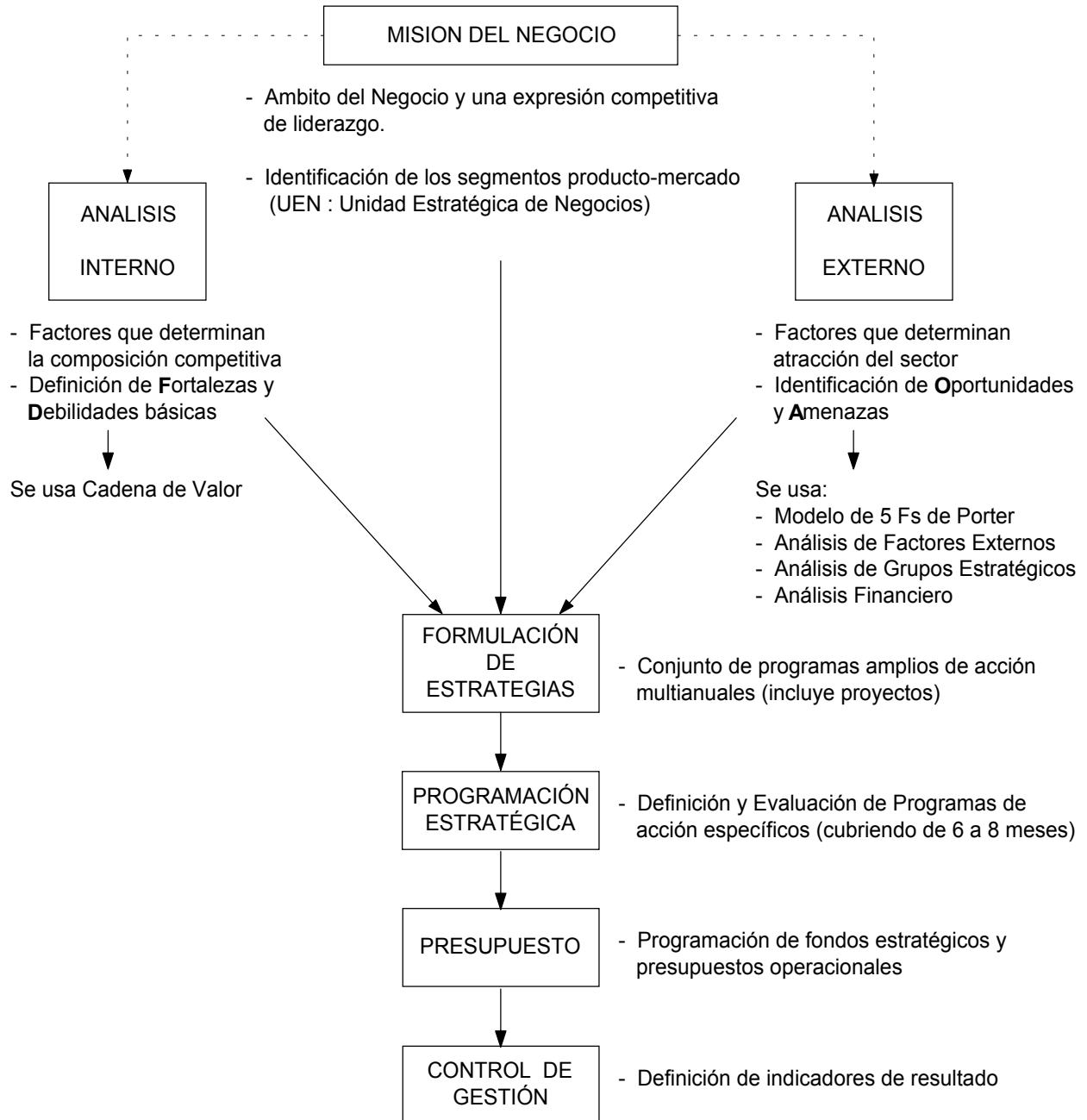
- Estrategia Financiera
- Estrategia de Recursos Humanos
- Estrategia Tecnológica
- Estrategia de Adquisiciones
- Estrategia de Fabricación
- Estrategia de Marketing

La formulación de una estrategia funcional se produce en todos los niveles jerárquicos de la empresa y apuntan a reforzar la posición competitiva del negocio.

Proceso de Planificación Estratégica de Negocios

De las tres perspectivas centrales del pensamiento estratégico, la de negocios se encuentra en el corazón de las acciones gerenciales y muchos de los conceptos y metodologías requeridos para comprender las tareas estratégicas de los negocios también resultan fundamentales para la comprensión de los temas corporativos y funcionales.

Los elementos fundamentales en la Planificación Estratégica formal de negocios son:



La Misión del Negocio:

Define el alcance competitivo en términos del alcance del negocio (productos, mercados y localizaciones geográficas), así como las competencias únicas que determinan las capacidades claves del negocio.

La selección del alcance apropiado del negocio implica la selección de los clientes y los competidores “adecuados”, es decir, definir el campo competitivo en el que opera el negocio. El desarrollo y la consolidación de las competencias únicas incluyen la adquisición de los recursos tangibles e intangibles claves de la empresa, así como de las capacidades correspondientes que diferenciarán la empresa de sus competidores.

Como consecuencia de lo anterior, existen dos conjuntos de información que deberían figurar en la declaración de la misión de un negocio.

1. Una clara definición del alcance actual y futuro esperado del negocio, expresado como una amplia descripción de los productos, los mercados y el alcance de la cobertura geográfica del negocio hoy y dentro de un marco razonable de tiempo, comúnmente entre 3 y 5 años. Esta declaración es informativa, pues incluye y deja de lado.
2. Selección de competencias que distinguen en forma única su negocio de los otros en la misma industria. Definen la forma en que el negocio busca una ventaja competitiva sostenible.

Metodología para definir la misión de un negocio:

Paso 1. Definición del Marco Temporal.

En este paso se define un marco temporal para el plan estratégico del negocio. Un marco temporal para una industria puede no serlo para otra. Un marco temporal demasiado breve podría dar como resultado una planificación con falta de previsión y un marco temporal demasiado prolongado podría conducir a una planificación totalmente especulativa.

Paso 2. Determinación del alcance y las competencias únicas del negocio.

En primer lugar, la empresa debe definir el alcance actual del negocio: los productos, los mercados y las ubicaciones geográficas que en la actualidad forman parte del negocio; y el nuevo alcance: lo que se pretende añadir. Luego, se deben enunciar las capacidades que colocan el negocio en un lugar aparte respecto de la competencia (competencias únicas).

- ❖ **Alcance del Producto:** Se trata de categorizar todos los bienes y servicios del negocio, pudiendo agrupar algunos productos en una categoría única con el fin de manejarlos en forma colectiva, y simultáneamente mantener en forma separada otros productos importantes.
- ❖ **Alcance del Mercado:** Lo importante es la forma en como se segmenta el mercado, intentando representar con exactitud a los clientes que consumen los productos del negocio. Los criterios importantes para la segmentación del mercado son:
 - Tipo de Industria seleccionada
 - Aspectos Demográficos

- Composición de Consumidores
- Canales de distribución
- ❖ Alcance Geográfico: Si el negocio pretende una expansión Nacional o Internacional, se debería elegir dentro de las categorías geográficas, aquella donde la empresa pueda operar, manteniendo sus correspondientes prioridades.
- ❖ Competencias Únicas: Son las capacidades que destacan al negocio de una empresa de otros competidores en el mismo rubro.

Paso 3. Determinación de los segmentos producto-mercado.

La siguiente matriz enfatiza sobre las diferentes alternativas para el crecimiento dentro de un alcance producto-mercado.

	Productos existentes	Productos Nuevos
Mercado Existente	Penetración de Mercado	Desarrollo de Productos
Mercado Nuevo	Desarrollo de Mercado	Diversificación

- ❖ Penetración del mercado: Consiste en extender los productos existentes en los mercados existentes. Para buscar el incremento de oportunidades dentro de este contexto, la empresa debe recurrir a la expansión en el volumen de ventas, las extensiones geográficas, o los mejoramientos de la participación en el mercado.
- ❖ Desarrollo del Mercado: Consiste en buscar nuevos mercados para la línea de productos existentes.
- ❖ Desarrollo del Producto: Introducir nuevos productos en los mercados existentes.
- ❖ Diversificación: Desarrollo de nuevos productos en nuevos mercados.

Paso 4. Desafíos a partir de los cambios en la misión.

La Idea es sintetizar los resultados del análisis, enunciando los nuevos desafíos que surgen de los cambios que se esperan en el negocio. Cada cambio fundamental (a partir del alcance del negocio y las competencias únicas) es abordado en forma de desafío. Los desafíos deben ser específicos y explicar que se hará para lograr el cambio deseado.

Paso 5. Declaración de la Misión.

La misión del negocio es una declaración cualitativa de la posición global del negocio, que sintetiza los puntos clave con respecto a los productos, los mercados, las ubicaciones geográficas y las competencias únicas. Dicha declaración debería ser breve pero sustantiva. Una declaración de la misión separa los puntos importantes para guiar el desarrollo del negocio.

El siguiente es un patrón de declaración de misión de un negocio:

Encabezado: Breve descripción de la empresa, y de sus objetivos.
Alcance del Producto Ahora: Futuro:
Alcance del Mercado Ahora: Futuro:
Alcance Geográfico Ahora: Futuro:
Competencias únicas Ahora: Futuro:

ESTRATEGIA COMPETITIVA

Estrategia Competitiva: Método Clásico para su Formulación

Esencialmente, la definición de una estrategia competitiva consiste en desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos. Las figuras 1 y 2, nos grafican la metodología tradicional de Planificación Estratégica.

La Fig. 1 muestra que la estrategia competitiva es una combinación de *los fines* (metas) por los cuales se está esforzando la empresa y *los medios* (políticas) con las cuales está buscando llegar a ellos. Diferentes empresas tienen palabras distintas para algunos de los conceptos ilustrados. Por ejemplo, algunas empresas usan términos como "misión" u "objetivos" en vez de "metas" y algunas otras usan "tácticas" en vez de "políticas operacionales o funcionales". Sin embargo, la noción esencial de la estrategia está captada en la distinción entre fines y medios.



FIGURA 1. Círculo de la Estrategia Competitiva

Esta figura, que puede denominarse "*Círculo de la Estrategia Competitiva*", es un medio para articular los aspectos clave de la estrategia competitiva de una empresa en una sola página. En el centro del círculo están los objetivos de la empresa, que forman su definición general de cómo se desea competir y sus objetivos específicos económicos y no económicos. Los radios del círculo son las políticas clave de operación con las cuales la empresa busca alcanzar esos objetivos. Bajo cada encabezado en el círculo, un enunciado sucinto de las políticas clave de operación en dicha área funcional deben definirse como consecuencia de las operaciones de la empresa. Dependiendo de la naturaleza del negocio, la dirección puede ser más o menos específica al articular estas políticas clave de operación; una vez que estén especificadas, se puede utilizar el concepto de estrategia para dirigir el comportamiento general de la empresa. Al igual que

una rueda, los rayos (políticas) deben radiar del centro y reflejar (objetivos) y deben estar conectados entre sí o la rueda no girará.

La Fig. 2 muestra que en el nivel más amplio la formulación de la estrategia competitiva involucra la consideración de cuatro factores clave que determinan los límites de lo que una compañía puede lograr con éxito. Los puntos fuertes y débiles conforman su perfil de activos y habilidades con relación a sus competidores, incluyendo recursos financieros, posición tecnológica, identificación de marcas, etc. Los valores propios de una organización son las motivaciones y las necesidades de los directivos clave y de otro personal que debe implantar la estrategia elegida. Las fuerzas y debilidades, combinadas con los valores, determinan los límites internos (para la empresa) a la estrategia competitiva que una empresa puede adoptar con éxito.

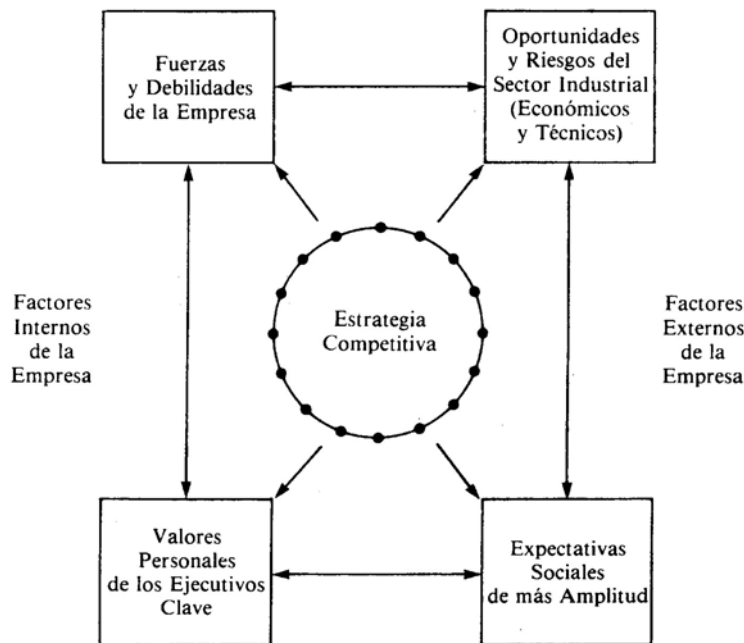


FIGURA 2. Contexto en el cual se Formula la Estrategia Competitiva

Los límites externos están determinados por su sector industrial y el entorno. Las oportunidades y amenazas del sector industrial definen el ambiente competitivo, con sus riesgos concomitantes y beneficios potenciales. Las expectativas de la sociedad reflejan el impacto sobre la compañía de factores tales como política gubernamental, intereses sociales, costumbres que emergen y otros muchos más. Estos cuatro factores deben ser considerados antes de que la empresa pueda desarrollar un conjunto de objetivos y políticas realizables.

Análisis Estructural de los Sectores Industriales

La esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente. Aunque el entorno relevante es muy amplio y abarca tanto fuerzas sociales como económicas, el aspecto clave del entorno de la empresa es el sector o sectores industriales en los cuales compite. La estructura de un sector industrial tiene una fuerte influencia al determinar las reglas del juego competitivas así como las posibilidades estratégicas potencialmente disponibles para la empresa. Las fuerzas externas al sector industrial son de importancia principalmente en un sentido relativo; dado que las fuerzas externas por lo general afectan a todas las empresas del sector industrial, la clave se encuentra en las distintas habilidades de las empresas para enfrentarse a ellas.

La intensidad de la competencia en un sector industrial no es ni coincidencia ni mala suerte. Más bien, la competencia en un sector industrial tiene sus raíces en su estructura económica fundamental y va más allá del comportamiento de los competidores actuales.

En 1980, Michael E. Porter, Profesor de la Harvard Business School, publicó su libro *Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, que fue el producto de cinco años de trabajo en investigación industrial y que marcó en su momento un hito en la conceptualización y práctica en el análisis de las industrias y de los competidores.

Porter en su libro, presentó un enfoque muy popular para la planificación de la estrategia corporativa. El punto de vista de Porter es que existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. Según se visualiza en el siguiente esquema:

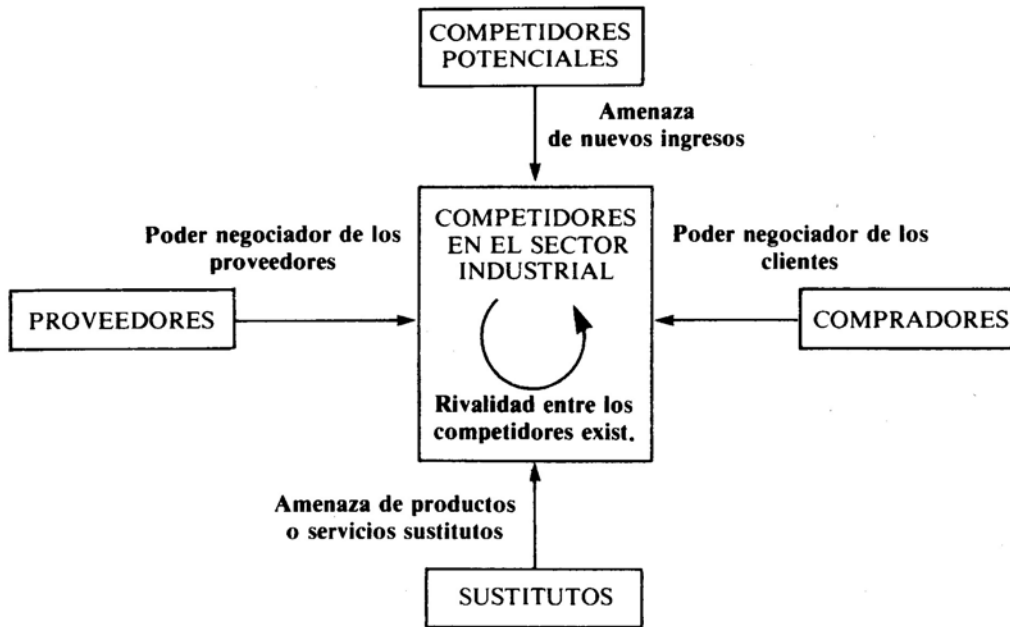


FIGURA 3. Fuerzas que Mueven la Competencia en un Sector Industrial

La acción conjunta de estas fuerzas determina la rentabilidad potencial en el sector industrial, en donde el potencial de utilidades se mide en términos del rendimiento a largo plazo del capital invertido. No todos sectores, industriales tienen el mismo potencial; se distinguen fundamentalmente en el potencial de utilidades finales a medida que difiere la acción conjunta de dichas fuerzas; que pueden variar desde intensas en sectores industriales como el de los neumáticos, papel y acero -en donde ninguna empresa obtiene rendimientos espectaculares- hasta relativamente débiles en sectores industriales como equipos para campos petroleros y de servicios, cosméticos y artículos para aseo personal -en donde son bastante comunes los rendimientos elevados.

La idea es que la corporación o empresa, debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial:

1. Amenaza de entrada de nuevos competidores

El mercado o el segmento no es atractivo dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

2. La rivalidad entre los competidores

Para un corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

3. Poder de negociación de los proveedores

Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será aun más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia adelante. (Para una explicación del concepto de integración hacia adelante ver El Proceso de Evolución de la Planeación Estratégica Tradicional).

4. Poder de negociación de los compradores

Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente *integrarse hacia atrás*.

5. Amenaza de ingreso de productos sustitutos

Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

Para éste tipo de modelo tradicional, la defensa consistía en construir barreras de entrada alrededor de una fortaleza que tuviera la corporación y que le permitiera, mediante la protección que le daba ésta ventaja competitiva, obtener utilidades que luego podía utilizar en investigación y desarrollo, para financiar una guerra de precios o para invertir en otros negocios.

Porter identificó seis barreras de entrada que podían usarse para crearle a la corporación una ventaja competitiva:

1. Economías de Escala

Supone al que las posea, debido a que sus altos volúmenes le permiten reducir sus costos, dificultar a un nuevo competidor entrar con precios bajos. Hoy, por ejemplo, la caída de las barreras geográficas y la reducción del ciclo de vida de los productos, nos obliga a evaluar si la búsqueda de economías de escala en mercados locales nos resta flexibilidad y nos hace vulnerables frente a competidores más ágiles que operan globalmente.

2. Diferenciación del Producto

Asume que si la corporación diferencia y posiciona fuertemente su producto, la compañía entrante debe hacer cuantiosas inversiones para reposicionar a su rival. Hoy la velocidad de copia con la que reaccionan los competidores o sus mejoras al producto existente buscando crear la percepción de una calidad más alta, erosionan ésta barrera.

3. Inversiones de Capital

Considera que si la corporación tiene fuertes recursos financieros tendrá una mejor posición competitiva frente a competidores más pequeños, le permitirá sobrevivir más tiempo que éstos en una guerra de desgaste, invertir en activos que otras compañías no pueden hacer, tener un alcance global o ampliar el mercado nacional e influir sobre el poder político de los países o regiones donde operan.

Hoy en día en la mayoría de los países del mundo se han promulgado leyes antimonopólicas tratando por lo menos en teoría de evitar que las fuertes concentraciones de capital destruyan a los competidores más pequeños y más débiles. La creación de barreras competitivas mediante una fuerte concentración de recursos financieros es un arma muy poderosa si la corporación es flexible en la estrategia, ágil en sus movimientos tácticos y se ajusta a las leyes antimonopólicas.

No obstante su fuerza financiera, la corporación debe tener en cuenta que los pequeños competidores pueden formar alianzas o recurrir a estrategias de nichos. Aquí Sun Tzu nos advierte:

"Si se efectúa un ataque en la proporción de uno contra diez hay que comparar, en primer lugar, la sagacidad y la estrategia de los generales contendientes..."

4. Desventaja en Costos independientemente de la Escala

Sería el caso cuando compañías establecidas en el mercado tienen ventajas en costos que no pueden ser emuladas por competidores potenciales independientemente de cual sea su tamaño y sus economías de escala. Esas ventajas podían ser las patentes, el control sobre fuentes de materias primas, la localización geográfica, los subsidios del gobierno, su curva de experiencia. Para utilizar ésta

barrera la compañía dominante utiliza su ventaja en costos para invertir en campañas promocionales, en el rediseño del producto para evitar el ingreso de sustitutos o en nueva tecnología para evitar que la competencia cree un nicho.

5. Acceso a los Canales de Distribución

En la medida que los canales de distribución para un producto estén bien atendidos por las firmas establecidas, los nuevos competidores deben convencer a los distribuidores que acepten sus productos mediante reducción de precios y aumento de márgenes de utilidad para el canal, compartir costos de promoción del distribuidor, comprometerse en mayores esfuerzos promocionales en el punto de venta, etc, lo que reducirá las utilidades de la compañía entrante. Cuando no es posible penetrar los canales de distribución existentes, la compañía entrante adquiere a su costo su propia estructura de distribución y aún puede crear nuevos sistemas de distribución y apropiarse de parte del mercado.

6. Política Gubernamental

Las políticas gubernamentales pueden limitar o hasta impedir la entrada de nuevos competidores expidiendo leyes, normas y requisitos. Los gobiernos fijan, por ejemplo, normas sobre el control del medio ambiente o sobre los requisitos de calidad y seguridad de los productos que exigen grandes inversiones de capital o de sofisticación tecnológica y que además alertan a las compañías existentes sobre la llegada o las intenciones de potenciales contrincantes. Hoy la tendencia es a la desregularización, a la eliminación de subsidios y de barreras arancelarias, a concertar con los influyentes grupos de interés político y económico supranacionales y en general a navegar en un mismo océano económico donde los mercados financieros y los productos están cada vez más entrelazados.

La estrategia es incrementalmente dinámica. Las fuentes de ventajas tradicionales ya no proporcionan seguridad a largo plazo. Las barreras tradicionales de entrada al mercado están siendo abatidas por jugadores hábiles y rápidos. La fortaleza de una estrategia dada no está determinada por el movimiento inicial, sino por que tan bien nos anticipamos y enfrentamos a las maniobras y a las reacciones de los competidores y a los cambios en las demandas de los clientes a través del tiempo.

El éxito de la estrategia depende de que tan efectivamente ésta pueda manejar los cambios que se presenten en el ambiente competitivo. La globalización y el cambio tecnológico están creando nuevas formas de competencia; la desregularización está cambiando las reglas de la competencia en muchas industrias; los mercados se están volviendo más complejos e impredecibles; los flujos de información en un mundo fuertemente interconectado le está permitiendo a las empresas detectar y reaccionar frente a los competidores mucho más rápidamente.

Esta competencia acelerada nos está diciendo que ya no es posible esperar por la acción del competidor para nosotros decidir como vamos a reaccionar. El nuevo grito de guerra es anticiparse y prepararse para enfrentar cualquier eventualidad. Cada movimiento de la competencia debe enfrentarse con una rápida contramaniobra, puesto que cualquier ventaja es meramente temporal.

Las Estrategias Competitivas Genéricas de Porter

Porter describió la estrategia competitiva, como las acciones ofensivas o defensivas de una empresa para crear una posición defendible dentro de una industria, acciones que eran la respuesta a las cinco fuerzas competitivas que el autor indicó como determinantes de la naturaleza y el grado de competencia que rodeaba a una empresa y que como resultado, buscaba obtener un importante rendimiento sobre la inversión.

Aunque cada empresa buscaba por distintos caminos llegar a ése resultado final, la cuestión residía en que para una empresa su mejor estrategia debería reflejar que tan bien había comprendido y actuado en el escenario de las circunstancias que le correspondieron. Porter identificó tres estrategias genéricas que podían usarse individualmente o en conjunto, para crear en el largo plazo esa posición defendible que superara el desempeño de los competidores en una industria. Esas tres estrategias genéricas fueron:

- 1) El liderazgo en costos totales bajos
- 2) La diferenciación
- 3) El enfoque

1. El liderazgo en costos totales bajos

Esta fue una estrategia muy popular en la década de los 70's, debido al concepto muy arraigado de la curva de experiencia. Mantener el costo más bajo frente a los competidores y lograr un volumen alto de ventas era el tema central de la estrategia. Por lo tanto la calidad, el servicio, la reducción de costos mediante una mayor experiencia, la construcción eficiente de economías de escala, el rígido control de costos y muy particularmente de los costos variables, eran materia de escrutinio férreo y constante. Los clientes de rendimiento marginal se evitaban y se buscaba la minimización de costos en las áreas de investigación y desarrollo, fuerza de ventas, publicidad, personal y en general en cada área de la operación de la empresa.

Si la empresa tenía una posición de costos bajos, se esperaba que esto la condujera a obtener utilidades por encima del promedio de la industria y la protegiera de las cinco fuerzas competitivas. En la medida en que los competidores luchaban mediante rebajas de precio, sus utilidades se erosionaban hasta que aquellos que quedaban en el nivel más próximo al competidor más eficiente eran eliminados. Obviamente, los competidores menos eficientes eran los primeros en sufrir las presiones competitivas.

Lograr una posición de costo total bajo, frecuentemente requería una alta participación relativa de mercado (se refiere a la participación en el mercado de una empresa con relación a su competidor más importante) u otro tipo de ventaja, como podría ser el acceso a las materias primas. Podría exigir también un diseño del producto que facilitara su fabricación, mantener una amplia línea de productos relacionados para distribuir entre ellos el costo, así como servir a los segmentos más grandes de clientes para asegurar volumen de ventas. Como contraprestación, implementar una estrategia de costo bajo podría implicar grandes inversiones de capital en tecnología de punta, precios agresivos y reducir los márgenes de utilidad para comprar una mayor participación en el mercado. Por aquella época, la estrategia de liderazgo en costo bajo fue el fundamento del éxito de compañías como Briggs & Stratton Corp., Texas Instruments, Black & Decker y Du Pont.

2. La diferenciación

Una segunda estrategia era la de crearle al producto o servicio algo que fuera percibido en toda la industria como único. La diferenciación se consideraba como la barrera protectora contra la competencia debido a la lealtad de marca, la que como resultante debería producir una menor sensibilidad al precio. Diferenciarse significaba sacrificar participación de mercado e involucrarse en actividades costosas como investigación, diseño del producto, materiales de alta calidad o incrementar el servicio al cliente. Sin embargo, esta situación de incompatibilidad con la estrategia de liderazgo de costos bajos no se daba en todas las industrias y habían negocios que podían competir con costos bajos y precios comparables a los de la competencia. Compañías que se distinguieron en su momento por adoptar alguna forma de diferenciación fueron: Mercedes-Benz (diseño e imagen de marca), Caterpillar (red de distribución) y Coleman (tecnología), entre muchas otras.

3. El Enfoque

La tercera estrategia, consistía en concentrarse en un grupo específico de clientes, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico. La estrategia se basaba en la premisa de que la empresa estaba en condiciones de servir a un objetivo estratégico más reducido en forma más eficiente que los competidores de amplia cobertura. Como resultado, la empresa se diferenciaba al atender mejor las necesidades de un mercado-meta específico, o reduciendo costos sirviendo a ése mercado, o ambas cosas. The Martin-Brower Co., uno de los grandes distribuidores de alimentos en los Estados Unidos, fue un ejemplo en la adopción de la estrategia de enfoque cuando en su época, limitó su servicio solamente a las ocho principales cadenas de restaurantes de comida rápida (Hoy sólo le distribuye a McDonald's).

Las tres estrategias genéricas de Porter eran alternativas, maneras viables de enfrentar a las fuerzas competitivas. La empresa que fallara en desarrollar su estrategia en por lo menos una de éstas directrices, quedaba situada en una posición estratégica extremadamente pobre (una empresa con precio alto para productos percibidos como de baja calidad). Porter describía a éste tipo de empresa con fallas en su participación de mercado, en su inversión de capital y con limitada capacidad de maniobra para ejecutar la estrategia del bajo costo, de la diferenciación o del enfoque.

En su obra *The Competitive Advantage of Nations* (1990), Porter reconoce para las nuevas circunstancias del mercado, la inestabilidad de éstas tres estrategias genéricas y la necesidad de modelos más dinámicos para concebir la ventaja competitiva.

Las tres estrategias genéricas aquí esbozadas, pertenecen a los modelos estáticos de estrategia que describen a la competencia en un momento específico. Fueron útiles cuando en el mundo los cambios se daban lentamente y cuando el objetivo era sostener una ventaja competitiva. La realidad es que las ventajas sólo duran hasta que nuestros competidores las copian o las superan. Copiadas o superadas las ventajas se convierten en un costo. El copiator o el innovador sólo podrá explotar su ventaja, durante un espacio de tiempo limitado antes que sus competidores reaccionen. Cuando los competidores reaccionan, la ventaja original empieza a debilitarse y se necesita una nueva iniciativa.