

Unidad 3

- *Cómo establecer bases mediante la planeación estratégica orientada hacia el mercado*

Si no cambiamos de rumbo, es probable que terminemos en el lugar al que nos dirigíamos.

PROVERBIO CHINO ANTIGUO

Existen cinco tipos de compañías: aquellas que hacen que las cosas sucedan; aquellas que creen hacer que las cosas sucedan; aquellas que ven cómo suceden las cosas; las que se preguntan qué sucedió, y aquellas que no se enteran de que las cosas suceden.

ANÓNIMO

En los capítulos 1 y 2 formulamos la pregunta: "¿Qué es lo que hace que sea excelente una empresa?" Y encontramos que gran parte de la respuesta consiste en que sus administradores y empleados estén comprometidos en lograr que sus clientes queden satisfechos. Ahora, podemos agregar una segunda parte a la respuesta, esto es, que las empresas excelentes saben cómo adaptarse y responder a los continuos cambios del mercado, ya que practican el arte de la planeación estratégica orientada hacia el mercado.

- ❖ *La planeación estratégica orientada hacia el mercado es el proceso administrativo de desarrollar y mantener una relación viable entre los objetivos y recursos de la organización, y las oportunidades cambiantes del mercado. El objetivo de la planeación estratégica es modelar y remodelar los negocios y productos de la empresa, de manera que se combinen para producir un desarrollo y utilidades satisfactorios.*

La planeación estratégica y su conjunto de conceptos y herramientas especiales surgieron en los años setenta como resultado de una serie de ondas de choques sucesivas -la crisis de energéticos, el estancamiento económico, las victorias competitivas de los japoneses y la desregulación que tuvo lugar en industrias clave- que golpearon a la industria estadounidense. Las compañías ya no podían confiar sólo en proyecciones de crecimiento para planear en cuanto a producción, ventas y utilidades; se hizo necesario convertir la planeación a largo plazo en planeación estratégica.

El propósito de la planeación estratégica es contribuir a que una compañía seleccione y organice sus negocios de manera que se mantenga sana a pesar de posibles sucesos inesperados, poco favorables, en cualesquiera de sus negocios específicos o líneas de productos.

Tres conceptos básicos definieron la planeación estratégica. El primero requirió que los negocios de la empresa se administraran como una cartera de inversiones. El problema fue determinar cuáles negocios merecen ser estructurados, sostenidos, suprimidos en algunas fases (cosechados u "ordeñados"), o finiquitados. Cada negocio ofrece un potencial distinto en cuanto a generar utilidades, por lo que los recursos de la compañía deben orientarse de acuerdo con el potencial que ofrece cada negocio.

El segundo concepto consiste en evaluar con precisión el potencial para generar utilidades a futuro de cada negocio, considerando la tasa de crecimiento del mercado, así como la posición de la compañía y su concordancia. Utilizar las ventas o las

utilidades actuales como parámetro no es suficiente. Por ejemplo:

Si la Ford Motor Company hubiera utilizado sus utilidades en aquel momento como una guía de inversión en los años setenta, habría continuado invirtiendo dinero en autos de gran tamaño, ya que en ese entonces estaba obteniendo utilidades con ellos; no obstante, el análisis que la Ford llevó a cabo mostró que éstas así obtenidas, se agotarían con el tiempo y, por tanto, necesitaba asignar sus fondos para mejorar sus autos compactos, aun cuando en ese momento perdía dinero con este tipo de autos.

El tercer punto inherente a la planeación estratégica es el de la estrategia. Para cada uno de sus negocios, la empresa debe desarrollar un "plan de juego", para lograr sus objetivos a largo plazo. Como no existe una estrategia que brinde resultados óptimos a todos los competidores en un mismo ramo, cada empresa debe determinar qué es lo más importante a la luz de su posición industrial y de sus objetivos, oportunidades y recursos. Por tanto, en la industria de los neumáticos o llantas:

Goodyear lucha por reducir costos; Michelin busca innovar, y Bridgestone intenta con denuedo captar participación en el mercado. Todo éxito puede resultar correcto si las circunstancias son las correctas.

La mercadotecnia desempeña un papel crítico en el proceso de la planeación estratégica de una empresa. Según un gerente de planeación estratégica de la General Electric:

...el director de mercadotecnia es el ejecutivo de mayor importancia y el que más contribuye al proceso de planeación estratégica y asume posturas de liderazgo en la definición de la misión de negocios, análisis del entorno, situaciones comerciales y de competitividad, desarrollo de objetivos, metas y estrategias, así como en la definición del producto, mercado, distribución y planes de calidad para instrumentar las estrategias de negocios. Esta participación incluye también el desarrollo de programas y operación de planes que están totalmente vinculados con el plan estratégico.

Para comprender la planeación estratégica, es necesario reconocer que la mayoría de las compañías más grandes está formada por cuatro niveles organizacionales: nivel corporativo, nivel divisional, nivel comercial y nivel productivo. La oficina central de la corporación es la responsable del diseño de un plan de estrategia corporativa, que conduzca a toda la empresa a un futuro rentable; toma decisiones respecto a la forma en que se asignarán los recursos a cada división, así como qué negocios nuevos iniciar o cuáles finiquitar. Cada división establece un plan divisional que asigna los fondos para cada unidad de negocios dentro de la división. A su vez, cada unidad desarrolla un plan estratégico de la unidad de negocios para que dicha unidad tenga un futuro rentable. Por último, cada nivel de producción (línea de productos, marca), dentro de la unidad de negocios, desarrolla un plan de mercadotecnia para lograr sus objetivos en el mercado de sus productos. A continuación se instrumentan estos planes en los diferentes niveles de la organización, se les da seguimiento y se evalúan los resultados y se llevan a cabo acciones correctivas. El ciclo completo de planeación, instrumentación y control, se muestra en la figura 3-1.

En este capítulo, primero examinaremos la naturaleza de las empresas de alto rendimiento y después los conceptos y herramientas principales para llevar a cabo la planeación estratégica corporativa y la planeación estratégica de negocios. En el siguiente capítulo nos abocaremos a la planeación en la mercadotecnia y al proceso general de administración de ésta.

La naturaleza de las empresas de alto rendimiento

El mayor desafío que enfrentan las empresas hoy en día es cómo construir y mantener compañías viables ante un mercado y entorno que cambian en forma vertiginosa. En alguna época se pensó que la respuesta a lo anterior consistía en incrementar la eficiencia en la producción. Más adelante, las empresas buscaron crecer y obtener utilidades mediante programas vigorosos de adquisición y diversificación. Consideraban que sus negocios constituían una cartera de inversión a la que agregaban compañías prometedoras y finiquitaban aquellas cuya operación mostraba deficiencias. Tiempo después, se sugirió a las empresas "que conservaran su estructura" y que continuaran operando en actividades empresariales que conocían bien y en las que su competencia era fundamental y superior.

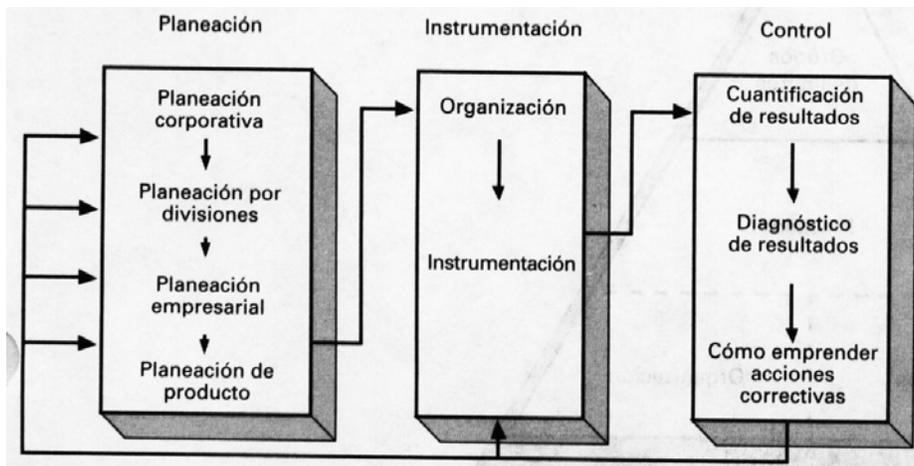


FIGURA 3-1 Planeación estratégica, instrumentación y proceso de control

Recientemente, la empresa consultora de Arthur D. Little propuso un modelo relativo a las características de una empresa de alto rendimiento. En él señala los cuatro factores que se mencionan en la figura 3-2. En seguida procedemos a hacer un análisis de estos factores.

Grupos de interés

El punto de partida para cualquier compañía es definir sus grupos de interés y necesidades. Por tradición, casi todas las empresas fomentaban el surgimiento de sus grupos de interés. Sin embargo, en la actualidad las empresas aceptan cada vez más que, a menos que fomenten el surgimiento de otros grupos de interés -como clientes, empleados, proveedores y distribuidores-, es probable que jamás sean capaces de

generar utilidades suficientes para los grupos de interés. Por consiguiente, si los empleados, clientes, distribuidores y proveedores de General Motors no estuvieran satisfechos, sería imposible obtener utilidades. Ello conduce al principio de que una empresa debe luchar por satisfacer, cuando menos, las expectativas mínimas de cada grupo de interés.

Al mismo tiempo, la compañía quizá pretenda satisfacer en distintos niveles por arriba del mínimo a los diferentes destinatarios. La empresa le puede brindar a cualquier grupo de interés satisfacción a nivel de umbral, de desempeño o de satisfacción plena. Por consiguiente, la compañía tal vez busque deleitar a los clientes, desempeñarse bien para sus empleados o brindar una satisfacción a nivel de umbral a los proveedores, por lo menos durante el periodo de planeación subsecuente. Al establecer estos niveles, la compañía debe tener cuidado de no violar el concepto de equidad prevaleciente entre los grupos de interés con relación a la forma en que se les trata.

Existe una relación dinámica que conecta a los grupos de interés, y ello se ilustra en la figura 3-3. La compañía progresista genera un alto nivel de satisfacción entre sus empleados, lo que conduce a que éstos trabajen para mejorar en forma continua y lograr innovaciones que representen cambios radicales. El resultado consecuente son productos de mayor calidad y servicios que dan lugar a un alto nivel de satisfacción entre los clientes. Esta satisfacción lleva a hacer negocios en forma sucesiva y, por tanto, a un mayor crecimiento y a generar utilidades más considerables; estos dos factores generarán un mayor nivel de satisfacción entre los grupos de interés. Este ciclo se inicia de nuevo y permite que se genere un entorno de mayor calidad aun para los empleados.

Procesos

La única manera en que una compañía puede cumplir con sus metas en cuanto a satisfacción es mediante procesos administrativos. Por lo regular, el trabajo de una compañía lo realizan sus múltiples departamentos. Sin embargo, la organización por departamentos presenta algunos problemas. Los departamentos, normalmente, funcionan para maximizar su propios objetivos, no necesariamente los de la empresa. Entre los departamentos surgen obstáculos o se interponen dificultades y, por lo general, la cooperación dista mucho de ser la ideal. El ritmo de trabajo disminuye y a menudo se alteran los planes conforme pasan de un departamento a otro.

Cada vez más, las compañías centran su atención en la necesidad de administrar procesos más que departamentos. Estudian la manera en que las actividades pasan de un departamento a otro y los impedimentos para alcanzar una producción eficiente. En la actualidad, forman equipos interdepartamentales que administran los procesos empresariales centrales. Se cree que los mejores competidores serán los que demuestren haber alcanzado niveles de excelencia en la capacidad para administrar los procesos fundamentales de una empresa.

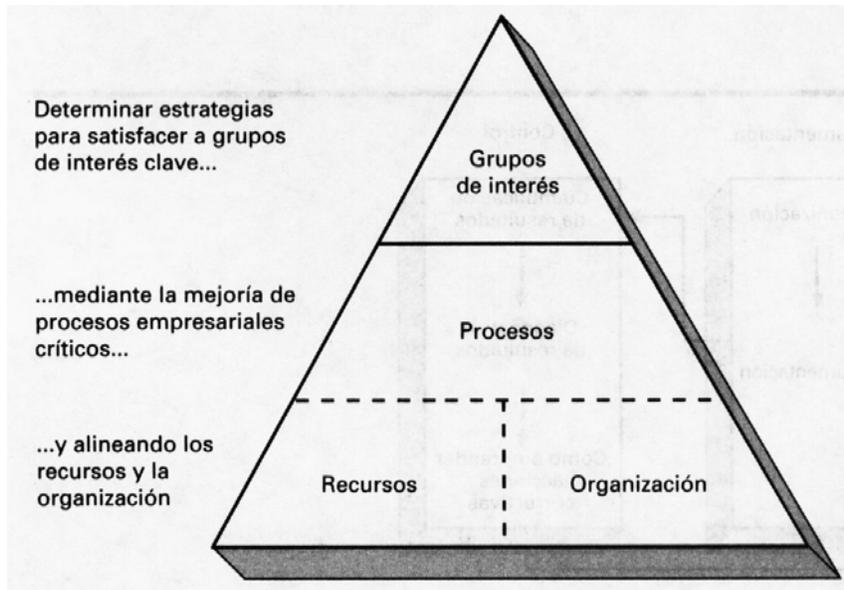


FIGURA 3-2. La empresa de alto rendimiento

Fuente: P. Ranganath Nayak, Erica Drazen y George Kastner, "The High-Performance Business: Accelerating Performance Improvement", Prism, primer trimestre de 1992, p. 6. Se reimprimió con permiso de Arthur D. Little, Inc.

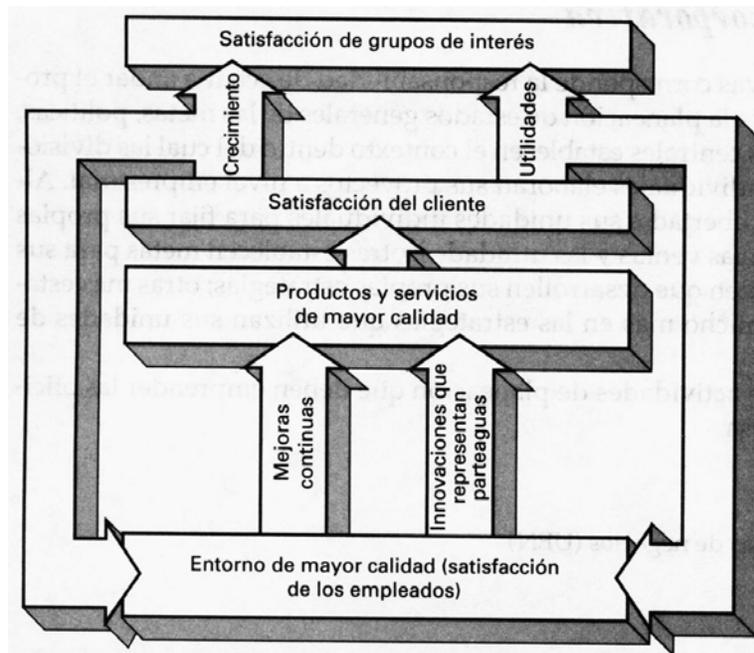


FIGURA 3-3 Relaciones dinámicas entre grupos de interés en una empresa de alto rendimiento

Fuente: Ray Stata, "Organizational Learning: The Key to Success in the 1990's", Prism, cuarto trimestre de 1992, p.102.

Recursos

Para llevar a cabo dichos procesos, se requiere de recursos como fuerza de trabajo, materiales, maquinaria e información. Estos recursos pueden ser propios, arrendados o rentados. Es común que las compañías busquen ser dueñas de, y controlar los recursos que entran a sus empresas. No obstante, en la actualidad, estos métodos están cambiando. Los empresarios han descubierto que algunos bienes sobre los que tienen control no muestran un desempeño tan satisfactorio como aquellos que pueden obtener fuera de la compañía. Pueden tener acceso a ciertos recursos externos a menor costo. Muchos negocios han optado por recurrir a fuentes externas para obtener algunos medios cuya importancia no es crítica. Por otra parte, aprecian la necesidad de ser dueñas de aquellos recursos que les resultan fundamentales, de promoverlos y de alcanzar el nivel de competencia que componen la esencia de su actividad empresarial. Las compañías inteligentes identifican sus niveles de competencia centrales y los utilizan como base para su planeación estratégica en cuanto a productos y negocios futuros.

Organización

El aspecto organizacional de una compañía consiste en su estructura, sus políticas y su cultura, todo lo cual tiende a convertirse en disfuncional en una economía que cambia con rapidez. En tanto la estructura y las políticas son susceptibles de cambio, a pesar de las dificultades que ello representa, la cultura de la compañía es lo más reacio al cambio, sin saber que ésta es la clave del cambio. Las compañías deben trabajar con intensidad para alinear la estructura de su organización, sus políticas y su cultura con los requerimientos cambiantes de las estrategias en los negocios.

Planeación estratégica corporativa

A las oficinas centrales corporativas corresponde la responsabilidad de echar a andar el proceso total de planeación. Mediante la planeación de estados generales de las metas, políticas, estrategias y objetivos las oficinas centrales establecen el contexto dentro del cual las divisiones y las unidades de negocios individuales elaboran sus proyectos a nivel empresarial. Algunas corporaciones dan mucha libertad a sus unidades individuales para fijar sus propias metas y estrategias con relación a las ventas y las utilidades; otras establecen metas para sus unidades de negocios pero permiten que desarrollen sus propias estrategias; otras más establecen las metas e intervienen mucho más en las estrategias que utilizan sus unidades de negocios a nivel individual.

Ahora, analizaremos cuatro actividades de planeación que deben emprender las oficinas centrales de cualquier empresa

- Definir la misión corporativa
- Establecer unidades estratégicas de negocios (UEN)
- Asignar recursos a cada UEN

- Planear nuevos negocios

Definición de la misión corporativa

Una organización comercial existe para lograr algo: fabricar automóviles, prestar dinero, proporcionar alojamiento para pasar la noche, etc. Por lo general, su misión o propósito específico está claro en un principio. Sin embargo, en el transcurso del tiempo, algunos directivos pueden perder el interés, o bien su posición ante cambios por las condiciones del mercado; o su objetividad conforme crece la organización y agrega nuevos productos y mercados. Hace poco, American Can puso en venta su negocio original, enlatadora de conservas; es evidente que esta empresa está redefiniendo su misión.

Cuando la administración percibe que la organización se desvía, debe renovar la búsqueda de sus propósitos. Según Peter Drucker, es tiempo de plantearse algunas preguntas fundamentales, ¿Cuál es nuestro negocio? ¿Quién es el cliente? ¿Qué tiene valor para el cliente? ¿Cuál será nuestro negocio? ¿Cuál debe ser nuestro negocio? Estas preguntas, al parecer sencillas, están entre las más difíciles que la empresa tendrá que contestar. Las compañías con éxito continuamente están formulándose y respondiendo estas preguntas en forma cuidadosa y a cabalidad.

La razón de ser de la empresa está constituida por cinco elementos. El primero de ellos es su historia. Cada empresa tiene una historia de sus objetivos, políticas y logros. Al redefinir sus propósitos, la organización no debe deslindarse de manera radical de su pasado. No tendría sentido, por ejemplo, que la Universidad de Harvard ofreciera carreras universitarias de dos años, aun cuando representaran una oportunidad de crecimiento. La segunda consideración son las preferencias actuales de la administración y de los propietarios. Si la actual administración de Zenith quisiera salir del negocio de los televisores, esta meta va a influir en el enunciado de su misión. Tercero, el entorno de mercado influye en la misión de la organización. Las Girl Scouts Of America no llegarían lejos en el mundo actual con su antiguo propósito de "preparar a las jóvenes para ser esposas y madres". Cuarto, los recursos de la organización determinan qué misiones son posibles. Singapore Airlines se estaría engañando a sí misma si adoptara la misión de convertirse en la línea más grande del mundo. Por último, la organización debe fundamentar su propósito en sus competencias distintivas. McDonald's tal vez podría ingresar en los negocios de energía solar, pero no utilizaría su labor más importante, que es la de proporcionar alimentos de bajo costo y servicio rápido a grandes grupos de consumidores. (Véase estrategias de mercadotecnia 3-1.)

Las organizaciones desarrollan sus enunciados de misión con objeto de compartílos con sus directivos, empleados y, en muchos casos, con sus clientes y otros públicos. Un proyecto bien estructurado proporciona al personal de la empresa un sentimiento compartido de propósito, dirección y oportunidad. La misión de la compañía actúa como una "mano invisible" que guía a los empleados geográficamente dispersos a trabajar de manera independiente y a la vez colectiva, para alcanzar las metas de la organización.

Estrategias de mercadotecnia 3-1

¿Una compañía debe concentrarse en su competencia central o en sus productos finales?

Los profesores Gary Hamel y C. K. Prahalad escribieron un artículo muy agudo en el que señalaban que los japoneses han superado a los estadounidenses al apuntalar sus competencias centrales en tanto las empresas estadounidenses se han olvidado, de manera sistemática, de este aspecto. Definen una competencia central como una que proporciona acceso potencial a una gran variedad de mercados, hace una contribución significativa a los beneficios que los clientes perciben mediante el producto final y es difícil que los competidores la imiten.

Por ejemplo, Chrysler ya no fabrica sus motores, prefieren recurrir a fabricantes del extranjero como Mitsubishi. ¿Cómo puede competir una empresa en el largo plazo cuando no domina más los conocimientos básicos que se requieren para fabricar algo tan básico en un automóvil como es su motor? Muchas otras empresas de Estados Unidos ya no fabrican sus productos finales a los que les ponen su marca: la computadora laptop Apple, la videograbadora Magnavox y el fax RCA son sólo nombres de empresas estadounidenses que se le ponen a productos que fabrican empresas japonesas, de Corea del Sur y otras del Lejano Oriente. Todo esto implica una "contracción" de la capacidad tecnológica y de fabricación de Estados Unidos.

Por el contrario, la Honda de Japón ha fomentado su competencia central principal, es decir, la fabricación de motores. Su capacidad para diseñar y mejorar motores ha constituido la base de su incursión en la fabricación de productos finales como motocicletas, podadoras, trineos, maquinaria agrícola y motores fuera de borda. De manera análoga, la capacidad de Canon en la fabricación de productos de óptica avanzada, mecánicos y de precisión, y microelectrónica es la base del éxito que ha alcanzado con productos como máquinas copiadoras, cámaras de vídeo, impresoras y faxes.

Prahalad y Hamel dramatizan las estrategias contrastantes al ofrecer la metáfora de un árbol en el que las raíces son las competencias centrales (conocimientos básicos para fabricar motores), y el tronco son los productos centrales (como motores), las ramas son unidades de negocios (automóviles, motocicletas y demás) y las hojas son productos finales (Accord, Civic y demás). Las compañías que sólo trabajan en las unidades de negocios y/o a niveles de productos finales estarán cada vez más a merced de aquellas que trabajan a nivel de raíz y tronco del árbol.

El mensaje es claro. Una compañía debe hacer una distinción tajante entre lo que puede comprar en el exterior y lo que debe dominar y fabricar con sus propios medios. Por consiguiente, Xerox puede comprar papel y vidrio a vendedores externos, pero cometería un error si se olvidara de su fortaleza en investigación de ciencia de materiales, mecánica y óptica.

FUENTE: C. K. Prahalad y Gary Hamel, "The Core Competence of the Corporation", en Harvard Business Review, mayo-junio de 1990, pp. 79-91.

La elaboración de un proyecto formal no es fácil. Algunas organizaciones tardan uno o dos años tratando de preparar un proyecto satisfactorio sobre el propósito de su empresa, y en el proceso descubren muchas cosas sobre sí mismas y acerca de sus oportunidades potenciales.

Los lineamientos aceptados deben tener varias características. Deben concentrarse en un número limitado de metas u objetivos. La frase: "Queremos fabricar los productos de más alta calidad, ofrecer los mejores servicios, alcanzar la más alta distribución y vender a los precios más bajos", abarca mucho y omite proporcionar lineamientos para situaciones en las que la administración afronta decisiones complicadas.

El proyecto de misión debe definir los principales campos de competencia en que operará la compañía.

- **Campo de acción industrial:** Comprende el tipo de industrias que la compañía tomará en cuenta. Algunas empresas operarán sólo en una rama industrial, otras en un grupo de industrias relacionadas entre sí, otras más únicamente en bienes de consumo o servicios y, por último, otras en cualquier tipo de industria. Por ejemplo, la DuPont prefiere operar en el mercado industrial, en tanto que Dow está dispuesta a operar en los mercados industriales y de consumidores. 3M ingresará en casi cualquier industria donde pueda ganar dinero.
- **Campo de acción de productos y aplicaciones:** Es el rango de productos y aplicaciones en los que participará la compañía. Por consiguiente, un fabricante de acero se limitará a productos para la industria de la construcción.
- **Campo de acción de niveles de competencia:** Consiste en el rango de competencia tecnológica y otros niveles de competencia fundamentales que la compañía dominará y utilizará para afianzarse. Por tanto, NEC de Japón ha instituido sus niveles de competencia fundamental en la computación, las comunicaciones y los componentes; en ello se apoya la producción de sus computadoras laptop, aparatos de televisión, teléfonos inalámbricos y demás productos.
- **Campo de acción de segmentos del mercado:** Es el tipo de mercado o de consumidores al que la compañía pretende servir. Algunas compañías sólo servirán a un mercado de alto nivel en todas sus operaciones. Por ejemplo, Porsche sólo fabrica automóviles, gafas para el sol y otros accesorios costosos, mientras que Gerber durante mucho tiempo ha servido al mercado de bebés con su línea de productos alimenticios.
- **Campo de acción vertical:** Es el número de niveles de canalización, desde la materia prima hasta el producto final, en el que participará la compañía. En un extremo están las corporaciones que tienen un campo de acción vertical extenso, como la Ford, que en alguna época fue dueña de sus propios plantíos de árboles de hule, granjas de ovinos, fábricas de vidrio y algunas fundidoras de acero. En el otro extremo están las corporaciones cuya integración vertical es muy baja o nula, como la "corporación hueca" o "la empresa de mercadotecnia pura" que

consta de una persona con un teléfono, un fax, una computadora y un escritorio para contratar todos los servicios externos de las empresas, incluyendo diseño, fabricación, mercadotecnia y distribución física.⁵

- ***Campo geográfico de acción:*** Son las regiones, países o conjuntos de países en los que operará la compañía. En un extremo están las empresas que operan en una ciudad o estado específico y en el otro están las multinacionales, como Unilever o Caterpillar, que operan en casi todos los más de 150 países del mundo.

La misión de la empresa debe ser motivante. Los empleados necesitan sentir que su trabajo es importante al hacer una contribución a la vida de las personas. Compare la misión de la IBM con la de la Apple Computer's. Cuando las ventas de la IBM alcanzaron los 50 mil millones de dólares, el presidente de la compañía, John Akers, manifestó que el objetivo de la empresa era convertirse en una que vendiera 100 mil millones de dólares hacia finales del siglo XX. En tanto, la meta a largo plazo de la Apple ha sido hacer llevar el poder de la computadora a manos de cualquier persona. La misión de la Apple es mucho más motivante que la de la IBM. La misión de una empresa no debe enunciarse como si el propósito fuera hacer más ventas o captar mayores utilidades, las utilidades son una recompensa para aquellos que toman riesgos e invierten en una actividad útil.

Las misiones alcanzan su máxima expresión cuando son guiadas por una visión, casi un "sueño imposible"; Akio Morita, presidente de la Sony, deseaba que cualquier persona tuviese acceso "a sistemas de sonido personales", y su compañía fabricó la grabadora Walkman. Fred Smith deseaba entregar correspondencia en cualquier lugar de Estados Unidos el día siguiente antes de las 10:30 horas y fundó la empresa Federal Express, Thomas Monaghan pretendía entregar pizzas recién horneadas en cualquier hogar en un plazo de 30 minutos y formó Domino's Pizza.

La misión corporativa debe enfatizar las principales políticas a las que la empresa quiere honrar. Las políticas definen la forma en que los empleados deben tratar a los clientes, proveedores, distribuidores, competidores y otros grupos importantes. Las políticas limitan el libre albedrío, a fin de que los empleados se desempeñen con consistencia en los asuntos importantes.

La misión de la empresa debe proporcionar a la compañía visión y dirección durante los próximos 10 o 20 años. Éstas no se revisan con frecuencia como respuesta a cada nuevo cambio de la economía. Por otra parte, una empresa debe redefinirse si ha perdido credibilidad o su curso ya no es óptimo.'

Cómo establecer las unidades estratégicas de negocios

La mayor parte de las empresas realizan actividades en varias ramas comerciales. Sin embargo, a menudo omiten definir las de manera minuciosa. Con frecuencia definen sus negocios en términos de productos. Están en el "negocio de la industria automotriz" o en el de las "reglas de cálculo". Sin embargo, Levitt argumentaba que las definiciones del mercado de una empresa son superiores a las definiciones de

producto. Un negocio debe ser considerado como un proceso para satisfacer al cliente y no como un proceso de producción de bienes. Los productos son transitorios, pero las necesidades básicas y los grupos de clientes perduran siempre. Una empresa que fabrica carretas tiradas por caballos quebrará tan pronto se invente el automóvil, a menos que opte por fabricar automóviles. Levitt alentó a las empresas a modificar la definición de su dominio de negocios en términos de necesidades y no de los productos. En la tabla 3-1 se presentan varios ejemplos.

Desde luego, la administración debe evitar una definición de mercado que resulte en exceso estrecha, o bien, demasiado amplia. Veamos a un fabricante pequeño de lápices. Si se considera a sí mismo como una empresa que fabrica instrumentos para escribir, podría expandirse hacia la fabricación de plumas. Pero si se considera como una compañía que fabrica equipo para escribir, tal vez considere la posibilidad de fabricar procesadores de palabras. El concepto más amplio de su campo de actividad empresarial es que es una empresa de comunicaciones, pero esto significa llevar las cosas demasiado lejos para un fabricante de lápices.

Holiday Inns, Inc., la cadena hotelera más grande del mundo, con más de 300 mil habitaciones, cayó en esta trampa. Hace algunos años amplió la definición de sus negocios, de la "hotelería" a la de "viajes". Adquirió Trailways, Inc., la segunda empresa más grande de autobuses de Estados Unidos, y Delta Steamship Lines Inc. Sin embargo, Holiday Inns no las administró bien y después se deshizo de estas compañías. Decidió apegarse a "lo suyo" y se concentró en la "industria de la hospitalidad".

Según Abell, un negocio puede definirse de acuerdo con tres dimensiones: los grupos de clientes a los que servirá, las necesidades del cliente que se cubrirán y la tecnología que satisfará estas necesidades. Consideremos, por ejemplo, una industria pequeña que diseña sistemas de iluminación incandescente para estudios de televisión. Su grupo de clientes son los estudios de televisión; lo que el cliente necesita es iluminación y la tecnología es la iluminación incandescente. El dominio de esta empresa se define por la celda flotante en la figura 3-4. Esto da una imagen muy clara del negocio de la empresa.

La empresa podría querer expandirse a negocios adicionales. Por ejemplo, podría producir iluminación para otros grupos de clientes como hogares, fábricas y oficinas, o podría suministrar otros servicios que requieren los estudios de televisión, como calefacción, ventilación o aire acondicionado, o bien podría diseñar otras tecnologías de iluminación para estudios de televisión, como iluminación por rayo infrarrojo o ultravioleta. Cada negocio de la empresa se define por la intersección de las tres dimensiones. Si esta empresa se expande a otras celdas, diremos que ha ampliado el dominio de sus negocios.

Las empresas tienen que identificar sus negocios con objeto de manejarlos estratégicamente. Hace algunos años, la General Electric padeció este ejercicio abrumador e identificó 49 unidades estratégicas de negocios (UEN). Una UEN tiene tres características:

1. Es un solo negocio o conjunto de negocios relacionados entre sí, que pueden planearse por separado y que, en principio, pueden permanecer aislados del resto de la compañía.
2. Tiene sus propios competidores.
3. Tiene un directivo responsable de la planeación estratégica y de un desempeño rentable, que controla la mayor parte de los factores que influyen en la obtención de utilidades.

COMPAÑÍA	PRODUCTO	DEFINICIÓN DEL MERCADO
Revlon	Fabricamos cosméticos.	Vendemos esperanza.
Missouri-Pacific Railroad	Administramos un ferrocarril.	Somos una empresa que pone en movimiento personas y productos.
Xerox	Fabricamos equipo de copiado.	Contribuimos a mejorar la productividad de las oficinas.
Standard Oil	Vendemos gasolina.	Proporcionamos energía.
Columbia Pictures	Hacemos películas.	Comercializamos actividades recreativas.
Encyclopaedia Britannica	Vendemos enciclopedias.	Distribuimos información.
Carrier	Fabricamos aparatos de aire acondicionado y hornos.	Proporcionamos equipo para controlar el clima en el hogar.

TABLA 3-1 Definiciones de una compañía orientada al producto contra una orientada al mercado

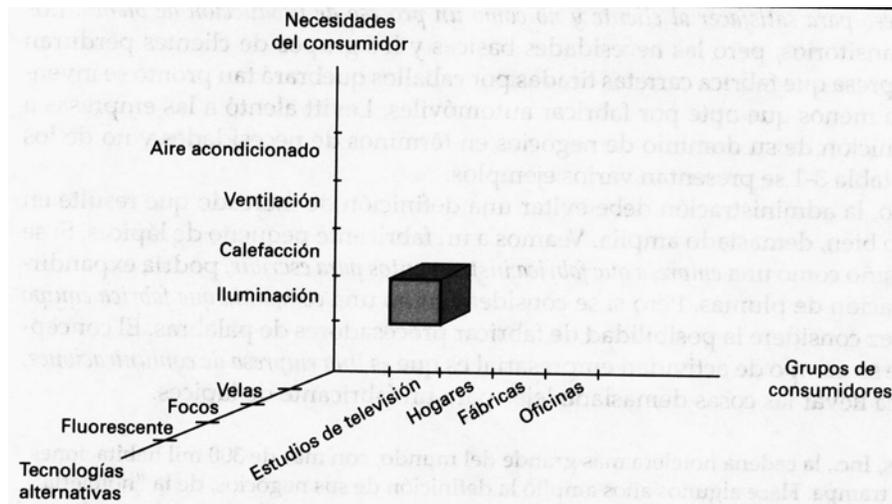


FIGURA 3-4. Definición actual del dominio de una pequeña empresa que fabrica equipo para iluminación

Cómo destinar recursos a cada unidad estratégica de negocios (UEN)

El propósito de identificar las unidades estratégicas de negocios de la compañía radica en asignarles objetivos de planeación estratégica y fondos apropiados. Estas unidades envían sus planes a las oficinas centrales de la corporación, las cuales los aprueban o devuelven para su revisión. La empresa revisa estos planes con objeto de decidir cuáles de sus UEN deben estructurar, mantener, cosechar o finiquitar. La administración senior sabe que su cartera de negocios incluye un número de "los que tuvieron éxito ayer", así como de "los que ganarán utilidades el día de mañana". Sin embargo, no puede depender sólo de las impresiones, también necesita herramientas analíticas para clasificar sus negocios de acuerdo con su potencial de generar utilidades. Dos de las empresas más conocidas en el campo de la evaluación de modelos de portafolio de negocios, son el modelo del Boston Consulting Group y el de General Electric.¹⁰

EL ENFOQUE DEL BOSTON CONSULTING GROUP • El Boston Consulting Group (Grupo Consultor de Boston [BCG], por sus siglas en inglés), importante empresa consultora de administración, desarrolló y popularizó un planteamiento que se conoce como matriz de crecimiento-participación, la cual se muestra en la figura 3-5. Los ocho círculos representan la dimensión y posición actuales de ocho negocios que constituyen una compañía hipotética. El tamaño de volumen de dinero de cada negocio es proporcional al área del círculo: así, los negocios más grandes son el 5 y el 6. La ubicación de cada negocio indica su índice de crecimiento de mercado y su participación relativa en el mismo.

En particular, el índice de crecimiento del mercado, en el eje vertical, indica la tasa de crecimiento anual del mercado en el cual opera el negocio; en la figura abarca del 0 al 20%, si bien podría señalarse un rango mayor. Un índice de crecimiento de mercado superior al 10% se considera alto.

El eje horizontal, participación relativa en el mercado se refiere a la participación en el mercado de la UEN con relación a su competidor más importante y sirve para medir la fuerza de la empresa en un mercado relevante. Una participación relativa en el mercado de 0.1 significa que el volumen de ventas de la UEN de la empresa es sólo el 10% del volumen de ventas del vendedor más importante, y 10 significa que la UEN de la compañía es la líder y tiene ventas diez veces mayores que la siguiente empresa más fuerte en el mercado respectivo. La participación relativa en el mercado se divide en alta y baja, usando 1.0 como línea divisoria y se traza en escala logarítmica, de manera que distancias iguales representan el mismo porcentaje de incremento en porcentaje.

La matriz crecimiento-participación se divide en cuatro celdas y cada una indica un tipo distinto de negocios:

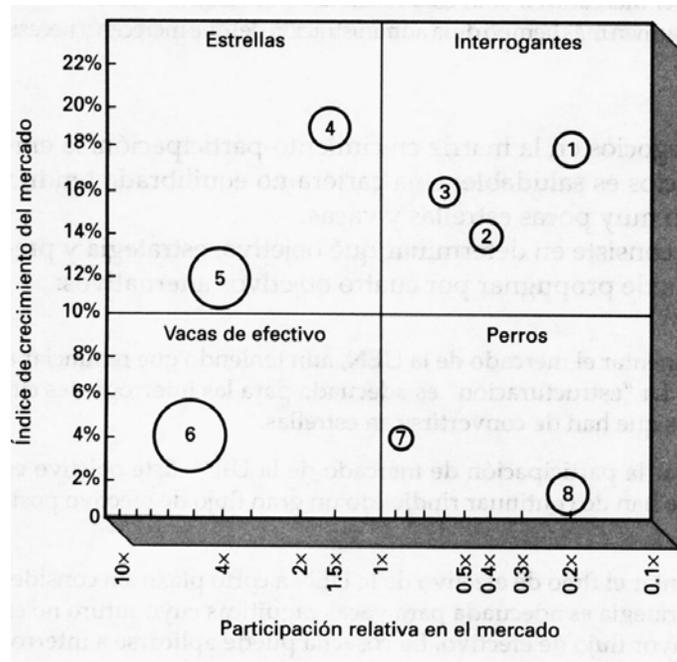


FIGURA 3-5. Matriz de crecimiento-participación del Grupo Consultor de Boston

Fuente: B. Heldey, "Strategy and the Business Portfolio", Long Range Planning, febrero de 1977, p. 12. Se reimprimió con permiso de Long Range Planning, derechos reservados ©1977, Pergamon Press, Ltd.

- Interrogantes.** Las interrogantes son negocios de empresas que operan en mercados de alto crecimiento, pero cuya participación relativa en el mercado es baja. Casi todos los negocios parten de una interrogante en la cual la empresa intenta penetrar en un mercado de gran crecimiento en el que ya existe un líder. Una interrogante requiere mucho efectivo, puesto que la compañía tiene que continuar aumentando su planta, equipo y personal para mantenerse al parejo del rápido crecimiento del mercado y porque además quiere superar al líder. El término interrogante se ha elegido bien en virtud de que la empresa tiene que ponderar con detenimiento si continúa invirtiendo dinero en este negocio. La compañía que se ilustra en la figura 3-5 opera tres negocios que representan una interrogante, lo cual, tal vez, resulta excesivo. Es posible que la compañía marche mejor si invierte dinero en uno o dos de estos negocios que si difunde en forma precaria sus recursos entre los tres.
- Estrellas.** Si el negocio que plantea interrogantes tiene éxito, se convierte en una estrella. Una estrella es el líder en un mercado de gran crecimiento. Esto no significa, por necesidad, que la estrella produzca un flujo positivo de efectivo para la empresa, ya que debe gastar sumas considerables para mantenerse al parejo del crecimiento del mercado y repeler los ataques de la competencia. Por lo regular, las estrellas son rentables si se convierten en las futuras vacas de efectivo de la compañía. En la ilustración, la compañía tiene dos estrellas. Si no tuviera ninguna, la compañía estaría, con plena justificación, preocupada.
- Vacas de efectivo.** Cuando el crecimiento anual del mercado cae a menos del

10%, la estrella se convierte en una vaca de efectivo si aún tiene la mayor participación en el mercado. Una vaca de efectivo genera gran cantidad de dinero para la compañía y ésta no tiene que financiar mucha de su capacidad de expansión por que el índice de crecimiento del mercado ha bajado y como el negocio es el líder, disfruta economías de escala y márgenes de utilidad más altos. La empresa utiliza sus vacas para pagar sus cuentas y dar apoyo a las estrellas, interrogantes y perros que están hambrientos de efectivo. Sin embargo, en la ilustración la empresa tiene sólo una vaca y, por consiguiente, es muy vulnerable. En caso de que su vaca empiece a perder participación relativa en el mercado, la empresa tendrá que bombear suficiente dinero hacia aquella para conservar el liderazgo. Si en lugar de ello desvía su efectivo para apoyar sus otros negocios, su poderosa vaca puede transformarse en un negocio de perros.

- **Perros.** Los perros describen las empresas que tienen participaciones raquíticas en mercados de bajo crecimiento. Por lo regular generan pocas utilidades o pérdidas, aunque pueden generar algún dinero. En la ilustración la empresa maneja dos perros y esto puede ser excesivo. La empresa debe considerar si acaso está aferrándose a estos perros por buenas razones (como son la espera de un cambio en el índice de crecimiento del mercado o una nueva oportunidad de liderazgo en el mercado) o si lo está haciendo por razones sentimentales. Con frecuencia los perros consumen más tiempo de la administración del que merecen y necesitan ser reestructurados o eliminados.

Una vez que ha delineado sus negocios en la matriz crecimiento-participación, la empresa determina si su cartera de negocios es saludable. Una cartera no equilibrada tendría demasiados perros o interrogantes y/o muy pocas estrellas y vacas.

La siguiente tarea de la empresa consiste en determinar qué objetivo, estrategia y presupuesto debe asignar a cada UEN. Puede propugnar por cuatro objetivos alternativos:

- **Estructurar.** Aquí el objetivo es incrementar el mercado de la UEN, aun teniendo que renunciar a ingresos a corto plazo para lograrlo. La "estructuración" es adecuada para las interrogantes cuyas participaciones deben crecer si es que han de convertirse en estrellas.
- **Sostener.** Aquí el objetivo es preservar la participación de mercado de la UEN. Este objetivo es adecuado para vacas fuertes si es que han de continuar rindiendo un gran flujo de efectivo positivo.
- **Cosechar.** Aquí el objetivo es incrementar el flujo de efectivo de la UEN a corto plazo sin considerar los efectos a largo plazo. Esta estrategia es adecuada para vacas raquíticas cuyo futuro no es brillante y de las que se requiere mayor flujo de efectivo. La cosecha puede aplicarse a interrogantes y perros.
- **Eliminar.** Aquí el objetivo es vender los negocios para dar un mejor empleo a los recursos en cualquier otra parte. Este objetivo puede aplicarse a perros e interrogantes que absorben las utilidades de la empresa.

En el transcurso del tiempo cambia la posición de las UEN en la matriz de crecimiento-participación. Las UEN de éxito tienen un ciclo de vida. Empiezan como interrogantes, se convierten en estrellas, después en vacas y, al final de su ciclo, en perros. Por esta razón las compañías no sólo deben examinar las posiciones actuales de sus negocios en la matriz de crecimiento-participación (como en una fotografía instantánea), sino también sus posiciones en movimiento (como en una película). Debe revisarse dónde estaba cada negocio el año anterior, y dónde estará tal vez el año próximo y el siguiente. Si la trayectoria esperada de un determinado negocio no es satisfactoria, la empresa debe pedir al director que le proponga una nueva estrategia con su posible trayectoria. De esta manera la matriz del crecimiento-participación se convierte en un marco para el personal de planeación estratégica de las oficinas centrales de la empresa, quienes la utilizan para evaluar cada negocio y asignarle el objetivo más razonable.

Aunque la cartera que se muestra en la figura 3-5 es básicamente saludable, podrían asignarse objetivos o estrategias equivocadas. El peor error sería el requerir de todas las UEN el mismo índice de crecimiento o nivel de rendimiento; el punto clave del análisis de la UEN es que cada negocio tiene un potencial diferente y requiere de sus propios objetivos. Otros errores podrían ser:

1. Dejar muy pocos fondos a las vacas, en cuyo caso se debilitarían, o dejarles demasiados fondos, en cuyo caso la empresa no invierte lo suficiente en negocios de crecimiento.
2. Hacer inversiones mayores en perros en espera de recuperarlas, pero fallando en cada ocasión.
3. Mantener demasiadas interrogantes con poca inversión, lo cual da como resultado un desperdicio de dinero. Las interrogantes deben recibir el apoyo suficiente para lograr dominar su segmento, o bien eliminarse.

EL ENFOQUE DE GENERAL ELECTRIC • La asignación del objetivo adecuado a una UEN no puede determinarse sólo con base en su posición en la matriz de crecimiento-participación. Si se introducen nuevos factores, la matriz de crecimiento-participación puede verse como un caso especial de una matriz de cartera de multifactor, de la cual es precursora la General Electric (GE). Este modelo se muestra en la figura 3-6 (a), donde se señalan siete negocios de una empresa simulada. En esta ocasión el tamaño del círculo representa el del mercado relevante, en vez del tamaño de negocio de la compañía, y la parte sombreada del círculo representa la participación en el mercado del negocio. Así, el negocio de embragues de la empresa opera en un mercado de tamaño moderado y disfruta aproximadamente de un 30% de la participación en el mercado.

Cada negocio está clasificado en términos de dos dimensiones principales: atracción del mercado y posición competitiva. Estos dos factores forman un excelente juicio de mercadotecnia para clasificar un negocio. Las empresas tendrán éxito en la medida en que penetren en mercados atractivos y posean la mezcla requerida de atributos competitivos de negocios para triunfar en esos mercados. Si falta alguno de

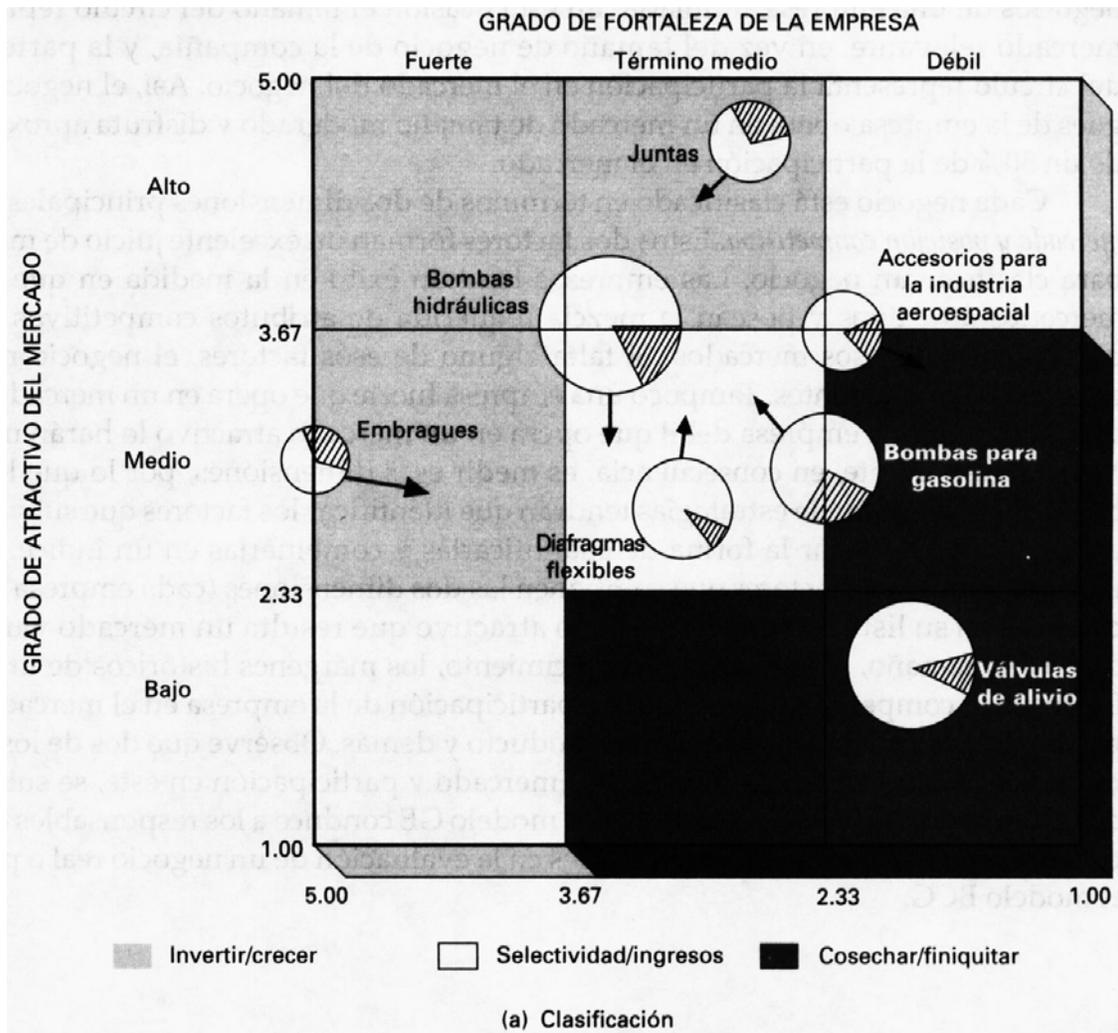
esos factores, el negocio no producirá resultados sobresalientes. Tampoco una empresa fuerte que opera en un mercado poco atractivo, así como una empresa débil que opera en un mercado atractivo lo harán muy bien.

Lo importante, en consecuencia, es medir esas dimensiones, por lo que los responsables de la planeación de estrategias tendrán que identificar los factores que subyacen en cada dimensión y encontrar la forma de cuantificarlas y combinarlas en un índice. La tabla 3-2 ilustra conjuntos de factores que componen las dos dimensiones (cada empresa debe decidir con base en su lista de factores). Así, lo atractivo que resulta un mercado varía de acuerdo con su tamaño, su tasa anual de crecimiento, los márgenes históricos de utilidades, etc. La posición competitiva varía según la participación de la empresa en el mercado, la participación del crecimiento, la calidad del producto y demás. Observe que dos de los factores del modelo BCG, índice de crecimiento del mercado y participación en éste, se subtotalizan en dos grandes variables del modelo GE. El modelo GE conduce a los responsables de la planeación estratégica a considerar más factores en la evaluación de un negocio real o potencial que el modelo BCG.

		PESO	CALIFICACIÓN	VALOR
			(1-5)	
Grado de atractivo del mercado	Tamaño total del mercado	0.20	4.00	0.80
	Índice anual de crecimiento del mercado	0.20	5.00	1.00
	Margen de utilidad histórico	0.15	4.00	0.60
	Intensidad competitiva	0.15	2.00	0.30
	Requerimientos tecnológicos	0.15	4.00	0.60
	Vulnerabilidad inflacionaria	0.05	3.00	0.15
	Necesidades de energía	0.05	2.00	0.10
	Impacto ambiental	0.05	3.00	0.15
	Social/ Político/ Legal	Debe ser aceptable	1.00	
		PESO	CALIFICACIÓN	VALOR
			(1-5)	
Puntos fuertes o atributos de la compañía	Participación en el mercado	0.10	4.00	0.40
	Crecimiento de la participación	0.15	2.00	0.30
	Calidad del producto	0.10	4.00	0.40
	Reputación de la marca	0.10	5.00	0.50
	Red de distribución	0.05	4.00	0.20
	Eficiencia en la promoción	0.05	3.00	0.15
	Capacidad productiva	0.05	3.00	0.15
	Eficiencia productiva	0.05	2.00	0.10
	Costos unitarios	0.15	3.00	0.45
	Proveedores de material	0.05	5.00	0.25
	Desempeño en investigación y desarrollo	0.10	3.00	0.30
	Personal administrativo	0.05	4.00	0.20
		1.00		3.40

TABLA 3-2. Factores que subyacen en el grado de atractivo del mercado y posición competitiva en el modelo multifactorial de cartera de GE: mercado de bombas hidráulicas

Fuente: Se modificó un poco de La Rue T. Hosmer, *Strategic Management* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1982), p. 310.



		GRADO DE FORTALEZA DE LA EMPRESA		
		Fuerte	Término medio	Débil
GRADO DE ATRACTIVO DEL MERCADO	Alto	<p>POSICIÓN PROTECCIONISTA</p> <ul style="list-style-type: none"> invertir para crecer a una tasa máxima susceptible de ser soportada concentrar esfuerzos en mantener el grado de fortaleza 	<p>INVERTIR PARA ESTRUCTURAR</p> <ul style="list-style-type: none"> plantear desafíos en cuanto a liderazgo estructurar en forma selectiva en los puntos fuertes reforzar áreas vulnerables 	<p>ESTRUCTURAR EN FORMA SELECTIVA</p> <ul style="list-style-type: none"> especializarse en torno a atributos limitados buscar la forma de subsanar deficiencias retirarse si se carece de indicadores de un crecimiento sostenido
	Medio	<p>ESTRUCTURAR EN FORMA SELECTIVA</p> <ul style="list-style-type: none"> invertir sumas fuertes en los segmentos más atractivos estructurar la capacidad para contrarrestar a la competencia Enfatizar las utilidades incrementando la producción 	<p>SELECTIVIDAD/ADMINISTRAR PARA OBTENER INGRESOS</p> <ul style="list-style-type: none"> protegerse contra el programa existente concentrar la inversión en aquellos segmentos donde la rentabilidad es buena y se corre escaso riesgo 	<p>EXPANSIÓN LIMITADA O COSECHAR</p> <ul style="list-style-type: none"> buscar la manera de crecer sin correr riesgo excesivo; de lo contrario, minimizar la inversión y racionalizar operaciones
	Bajo	<p>PROTEGERSE Y REORIENTARSE</p> <ul style="list-style-type: none"> administrar en función de las utilidades actuales concentrarse en segmentos atractivos defender los puntos fuertes o atributos 	<p>ADMINISTRAR PARA OBTENER INGRESOS</p> <ul style="list-style-type: none"> proteger la posición en los segmentos más rentables mejorar la línea de productos reducir al mínimo la inversión 	<p>FINIQUITAR</p> <ul style="list-style-type: none"> vender en el momento en el que se maximice el valor del dinero en efectivo mientras tanto, reducir los costos fijos y evitar hacer inversiones

(b) Estrategias

FIGURA 3-6 Clasificación de portafolio y estrategias para el grado de atractivo del mercado

Fuente: Se modificó un poco y se adaptó con permiso de *Analysis for Strategic Marketing Decisions* por George S. Day (St. Paul, MN: West Publishing, 1986), pp. 202 y 204.

La tabla 3-2 muestra una clasificación hipotética del negocio de bombas hidráulicas. La administración califica cada factor a partir de 1 (muy poco atractivo) hasta 5 (muy atractivo) para mostrar cuál es la posición del negocio con relación a ese factor. En la ilustración, el negocio de bombas hidráulicas es calificado con 4.00 respecto al tamaño total del mercado, lo que indica que el tamaño de su mercado es grande (un 5.00 sería muy grande). Es evidente que estos factores requieren datos y evaluación del personal de mercadotecnia y de otras áreas de la empresa. Las clasificaciones, después se multiplican por valores ponderados que reflejan la importancia relativa de los factores, para llegar a los valores, los cuales se suman para cada dimensión. El negocio de las bombas hidráulicas recibió una calificación de 3.70 en cuanto a lo atractivo del mercado y de 3.40 en cuanto a su posición competitiva, sobre un máximo posible de un 5.00. El analista coloca un punto en la matriz multifactor, en la figura 3-6 (a), que representa este negocio, y traza un círculo alrededor, cuyo tamaño es proporcional al del mercado relevante. La participación de mercado de esta empresa, de aproximadamente 14% está sombreada. Por tanto,

queda claro que el negocio de las bombas hidráulicas se encuentra en una posición bastante atractiva de la matriz.

De hecho, la matriz de GE está dividida en nueve celdas que a su vez corresponden a tres zonas. Las tres celdas del lado superior izquierdo indican UEN fuertes, en las que la empresa debe invertir/crecer. Las celdas diagonales que abarcan del lado inferior izquierdo al superior derecho, muestran UEN regulares en cuanto al atractivo total: la empresa debe, por consiguiente, propugnar por selectividad/ingresos. Las tres celdas del lado superior derecho indican UEN bajas en cuanto a atractivo total. La empresa debe pensar seriamente en cosechar/finiquitar. Por ejemplo, los negocios de válvulas de alivio representan una UEN con una participación pequeña en un mercado considerable que no resulta muy atractivo, y en el cual la empresa tiene una posición competitiva más bien raquítica: es un buen candidato para cosechar/desincorporar o finiquitar."

La administración también debe elaborar proyecciones acerca de la posición esperada de cada UEN en los siguientes tres a cinco años, de acuerdo con la estrategia actual. Ello implica analizar dónde se encuentra cada producto en su ciclo de vida, así como las estrategias esperadas del competidor, nuevas tecnologías, acontecimientos económicos y aspectos similares. Los resultados se indican en la figura 3-6(a), mediante la longitud y sentido de los vectores. Por ejemplo, es de esperar que el negocio de las bombas hidráulicas decline un poco en cuanto a atractivo del mercado y que el negocio de los embragues registre un declive notorio en la posición competitiva de la empresa.

El último paso consiste en que la administración decida qué pretende hacer con cada negocio. La figura 3-6(b) denota las opciones estratégicas posibles para los negocios en cada celda. La estrategia para cada negocio debe comentarse y someterse a análisis. Se intenta que el negocio y la administración corporativa lleguen a un acuerdo respecto a los objetivos y estrategias para cada negocio, y en relación con los fondos que se requieren para lograrlos.

Los directivos de mercadotecnia encontrarán que su objetivo no siempre consiste en estructurar las ventas en cada UEN. Quizá su trabajo consista en conservar la demanda existente con menos dinero para el área de mercadotecnia, o retirar efectivo del negocio y permitir que caiga la demanda. Así, la labor de la administración de mercadotecnia es administrar la demanda o los ingresos al nivel meta, negociado con la administración corporativa. La mercadotecnia contribuye a evaluar las ventas de cada UEN y su potencial de utilidades, pero una vez que se ha establecido el objetivo y el presupuesto de la UEN, la función de la mercadotecnia es llevar a cabo el plan en forma eficiente y rentable.

CRÍTICA A LOS MODELOS DE CARTERA • Se han desarrollado y utilizado otros modelos de cartera, en particular el de Arthur D. Little y el modelo de política direccional de la Shell.¹² El uso de modelos de cartera ha generado muchos beneficios, en tanto los modelos han ayudado a los directivos a pensar más en términos futuristas y estratégicos, comprender mejor la economía de sus negocios, mejorar la calidad de sus

planes para tener una mejor comunicación entre los negocios y la administración corporativa, identificar con precisión las brechas de información y los asuntos importantes, eliminar los negocios raquíticos y reforzar sus inversiones en negocios más promisorios.

Por otra parte, los modelos de cartera deben utilizarse con precaución, ya que pueden conducir a que la empresa haga un énfasis excesivo en el crecimiento de la participación en el mercado y en el ingreso en negocios de gran crecimiento, descuidando la administración de los negocios actuales. Los resultados son sensibles a las clasificaciones y ponderaciones y pueden manipularse para producir una posición deseada en la matriz. Más aún, debido a que se obtienen procesos promedio, dos o más negocios pueden terminar en la misma celda, pero diferir enormemente en las calificaciones y ponderaciones fundamentales. A fin de cuentas, muchos negocios quedarán a la mitad de la matriz debido a compromisos en las clasificaciones, lo que hace difícil saber cuál debe ser la estrategia adecuada. Por último, los modelos omiten delinear las sinergias entre dos o más negocios, lo que significa que la toma de decisiones para un negocio podría ser, por tanto, arriesgada. Existe el peligro de finiquitar una unidad de negocios que genera pérdidas y que de hecho ofrece una competencia central esencial de la que requieren otras unidades de negocios. Sin embargo, los modelos de cartera en general han mejorado la capacidad analítica y estratégica de los directivos y les ha permitido tomar decisiones difíciles sobre la base de una información mejor orientada y más sólida de lo que permitiría la mera impresión.

Cómo planear nuevos negocios corporativos

Los planes de la empresa para sus negocios existentes le permitirán proyectar sus ventas y utilidades totales. Sin embargo, con frecuencia las ventas y utilidades proyectadas serán menores de lo que desea lograr la administración corporativa en su horizonte de planeación. Después de todo, en el plan de cartera se incluirá la desaparición de algunos negocios, los cuales deberán sustituirse. De existir alguna brecha entre las ventas que se desean a futuro y las ventas proyectadas, la administración corporativa tendrá que desarrollar o adquirir nuevos negocios para cubrir esta brecha de planeación estratégica.

La figura 3-7 muestra la brecha de planeación estratégica para un fabricante importante de casetes, al que llamaremos Musicale. La curva inferior proyecta las ventas esperadas en los siguientes diez años a partir de la cartera actual de negocios de la empresa. La curva de la parte superior describe las ventas que desea hacer la corporación a lo largo de los diez próximos años. Es evidente que la empresa desea crecer con mucho más rapidez de lo que sus negocios actuales le permitirán; de hecho, desea duplicar su tamaño en una década. ¿Cómo puede cubrir esta brecha estratégica de planeación?

Una empresa puede cubrir la brecha de tres maneras. La primera es identificar nuevas oportunidades para lograr crecer dentro de los negocios actuales de la compañía (oportunidades de crecimiento intensivo). La segunda consiste en identificar oportunidades que le permitan estructurar o adquirir negocios relacionados con los

negocios actuales de la compañía (oportunidades de crecimiento integral). La tercera es identificar oportunidades para agregar negocios atractivos no relacionados con los que

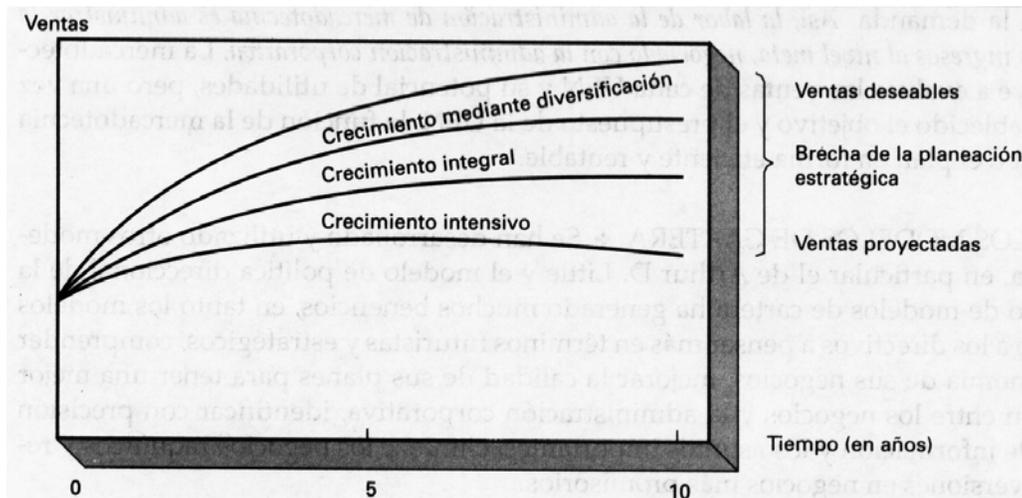


FIGURA 3-7. La brecha de la planeación estratégica

CRECIMIENTO INTENSIVO	CRECIMIENTO INTEGRAL	CRECIMIENTO MEDIANTE DIVERSIFICACIÓN
• Penetración en el mercado	• Integración inversa	• Diversificación concéntrica
• Desarrollo del mercado	• Integración directa	• Diversificación horizontal
• Desarrollo del producto	• Integración horizontal	• Diversificación conglomerada

TABLA 3-3 Clases principales de oportunidades de crecimiento

cuenta actualmente la empresa (oportunidades de diversificación del crecimiento). Las oportunidades específicas dentro de cada clasificación aparecen en la tabla 3-3 y se comentan a continuación.

CRECIMIENTO INTENSIVO • La administración corporativa debe revisar primero si hay nuevas posibilidades para mejorar el desempeño de sus negocios existentes. Ansoff propuso un marco muy útil para detectar nuevas oportunidades de crecimiento intensivo llamado grid de expansión de un producto/mercado y que se muestra en la figura 3-8.13 En principio, la administración considera si podría captar mayor participación en el mercado con sus productos recientes en sus mercados actuales (estrategia de penetración en el mercado). Luego considera si puede encontrar o desarrollar nuevos mercados para sus productos actuales (estrategia de desarrollo del mercado). Entonces considera si puede desarrollar nuevos productos de interés potencial para sus mercados actuales (estrategia de desarrollo del producto). (Más adelante también revisará las oportunidades para desarrollar nuevos productos para nuevos mercados -estrategia de diversificación.) Examinemos, enseguida, las tres estrategias principales de crecimiento intensivo.

Estrategia de penetración en el mercado. Aquí la administración busca las formas de incrementar la participación en el mercado de sus productos recientes en sus mercados actuales. Existen tres formas principales de hacerlo. Una empresa como Musicale podría tratar de estimular a sus clientes actuales para que adquieran y empleen más casetes periódicamente. Ello tendría sentido si sus clientes fueran compradores ocasionales de cintas a los que pudiera demostrarse los beneficios de utilizar más cintas para la grabación de música o textos. Musicale también podría atraer a los clientes de la competencia con objeto de que cambien de marca, lo cual estaría justificado si Musicale se percatara de una gran vulnerabilidad, con posibilidades de explotarla, en el programa de mercadotecnia o producto de la competencia. Por último, Musicale podría tratar de convencer a los no consumidores de casetes que tengan semejanza con los usuarios, a que empiecen a usar cintas. Esto tendría sentido si existiera mucha gente que aún no posee grabadoras o tocacintas.

Estrategia de desarrollo del mercado. La administración también debe buscar nuevos mercados cuyas necesidades puedan ser satisfechas con sus productos actuales. En primer lugar, Musicale podría tratar de identificar grupos de usuarios potenciales en las áreas de ventas actuales cuyo interés pudiera estimularse para adquirir casetes. Si Musicale ha estado vendiendo casetes sólo en los mercados de consumidores, podría buscar clientes en oficinas y fábricas. Segundo, la empresa podría buscar canales de distribución adicionales en sus localidades actuales. Si ha estado ofreciendo sus cintas sólo a través de los vendedores de equipos estereofónicos,

	Productos actuales	Productos nuevos
Mercados actuales	1. Estrategia de penetración en el mercado	3. Estrategia de desarrollo del producto
Nuevos mercados	2. Estrategia de desarrollo del mercado	4. (Estrategia de diversificación)

FIGURA 3-8. Tres estrategias de crecimiento intensivo: grid de producto/expansión del mercado de Ansoff

Fuente: Adaptado de Igor Ansoff "Strategies for Diversification", Harvard Business Review, septiembre-octubre de 1957, p. 114.

podría agregar canales masivos de comercialización. Tercero, la empresa podría considerar la venta en nuevos lugares, a nivel nacional o del exterior. Así, si Musicale sólo vendía en la zona oriente del país podría considerar la expansión a los estados del oeste o ingresar en los mercados europeos.

Estrategia de desarrollo del producto. Como siguiente paso, la administración deberá considerar algunas posibilidades de desarrollo de nuevos productos. Podría instrumentar nuevos tipos de cintas como por ejemplo, casetes de mayor duración o que indicaran por medio de un zumbido que se ha terminado la cinta. También podría desarrollar diferentes categorías de cintas, por ejemplo, unas de más calidad para los conocedores de música y de menor calidad para el mercado masivo. Asimismo, podría investigar una tecnología alternativa para cintas de casetes, como compact disc y cinta digital de audio.

Una vez que se han examinado todas estas estrategias de crecimiento intensivo es de esperarse que la administración contemple diversas maneras de crecer; pero ya que esto podría no ser suficiente, la administración deberá también considerar las posibilidades de crecimiento integral.

CRECIMIENTO INTEGRAL • A menudo las ventas y utilidades de un negocio pueden incrementarse dentro de la misma rama industrial, mediante una integración regresiva, progresiva y horizontal. La figura 3-9 nos muestra el sistema esencial de mercadotecnia de Musicale. Esta empresa podría adquirir uno o más de sus proveedores (como los fabricantes de material plástico) para obtener mayores utilidades y control (estrategia de integración regresiva), o bien, podría adquirir los negocios de algunos mayoristas o detallistas, en especial si son muy rentables (estrategia de integración progresiva). Por último, podría adquirir los negocios de uno o más competidores, siempre y cuando el gobierno no impidiera este movimiento (estrategia de integración horizontal).

Mediante la investigación de los movimientos de integración posibles, quizá la empresa encontrará fuentes adicionales para incrementar su volumen de ventas en los próximos diez años. Sin embargo, estas nuevas fuentes pueden aún no ser suficientes para alcanzar el nivel de ventas que se pretende, en cuyo caso la empresa debe considerar movimientos de diversificación.

CRECIMIENTO MEDIANTE LA DIVERSIFICACIÓN • El crecimiento de la diversificación se justifica cuando pueden encontrarse buenas oportunidades fuera de los negocios actuales. Una buena oportunidad es, por supuesto, aquella en la cual la industria es altamente atractiva y la empresa tiene la combinación de aptitudes favorables en los negocios que se requieren para alcanzar el éxito. Pueden considerarse tres tipos de diversificación. La empresa podría buscar nuevos productos que tuvieran sinergia de mercadotecnia y / o tecnológica con las líneas de productos existentes, aun cuando los productos pudieran atraer a un nuevo tipo de cliente (estrategia de diversificación concéntrica). Por ejemplo, Musicale podría, con base en su experiencia en casetes de audio, iniciar la fabricación de una cinta para computadora, pero consciente de que entrará en un mercado nuevo y venderá a una clase de clientes diferente. Segundo, la empresa podría buscar nuevos productos que resulten atractivos para sus clientes actuales, aunque estos productos no estuvieran tecnológicamente relacionados con su línea actual de productos (estrategia de diversificación horizontal). Por ejemplo, incursionar en la producción de gabinetes para casetes, aun cuando requieran un proceso de fabricación diferente. Por último, la

empresa podría buscar nuevos negocios no relacionados con su tecnología, productos o mercados actuales (estrategia de diversificación conglomerada). Musicale quizás tenga interés en considerar nuevas áreas de negocios, como aparatos para enviar facsímiles (fax), franquicias o comida dietética.

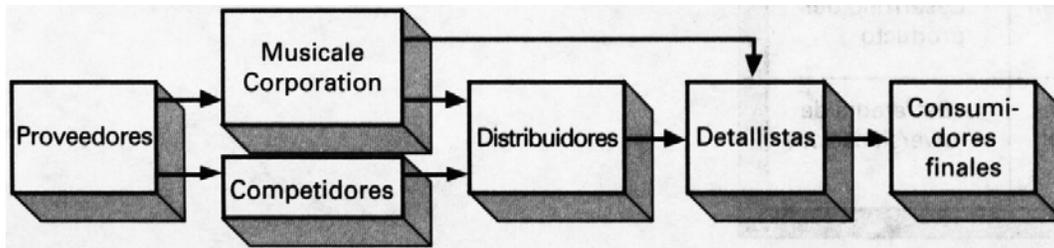


FIGURA 3-9. Mapa de un sistema básico de mercadotecnia para un fabricante de casetes

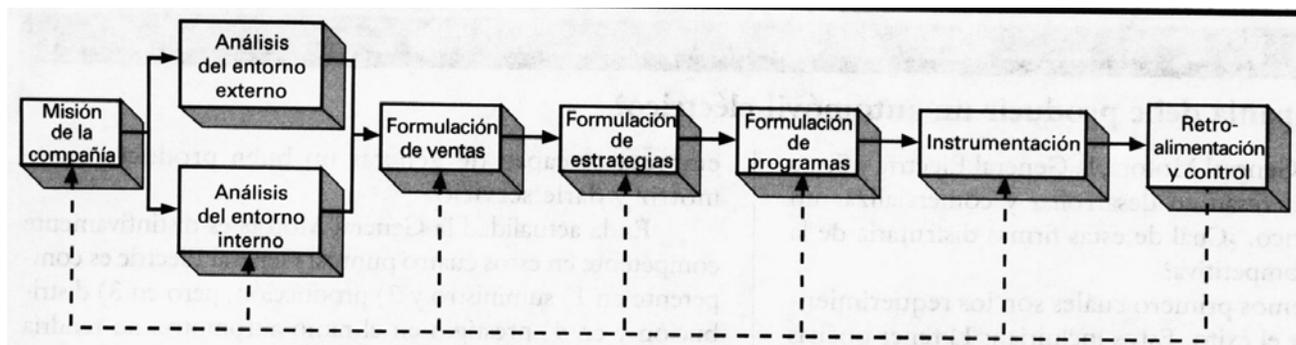


FIGURA 3-10 Proceso de planeación estratégica empresarial

Hemos visto, por consiguiente, que una empresa puede sistemáticamente identificar nuevas oportunidades de negocios utilizando un marco de sistema de mercadotecnia, considerando primero la manera de intensificar su posición en los mercados de productos actuales, y después las formas de integrarse regresiva, progresiva u horizontalmente, con relación a sus negocios actuales, y, por último, buscando oportunidades rentables fuera de sus negocios actuales.

Planeación estratégica de los negocios

Una vez que se han analizado las funciones que atañen a la planeación estratégica de la administración corporativa, se pueden examinar con más detalle las funciones de planeación estratégica que enfrentan los directivos de las unidades de negocios. El proceso de planeación estratégica de negocios consta de ocho pasos que se muestran en la figura 3-10 y que analizaremos en seguida.

Misión de negocios

Cada unidad de negocios necesita definir su misión específica dentro del contexto aún más amplio de la corporación. Por consiguiente, la empresa especializada

en equipo de iluminación para televisión que se describió en la figura 3-4 debe definir sus diversos campos de acción en forma más específica: sus productos y aplicaciones, su nivel de competencia, segmentos de mercado, posición vertical y geográfica. Tiene que definir, asimismo, sus metas y políticas específicas como un negocio independiente.

Análisis del entorno externo (análisis de oportunidades y riesgos)

El administrador de una empresa conoce ahora las partes del entorno a las que debe dar seguimiento si la compañía pretende cumplir sus metas. Por ejemplo, la empresa que fabrica equipo de iluminación para estudios de televisión necesita estar al tanto del índice de crecimiento de estudios de televisión; de su salud financiera; de los competidores actuales y potenciales; de nuevos desarrollos tecnológicos; de leyes y reglamentos susceptibles de afectar al diseño o a la mercadotecnia de los equipos, y de los canales de distribución para vender equipo de iluminación.

En general, la unidad de negocios debe hacer un seguimiento de las fuerzas clave del macroambiente (demográficas/económicas, tecnológicas, políticas/legales y socioculturales) que puedan afectar su negocio, y de los actores microambientales importantes (clientes, competidores, canales de distribución, proveedores), que afecten su capacidad para obtener utilidades en su mercado. La unidad de negocios debe establecer un sistema de inteligencia en mercadotecnia para detectar tendencias y desarrollos importantes. La administración necesita identificar las oportunidades y los riesgos implícitos en cada tendencia o desarrollo.

Estrategias de mercadotecnia 3-2

¿Cuál compañía debe producir un automóvil eléctrico?

Suponga que la General Motors, la General Electric y Sears de pronto se interesan en desarrollar y comercializar un automóvil eléctrico.Cuál de estas firmas disfrutaría de la mayor ventaja competitiva?

Consideremos primero cuáles son los requerimientos para alcanzar el éxito. Estos incluirían: 1) tener buenas relaciones con los proveedores de acero, hule, plástico, vidrio y otros materiales que se requieren para producir un automóvil; 2) poseer habilidad en la producción y ensamble en serie de piezas de equipo complejas; 3) tener una fuerte capacidad de distribución para almacenar, exhibir y entregar automóviles al público, y 4) contar con la confianza de los compradores de que la empresa es capaz de generar un buen producto automotriz y darle servicio.

En la actualidad la General Motors es distintivamente competente en estos cuatro puntos; General Electric es competente en 1) suministro y 2) producción, pero en 3) distribución y en 4) prestigio en el ramo automotriz no tendría mayores posibilidades, aunque tiene grandes conocimientos de tecnología eléctrica y electrónica. La principal capacidad distintiva de Sears es un extenso sistema de ventas al menudeo y también es competente en algunos de los otros puntos por medio de las subsidiarias que posee. Así pues, la General Motors disfrutaría de la mayor ventaja diferencial en la producción y comercialización de automóviles eléctricos.

OPORTUNIDADES • Uno de los propósitos más importantes de la exploración del entorno es el discernimiento de nuevas oportunidades. Definimos la oportunidad de mercadotecnia de la empresa como sigue:

- ❖ *Una oportunidad de mercadotecnia es un área de necesidades en la que una compañía puede alcanzar un desempeño rentable.*

Estas oportunidades pueden enumerarse y clasificarse de acuerdo con su grado de atractivo y las probabilidades de éxito que la compañía tendría con cada oportunidad. La probabilidad de éxito de la empresa, con una oportunidad específica, depende de si sus aptitudes para los negocios no sólo se acoplan a los requerimientos clave para alcanzar el éxito y operar en el mercado objetivo, sino que también superen a los de sus competidores. La mera competencia no constituye una ventaja competitiva; la empresa que mejor se desempeñe será aquella que sea capaz de generar el valor más alto para los clientes y de sostenerlo durante más tiempo. (Véase el recuadro acerca de las estrategias de mercadotecnia 3-2.)

De acuerdo con la figura 3-11, las mejores oportunidades a las que se enfrenta la empresa de equipo de iluminación para televisión son las que se enumeran en la celda de la parte superior izquierda, por lo que la administración debe preparar planes para buscar una o más de estas oportunidades. Las oportunidades de la celda inferior derecha son muy insignificantes como para tomarse en cuenta. A las oportunidades de la celda superior derecha y de la celda inferior izquierda se les debe dar seguimiento en caso que alguna de ellas mejore su grado de atractivo y de probabilidad de éxito.



FIGURA 3-11. Matriz de oportunidades

RIESGOS • Algunos de los procesos de desarrollo en el entorno externo representan riesgos. Podemos definir los riesgos ambientales o del entorno como sigue:

- ❖ *Un riesgo ambiental es un reto planteado por una tendencia o desarrollo desfavorable en el entorno, que conduciría, en ausencia de una acción de mercadotecnia dirigida al deterioro en las ventas o en las utilidades.*

Los diferentes riesgos identificados deben clasificarse de acuerdo con su gravedad y probabilidad de ocurrencia. La figura 3-12 muestra una matriz de riesgo y la ubicación de diversos riesgos que enfrenta la empresa de equipo de iluminación para televisión. Los riesgos que se ilustran en la celda superior izquierda son los más importantes, ya que son susceptibles de perjudicar seriamente a la compañía con alta probabilidad de que se presenten. Para estos riesgos, la empresa necesita elaborar un plan de contingencia que especifique por anticipado las modificaciones que puede hacer antes o durante la ocurrencia del riesgo. Los riesgos de la celda inferior derecha son mucho menores y pueden ser ignorados. Los riesgos de las celdas superior derecha e inferior izquierda no requieren de planes de contingencia, pero debe dárseles seguimiento cuidadoso en caso de que se tornen más críticos.

Al integrar un cuadro de los riesgos y oportunidades más importantes que puede enfrentar una unidad de negocios en particular, es posible caracterizar su grado de cualidades en general. Hay cuatro resultados posibles. Un negocio ideal es el que cuenta con grandes oportunidades importantes y pocos o nulos riesgos significativos. Un negocio especulativo ofrece muchas oportunidades y presenta riesgos considerables. Un negocio maduro cuenta con pocas oportunidades y riesgos de consideración y, por último, un negocio conflictivo presenta pocas oportunidades y numerosos riesgos.

Análisis del entorno interno (análisis de fuerzas y debilidades)

Una cosa es distinguir las oportunidades atractivas en el entorno y otra es disponer de las habilidades necesarias para alcanzar el éxito con estas oportunidades. Todo negocio necesita evaluar periódicamente sus fuerzas y debilidades. Ello puede hacerse utilizando una forma como la que se muestra en la figura 3-13. La administración -o un consultor externo- revisa la competencia del negocio en mercadotecnia, finanzas, producción y organización. Cada factor se evalúa como si se tratara de una fuerza principal, una fuerza menor, un factor neutral, una debilidad menor o una debilidad mayor. Una empresa con fuerte capacidad mercantil mostraría cada uno de los 10 factores de la mercadotecnia, clasificados como fuerzas importantes. Al relacionar verticalmente las clasificaciones para un negocio específico, podemos identificar con facilidad las fuerzas y debilidades importantes del negocio.

Es evidente que al examinar su patrón de atributos o puntos fuertes y aspectos débiles, el negocio no va a corregir todas sus debilidades, ni hará ostentación ante los demás de sus fuerzas. La pregunta a formularse es si el negocio debe limitarse a aquellas oportunidades en las cuales posee actualmente las fuerzas requeridas, o si debe considerar la posibilidad de mejores oportunidades donde quizá tendría que adquirir o desarrollar determinados atributos. Por ejemplo, los directivos de Texas Instruments (TI) se dividieron entre los que querían que TI se apegara a la electrónica industrial, en la cual era notorio su predominio, y los que instaban a la empresa a continuar con la introducción de productos electrónicos de consumo, en las cuales no disponía de los atributos mercadotécnicos que se requerían.

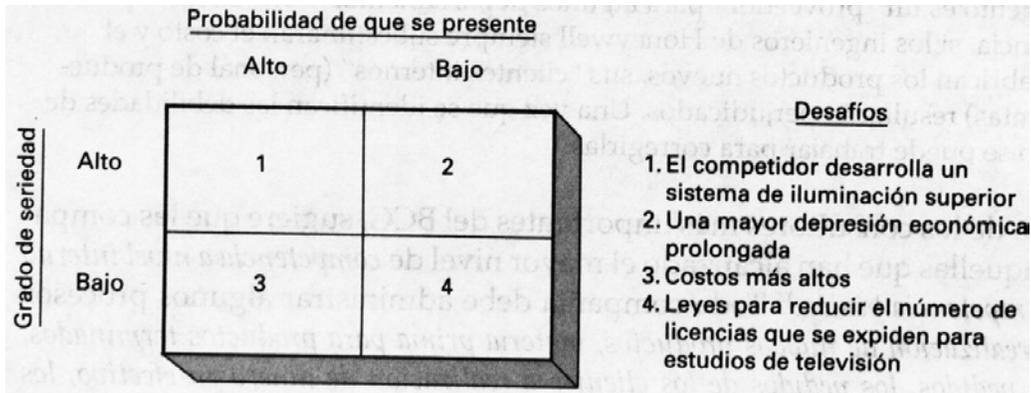


FIGURA 3-12 Matriz de desafíos

	Desempeño					Importancia		
	Principal atributo	Debilidad menos importante	Neutral	Debilidad menos importante	Debilidad más importante	Alta	Media	Baja
Mercadotecnia								
1. Reputación de la compañía	—	—	—	—	—	—	—	—
2. Participación en el mercado	—	—	—	—	—	—	—	—
3. Calidad del producto	—	—	—	—	—	—	—	—
4. Calidad del servicio	—	—	—	—	—	—	—	—
5. Eficacia en la fijación de precios	—	—	—	—	—	—	—	—
6. Eficacia en la distribución	—	—	—	—	—	—	—	—
7. Eficacia en promoción	—	—	—	—	—	—	—	—
8. Eficacia de la fuerza de ventas	—	—	—	—	—	—	—	—
9. Eficacia en la innovación	—	—	—	—	—	—	—	—
10. Cobertura geográfica	—	—	—	—	—	—	—	—
Finanzas								
11. Costos/disponibilidad de capital	—	—	—	—	—	—	—	—
12. Flujo de efectivo	—	—	—	—	—	—	—	—
13. Estabilidad financiera	—	—	—	—	—	—	—	—
Manufactura								
14. Instalaciones	—	—	—	—	—	—	—	—
15. Economías a escala	—	—	—	—	—	—	—	—
16. Capacidad	—	—	—	—	—	—	—	—
17. Fuerza de trabajo dedicada y capaz	—	—	—	—	—	—	—	—
18. Capacidad para producir con puntualidad	—	—	—	—	—	—	—	—
19. Capacidad técnica en la fabricación	—	—	—	—	—	—	—	—
Organización								
20. Liderazgo capaz y visionario	—	—	—	—	—	—	—	—
21. Empleados dedicados	—	—	—	—	—	—	—	—
22. Orientación emprendedora	—	—	—	—	—	—	—	—
23. Flexibilidad/capacidad de respuesta	—	—	—	—	—	—	—	—

FIGURA 3-13 Análisis de puntos fuertes (atributos) y debilidades

Algunas veces el desempeño de un negocio es deficiente no porque sus departamentos carezcan de la fuerza necesaria, sino porque no trabajan como un solo equipo. En una importante empresa de electrónica, los ingenieros consideran al personal de ventas como "ingenieros frustrados", y los vendedores consideran al personal responsable de los servicios como "vendedores frustrados". Es, por tanto, en extremo importante evaluar la calidad de las relaciones de trabajo interdepartamentales, como parte de la auditoría del entorno interno.

Cada año, Honeywell solicita a cada uno de sus departamentos que califique sus propias fuerzas y debilidades, y aquellas de los otros departamentos con los que interactúa. La idea es que cada departamento es un "proveedor" para algunos departamentos y un "cliente" para otros. En consecuencia, si los ingenieros de Honeywell siempre subestimaran el costo y el tiempo en que se fabrican los productos nuevos, sus "clientes internos" (personal de producción, finanzas y ventas) resultarán perjudicados. Una vez que se identifican las debilidades de cada departamento se puede trabajar para corregirlas.

George Stalk, uno de los consultores más importantes del BCG, sugiere que las compañías que triunfan son aquellas que han alcanzado el mayor nivel de competencia a nivel interno no sólo en cuanto a competencia básica. Toda compañía debe administrar algunos procesos fundamentales como *realización de nuevos productos, materia prima para productos terminados, las ventas llevan a más pedidos, los pedidos de los clientes a realización de dinero en efectivo, los problemas de los clientes a tiempo en el que se resuelven, etc.* Cada proceso genera valor y requiere de trabajo interdepartamental en equipo. Si bien cada departamento puede tener un nivel de competencia fundamental, el desafío consiste en desarrollar un nivel superior de competencia en la administración de estos procesos, Stalk le llama a esto competencia con base en la capacidad.

Formulación de metas

Una vez que la unidad de negocios ha definido su misión y examinado su entorno interno y externo, está preparada para establecer sus metas y objetivos específicos para el periodo de planeación. A esta etapa se le llama formulación de metas.

Muy pocos negocios persiguen sólo un objetivo. La mayor parte de las unidades de negocios persiguen una mezcla de objetivos que comprenden rentabilidad, crecimiento de las ventas, incremento de la participación en el mercado, contención de riesgos, innovaciones, renombre y demás. La unidad de negocios fija estos objetivos y administra por objetivos. Para que este sistema funcione, los diversos objetivos de la unidad de negocios deben ser jerárquicos, cuantitativos, realistas y consistentes.

La unidad de negocios debe intentar disponer sus objetivos jerárquicamente, del menor al más importante. La unidad de negocios de una compañía a la que llamaremos hipotéticamente Interstate Telephone representa un ejemplo excelente. La misión de la unidad de negocios es brindar un buen servicio a los clientes. En la actualidad su

principal objetivo es incrementar sus rendimientos sobre la inversión y a partir de este objetivo sigue toda una jerarquía de más objetivos sucesivos (figura 3-14). De esta manera, un objetivo importante para el negocio puede traducirse, en última instancia, a objetivos específicos para todos los empleados.

En tanto sea posible, los objetivos deben enunciarse cuantitativamente. El objetivo "aumentar el rendimiento de la inversión" (ROI, por sus siglas en inglés) no es tan satisfactorio como "aumentar el rendimiento de la inversión al 15%", o más aún "aumentar el rendimiento del ROI en dos años al 15%". Los directivos emplean el término meta para describir objetivos muy específicos con respecto a la magnitud y el tiempo. La transformación de objetivos en metas concretas, susceptibles de ser cuantificadas, facilita el proceso de planeación, instrumentación y control administrativos.

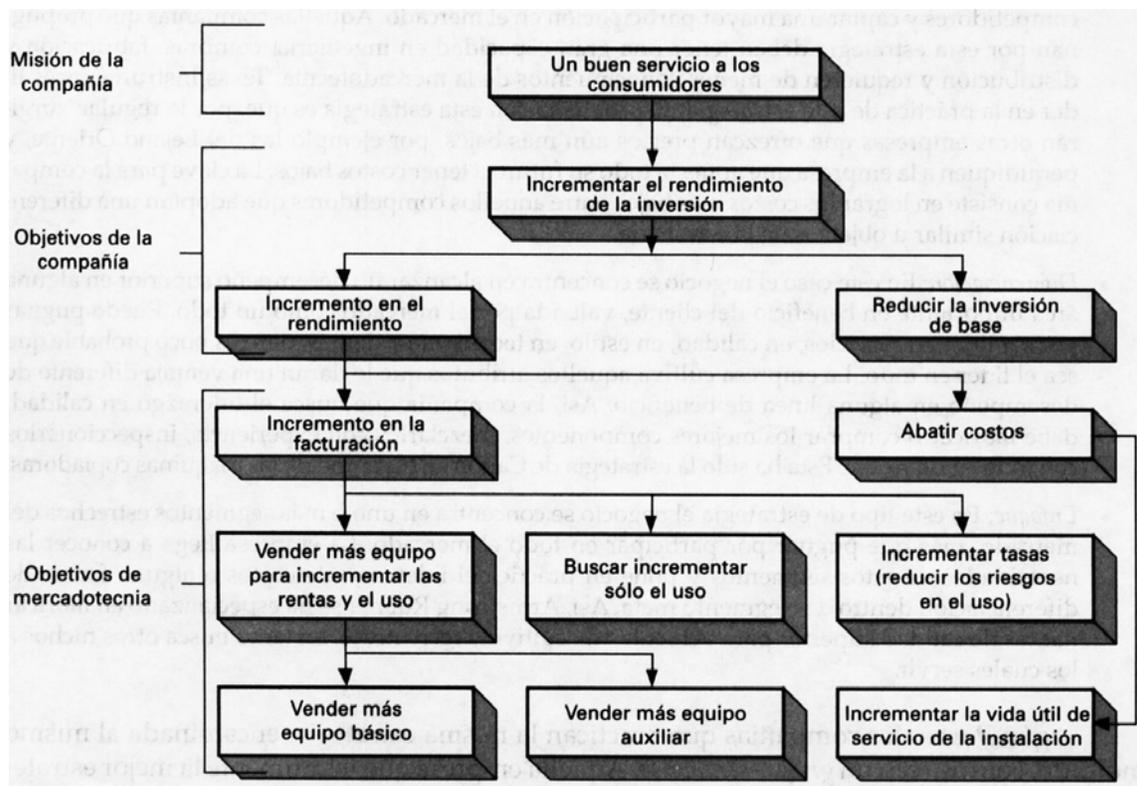


FIGURA 3-14. Jerarquía de oportunidades para la Interstate Telephone Company

Fuente: Adaptado de Leon Winer, "Are You Really Planning Your Marketing?", en *Journal of Marketing*, enero de 1965, p. 3. Publicado por la American Marketing Association.

Una compañía debe establecer metas realistas. Los niveles deben provenir de un análisis de las oportunidades que se le presentan a una unidad de negocios y de sus atributos, mas no de ideas empíricas.

Por último, los objetivos de la compañía deben ser consistentes. No es posible "maximizar tanto las ventas como las utilidades" o "lograr las mayores ventas al menor costo", o bien, "diseñar el mejor producto en el menor tiempo posible". Estos objetivos se inscriben en una relación de intercambio. Algunos intercambios importantes se mencionan a continuación:

- Márgenes de utilidad alta contra una alta participación en el mercado.
- Una profunda penetración de los mercados existentes contra el desarrollo de nuevos mercados.
- Metas de utilidades contra metas que no generan utilidades.
- Un alto crecimiento contra escaso riesgo

Cuando las metas no son consistentes surgirán confusiones. A menudo los directores generales (CEO) de empresas estadounidenses piden a sus administradores que inviertan en "crecimiento de la participación en el mercado a largo plazo" y después los presionan para que obtengan "altas utilidades actuales". En tanto los CEO japoneses exhortan con claridad a sus administradores a que busquen obtener mayor participación en el mercado y que después se preocupen por las utilidades. Cada opción en el conjunto de intercambios anterior exigirá una estrategia mercadotécnica muy distinta.

Formulación de estrategias

Las metas indican qué pretende lograr una unidad de negocios; mientras que la estrategia ofrece la respuesta en cuanto a cómo llegar a ellas. Toda empresa debe adaptar una estrategia para lograr sus metas. Si bien es posible enumerar muchos tipos de estrategias, Michael Porter las sintetizó en tres tipos genéricos que proporcionan un buen punto de partida para la concepción estratégica:"

- **Liderazgo total en costos:** Aquí la compañía trabaja con intensidad para obtener los menores costos de producción y distribución; por tanto, está en posibilidad de fijar precios más bajos que sus competidores y captar una mayor participación en el mercado. Aquellas compañías que propugnan por esta estrategia deben tener una gran capacidad en ingeniería, compras, fabricación y distribución y requieren de menos conocimientos de la mercadotecnia. Texas Instruments es líder en la práctica de esta estrategia. El problema con esta estrategia es que, por lo regular, surgirán otras empresas que ofrezcan precios aún más bajos, por ejemplo las del Lejano Oriente, y perjudiquen a la empresa que apuesta todo su futuro a tener costos bajos. La clave para la compañía consiste en lograr los costos más bajos entre aquellos competidores que adoptan una diferenciación similar u objetivo de la estrategia.
- **Diferenciación:** En este caso el negocio se concentra en alcanzar un desempeño superior en alguna área importante en beneficio del cliente, valuada por el mercado como un todo. Puede pugnar por ser líder en servicios, en calidad, en estilo, en tecnología y demás, pero es poco probable que sea el líder

en todo. La empresa cultiva aquellos atributos que le darán una ventaja diferente de desempeño en alguna línea de beneficio. Así, la compañía que busca el liderazgo en calidad, debe fabricar o comprar los mejores componentes, mezclarlos con experiencia, inspeccionarlos con todo cuidado, etc. Ésta ha sido la estrategia de Canon en el campo de las máquinas copiadoras.

- **Enfoque:** En este tipo de estrategia el negocio se concentra en uno o más segmentos estrechos del mercado, más que pugnar por participar en todo el mercado. La empresa llega a conocer las necesidades de estos segmentos y pone en práctica el liderazgo de costos o alguna forma de diferenciación dentro del segmento meta. Así, Armstrong Rubber se ha especializado en fabricar llantas de calidad superior para vehículos de cultivo y recreativos, en tanto busca otros nichos a los cuales servir.

Según Porter, las compañías que practican la misma estrategia, encaminada al mismo mercado, constituyen un grupo estratégico. Aquella empresa que instrumente la mejor estrategia tendrá las mayores utilidades. Por tanto, la compañía que tenga el costo más bajo, entre las que practican la estrategia de bajo costo, tendrá un mejor desempeño. Porter indica que, las empresas que no practican una estrategia definida - las indecisas- son las que peor se desempeñan. Los problemas de Chrysler e International Harvester surgieron porque ninguna de estas empresas trató de ser, en sus respectivas industrias, la más baja en cuanto a costos, la de mayor valor percibido y la mejor en servir a algún segmento del mercado. Los indecisos tratan de desempeñarse bien en todas las dimensiones estratégicas, pero ya que éstas requieren formas diferentes y con frecuencia inconsistentes para organizar la empresa, las compañías terminan por no ser excelentes en nada. (Véase el recuadro 3-1, Conceptos y herramientas de mercadotecnia.)

Conceptos y herramientas de mercadotecnia 3-1

Grupos estratégicos en la industria de fabricación de camiones

El papel de las estrategias genéricas y de los grupos estratégicos puede ilustrarse con la investigación realizada por William Hall en la industria de fabricación de camiones. La figura que se incluye se denomina mapa competitivo, y muestra la forma en que se colocó, hace algunos años, a siete empresas estadounidenses fabricantes de camiones, de acuerdo con sus costos relativos de rendimiento (ej. una firma con costos bajos) y su desempeño relativo (ej. ofrece el producto más diferenciado o deseable). Los porcentajes en la figura representan la tasa de rendimiento de la inversión (RI) de cada fabricante.

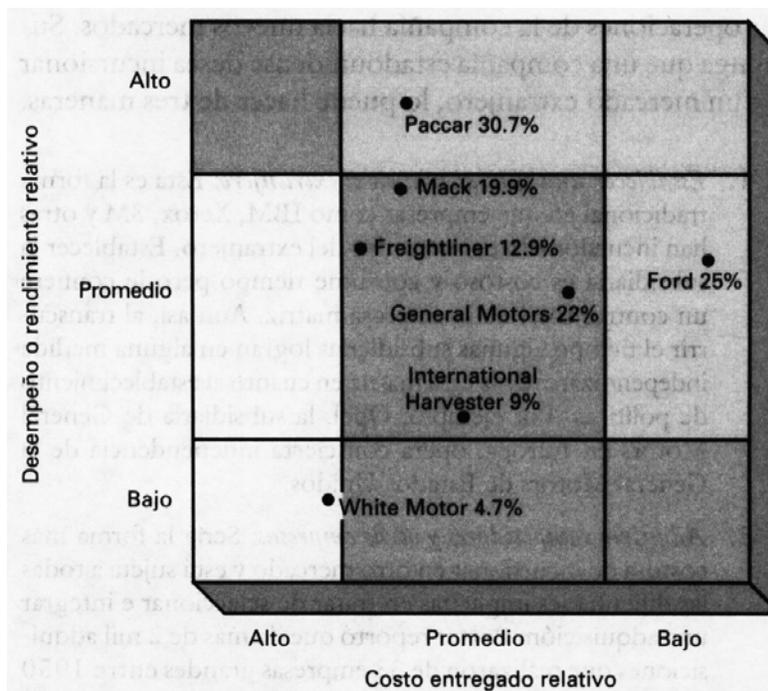
La Ford tiene evidentemente el costo relativo de rendimiento más bajo, seguida por la General Motors. Aunque sus camiones no son extraordinarios, este liderazgo en costos bajos le da a la Ford la tasa de rendimiento más alto (25%) en su grupo estratégico. Por otra parte, Paccar es el líder en el grupo estratégico de camiones de alto rendimiento y tiene una tasa de utilidad de 31% a diferencia del 20% de Mack.

En el otro extremo, se encuentra White Motors, cuyos camiones estaban por abajo del promedio en cuanto a rendimiento y altos respecto a costo relativo, no causa sorpresa alguna

que su tasa de rendimiento fuera 4.7% y que después la adquiriera Volvo, la cual ha planeado restablecerla.

Las cuatro empresas que se localizan en el centro de la figura están "en medio del camino" y tratan de que su desempeño y costos sean favorables, pero no sobresalen en ningún rubro. Sus tasas de rendimiento son más bajas que las de las dos firmas líderes, Ford y Paccar. De ello resulta que Freightliner fuera adquirida posteriormente por la Mercedes, y la línea de camiones de International Harvester se convirtiera tiempo después en Navistar.

Para que un negocio que se encuentra a mitad del camino mejore su tasa de rendimiento, la empresa debe definirse claramente sobre una de tres estrategias con posibilidades de éxito. Por ejemplo, International Harvester (IH) tenía tres opciones. Podía invertir en una planta más moderna con el afán de convertirse en una empresa de bajo costo. En este caso, sus principales competidores serían la Ford y la General Motors, las cuales integran el grupo estratégico que persigue el liderazgo en costos. Como alternativa, IH podía tratar de mejorar la calidad de sus camiones y servicios y así competir con Paccar y Mack, el grupo estratégico que persigue rentabilidad a través de la diferenciación del producto. Esto sería más difícil para IH porque la formación de un mejor producto y prestigio toma mucho tiempo, y Paccar ya lleva mucho camino de ventaja. Por último, IH podría buscar incursionar en diversos nichos de la industria camionera (esto no puede ilustrarse en la figura), convirtiéndose en líder de cada nicho, ya sea a través de costos bajos, diferenciación del producto o ambos. Por último, resultó que IH adoptó la tercera estrategia, y ha tenido gran éxito.



FUENTE: La gráfica se reproduce con licencia de Harvard Business Review. Un anexo de "Survival Strategies in a Hostile Environment" de William K. Hall, septiembre-octubre de 1980). Derechos de Autor 1980 por el Presidente y Miembros de la Universidad de Harvard; todos los derechos reservados.

Las compañías también están descubriendo que la estrategia más efectiva quizá requiera encontrar socios estratégicos. Aun las compañías en extremo grandes como AT&T, IBM, Philips, Siemens no suelen convertirse en líderes a nivel de un solo país, o bien a nivel global, a menos que formen alianzas estratégicas con empresas nacionales o multinacionales que complementen o apunten sus capacidades y recursos. Tan sólo el hacer negocios en otra nación exige tal vez que la empresa concesione sus productos, que forme una empresa conjunta con una compañía local, que compre a proveedores locales para cumplir con los requisitos de "satisfacción nacional", etc. El resultado es que las compañías están estructurando redes estratégicas con rapidez. Y el éxito corresponderá a aquellas que estructuren la mejor red. (Véase recuadro 3-1, Compañías e Industrias.)¹⁶

Formulación de programas

Una vez que el negocio ha desarrollado sus estrategias principales, debe instrumentar programas de apoyo. Por consiguiente, si ha decidido alcanzar el liderazgo tecnológico, deberá echar a andar programas que fortalezcan a sus departamentos de investigación y desarrollo, recaben información acerca de las tecnologías más avanzadas, desarrollen productos líderes, capaciten a su fuerza de ventas, desarrollen programas de publicidad para comunicar su posición como líderes en tecnología, etc. Más adelante, se abordarán con detalle estos programas.

Instrumentación

Aun cuando la firma haya desarrollado una estrategia clara y programas de apoyo bien pensados, esto quizá no sea suficiente, ya que la empresa puede fallar en sus procesos de instrumentación. Según la McKinsey Company, una importante empresa consultora, la estrategia no es más que uno de los siete elementos que las empresas mejor administradas presentan. El marco de las "7-S" (del inglés strategy, structure, systems, style, staff, skills, shared values) de McKinsey, se muestra en la figura 3-15. Los primeros tres elementos -estrategia, estructura y sistemas- se consideran el "hardware" del éxito, y los siguientes cuatro -estilo, equipo humano, habilidades y valores compartidos- son el "software".

El primer elemento del "software", el estilo, significa que los empleados de la compañía comparten una forma común de pensar y de comportarse. En consecuencia, todos en McDonald's sonríen al cliente, y los empleados de IBM son muy profesionales en su trato con los clientes. El segundo elemento es habilidad o capacidad, lo que quiere decir que el personal domina las habilidades que se requieren para llevar a cabo la estrategia de la empresa. El tercer elemento es la selección de personal, por lo cual significa que la empresa ha contratado gente capaz, que la ha capacitado y le ha asignado las funciones adecuadas. El cuarto elemento son los valores compartidos mediante los cuales los empleados comparten los valores y misiones que los guían. Cuando están presentes estos elementos de "software", las compañías tienen por lo regular más éxito al instrumentarlos.

Retroalimentación y control

Según instrumente su estrategia, la compañía necesita hacer un seguimiento de sus resultados y de los nuevos desarrollos en su medio. Algunos ámbitos son muy estables de un año al siguiente; sin embargo, otros cambian con rapidez y de manera, hasta cierto punto, predecible. La compañía puede estar segura de una cosa: las circunstancias cambian. Cuando un cambio tiene lugar, la compañía necesita revisar su instrumentación, programas, estrategias y, a veces, hasta sus objetivos. Considere lo que sucedió en la división de tubos de vacío de la General Electric.

Compañías e industrias 3-1

Las compañías se unen en alianzas estratégicas y empresas conjuntas

Gran parte del trabajo de los especialistas en planeación estratégica implica determinar la mejor manera de ensanchar las operaciones de la compañía hacia nuevos mercados. Suponga que una compañía estadounidense desea incursionar en un mercado extranjero, lo puede hacer de tres maneras.

1. ***Establecer una subsidiaria en el extranjero:*** Ésta es la forma tradicional en que empresas como IBM, Xerox, 3M y otras han incursionado en mercados del extranjero. Establecer la subsidiaria es costoso y consume tiempo pero le confiere un control total de la empresa matriz. Aun así, al transcurrir el tiempo algunas subsidiarias logran en alguna medida independizarse de la casa matriz en cuanto al establecimiento de políticas. Por ejemplo, Opel, la subsidiaria de General Motors en Europa, opera con cierta independencia de la General Motors de Estados Unidos.
2. ***Adquirir competidores y otras empresas:*** Sería la forma más costosa de incursionar en otro mercado y está sujeta a todas las dificultades implícitas en tratar de seleccionar e integrar una adquisición. Porter reportó que de más de 2 mil adquisiciones que realizaron de 33 empresas grandes entre 1950 y 1980, más de la mitad fueron desincorporadas hacia 1986. En otro estudio McKinsey reportó que sólo el 23% de las adquisiciones que se analizaron, generaba rendimientos financieros que excedían a los recursos que se habían erogado para adquirirlas. Bridgestone, la fábrica de neumáticos japonesa, vio desplomar sus utilidades una vez que adquirió Firestone. Relativamente pocas empresas -Federal Express, Cooper Industries, Stanley Tools- han demostrado tener éxito considerable al seleccionar y efectuar sus adquisiciones.
3. ***Formar alianzas y empresas conjuntas:*** Si bien formar y administrar alianzas estratégicas resulta complejo, presenta la ventaja de que es mucho menos costoso y consume menos tiempo que iniciar una empresa o hacer adquisiciones. Las alianzas se emprenden por diversos motivos: para tener acceso a nuevas tecnologías, incursionar en mercados "bloqueados", disminuir la inversión que se necesita, tener acceso a una marca o a un grupo de consumidores o para lograr una cobertura más amplia a nivel global. El número de empresas conjuntas se ha incrementado de manera notoria en las últimas décadas; sin embargo, se ven sujetas a problemas como desacuerdo entre los socios acerca de inversiones adicionales, expectativas diferentes respecto a ren-

dimientos, falta de capacidad para cambiar al ritmo en que lo hacen las condiciones del mercado, barreras culturales de comunicación y dificultades para integrar los sistemas contables y de información de ambas empresas. Algunos estudios demuestran que hasta un 70% de las alianzas puede tener un final poco satisfactorio.

Dentro de las alianzas existen cuatro tipos de *alianzas mercadológicas*:

1. ***Alianzas de producto y/o de servicio:*** Éstas pueden variar de una compañía que le otorga permiso a otra para fabricar su producto; se le otorga a dos empresas que en conjunto comercializan sus productos complementarios (por ejemplo, Apple PC's se unió con computadoras Digital Vax); le otorga permiso a dos compañías que en forma conjunta diseñan, fabrican y comercializan un nuevo producto (por ejemplo la producción conjunta del modelo Escort por parte de Mazda y Ford). También se puede lograr una alianza mercadológica entre una compañía que ofrece productos y otra que ofrece servicios (como la nueva tarjeta de crédito de Citibank con la que se hacen rebajas para adquirir un Ford). Por último, dos empresas de servicios pueden formar una alianza mercadológica (como la de H&R Block y Hyatt Legal Services).
2. ***Alianzas promocionales:*** Una compañía puede estar de acuerdo en promover un producto o servicio de otra. Por ejemplo, la serie de videocasetes de las Tortugas Ninja incluye cupones para Pizza Hut. Pathe Entertainment y Bantam Books se unieron y promovieron en conjunto la película y el libro The Russia House, o bien, un restaurante elegante quizá acepte exhibir en sus paredes pinturas de una galería de la localidad.
3. ***Alianzas logísticas:*** En esta situación, una empresa ofrece servicios de apoyo logístico para los productos de otra empresa. Por ejemplo, Federal Express almacena las piezas de muchas empresas y garantiza que enviará al día siguiente a cualquier lugar de Estados Unidos todo pedido que haya recibido hasta la tarde anterior. Abbott Laboratories sostiene una alianza con 3M mediante la cual almacena y entrega todos los productos médicos y quirúrgicos que fabrica 3M a hospitales a lo largo y ancho de Estados Unidos.
4. ***Colaboraciones en precios:*** En este caso una o más empresas se unen en una colaboración especial en cuanto a precios. Es común que las cadenas hoteleras y agencias de renta de automóviles ofrezcan descuentos en precios.

Las compañías tienen que pensar con más detenimiento en encontrar socios que sean capaces de complementar sus fortalezas o de compensar sus debilidades. Las alianzas, cuando se administran correctamente, le permiten a las empresas obtener un mayor impacto en ventas a menor costo. El riesgo más importante consiste en que los socios pueden no estar de acuerdo con las responsabilidades actuales o con instrucciones a futuro.

FUENTE: Adaptado con permiso del editor de The 6 Imperatives of Marketing: Lessons from the World's Best Companies, capítulo 4, derechos reservados © 1992, Allan J. Magrath. Publicado por AMACOM, una división de la American Management Association; Todos los derechos reservados .

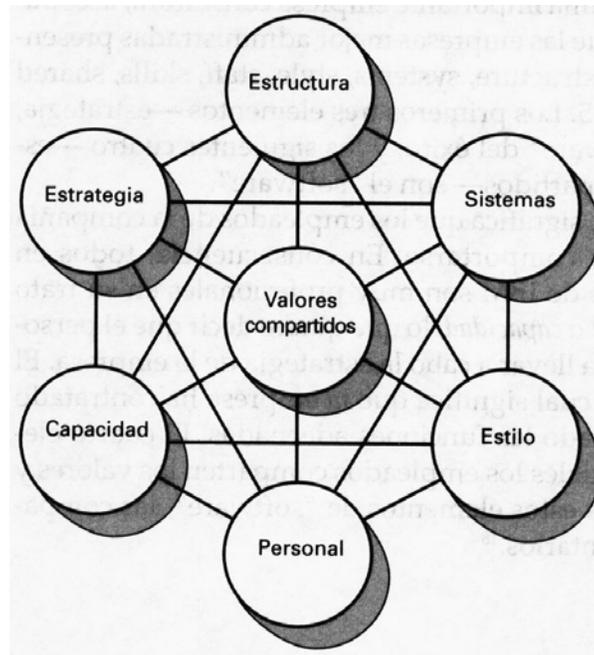


FIGURA 3-15 Marco de contexto McKinsey 7-S

Fuente: Thomas J. Peters y Robert H. Waterman, Jr. In Search of Excellence: Lessons from America's Best Run Companies. Derechos reservados © 1982 por Thomas J. Peters y Robert H. Waterman, Jr. Se reimprimió con permiso de Harper & Row, Publishers.

Hace algunos años, el presidente de General Electric llamó al gerente general de la división de válvulas de vacío. Este último esperaba felicitaciones por haber incrementado las ventas en un 20%. En lugar de eso, le reprendieron por haber mantenido a GE demasiado tiempo en el negocio equivocado. Las ventas de GE habían crecido porque algunos competidores dejaron el negocio de válvulas de vacío, no a causa de la competitividad de GE. Además, acababa de surgir la tecnología del transistor que estaba superando a las válvulas de vacío y trayendo a nuevos actores, como Texas Instruments y Fairchild. De hecho, el mercado total para dispositivos que amplificaban señales eléctricas débiles había crecido 30% en el mismo periodo. El gerente era culpable de miopía en mercadotecnia, concentrándose en válvulas de vacío en lugar de hacerlo en todas las demás tecnologías que competían para servir a esa necesidad en particular. Algunos negocios están muertos sin que lo sepan siquiera sus gerentes.

El ajuste estratégico de una empresa con su posición en el mercado, se erosionará sin remedio, debido a que el ámbito de mercado casi siempre tenderá a cambiar más rápido que las "7-S" de la empresa. Por consiguiente es posible que una empresa siga siendo eficiente mientras se vuelve ineficaz. Peter Drucker señalaba que es más importante hacer lo adecuado (ser eficaz) que hacerlo adecuadamente (ser eficiente). Las compañías excelentes sobresalen en ambos aspectos.

Una vez que una organización empieza a perder su posición en el mercado por no responder a los cambios críticos de las circunstancias, tiene muy pocas opciones.

La General Motors tardó en reconocer el rápido crecimiento de autos pequeños en el mercado estadounidense. Estos autos significaban una nueva oportunidad para los fabricantes de automóviles en Estados Unidos en un mercado maduro. Una nueva oportunidad es una ventana estratégica que sólo permanece abierta por poco tiempo.¹⁹ Mientras los Volkswagen y los carros pequeños japoneses incrementaban su participación en el mercado, la GM terminó por responder con un carro mal armado que llevó por nombre Vega. La ceguera de GM fue el resultado de su operación en los años setenta y ochenta con los residuos de estrategia, estructura, sistemas, estilo, personal, habilidades y valores que eran comunes en los años setenta. La dirección de GM necesitaba darse cuenta de que la competitividad requiere de pasos drásticos, que incluyen adelgazar la administración y reducir costos, fabricar piezas fuera del país, asociarse con fabricantes extranjeros y mejorar la calidad del producto y el servicio de los *distribuidores*.

Las organizaciones, en especial las grandes, tienen mucha inercia. Se constituyen como máquinas eficientes y es difícil cambiar una de sus partes sin tener que ajustar el resto. No obstante, las organizaciones pueden cambiar mediante el liderazgo; tal vez anticipándose a una crisis, pero efectivamente en medio de una crisis. La clave de la supervivencia organizacional, consiste en la voluntad de la organización para examinar el contorno cambiante y adoptar nuevas metas y comportamiento apropiados. Las que son adaptables hacen un seguimiento continuo de su ámbito e intentan, mediante la planeación estratégica flexible, mantener una adaptación viable con un contorno que evoluciona.

❖ RESUMEN

Las empresas de excelencia saben cómo adaptarse y responder a un mercado que cambia en forma continua, mediante la práctica de una planeación estratégica orientada hacia el mercado. Conocen la forma de desarrollar y mantener una relación viable entre sus objetivos, recursos y oportunidades. Llevan a cabo procesos de planeación estratégica a nivel corporativo, empresarial y del producto. Los objetivos que se desarrollan a nivel corporativo descienden a niveles inferiores, donde tiene lugar la elaboración de planes estratégicos y de mercadotecnia, para guiar las actividades de la empresa. La planeación estratégica comprende ciclos relativos de planeación, instrumentación y control.

La planeación estratégica comprende cuatro actividades de planeación. La primera, consiste en desarrollar un claro sentido de la misión de la empresa en los términos de su campo de acción industrial, campo de acción de productos y aplicaciones, campo de acción de la competencia, campo de acción del segmento cliente, campo de acción vertical y campo de acción geográfico. Un proyecto bien desarrollado proporciona al personal un sentimiento compartido de propósito, dirección y oportunidad.

La segunda actividad requiere identificar las unidades estratégicas de negocios de la empresa (UEN). Lo que mejor define a un negocio con sus grupos de clientes, las necesidades de sus clientes y las tecnologías. Las UEN son unidades de negocios que pueden beneficiarse de la planeación por separado, enfrentarse a competidores específicos y ser administradas como centros rentables.

La tercera actividad demanda la distribución de recursos en las diversas UEN con base en el nivel de atracción de su mercado y fuerza competitiva de la empresa. Existen varios modelos de cartera disponibles, incluyendo los del Boston Consulting Group y de la General Electric, para ayudar al director corporativo a determinar las UEN que deben ser estructuradas, mantenidas, cosechadas o liquidadas.

La cuarta actividad requiere expandir los negocios existentes y desarrollar otros nuevos, para cubrir la brecha de la planeación estratégica. La empresa puede identificar las oportunidades considerando el crecimiento intensivo (penetración en el mercado, desarrollo del mercado y desarrollo del producto); crecimiento integral (integración regresiva, progresiva y horizontal), y crecimiento mediante diversificación (diversificación concéntrica, horizontal y conglomerada).

Cada UEN realiza su propia planeación estratégica, que consiste en ocho pasos: definición de la misión de negocios, análisis del ambiente externo, análisis del entorno interno, selección de los objetivos y metas en el negocio, desarrollo de las estrategias de negocios, preparación de programas, instrumentación de programas y recolección de la retroalimentación así como ejercer el control. Todos estos pasos mantienen a la UEN en contacto con su contorno y en estado de alerta respecto a nuevas oportunidades y problemas. Más aún, el plan estratégico de la UEN proporciona el contexto para elaborar planes de mercado para productos y servicios específicos, los cuales examinaremos en el capítulo siguiente.