

COMPETITIVIDAD Y ESTRATEGIA EMPRESARIAL

JULIO LÓPEZ MAS

E-mail:

Alcanzar el Liderazgo - y permanecer allí - es la base de la estrategia: crear una ventaja competitiva. La estrategia es colocarse uno aparte de la competición. No estriba en ser mejor en lo que hace sino en ser diferente en lo que hace.

*Crear las ventajas del mañana,
Michael Porter, 1997.*

El artículo desarrolla los conceptos de competitividad y estrategia empresarial, de manera dinámica y aplicativa, tomando en cuenta el pensamiento administrativo más moderno. La novedad es la integración de la idea de competitividad con la creación de organizaciones creativas, innovadoras y de calidad total

Para comprender cómo es posible crear e implantar estrategias exitosas a nivel de empresa, con el fin de construir ventajas competitivas sostenibles – creemos que debe desarrollarse un entendimiento sistemático de lo que debe ocurrir para que exista competitividad.

La competitividad no es un estado de existencia, es un proceso dinámico para aumentar la productividad y el conocimiento. Es el conjunto de atributos que tiene un producto o servicio, que son superiores a los de los competidores, basados en la calidad, precio, rapidez y entregas, en relación con un mercado objetivo.

I. MISIÓN DE LA EMPRESA Y LA COMPETITIVIDAD

Ante la pregunta de ¿para qué se forma una empresa? Podrá señalarse diversas razones, entre

ellas muchas de carácter altruista, como “para dar un servicio” o “para satisfacer una necesidad” o “para ser útil a la sociedad” o “para contribuir a la alimentación de la población”, pero en el fondo hay, además del trasfondo social, una razón común a toda empresa, que es la de generar ingresos que permitan cubrir los costos (de materias primas, materiales, repuestos, electricidad, combustibles, mano de obra, etc.) y que produzcan ganancias o utilidades que permitan pagar dividendos a quienes invierten en la empresa y efectuar reinversiones para hacer crecer el negocio.

También es conveniente subrayar que una empresa se forma usualmente pensando que será algo permanente en el tiempo, que durará bastante, para así darles sustento tanto a los accionistas como a los ejecutivos y los trabajadores de la empresa¹ posea una visión a largo plazo.

1. Sobre el desarrollo de las metas y la filosofía de la organización, HOWARD GITLOW, nos dice : “ La visión de corto plazo no ha dado buenos resultados. Tenemos que crear y perpetuar una constancia en el propósito con una visión de largo plazo (pag. 17)

Esta "Misión de la Empresa" o finalidad, para la que ella se crea, puede también expresarse así: "Una Empresa tiene la misión de:

- Asegurarle un largo plazo a la inversión de los accionistas.
- Asegurarles a los clientes precio, servicio y oportunidad de entrega.
- Asegurarles a los trabajadores un clima laboral de mutuo respeto y desarrollo integral.
- Asegurarle al país el cumplimiento de sus deberes y la interrelación con él.

"Una vez desarrollada la formulación de la misión, debe convertirse en un documento "viviente". Todos en la organización deben entenderla e integrarla dentro de su proceder cotidiano".

Pero, para que la empresa cumpla su misión, para que continúe en el mercado, para que no quiebre y cierre, debe primero lograr enfrentar con éxito a la competencia.

Conforme más nos acercamos al año 2,000 se va haciendo cada vez más evidente que vivimos una época en la cual las barreras entre las naciones van siendo derribadas; la tendencia es a la globalización del mundo:

- Hay una tendencia a borrar las fronteras entre los países, empezando por Europa y América del Norte, y existen diversos procesos de integración latinoamericana: "Comunidad Andina de Naciones Mercosur".
- Bajan las barreras arancelarias en un país tras otro.
- Los satélites intercomunican el globo sin importar las distancias entre las naciones.
- El dinero se mueve alrededor del mundo las 24 horas.
- Las empresas tejen redes en todo el planeta, atravesando las fronteras de decenas de países.
- Las tecnologías se fusionan y las disciplinas se interpenetran. Aparecen la bio-electrónica, la electo-medicina, Ingeniería genética, etc.

En la IV Cumbre de la Competitividad, organizada por el Ministerio de Industria Turismo, Integración y Negociaciones Comerciales Inter-

nacionales (MITNCI) y realizada el día 21 de julio de 1998, se trataron los temas del Conocimiento y el Liderazgo empresarial.

En su ponencia "Liderazgo, sentido y visión de la empresa", el profesor John Hunt del London Business School, manifiesta que la noción de gerencia basada en los conceptos de planificación, anticipación y control se encuentra en revisión. Cada vez tiene mayor aceptación la figura de líder, capaz de salir al encuentro de los constantes cambios y la agresiva competencia que caracterizan al mundo de hoy. EL rasgo esencial de líder es su habilidad para hacer aflorar el conocimiento acumulado en la firma.

Las condiciones imperantes en el mundo actual están haciendo que los estilos autoritarios de dirección estén cayendo en desuso.

Un verdadero líder debe ser capaz de involucrar a todos sus trabajadores en los objetivos de la empresa. A la vez que lleva el control, presta atención a los empleados y alienta su afición creativa. Esta es la mejor manera de atraer a la inteligencia y retenerla en la empresa.

Los términos "líder" y "visión" son indeliberables. El amplio concepto de visión, que da un sentido al trabajo de la empresa, está desplazando al plan como instrumento primordial del líder. El líder debe lograr que la visión sea compartida y discutida por todos los miembros de la organización.

En el Perú, desde agosto de 1990 se está efectuando un ajuste económico y modificando nuestro modelo de desarrollo. Paulatinamente se está abriendo nuestro mercado a la competencia de empresas foráneas, reduciendo la dispersión de niveles arancelarios y señalándose que en corto plazo se irá al establecimiento de un solo arancel para la importación de todos los productos.

Esto equivale a anunciar la profundización del cambio en nuestro país, caracterizada por un viraje gradual de un mercado cerrado, cautivo, de precios y no de calidad, a un mercado abierto a la competencia internacional.

Los mercados cerrados o protegidos se ca-

racterizan porque usualmente en ellos la rentabilidad de las empresas es determinado por políticas gubernamentales, mientras que en los mercados abiertos la rentabilidad de las empresas es determinada por su capacidad competitiva.

En un mercado abierto, el reto que enfrenta toda empresa, por el cambio profundo de su entorno es el de hacerse competitiva, para lo cual tiene que adoptar un nuevo patrón tecnológico. Este patrón tecnológico que impera a nivel mundial se compone de dos vertientes, la de la microelectrónica y la informatización; la de la organización que deber ser sistémica y flexible. Otro desafío empresarial es la calidad, en su interpretación más amplia: calidad del trabajo, calidad del servicio, calidad de la información, calidad del proceso, calidad de las personas, calidad de la empresa, calidad de los objetivos, etc.³

II. EL ENFOQUE TEÓRICO: LAS VENTAJAS COMPARATIVAS Y COMPETITIVAS

Hay una larga historia de esfuerzos para explicar el éxito internacional de algunos sectores en el comercio internacional. El clásico se centra en la teoría de la Ventaja Comparativa. La llamada Ley de la Ventaja Comparativa tiene su origen en los escritos de los economistas Adam Smith y David Ricardo y su contenido afirma que los países se especializan en la producción de los bienes que pueden fabricar a un costo relativamente mas bajo, y las diferencias de costos pueden deberse a que son diferentes o la productividad de los factores de producción de los países o sus dotaciones (cantidades) relativas de dichos factores. Por lo tanto, las naciones se especializarían en la producción de bienes en las que gozan de una ventaja comparativa⁴.

Los cambios en la economía internacional están creando un creciente convencimiento de que

la ventaja comparativa basada en los factores de producción no es suficiente para explicar las estructuras del comercio mundial, distintos factores como la competencia cambiante, el intenso cambio tecnológico, la competencia entre naciones que poseen dotaciones comparables de factores, la mundialización de la competencia o globalización tienen que ser consideradas en la creación o durabilidad de las ventajas.

Algunos académicos, con vasta experiencia en asesoría empresarial y estudios sobre el desarrollo de los principales países industrializados, han formulado la necesidad de establecer nuevos enfoques teóricos, uno de dichos intelectuales, es Michael Porter, profesor de la Escuela de Negocios de Harvard.

Porter, en su obra titulada "La Ventaja Competitiva de las Naciones" (Ed. Vergara, BsAs, 1991) expone los fundamentos de su teoría; está nueva teoría va mas allá de las ventaja comparativa y llega a las características y dinámica de las ventajas competitivas de una nación. Se explica por qué las empresas de una nación consiguen ventaja competitiva en todas sus formas, no solamente en los limitados tipos de ventaja basada en los factores "naturales" (entre otros) de empresas, que se contemplan en la teoría de la ventaja comparativa.

La nueva teoría refleja el rico concepto de la competencia que comprende los mercados segmentados, los productos diferenciados, las diferencias en las tecnologías y las economías de escala. La calidad, las características y la innovación en los nuevos productos son determinantes en los sectores y segmentos avanzados.

Además, la ventaja en los costes se deriva tanto de los diseños que permiten una fabricación eficiente y de las tecnologías avanzadas de proceso cuanto de los costes de los factores o incluso de las economías de escala. De esta manera estaremos en condiciones de comprender las razones por las que algunas naciones son mejores

3 Kauro Ishikawa : ¿ Que es el control total de Calidad, pag. 49

4 La teoría del Comercio Internacional se ha enriquecido con desarrollos posteriores a David Ricardo, como el modelo de Factores Específicos (Paul Samuelson); Dotación de Recursos y Comercio : el modelo Heckscher - Ohlin; Economías de Escala y Ventaja Comparativa, etc. CF : Paul Krugman. Y Maurice Obstfeld. *Economía Internacional*, Tercera Edición, Mc Graw Hill, 1995.

que otras en la creación de estas ventajas, tan esenciales para la alta y creciente productividad.

Este nuevo enfoque de las Ventajas Competitivas arranca de la premisa de que la competencia es dinámica y evolutiva. La competencia es un paisaje sometido a constante cambio en el que continuamente afloran nuevos productos, nuevas formas de comercializarlos, nuevos procesos de fabricación y segmentos de mercado completamente nuevos.

Asimismo, el nuevo enfoque reconoce como elemento central la mejora y la innovación en los métodos y la tecnología. Dado que la innovación requiere unas inversiones continuadas en investigación, recursos humanos y capital tangibles, es importante analizar el aporte que brinda una nación con un entorno en el que sus empresas sean capaces de mejorar e innovar más de prisa que sus rivales extranjeros en un determinado sector.

En una visión estática de la competencia, los factores de producción de una nación son fijos. Las empresas los despliegan en aquellos sectores donde probablemente producirán los rendimientos más altos. En la competencia real, el carácter esencial es la innovación y el cambio. En lugar de limitarse a desplazar pasivamente los recursos allí donde los rendimientos sean mayores, la auténtica cuestión es cómo pueden aumentar las empresas los rendimientos que están consiguiendo mediante la incorporación de nuevos productos y procesos.

En lugar de la simple optimización dentro unos límites fijos, la cuestión es ver cómo pueden conseguir las empresas una ventaja competitiva mediante el cambio de esos límites. En lugar de limitarse el despliegue de una masa fija de factores de producción, un asunto más importante es determinar la forma en que las empresas y las naciones mejoran la calidad de los factores, elevan la productividad con la que se utilizan y crean nuevos productos.

III. EL MÉTODO PARA LA FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA COMPETITIVA

Esencialmente, la definición de una estrategia competitiva consiste en desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué política será necesaria para alcanzar tales objetivos. Las figuras 1 y 2 muestran ese enfoque.

La figura 1 muestra que la estrategia competitiva es una combinación de los fines (metas) por los cuales se está esforzando la empresa y los medios (políticas) con los cuales está buscando llegar a ellos. Diferentes empresas tienen palabras distintas para algunos de los conceptos ilustrados. Por ejemplo, algunas empresas usan términos como "misión" u "objetivos" en vez de metas y algunas otras usan "tácticas" en vez de políticas "operaciones o funcionales". Sin embargo, la noción esencial de la estrategia está captada en la distinción entre fines y medios. "Estrategia Corporativa", es el patrón de los principales objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para conseguir dichas metas, establecidos de tal manera que definan en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser.

Es importante recordar que la elección de metas y la formulación de políticas no pueden ser decisiones separadas. Alfred Chandler en "Estrategias y Estructura" 1962 sigue la misma dirección cuando define la estrategia (como la determinación de las metas y objetivos básicos de una empresa a largo plazo y la adopción de cursos de acción y asignación de recursos necesarios para lograr dichas metas)⁵. La figura 1 que puede llamarse "Círculo de la Estrategia Competitiva", es un medio para articular los aspectos claves de la estrategia competitiva de una empresa en una sola página. En el centro del círculo están los objeti-

5 Kenneth R. Andrews, "En el concepto de estrategia corporativa" (1980) dice: "Dentro de una compañía la estrategia corporativa es un patrón o modelo de decisiones que determinan y revela sus objetivos, propósitos o metas. Asimismo, dicho patrón produce los principales políticas y planes para lograr tales metas, establece la clase de organización económica y humana que es o pretende ser..." En Mintzberg - Briann Quinn: El proceso estratégico, pag. 51

FIGURA N° 1

CÍRCULO DE LA ESTRATEGIA COMPETITIVA

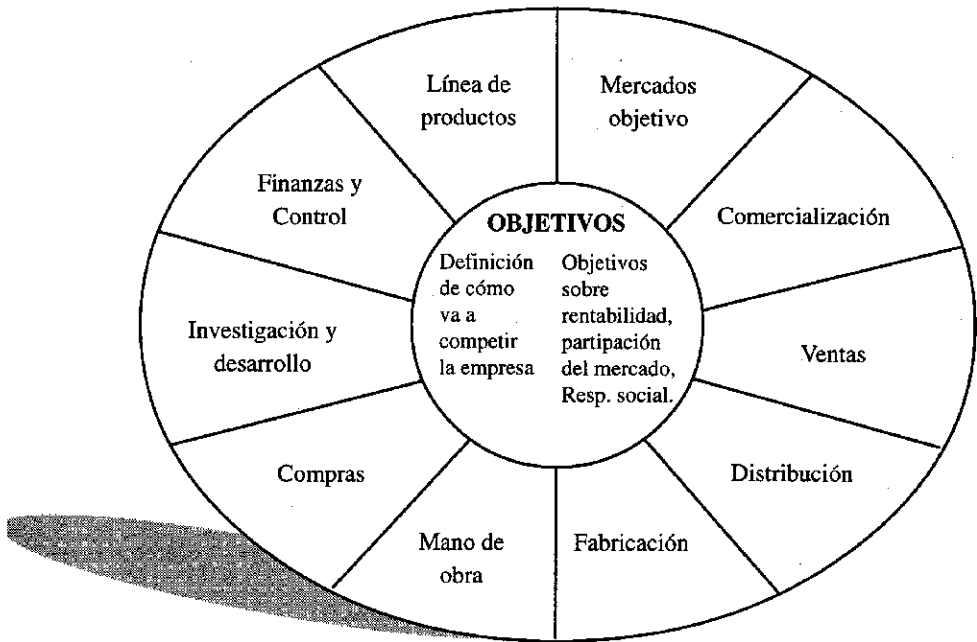
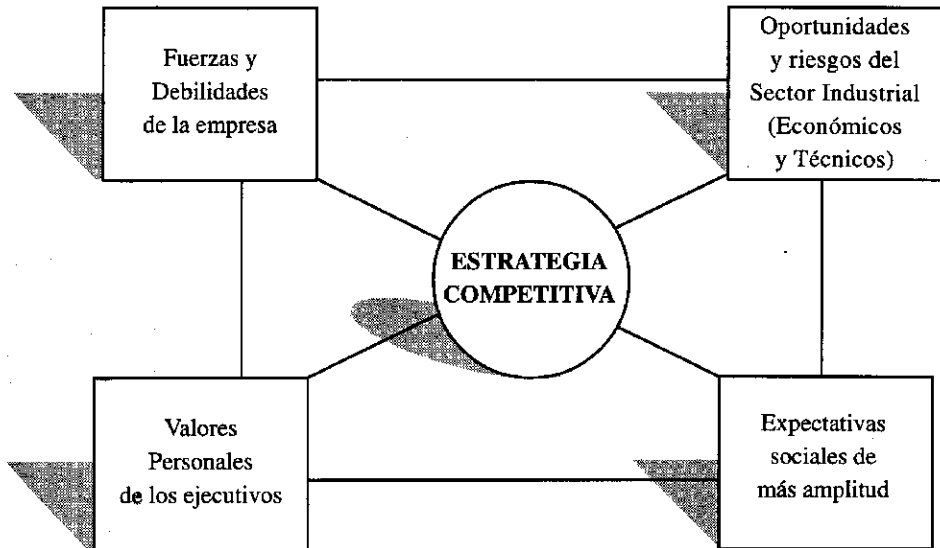


FIGURA N° 2

CONTEXTO EN EL CUAL SE FORMULA LA ESTRATEGIA COMPETITIVA



vos de la empresa, que forman su definición general de cómo se desea competir y sus objetivos específicos económicos y no económicos. Los radios del círculo son las políticas claves de operación con las cuales la empresa busca alcanzar esos objetivos. Bajo cada encabezado en el círculo, un enunciado sucinto de las políticas clave de operación en dicha área funcional deben definirse como consecuencia de las operaciones de la empresa.

Dependiendo de la naturaleza del negocio, la dirección puede ser más o menos específica al articular estas políticas clave de operación; una vez que estén especificadas, se pueden utilizar el concepto de estrategia para dirigir el comportamiento general de la empresa. Al igual que una rueda, los rayos (políticas) deben radiar del centro y reflejar (objetivos) y deben estar conectados entre sí o la rueda no girará.

La figura 2 muestra que en el nivel más amplio la formulación de la estrategia competitiva involucra la consideración de cuatro factores clave que determinan los límites de lo que una compañía puede lograr con éxito.

- Puntos fuertes y debilidades de la empresa
- Valores propios de la organización
- Oportunidades y riesgos del sector económico
- Expectativas sociales

Los puntos fuertes y débiles conforman su perfil de activos y habilidades con relación a sus competidores, incluyendo recursos financieros, posición tecnológica, identificación de marcas, etc. Los valores propios de una organización son las motivaciones y las necesidades de los directivos clave y de todo personal que debe implantar la estrategia elegida. Los puntos fuertes y debilidades, combinadas con los valores, determinan los límites internos (para la empresa) a la estrategia competitiva que una empresa puede adoptar con éxito. Los límites externos están determinados por su sector de actividad y el entorno. Las oportunidades y riesgos del sector definen el ambiente competitivo, con sus amenazas conomi-

tas y beneficios potenciales. Las expectativas sociales reflejan el impacto sobre la compañía de factores tales como política gubernamental, intereses sociales, costumbres que emergen y otros muchos más. Estos cuatro factores deben ser considerados antes de que la empresa pueda desarrollar un conjunto de objetivos y políticas realizables.

La estrategia corporativa tiene además dos aspectos igualmente importantes, relacionados en la vida pero separados con fines analíticos y pedagógicos. El primero es la formulación; el segundo es su implementación. Decidir lo que debe ser la estrategia es al menos idealmente una tarea racional. Sus principales sub-actividades exigen identificar las oportunidades y riesgos del entorno de la empresa y atribuir cierta estimación a las alternativas que se vislumbran. Antes de poder elegir deben valorarse los puntos fuertes y débiles de la empresa. Debe estimarse, del modo más objetivo posible, su capacidad actual o potencial de aprovechar las necesidades del mercado detectadas o agilidad para superar los posibles riesgos. La estrategia corporativa debe lograr un aumento de la ventaja competitiva de la empresa⁶.

La alternativa estratégica resultante de emparejar la oportunidad y la capacidad corporativa a un nivel aceptable de riesgo es lo que se llama la "Estrategia Económica". La determinación de una estrategia también requiere la consideración de qué alternativa prefieren los directivos y ejecutivos de la empresa, aparte de las consideraciones económicas. Los valores, aspiraciones e ideales de la organización tienen que influir, y a nuestro juicio también están en consideración la experiencia y valores de los ejecutivos con pleno derecho en la elección final de los objetivos. Así pues, lo que quieren hacer los ejecutivos de la empresa debe estar comprendido en la decisión estratégica. Finalmente la elección de la estrategia tiene un aspecto ético⁷.

El ejecutivo puede considerar algunas alternativas más atractivas que otras teniendo en cuenta el bien público o el servicio a la sociedad.

6 Michael Porter : De la ventaja competitiva a la estrategia corporativa, en Mintberg - Brian Quinn, El proceso estratégico, pag. 774.

Las aptitudes para identificar los cuatro componentes de la estrategia:

- Oportunidades del Mercado
- Recursos y competencias corporativas
- Valores y aspiraciones empresariales
- Reconocimiento de las obligaciones debidas a los accionistas, y a otros sectores de la sociedad.

La aplicación de la estrategia comprende una serie de sub-actividades que son principalmente administrativas. Una vez decidido el objetivo, deben movilizarse los recursos de la empresa para conseguirlo. Para una ejecución eficiente de las tareas requeridas debe buscarse una estructura organizativa adecuada que sea eficaz mediante sistemas de información y relaciones que permitan una coordinación de las actividades sub-divididas. El papel de liderazgo personal es importante y algunas veces decisivo para el éxito de la estrategia.

Este marco general de planeación empresarial ha sido profundizado por Porter, apoyado en su vasta experiencia como asesor en dirección de empresas, ha logrado perfilar un esquema con la genialidad de lo simple y lo práctico que permite el análisis de cada sector de negocios en concreto. Su esquema, establece las fuerzas más poderosas que inciden en un sector específico, partiendo del análisis del mismo.⁷

“ Para determinar la estrategia competitiva dice Porter – debo conocer las peculiaridades del sector en el que estoy ubicado”. Y, para conocerlo debo evaluar cinco fuerzas fundamentales: 1) la que ejercen mis competidores; 2) la amenaza de posibles sustitutos de mi producto; 3) la fuerza negociadora de clientes o compradores; 4) el poder de los proveedores o vendedores; y finalmente 5) los posibles nuevos competidores. Adicionalmente a estas fuerzas, deben considerarse las que Porter llama “barreras para entrar en el sector”. La entrada o salida, en efecto, se dificulta debido a la preferencia emocional por un

sector o por una rama económica en el que al empresario se ha desarrollado, por el costo de liquidación de activos específicos, por los costos laborales, por las restricciones y estímulos legales, o bien debido a la fuerza de las marcas, al dominio de los canales comerciales, a la ubicación geográfica, a la restricción tecnológica, etc..

Estas fuerzas de posibles que han de ser analizadas en profundidad constituye uno de los trazos más importantes en la determinación de la estrategia que Porter sugiere, encuentran sus ejemplos típicos en donde se tornan especialmente críticas.

La amenaza de posibles sustitutos, por ejemplo, resultó fatal para la industria relojera suiza, cuando la electrónica le arrebató el mercado de su sector. La fuerza negociadora del cliente es clara en la industria automotriz, debido a la avasalladora capacidad de compra de las armadoras.

La fuerza de los proveedores, por su parte, es más patente en la dependencia que observamos en los productores de concreto premezclado respecto de las productoras de cemento. Finalmente el ingreso al sector de nuevos competidores, siempre es un peligro cuando la magnitud del mercado es importante y sus márgenes interesantes.

Michael Porter concreta el análisis de las diversas fuerza que inciden en el sector en tres estrategias genéricas posibles: 1) ser líderes en costos; 2) ser líderes por diferenciación, o bien; 3) se líderes en base a una alta segmentación o enfoque.

En las estrategias con el fin de utilizar eficientemente los recursos humanos se dan algunos de los siguientes criterios:

- **Liderazgo en costos.**– Persigue mayor rendimiento, posibilidad de negociación de precio por compras de alto volumen. Requiere una orientación hacia los costos y el control; requiere instalaciones adecuadas;
- **Diferenciación.**– Busca la lealtad del consumidor a través de resaltar los atributos

7 Tan importante es este aspecto, que E. DeBono (1993) recomienda la creación de “ Monopolios de Valor” en la empresa, basadas en la creatividad

8 Para una presentación amplia de las estrategias empresariales, vease : Henry Mintzberg : Estrategias Genericas, en Mintzberg / Briann Quinn, Proceso estrategico, pag. 81 – 94.

perceptuales de los elementos que para éste tiene valor; se orienta hacia la alta contribución marginal. Requiere orientación hacia la creatividad, reputación e imagen;

- **Alta segmentación.**- Orientada a una limitada participación en el mercado, busca como objetivo el valor perceptual del consumidor únicamente en un segmento dado.

Estas tres grandes líneas, sin embargo, no se encuentran en estado puro; se dan en distintas proporciones aunque con preeminencia de una sobre las otras. A título de ejemplo, se puede pensar en el mercado automotriz alemán en el cual compiten tres fabricantes con estrategias genéricas totalmente distintas y con mucho éxito: Volkswagen como líder en volumen y en costos; Mercedes Benz con un producto claramente diferenciado; y Porsche, con una alta segmentación ubicada en el mercado de automóviles deportivos.

Por último, señalamos el concepto de estrategia global total, desarrollada por George S. Yip para hacer frente a la internacionalización de los negocios, en el sentido de ampliar su participación en mercados extranjeros, y también, en un proceso de integración en una estrategia comparativa mundial⁹.

IV. CRITERIOS OPERACIONALES PARA FORMULACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS EMPRESARIALES

Se empieza el trabajo realizando el análisis de la situación empresarial, con un diagnóstico de los denominados factores internos y factores externos. Comprende la evaluación del desempeño pasado como también de factores ambientales presentes y futuros (internos y externos). Figura 3.

El análisis de situación tiene varios propósitos: por ejemplo, ayuda a los directivos a identificar y analizar las fuerzas más significativas en el medio ambiente de la empresa, sistematizar el

proceso de evaluación del medio ambiente para obtener mejores resultados, proporcionar un foro para tratar los puntos de vista divergentes acerca del mismo, afirmar opiniones indefinidas acerca del medio ambiente en evaluación, estimular el pensamiento creativo y proporcionar una base para continuar el proceso de planeación estratégica. El diagnóstico en la empresa es una herramienta de la dirección al servicio de la voluntad de cambio y progreso, características fundamentales para una gestión eficaz¹⁰.

La base de los datos está compuesta de información acerca del desempeño pasado, situación actual y del futuro. La variedad de datos que podría ser recopilada en esta área es muy amplia. Los directivos deben seleccionar lo que debe estudiarse y cuán profundo debe analizarse cada factor. Asimismo, un análisis más complejo, debe considerar los problemas y metodologías para la dirección estratégica en entornos turbulentos¹¹.

Después del análisis de situación y con base en esta información anterior, se procede a la identificación de debilidades, oportunidades, potencialidades y riesgos, fundamentales en la planeación.

ANÁLISIS DE CLIENTES Y MERCADO

La mayoría de los directivos estaría de acuerdo con Peter Drucker, quien dijo: **"El cliente define el negocio; un negocio no se define por el nombre de la compañía, estatutos o artículos de incorporación, sino que por el deseo satisfecho de un cliente al comprar un producto o servicio"**. En vista de lo anterior, es adecuado empezar el análisis de la situación actual con base a datos sobre clientes. Preguntas sobre estos últimos, como la que se expone a continuación, merecerían la pena ser contestadas:

- ¿Quiénes son nuestros clientes?
- ¿En qué mercados encontramos nuestra clientela?

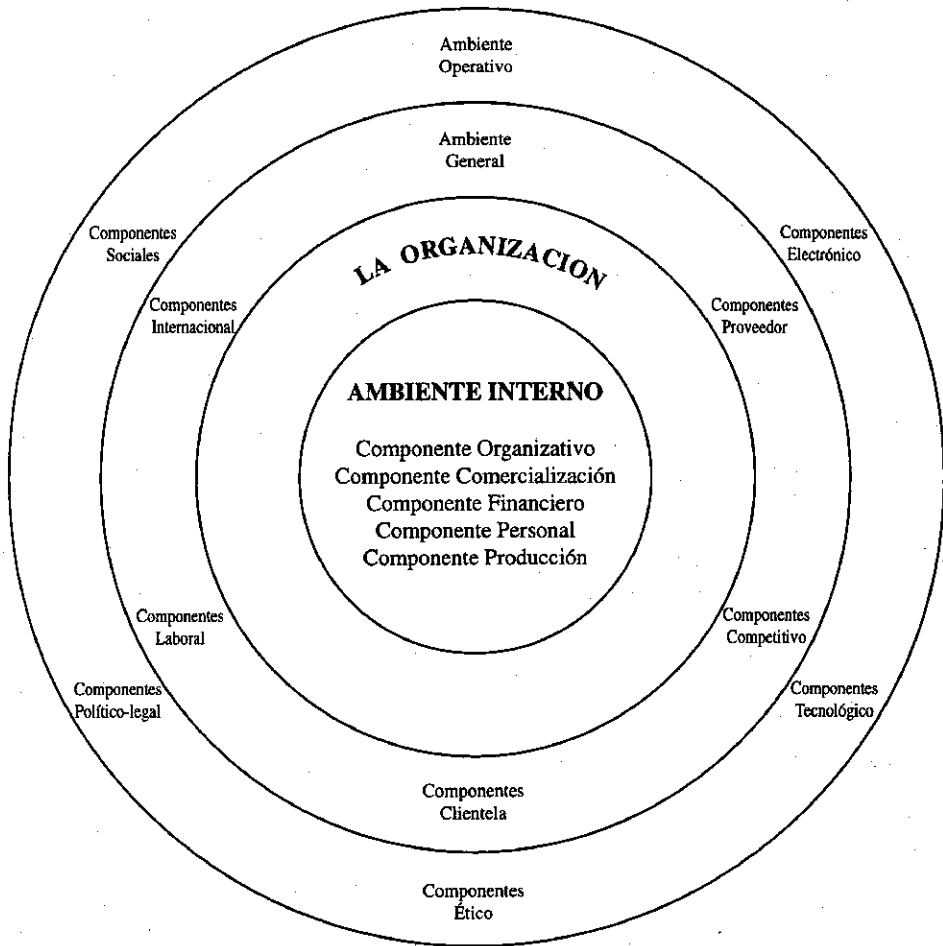
9 George S. Yip: Globalización Estratégica para obtener una ventaja competitiva internacional, Ed. Norma, 1995, cap.

10 Jean - Pierre Thibaut: Manuel de diagnóstico en la empresa, Ed. paraninfo, 1994, pag. 17 y 19. Jean - Pierre Thibaut: Manuel de diagnóstico en la empresa, Ed. paraninfo, 1994, pag. 17 y 19.

11 Igor H. Ansoff: La dirección estratégica de la práctica empresarial, Addison - Wesley Iberoamericana, USA, 1997

FIGURA N° 4

LA ORGANIZACIÓN, LOS NIVELES DE SU AMBIENTE Y LOS COMPONENTES DE ESTOS NIVELES



- ¿Cómo están distribuidos geográficamente nuestros clientes?
- ¿Cuántos clientes compran más de una vez?
- ¿En qué posición nos encontramos comparado con el promedio empresas del sector en cuando a ventas duplicadas, concentración de volumen de clientes, distribución geográfica, etc.?
- ¿Cómo nos consideran nuestros clientes en términos de calidad de productos, servicio, precio, etc.?
- ¿Nuestro mercado está empezando, creciendo, madurando o declinando?
- ¿Es la tecnología en el mercado dinámica o estática?
- ¿Cuál es el potencial de mercado para nuestros productos?
- ¿Qué participación del mercado tenemos actualmente?
- ¿Depende el mercado de temporadas o ciclos?
- ¿Ha determinado qué nuevos mercados serán accesibles y cuándo?
- ¿Qué criterios utiliza para la fijación de los precios de sus productos o servicios?

RECURSOS DE LA EMPRESA

Los principales recursos que podrían estudiarse en una evaluación de situación actual serían:

- a) **Recursos financieros**
 - Utilidades
 - Ventas
 - Deudas
 - Flujo de Caja
- b) **Eficacia del uso de recursos**
 - Ventas por empleado
 - Utilidades por empleado
 - Inversión por empleado
 - Aprovechamiento de la planta
 - Uso de habilidades de los empleados
- c) **Evaluación de Trabajadores**
 - Habilidades
 - Productividad
 - Rotación
 - Grado de Instrucción y calificación técnica
- d) **Instalaciones**

- Principales unidades de producción
- Índice de capacidad
- Índice de modernización

e) Inventarios

- Materia Prima
- Productos finales
- Porcentaje obsoleto

f) Sistemas de mercadotecnia y distribución

- Determinación de puntos de venta y estructura comercial
- Número de vendedores
- Ventas por vendedor
- Distribuidores independientes
- Distribuidores exclusivos
- Convenios con empresas y/o gobierno
- Desarrollo de nuevos productos
- Gastos de investigación y desarrollo

g) Desempeño directivo

- Capacidad de mando
- Planeación
- Desarrollo de personal
- Delegación

COMPETENCIA

Cuanto mejor sean los conocimientos que tenga la empresa acerca de su competencia, más fácil será evitar sorpresas y mantenerse en ventaja con respecto a sus competidores. La empresa debería enfocar su atención sobre la competencia en el sector en general donde se ubica y sus competidores en particular. La lista a continuación incluye preguntas que pueden surgir acerca de la competencia en su sector de negocios:

- ¿Está el mercado dominado por uno, dos o tres competidores?
- ¿Proviene la competencia en el sector principalmente de numerosos competidores?
- ¿Quiénes son nuestros competidores más importantes?
- ¿Es la entrada al mercado fácil o difícil para nuevos competidores?
- ¿Está la competencia en el sector basada en el precio, servicio, calidad, productividad, innovación tecnológica, imagen?

MEDIO AMBIENTE

Por supuesto que existen numerosas fuerzas am-

bientales que tiene una influencia importante en las operaciones de una empresa. Las categorías más importantes de tales son :

- **Económica:**

Productos interno bruto, tasas de interés, inflación, empleo, producción de la fábrica, generación de energía eléctrica. Competidores externos. Importación de Productos similares o sustitutos con precios subsidiados.

- **Demográfica:**

Indices de fertilidad, mortalidad infantil, crecimiento demográfico tanto interno como externo, población por distribución de edad, crecimiento demográfico por región.

- **Social:**

Demandas del consumidor, presiones del ambiente (en esta categoría pueden incluirse los tipos de análisis mencionados en relación con demandas de elementos)

- **Política:**

Clima político local, estatal hostil o favorable. Poder relativo de la compañía en la arena política. Presiones reglamentarias del gobierno.

- **Tecnológica:**

Tendencias en nuevas tecnologías, impacto de nueva tecnología sobre estructuras del mercado y técnicas de producción.

- **Legal:**

Responsabilidades legales pasadas, presentes y futuras. Después del análisis de situación, se procede a la identificación de oportunidades, y riesgos, puntos fuertes y debilidades de la empresa, fundamentales en la planeación. En suma, se trata de definir con precisión el punto o factor crítico de la situación. Para ello hay que formularse preguntas, pero que apunten a una posible solución integral y no para encontrar remedios para los síntomas. En los primeros pasos de esta etapa, los procesos de alud de ideas (brainstorming), son de mucha utilidad, el método analítico debe combinarse con la

elasticidad mental del pensamiento estratégico¹².

La estrategia debe tener como meta el obtener una ventaja de forma de alterar las fuerzas de la empresa en relación con su competencia y se dan cuatro caminos para lograrlo¹³ :

- 1) Factores críticos de éxito (FCE).- Mediante el cual una vez identificados los FCE del negocio, se inyectan recursos en aquellos que se estiman que son cruciales. Busca intensificar la diferenciación funcional. La clara identificación de la matriz producto – mercado para facilitar la concentración en los sectores estratégicos claves es el enfoque más utilizado por quienes emplean este camino. Otro enfoque es la identificación entre ganadores y perdedores en el sector que nos ocupa y el análisis de su comportamiento ante los FCE. También no basta identificar solamente los FCE, sino además recorrer y analizar toda la cadena de valor, no para concentrarse en todos sus componentes pero al menos identificar los principales.
- 2) Superioridad relativa, identificar alguna condición competitiva . – Donde se tenga ventaja y se pueda sacar provecho. Este es un camino donde la superioridad (financiera, tecnológica, recursos natural, acceso de mercados, etc..) sea un factor preponderante para éxito.
- 3) Iniciativas agresivas. Desafiar los supuestos aceptados que rigen la forma de hacer negocios en el sector.
- 4) Grados de Libertad estratégica. – Buscar el éxito mediante un despliegue de innovaciones en aquellas variables que podemos influir. Es imposible mejorar el grado de desempeño en cada una de las áreas operativas. Cada FCE tiene diferentes variables que la influyen cada una de ellas con diferente capacidad para ser

12 Ohmac, Kenichi : La mente del estratega pag. 35

13 Ohmae, Kenichi : Ob. Cit, pag. 38-41

influida por nuestra estrategia (diferentes grados estratégicos de libertad). Elemento crucial de este concepto es la determinación de la función objetivo, valor o variable que deseamos incrementar al máximo, las que, como ya mencionamos, se encuentran influidos por una serie de factores independientes o grados de libertad estratégica.

El punto (1) y (3), se enfrentan directamente con la competencia, el (1) en el campo de batalla existente y el (3) en nuevo campo. El (2) y el (4), evitan la

confrontación directa, siendo el (2) desarrollado en el terreno conocido y el (4) es innovador y creativo. Pero en todos ellos, la preocupación principal radica en evitar hacer las mismas cosas de la competencia, en el mismo campo de acción logrando una situación competitiva en el cual la empresa pueda ganar una ventaja relativa de forma que los competidores les sea difícil de copiar, mantener y ampliar dicha ventaja, y además, extender esa ventaja, y además, extender esa ventaja todavía más lejos.

BIBLIOGRAFIA

1. **ROWAN GIBSON (ED.)**, Representando el Futuro. Negocios. Principios Competencia, Control y Complejidad, Liderazgo, Mercados y el Mundo. Grupo Editorial Norma, Bogota, 1997.
2. **EDWARD DE BONO** Más allá de la Competencia. La Creación más allá de la Competencia. La Creación de Nuevos Valores y Objetivos en la Empresa Paidós Empresa, Buenos Aires, 1993.
3. **MITINDI - III** Cumbre de la Competitividad. El Imperativo de la Innovación. Mitinci, Lima, Julio de 1997.
4. **HENRY MINTZBERG / JAMES BRIAN QUINN**. El Proceso Estratégico - conceptos, Contextos y Casos - Segunda Edición Prentice Hall Hispanoamericana, SA, Mexico, 1993.
5. **SAMUEL C. CERTO / J. PAUL PETER**. Dirección Estratégica. Irwin, España, 1996.
6. **IGOR H. ANSOFF**. La Dirección Estratégica en la Práctica Empresarial. Addison - Wesley Iberoamericana, USA, 1997.
7. **GEORGE S. YIP. GLOBALIZACIÓN**. Ed. Norma, Colombia, 1995.
8. **KENICHI OHMAE**. La Mente del Estratega. Mc Graw - Hill, Colombia, 1989.
9. **JUAN TUGORES QUES** Economía Internacional e Integración Económica. Mc Graw- Hill, Colombia, 1994.
10. **MITINCI**. Competitividad, Globalización y Generación de Empleo - Mitinci, Lima, Noviembre de 1994
11. **PAUL KRUGMAN/MAURICE OBST FELD**. Economía Internacional. Mc Graw - Hill, 1995
12. **JEAN PIERRE THI BAUT** Manual de Diagnóstico en la Empresa. Ed. Paraninfo, Madrid, 1994.

TRES ESTRATEGIAS GENÉRICAS DE PORTER Y SUS REQUISITOS

Estrategias Genéricas	Habilidades y Recursos Generales Requeridos	Requisitos Organizativos Comunes
<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo total de costos • Diferenciación • Enfoque 	<ul style="list-style-type: none"> • Inversión sostenida de capital y acceso al capital. • Habilidades de ingeniería de procesamiento. • Supervisión intensiva del trabajo. • Sistema de distribución de bajo coste. • Grandes habilidades de comercialización. • Ingeniería de producto. • Aptitud creativa • Alta capacidad en investigación básica. • Reputación empresarial por su liderazgo tecnológico o por su calidad. • Larga tradición en la industria o combinación única de habilidades obtenidas de otros negocios • Fuerte cooperación de los canales. • Combinación de las políticas antes citadas dirigidas a un blanco estratégico particular. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estricto control de costos • Informes de control frecuentes y detallados. • Organización y responsabilidades estructuradas • Incentivos basados en alcanzar metas cuantitativas estrictas. • Estrecha coordinación entre funcionarios en I + D, desarrollo de producto y comercialización. • Medición subjetiva e incentivos en vez de medidas cuantitativas. • Incentivos para atraerse trabajo altamente especializado, científicos o personas creativas. • Combinación de las políticas arriba mencionadas dirigidas a una meta estratégica específica.

Fuente : Samuel C. Certo y
J. Paul Peter : Dirección
Estrategica