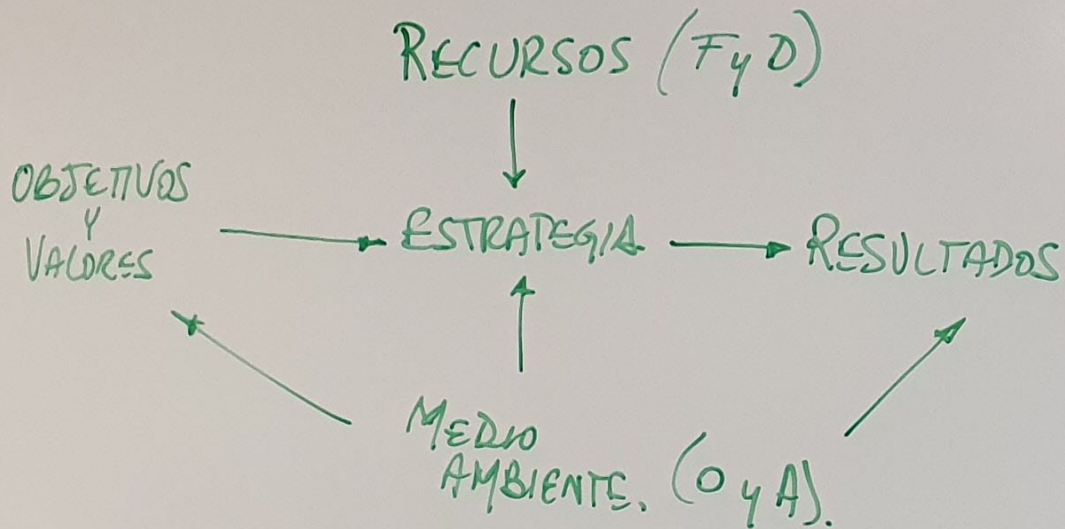


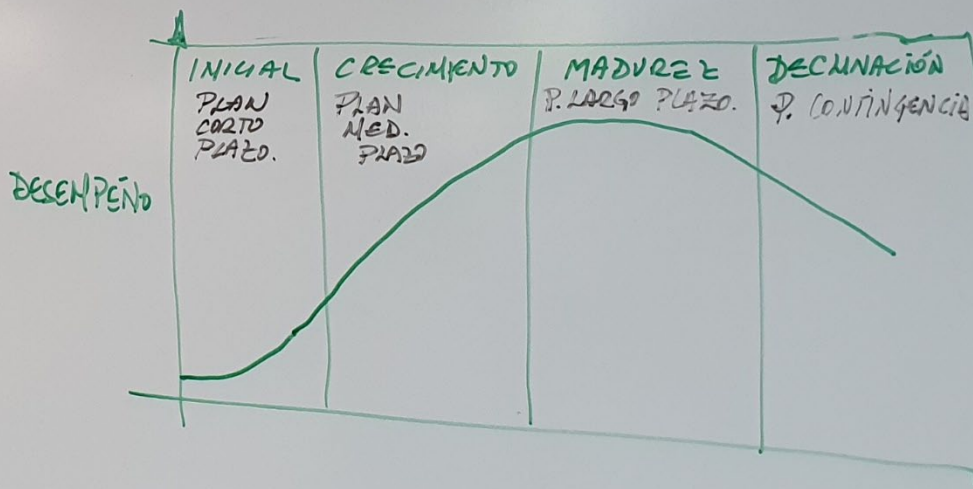
Rodríguez Valencia. Cómo aplicar la estrategia a la búsqueda y med



la planeación

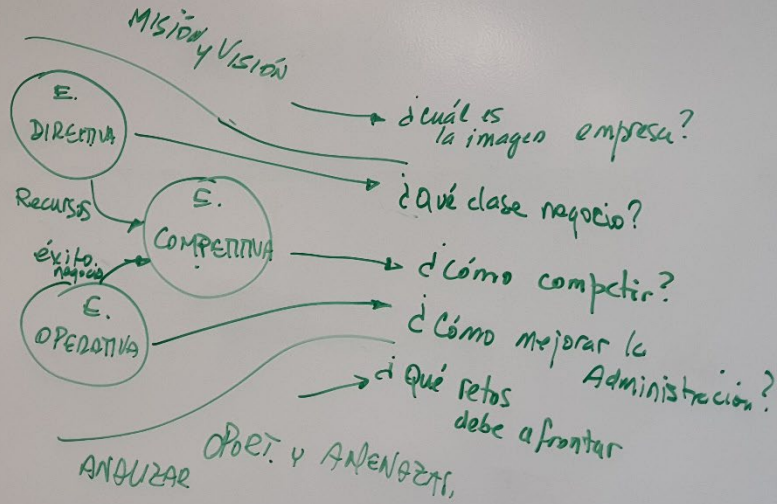
para una empresa

Planeación y Ciclo de Vida



Fuentes Zenón. Las armas del estratega

NIVELES DE FORMACIÓN ESTRATÉGICA



Estrategias Genéricas de Porter

Las estrategias en acción - Universidad América Latina

<http://ual.dyndns.org> › biblioteca › Pdf › Unidad_05

LAS ESTRATEGIAS GENÉRICAS DE MICHAEL PORTER

Es probable que los libros sobre análisis de la competencia que más se leyeron en los años ochenta hayan sido los de Michael Porter: *Competitive Strategy* (Free Press, 1980), *Competitive Advantage* (Free Press, 1985) y *Competitive Advantage of Nations* (Free Press, 1989). Según Porter, las estrategias permiten a las organizaciones obtener una ventaja competitiva por tres motivos: el liderazgo en costos, la diferenciación y el enfoque. Porter los llama "estrategias genéricas". El liderazgo en costos gira entorno de la producción de productos estándar, precios unitarios muy bajos, para consumidores que son sensibles a los precios. La diferenciación es una estrategia que busca la producción de productos y servicios que se consideran únicos en la industria y están dirigidos a consumidores que son relativamente insensibles a los precios. El enfoque significa producir productos y servicios que satisfacen las necesidades de grupos pequeños de consumidores.

Las estrategias de Porter implican diferentes arreglos organizativos, procedimientos de control y sistemas de incentivos. Las empresas grandes, con mayor acceso a recursos, suelen competir con base en un liderazgo en costos y/o diferenciación, mientras que las empresas pequeñas suelen competir basadas en su enfoque.

Porter subraya que los estrategas deben realizar análisis de costo-beneficio para evaluar si las unidades de negocios de una empresa, presentes o futuras tienen "oportunidad de compartir". La posibilidad de compartir actividades y recursos aumenta la ventaja competitiva porque abate costos o aumenta la diferenciación. Porter, además de aconsejar que se comparta, subraya que las empresas deben ser muy buenas para "transferir" capacidades y experiencias entre las unidades autónomas de negocios, para así conseguir la ventaja competitiva. Diferentes estrategias, dependiendo de factores como el tipo de industria, el tamaño de la empresa y la naturaleza de la competencia, pueden brindar ventaja en el liderazgo en costos, la diferenciación y el enfoque.

Estrategias para el liderazgo en costos. Un motivo primordial para seguir estrategias de integración hacia adelante, hacia atrás y horizontales, es obtener los beneficios del liderazgo en costos. Sin embargo, el liderazgo en costos generalmente se debe perseguir al mismo tiempo que la diferenciación. Una serie de elementos de los costos afectan el atractivo relativo de las estrategias genéricas, entre ellos las economías o deseconomías de escala, los efectos del aprendizaje y la curva de la experiencia, el porcentaje de aprovechamiento de la capacidad y los vínculos con proveedores y distribuidores. Otros elementos de los costos que se deben tomar en cuenta cuando se elige entre las estrategias

alternativas, serían la posibilidad de compartir costos y conocimientos dentro de la organización, los costos de I y D ligados al desarrollo de productos nuevos o a la modificación de productos existentes, y los costos por concepto de mano de obra, impuestos, energéticos y transportes.

Luchar por ser un productor con costos bajos en una industria puede resultar muy efectivo cuando el mercado está compuesto por muchos compradores sensibles a los precios, cuando existen pocos caminos para lograr las diferencias entre productos, cuando a los compradores no les interesan demasiado las diferencias entre una marca y otra o cuando existe una gran cantidad de compradores con un poder de negociación considerable. La idea básica consiste en tener precios más bajos que la competencia y, así, ganar participación en el mercado y las ventas, sacando a algunos de los competidores del mercado.

Una exitosa estrategia para el liderazgo en costos suele infiltrarse en toda la empresa, como lo demostrarla su enorme eficiencia, pocos gastos indirectos, escasos adornos, intolerancia ante el desperdicio, profundo análisis de las solicitudes presupuestales, amplios espacios de control, recompensas ligadas a la contención de costos y participación general de los empleados en las actividades para controlar los costos. Algunos de los peligros que implica perseguir el liderazgo en costos serían que la competencia podría imitar la estrategia, bajando con ello las utilidades de la industria entera; que los avances tecnológicos de la industria podrían dar al traste con la eficacia de la estrategia o que el interés de los compradores se podría dirigir a otras características diferenciales y no sólo a los precios. Algunas empresas ejemplares, conocidas por sus estrategias para el liderazgo en costos, son Wal-Mart, BIC, McDonald's, Black and Decker, Lincoln Electric y Briggs and Stratton.

Estrategias de diferenciación. Distintas estrategias ofrecen distintos grados de diferencias. La diferenciación no garantiza una ventaja competitiva, sobre todo si los productos estándar bastan para satisfacer las necesidades de los clientes o si los competidores pueden imitarlos con rapidez. Los productos duraderos protegidos mediante barreras para que la competencia no los pueda copiar rápidamente son los mejores. Una buena diferenciación puede significar mayor flexibilidad de productos, mayor compatibilidad, costos más bajos, mejor servicio, menos mantenimiento, mayor comodidad o más características. El desarrollo de productos es ejemplo de una estrategia que ofrece las ventajas de la diferenciación.

La estrategia de diferenciación sólo se debe seguir tras un atento estudio de las necesidades y preferencias de los compradores, a efecto de determinar la viabilidad de incorporar una característica diferente o varias a un producto singular que incluya los atributos deseados. Una buena estrategia de diferenciación permite que la empresa cobre un precio más alto por su producto y merezca la fidelidad del cliente, porque los consumidores se pueden aficionar notablemente a las características que lo distinguen. Las características especiales

para diferenciar el producto pueden incluir un servicio excelente, existencia de refacciones, diseño de ingeniería, desempeño del producto, vida útil, millas por litro o facilidad de uso.

Uno de los riesgos de seguir una estrategia de diferenciación sería que los consumidores no concedan al producto singular el valor necesario para justificar el precio más elevado. Cuando esto ocurre, la estrategia del liderazgo en costos derrotará fácilmente a la estrategia de diferenciación. Otro riesgo sería que la competencia puede encontrar la manera de imitar sin tardanza las características de la diferenciación. Así pues, las empresas deben encontrar fuentes duraderas para que las empresas rivales no puedan imitar con rapidez y a bajo costo.

Entre los elementos que requieren las organizaciones para que su estrategia de diferenciación triunfe, estarían la buena coordinación de las funciones de comercialización e I y D, así como bastantes alicientes para atraer a los científicos y a las personas creativas. Entre las empresas que siguen una estrategia de diferenciación están: Dr. Pepper, Jenn-Air, The Limited, BMW, Grady-White, Ralph Lauren, Maytag y Cross. Como indica el recuadro "Perspectiva del medio ambiente" de este capítulo, cada vez son más las empresas que elaboran estrategias de diferenciación aprovechando el interés de los consumidores por preservar el medio ambiente.

Estrategias de enfoque. Una buena estrategia de enfoque depende de que el segmento de la industria sea lo bastante grande, tenga buen potencial para el crecimiento y no sea crucial para el éxito de otros competidores importantes. Por ejemplo, las estrategias para penetrar en el mercado y para desarrollar el mercado ofrecen grandes ventajas para enfocarse bien. Peter Wright, en un artículo que perfecciona la obra de Porter, señala que las empresas medianas y grandes sólo pueden seguir debidamente las estrategias para enfocarse si lo hacen en combinación con estrategias para la diferenciación o el liderazgo en costos. Fulmer y Goodwin coinciden al resaltar que, en esencia, todas las empresas siguen una estrategia para diferenciarse. Como sólo una empresa se puede diferenciar gracias al costo más bajo, las empresas restantes de la industria deben encontrar otros caminos para diferenciar sus productos.

Las estrategias de enfoque son más eficaces cuando los consumidores tienen preferencias o necesidades distintivas o cuando las empresas rivales no tienen en la mira el mismo segmento para especializarse. Empresas que siguen una estrategia de enfoque son: Midas, Red Lobster, Federal Express, US Sprint, MCI, Coors Brewers y Schwinn.

Entre los peligros de seguir una estrategia de enfoque está la posibilidad de que muchos competidores identifiquen la estrategia que está triunfando y la imiten, o que las preferencias del consumidor se dirijan hacia los atributos del producto que desea el mercado en general. Una organización que usa la estrategia de enfoque se podría concentrar en un grupo concreto de segmentos de clientes, mercados geográficos o líneas de productos para cubrir

un mercado bien definido y estrecho mejor que los competidores que cubren un mercado más amplio.

La cadena de valor. Según Porter, la mejor manera de describir las actividades de una empresa es mediante una cadena de valor, en la que el total de ingresos menos el total de costos de todas las actividades realizadas para desarrollar y comercializar un producto o servicio producen valor. Todas las empresas de una industria tienen una cadena de valor similar, la cual incluye actividades como obtener materias primas, diseñar productos, construir instalaciones fabriles, establecer contratos de cooperación y ofrecer servicios a los clientes. Una empresa será rentable en tanto el total de ingresos sea superior al total de costos contraídos al crear y entregar el producto o servicio. Las empresas se deben esforzar por entender no sólo las operaciones de su propia cadena de valor, sino también las cadenas de valor de sus competidores, proveedores y distribuidores.

La ventaja competitiva de las naciones. Algunos países del mundo, por ejemplo: Brasil, ofrecen muchísimos recursos naturales, mientras que otros, como México, ofrecen mano de obra barata. Otros, por ejemplo, Japón, ofrecen una gran dedicación a la educación, y otros más, como Estados Unidos, ofrecen innovaciones e iniciativas. No todos los países ofrecen lo mismo a los negocios, por lo que cada vez son más las empresas que están reubicando diferentes partes de las operaciones de su cadena de valor para aprovechar aquello que ofrecen diferentes países.

Porter, en su libro más reciente, revela que algunos países, al parecer, cuentan con una cantidad desproporcionada de empresas exitosas en industrias concretas. Algunos ejemplos serían Estados Unidos, en entretenimiento; Italia en loseta de cerámica; Suecia, en caminos; Japón, en negocios bancarios; Suiza, en dulces, y Alemania, en autos. Porter atribuye estas diferencias a cuatro elementos decisivos: (1) existencia de fuerzas en ciertos campos técnicos estrechos; (2) gran demanda en el país de origen; (3) industrias relacionadas y de apoyo en el país de origen, y (4) rivales nacionales fuertes. La rivalidad local, por ejemplo, suele estimular el crecimiento de distribuidores y proveedores locales. Las organizaciones deben tratar de seguir estrategias que, de hecho, puedan permitir que la empresa capitalice las fuerzas relativas de distintos países. Según Porter, las diferencias comparativas de los países producen las siguientes generalizaciones para la administración estratégica: devaluar es malo para la competitividad; debilitar las leyes antimonopólicas es malo; disminuir la seguridad de los productos y los reglamentos ambientales es malo; desregularizar es bueno; promover la cooperación entre empresas es malo; realizar contratos para la comercialización ordenada es malo; y aumentar los contratos de la industria bélica es malo.

LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA EN ORGANIZACIONES NO LUCRATIVAS Y GUBERNAMENTALES

Hay infinidad de organizaciones no lucrativas y gubernamentales que están usando el proceso de la administración estratégica con gran eficacia, entre ellas Girl Scouts, Boy Scouts, Cruz Roja, cámaras de comercio, instituciones educativas, instituciones médicas, servicios públicos, organismos gubernamentales e iglesias. Cabe señalar que el sector no lucrativo es el que proporciona mayor cantidad de empleos en Estados Unidos; cuenta con 80 millones de estadounidenses que ofrecen un promedio de casi 5 horas a la semana a una o varias organizaciones no lucrativas. Muchas organizaciones gubernamentales y no lucrativas funcionan mejor que las empresas y las corporaciones de la iniciativa privada en cuanto a innovaciones, motivación, productividad y administración estratégica. Por ejemplo, el Ejército de Salvación de Florida es capaz de rehabilitar un 80% de las personas que han delinquido por primera vez. El programa Daisy Scouts, de las Girl Scouts, para niñas de cinco años ha crecido a gran velocidad y pasa de 100,000 no obstante que se inició hace apenas unos cuantos años.

En comparación con las empresas lucrativas, las organizaciones gubernamentales y las no lucrativas con frecuencia son monopolios, producen un producto o servicio que no se presta, o se presta muy poco a medir sus resultados, y dependen totalmente del financiamiento exterior. En el caso concreto de estas organizaciones, la administración estratégica es un estupendo medio para preparar y justificar las solicitudes del apoyo financiero que necesitan.

Las instituciones educativas. Las instituciones educativas están utilizando las técnicas y los conceptos de la administración estratégica cada vez más. Richard Cyert, presidente de la Universidad Carnegie-Mellon, dice: "Pienso que manejamos la administración estratégica mucho mejor que cualquiera de las empresas que conozco". Las variaciones de población en el país, del noreste y oeste medio al sureste y el oeste, no son sino uno de los factores que produce un trauma en las instituciones educativas que no han planificado cambios para las inscripciones. Las escuelas superiores de primera línea del noreste están reclutando más alumnos que en el sureste y el oeste. Esta tendencia representa un cambio significativo en el clima competitivo para atraer a los mejores egresados de las escuelas de educación media, año con año.

Cada vez hay más Escuelas de Administración de escuelas superiores y universidades que preparan y ofrecen cursos especiales para compañías particulares. Por ejemplo, en la Escuela Kellogg, de la Universidad de Northwestern, los cursos especiales para compañías como Ernst & Young y Johnson & Johnson representan en la actualidad 40% de los cursos para ejecutivos que se ofrecen. Los cursos especiales representan 59% de los cursos de estudios que ofrece la Escuela de Wharton, de la Universidad de Pennsylvania. "Antes, las

escuelas pensaban que eran las poseedoras de la verdad y que todo el mundo se postraría de rodillas a sus pies", dice Nancy Hartigan, de Kellogg. "Ahora las compañías son mucho más selectivas. Las escuelas superiores han desarrollado mucha más sensibilidad para saber lo que quieren las organizaciones". Para ser reconocida por el Colegio de Escuelas de Administración de la Asociación Americana (AACSB, por sus siglas en inglés), la escuela que presenta la solicitud debe preparar un elaborado plan estratégico.

Las organizaciones médicas. La industria hospitalaria de Estados Unidos, con un valor de 200 mil millones de dólares, ha venido registrando márgenes decrecientes, exceso de capacidad, exceso de burocracia, estrategias de diversificación mal planificadas y ejecutadas, costos médicos elevados, menor apoyo federal y gran rotación de administradores. La gravedad de este problema se acentúa en razón de la disminución del 20% anual en los pacientes internados en el país. El descenso de las tasas de hospitalización, la desregularización y el acelerado crecimiento de organizaciones para la atención médica (OAM), organizaciones de proveedor preferido (OPP), centros de atención urgente, centros de cirugía con pacientes externos, centros de diagnóstico, clínicas especializadas y prácticas de grupo, son otras amenazas importantes que enfrentan los hospitales hoy. Muchas instituciones médicas, privadas y estatales, están en problemas financieros como consecuencia de haber tomado una posición reactiva, en lugar de una activa, para enfrentarse a su industria.

Los hospitales -en un principio destinados para albergar a personas que se morían de tuberculosis, viruela, cáncer, pulmonía y enfermedades infecciosas-están creando estrategias nuevas, conforme los avances en el diagnóstico y el tratamiento de enfermedades crónicas está afectando su misión anterior. Los hospitales empiezan a llevar servicios al paciente tanto como a llevar pacientes al hospital; dentro de 20 años, la atención médica se concentrará en la casa y en la comunidad residencial y no en recintos hospitalarios. Los pacientes crónicos requerirán instalaciones para tratamientos diurnos, monitoreo electrónico en casa, servicios de ambulancias fáciles de usar, redes de servicios descentralizados y pruebas de laboratorio. Una buena estrategia hospitalaria para el futuro necesitará de una colaboración renovada y profunda entre médicos, quienes son centrales para el bienestar del hospital, y la reasignación de recursos para la atención en casa y en marcos comunitarios a enfermos graves o crónicos.

Las estrategias que están siguiendo muchos hospitales en la actualidad incluyen la creación de servicios médicos a domicilio, el establecimiento de casas de atención y la formación de centros de rehabilitación. Las estrategias de integración hacia atrás que están siguiendo algunos hospitales, comprenden adquirir servicios de ambulancia, servicios de recolección de basura y servicios de diagnóstico. El Stuart Circle Hospital, de Richmond, Virginia, utiliza la publicidad en periódicos, radio y exteriores como parte de su estrategia para penetrar en el mercado. El Archibald Memorial Hospital, de Thomasville, Georgia, sigue una estrategia de desarrollo del producto, creando un servicio para enfermos mentales no internos, un

servicio de enfermeras de obstetricia y un centro de atención al abuso en el consumo de drogas. El Children's Memorial Hospital, de Chicago, ha elaborado un programa nuevo llamado "Excelencia pediátrica", que ofrece atención de enfermeras a domicilio para niños médicamente considerados delicados. Esta estrategia se podría considerar como de diversificación concéntrica, al igual que las estrategias para edificar centros de condición física y centros para el control de peso. El Desert Hospital, de Palm Springs, California, ha cambiado sus servicios de cateterización cardiaca no invasiva afuera del hospital, en una joint venture con médicos.

Las diez estrategias más exitosas en hospitales hoy están ofreciendo centros de cirugía libres para pacientes externos, centros de diagnóstico libres para pacientes externos, centros de rehabilitación física, servicios de atención médica en domicilio, centros de rehabilitación cardiaca, servicios de proveedor preferido, servicios de medicina industrial, servicios de medicina para la mujer, unidades de enfermeras especializadas y servicios psiquiátricos.

En gran parte debido al aumento de costos, es cada vez mayor la cantidad de hospitales que están contrayéndose, y de compañías externas que están ofreciendo servicios como salas de emergencia las 24 horas y sistemas para mantener la vida. Psicor, de San Diego, por ejemplo, renta equipo y proporciona técnicos para cirugía a corazón abierto en ochenta hospitales de Estados Unidos. Cuando menos 1,000 hospitales de ese país han contratado empresas como Coastal Emergency Services, de Durham, Carolina del Norte, para ofrecer servicios de salas de emergencia.

Oficinas y departamentos gubernamentales. Las oficinas y los departamentos federales, estatales, de los condados y municipales, como departamentos de policía, cámaras de comercio, asociaciones forestales y departamentos de salubridad, son los responsables de formular, poner en práctica y evaluar las estrategias que consumen los dólares de los contribuyentes, para que los costos sean eficientes al ofrecer servicios y programas. Las organizaciones del gobierno utilizan cada vez más los conceptos de la administración estratégica para poder trabajar en forma más eficiente y eficaz.

Pero los estrategas de las organizaciones gubernamentales operan con menos autonomía estratégica que los de la iniciativa privada. Las empresas públicas, por regla general, no pueden diversificarse hacia negocios no relacionados ni fusionarse con otra empresa. Los estrategas del gobierno suelen tener muy poca libertad para modificarla misión de la organización o rediseñar los objetivos. Los legisladores y los políticos generalmente tienen el control, directo o indirecto, de las decisiones y los recursos importantes. Las cuestiones estratégicas se discuten y analizan en los medios y las legislaturas. Los asuntos se politizan, dando por resultado menos alternativas para elegir estrategias. La administración de las empresas del sector público es más predecible.

A primera vista podría parecer que la administración estratégica no se puede aplicar a las organizaciones gubernamentales, pero es justo lo contrario. Las oficinas y los departamentos del gobierno están encontrando que sus empleados se entusiasman ante la oportunidad de participar en el proceso de la administración estratégica y, por consiguiente, repercute en la misión, los objetivos, las estrategias y las políticas de la organización. Además, las oficinas de gobierno están usando el enfoque de la administración estratégica para preparar y fundamentar solicitudes formales de fondos extraordinarios.

TÉRMINOS Y CONCEPTOS CLAVE

- Adquisición
- Integración hacia atrás
- Quiebra
- Estrategia combinada
- Diversificación concéntrica
- Diversificación en conglomerado
- Contratos de cooperación
- Liderazgo en costos
- Diferenciación
- Estrategias de diversificación
- Desinversión
- Pateadores de capital
- Enfoque
- Integración hacia adelante
- Franquicias
- Estrategias genéricas
- Diversificación horizontal
- Integración horizontal
- Estrategias de integración
- Estrategias intensivas
- Empresa en riesgo compartido (joint venture)
- Compra apalancada
- Liquidación
- Desarrollar el mercado
- Penetrar en el mercado
- Banca mercantil
- Fusión
- Fuentes externas

- Desarrollar el producto
- Encogimiento
- Revertir la compra apalancada
- Absorción
- Cadena de valor
- Integración vertical