Sharon M. Oster

INTRODUCCIÓN Y PERSPECTIVA GENERAL

Estados Unidos cuenta con una gran diversidad de empresas, desde las millonarias hasta las familiares. Cada año hay empresas que crecen y otras que quiebran, en gran parte por sus estrategias de negocio. En suma existen grandes diferencias tanto en los resultados logrados por las organizaciones como en la forma en que estas operan. Algunas veces opera la suerte, pero cada vez más una porción considerable del comportamiento de las organizaciones es el resultado de una planeación estratégica deliberada.

La estrategia se define como *el compromiso de emprender una serie de acciones en vez de otras*. La planeación estratégica ha sido definida como la "administración del cambio". El cambio crea nuevas oportunidades para el crecimiento y desarrollo organizacionales y en ocasiones amenaza la forma en que las empresas han dirigido sus negocios. La planeación proporciona no sólo una forma de administrar el cambio, sino también una forma de crear el cambio.

Con base en el entorno general, en las leyes existentes y en la actividad económica general, y utilizando un estudio interno de la empresa y una consideración detallada de sus rivales, la organización puede empezar a preparar un plan para avanzar en una nueva dirección, de manera que en el centro de todo esto se encuentra un proceso de planeación.

El mejoramiento del tiempo de respuesta organizacional es uno de los objetivos del proceso de planeación. Una segunda función de la planeación es integrar a la organización. En las organizaciones exitosas los gerentes tienen una visión bien articulada de la futura dirección de la organización.

El texto tiene 4 partes que reflejan los ingredientes en un proceso de planeación dinámico. *La primera*, que centra la atención en el ambiente al cual se enfrenta una organización, incluidas las características de la industria de la cual es parte. *La segunda* se limita a la organización misma, su desempeño interno. *La tercera* se refiere a la relación entre las organizaciones que operan dentro de una industria, es decir, las diferencias que existen entre las mismas. *La cuarta* aborda el proceso de planeación, y se refiere a las distintas formas de planear de las empresas.

Las estrategias que ayudan a una organización a moverse hacia delante en respuesta a los tiempos cambiantes y que integran y difunden la visión corporativa, están necesariamente condicionadas por las circunstancias de la organización, su historia, sus activos y su ambiente.

Aun cuando no hay estrategias que sean generalmente exitosas, hay ciertos principios generales de la planeación estratégicas que pueden mejorar el desempeño.

EL AMBIENTE COMPETITIVO

La planeación estratégica es una actividad de integración, que reúne la información producida en toda la organización y que, en su mejor forma, ayuda a crear una visión cohesiva de hacia dónde se dirige la organización.

MERCADOS EFICIENTES

Un mercado eficiente es aquel en el cual los precios reflejan la información instantáneamente y en el que, por consiguiente, las oportunidades de obtener utilidades extraordinarias se disipan rápidamente mediante la acción de los individuos que buscan utilidades en el mercado.

Un ejemplo claro de ellos son los revendedores para espectáculos artísticos o deportivos. Por ejemplo: la exposición de Cézanne en Filadelfia en 1996, en la cual la mayoría de los asistentes compraron los boletos en reventa, es decir, en mercados secundarios, pero todos con precios muy similares. Si algún revendedor aumentaba el precio, se encontraba fuera del mercado.

El área principal en que los economistas han examinado la idea de los mercados eficientes ha sido en el mercado accionario. El valor de una acción revela de manera clara la habilidad de generar ganancias por parte de la empresa. La comprensión de esta relación entre los precios de las acciones y las características fundamentales de la empresa ha llevado a algunos analistas a utilizar el potencial de ganancias de una empresa para guiar las compras en el mercado de acciones.

También debemos aclarar que la eficiencia en los mercados sólo surge con el paso del tiempo. Hasta que haya un número suficiente de inversionistas enterados de las nuevas oportunidades de inversión, los precios de las acciones pueden no reflejar el valor real.

El principio del mercado eficiente sugiere que si hay una buena oportunidad para obtener utilidades superiores al promedio, habrá una poderosa tendencia de muchos participantes en ese mercado a tratar de explotar tal oportunidad.

El ideal competitivo

A precios más bajos, la demanda del producto de parte de los consumidores será mayor. El precio para que la cantidad demandada de parte de los consumidores sea exactamente igual a la cantidad suministrada por los productores se puede encontrar en la intersección de la oferta y la demanda, y se conoce como precio de equilibrio. No hay presión de ninguna de las partes.

Lo importante es recordar lo que dice el mercado eficiente: las situaciones atractivas por lo general no duran mucho tiempo. Si una empresa obtiene altos rendimientos, no tardará mucho en que otras empresas hagan su entrada en el mercado. Y entonces el precio comenzará a bajar. En algún punto el precio descenderá a un nivel que apenas cubra los costos, entonces las empresas ineficientes se verán obligadas a salir del mercado.

Las diferencias en las utilidades de la industria y el costo de oportunidad del capital

Cada año la revista Fortune publica las 500 empresas más importantes de USA. Publica medidas del índice de rendimiento de cada industria. Esos índices proporcionan información útil para evaluar las industrias, y sirven para evaluar el desempeño directivo.

El enfoque de este capítulo se basa en la utilidad de dichos índices para una toma de decisiones estratégica progresiva. El primer índice es el de *rendimiento sobre ventas*, que se crea de dividir las ganancias de la empresa entre sus ventas. El segundo índice es el de *rendimiento sobre capital*, que es igual a las ganancias divididas entre el valor de los libros del capital de la compañía. Un tercer índice es el *rendimiento para los inversionistas*, que se calcula para incluir la apreciación del precio y el rendimiento de los dividendos de una acción retenida durante un periodo de un año. Todos ellos marcan fuertes diferencias entre las diversas industrias.

¿Qué podemos entender de estas diferencias entre las industrias? En suma, y una vez habiendo visto la teoría del mercado eficiente, ¿qué implicaciones tienen estos índices comunes para la estrategia? ¿En qué forma entra en juego el principio del mercado eficiente en las elecciones por sectores que vemos en la planeación estratégica?

En primer término para una planeación estratégica se toma en cuenta el costo de oportunidad del capital. Un dólar invertido en una empresa no puede ser invertido en otra parte. El rendimiento sobre el capital no resulta un indicador del todo confiable para determinar el mejor funcionamiento de una empresa por la razón de la deuda, por citar un ejemplo, las empresas japonesas aparecen mejor situadas en este rubro porque se financian de manera distinta.

En cuanto a los rendimientos sobre ventas, encontramos que tampoco son mejores que los rendimientos sobre capital para determinar el atractivo de una industria, debido a que la rotación de activos difiere en las distintas empresas. Podemos deducir que las diferencias entre las industrias que vemos en estos índices no parecen reflejar las ganancias fundamentales potenciales de las empresas en esas industrias.

En la industria, algún cambio inesperado puede generar que se pierda o gane mucho dinero, como en el mercado de acciones. Por ello una de las funciones de una buena planeación es tratar de anticipar el cambio y aprovecharlo, o bien minimizar sus daños. El principio del mercado eficiente establece simplemente que los buenos tiempos tienden a desaparecer, no que nunca lleguen.

Entonces, ¿cómo se explica el buen desempeño de empresas como 3M, Levi Strauss o Dell? Revisaremos en posteriores capítulos que hay 3 fuentes principales de desempeño superior:

- a) Las compañías obtienen un exceso de rendimientos cuando operan en ambientes protegidos, en los cuales es difícil la entrada.
- b) Las compañías obtienen un exceso de rendimientos cuando anticipan los cambios en el mercado y explotan rápidamente las nuevas oportunidades.
- c) Las compañías obtienen un exceso de rendimientos cuando poseen una ventaja competitiva sostenible sobre sus rivales potenciales o reales.

ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

En algunas industrias sucede que la mayor parte de las empresas parecen desempeñarse mejor que el mercado en su conjunto. Entonces el ambiente es menos hostil. Esta es la primera fuente de desempeño superior que hemos mencionado. En este capítulo se analizan algunas de las razones de la elevada rentabilidad en el nivel de toda la industria y los factores que contribuyen a un ambiente más apacible. El análisis de estas fuerzas constituye una parte esencial de la tarea del análisis del ambiente para la planeación estratégica.

El modelo de las 5 fuerzas de la industria, de Porter

Sirve para explicar el nivel general de rentabilidad que podríamos esperar en una industria determinada. Este modelo sugiere que, en un amplio grado, las diferencias en la industria pueden explicarse por cinco factores: la intensidad actual de la competencia, la presencia de productos sustitutos, el poder de los compradores, el poder de los proveedores y la entrada de nuevas empresas.

La primera fuerza: la intensidad de la competencia.

La intensa rivalidad entre las empresas en una industria reduce la rentabilidad promedio. Por ello las medidas de coordinación entre las empresas de una industria, como en el caso de las casas editoriales que se ayudan entre ellas, son en beneficio de los participantes de dicha industria.

Los principales factores a considerar en este punto son el número de competidores, la distribución del tamaño de éstos, la homogeneidad de los competidores, la naturaleza fija de la inversión en la industria y la estabilidad de la demanda en la misma.

De los factores anteriores se puede decir lo siguiente: *a) Una gran cantidad de empresas en un mercado reducen las oportunidades de coordinación. b) En general, en las industrias en las cuales las empresas principales son todas de un tamaño similar, la rivalidad es más intensa. c) Mientras más similares sean las empresas en un mercado, si todo lo demás permanece constante, más fácil será la coordinación de esas compañías. d) las industrias que tienen considerables activos específicos (como un avión lo es a una aerolínea), exhiben elevadas barreras de salida y una rivalidad intensificada. e) La variabilidad en la demanda crea una rivalidad mayor dentro de una industria.*

La segunda fuerza: presencia de productos sustitutos.

Es la competencia en mercados relacionados. Un producto sustituto puede no ser importante en épocas de exceso de capacidad, pero puede volverse importante en épocas de escasez. Por citar un ejemplo, las ventas de la Enciclopedia Británica se han caído en 50% por el sustituto que representa el Internet.

|

La tercera fuerza: poder del comprador.

Cuanto mayor sea el número de compradores y menores sean sus compras individuales, menos poder tendrá cada uno de ellos. Cuanto más abiertas son las transacciones, mayor es el poder que tienen los compradores, en parte debido a que eso reduce sus costos de investigar entre los productores.

La cuarta fuerza: poder de los proveedores

En la misma forma en que los compradores poderosos pueden obtener utilidades presionando para que bajen los precios, los proveedores pueden obtener utilidades incrementando los costos de los insumos. Mientras más proveedores haya, mejor.

Por otro lado, analizando a nivel de transacciones podemos decir que *el valor creado en una transacción es la diferencia entre la buena disposición de pagar del consumidor y el costo de oportunidad de la producción.*

De igual manera influye en la rivalidad dentro de una industria el papel del gobierno mediante las leyes antimonopolio que tratan de incrementar dicha rivalidad.

COMPRENSIÓN DE LOS IMPEDIMENTOS PARA ENTRAR

Aquí analizaremos el más importante de los factores que afectan la rentabilidad: *la facilidad de entrar en la industria.*

Primero se debe valorar la decisión de entrar. *Las empresas con potencial de entrada se deben centrar con mucha claridad en los acontecimientos importantes que están fuera de su control como una forma de comprender las áreas de peligro del mercado.*

Una estrategia para tomar la decisión puede consistir en un conjunto predeterminado de movimientos a lo largo de las ramas del famoso árbol de decisiones, que va presentando diversas opciones y obliga a que todos los factores se analicen.

El árbol de decisiones también puede dar los factores que mantienen fuera a las nuevas empresas que buscan entrar en un mercado. Estos factores se conocen como barreras de entrada. Se definen como *"características de la industria que reducen el índice de entrada más abajo del necesario para nivelar utilidades".*

Las expectativas de las reacciones de los titulares de la industria influyen en la entrada (como por ejemplo si bajan o mantienen los precios. El exceso de capacidad desalienta la entrada al incrementar la credibilidad de la reducción de precios como una respuesta de los titulares de la industria a la entrada). Otro factor a considerar es el tamaño de los resultados para la empresa debido a una entrada sostenida, al igual que los costos de salida. Un alto costo de fracasar influye de manera determinante.

¿Qué es lo que influye en las expectativas optimistas o pesimistas? En primer lugar la tecnología de la industria, que son fundamentalmente los activos específicos (que incrementan los niveles de compromiso y reducen el atractivo de entrada), en segundo lugar la existencia de economías de escala en la industria, en tercer lugar la existencia de una capacidad excesiva en la industria, y en cuarto lugar la reputación de los titulares de la industria, es decir, lo que han hecho en ocasiones anteriores cuando otra empresa ha entrado en el sector, o bien ha querido entrar.

Resultados de la entrada o fuentes de la ventaja del titular

¿Qué valor tiene una entrada exitosa para una nueva empresa que entra?

Las empresas entrantes pueden encontrarse con desventaja en relación con los titulares de la industria debido a la existencia de: *contratos de precompromiso,*

licencias y patentes, efectos de la curva de experiencia o ventajas de una marca precursora.

Con los *contratos de precompromiso* se busca desalentar las entradas. Los titulares de la industria pueden crear ventajas para quien hace el primer movimiento y, por consiguiente, desalentar la entrada en los mercados mediante el empleo de contratos que comprometen a sus clientes a comprarles por un determinado lapso de tiempo.

En el caso de las *patentes y licencias*, estas pueden impedir la libre entrada, debido a que eliminan el exceso de utilidades en una industria y crean asimetrías entre las empresas existentes y las entradas con potencial para entrar.

La curva del aprendizaje se refiere tanto a costos como a eficiencia de la producción. Los efectos de la experiencia son los que crean la ventaja para quien hace el primer movimiento y no los simples efectos de la escala.

Los efectos del aprendizaje que son apropiables por las empresas privadas pueden crear asimetrías entre las empresas y desalentar la entrada. Sin embargo el efecto es distinto cuando los que entran pueden colgarse de la curva de aprendizaje y experiencia de los más antiguos.

También es importante mencionar que las marcas precursoras pueden tener una ventaja de quien hace el primer movimiento cuando la incertidumbre de un producto es alta y los errores son costosos.

Por otro lado, los costos de salida desalientan la entrada en una industria. El principal factor determinante de los costos de salida elevados parece ser el grado y la especificidad del capital requerido. Si la entrada exige que la empresa invierta una considerable suma de capital que es difícil recuperar en caso de que ocurra la salida, entonces las barreras para salir son altas.

GRUPOS DENTRO DE LAS INDUSTRIAS

Los grupos estratégicos se definen como agrupaciones de empresas dentro de una industria que tienen algunos activos específicos comunes, y que por tanto, siguen estrategias comunes en la determinación de las variables clave de la decisión.

En ocasiones, los distintos grupos estratégicos siguen estrategias comunes en situaciones en las cuales las diferencias en sus activos y en sus estructuras no desempeñan un papel operacional. Amdahl, la pequeña empresa estadounidense, y Hitachi, el gigante japonés tienen muchas similitudes en sus estrategias de operación debido a que compiten con IBM.

Cuando se enfrentan a grandes cambios en su medio ambiente, las empresas pueden responder con variaciones en la estrategia en cualquier número de áreas: capacidad, mezcla de productos, estructura organizacional, investigación y desarrollo, determinación de precios, etc. Por ejemplo, en los 70 la industria del acero en USA se centró en las estrategias de capacidad y de mezcla de productos. El dilema era invertir más o bien invertir en otras industrias. La estructura de grupo había evolucionado en la industria como resultado de los retos planteados por el medio ambiente. Algunas empresas del ramo han crecido porque han decidido invertir, mientras que otras se han mantenido igual que hace 30 años.

Causas de las diferencias estratégicas entre las organizaciones

¿Cuál es la causa de las discrepancias entre compañías dentro de la misma industria?

Existe una variedad de factores, pero lo que una empresa hace al entrar es determinante. Las inversiones hechas durante el primer periodo de una industria crean una serie de activos estratégicos para las empresas, que condicionan sus elecciones posteriores.

En el ejemplo visto podemos decir que a partir de los 60 se modifica la industria acerera en USA. Anteriormente las empresas del ramo eran muy parecidas, pero a partir de la decadencia de la industria las cosas se modificaron. Algunos modificaron la producción y otros la administración, y ello derivó en las diferencias que hoy existen entre las empresas. *La adversidad en la industria puede conducir a inversiones estratégicas que acentúan las diferencias entre los participantes en la industria.*

Los grupos estratégicos que operan dentro de la misma industria pueden poseer habilidades muy distintas para aprovechar los cambios en el ambiente. Como resultado, la relativa rentabilidad de los grupos estratégicos particulares puede cambiar a lo largo del tiempo.

Barreras a la entrada y barreras a la movilidad

En una industria que tiene grupos estratégicos bien definidos, el análisis de la entrada en la misma es más complejo que en las industrias homogéneas. Por ejemplo, la entrada en un mercado de productos de marca puede traer consigo costos potenciales de salida muy diferentes de los que causaría la entrada de un producto genérico.

La característica fundamental que distingue a un grupo estratégico es que sus diferencias consisten en la estrategia, no simplemente en las tácticas diarias y que persisten frente a los diversos índices de rentabilidad obtenidos por otros grupos en la misma industria.

Cabe mencionar que la competencia tiende a ser más poderosa dentro de un grupo estratégico que entre los grupos.

LA COMPETENCIA EN LOS MERCADOS GLOBALES

Lo descrito en los párrafos anteriores igual puede aplicarse a una industria doméstica que de carácter internacional. *Un mercado global es aquel en el cual las economías que operan en un mercado particular dependen no sólo de lo que está haciendo la empresa en ese mercado, sino de sus actividades en todo el mundo.*

Las preguntas importantes concernientes a las industrias globales son: *¿por qué algunas son globales, mientras que otras siguen siendo domésticas?, y ¿cómo explicamos la ubicación nacional de varias industrias globales?*

El alcance de la competencia global

Los flujos tanto de bienes como de capital entre los países se han incrementado en forma impresionante. En las industrias de las telecomunicaciones las fronteras han desaparecido.

Hay dos razones importantes por las que surgen las industrias globales: *la ventaja comparativa y la existencia de las economías a escala. La teoría de la ventaja comparativa constituye la base de la mayor parte de las teorías clásicas del comercio.*

Sin embargo se ha comprobado que la intensidad tecnológica es el principal factor determinante de la integración global. Por ejemplo, una empresa se instalará cerca de otra a la que pueda suministrarle algún bien, y así sucesivamente, más que por el hecho de tener alguna ventaja comparativa. Silicon Valley produce semiconductores por su tecnología, más que por una ventaja comparativa de la región.

Las economías de escala y las interdependencias tecnológicas crean ventajas para el agrupamiento industrial. Dichas ventajas no son naturales, sino creadas.

De igual manera es conveniente considerar que los elevados costos de transportación en el producto final reducirán el grado de la globalización. Cuando ello se presenta, se recurre a la construcción de plantas en todos los lugares donde exista mercado. Ahí se requerirá del talento local y la coordinación con las autoridades del lugar en que se instalen.

La ubicación de las industrias globales

Las ventajas competitivas más poderosas y perdurables para los países se crean mediante aquellos factores que tienen menos movilidad. Para la ubicación de una empresa los factores de producción importantes incluyen recursos físicos, como clima y riqueza mineral; recursos humanos, como el conocimiento y las habilidades de la fuerza laboral; infraestructura y capital.

Otro factor que es importante mencionar es que la intensa competencia doméstica mejora la habilidad de las empresas para competir en los mercados globales.

PARTE 2

DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN

Habiendo analizado el ambiente externo, en esta segunda parte se hablara del interior de la empresa.

LA COMPETENCIA POR LA VENTAJA

Estudiaremos otras dos formas de obtener rendimientos superiores al promedio: *la actividad emprendedora y la ventaja organizacional relativa.*

La actividad emprendedora se refiere a ser la primera empresa en ver y aprovechar las nuevas oportunidades lucrativas, antes de que la entrada haya logrado su función niveladora. Por ello, uno de los papeles fundamentales de la planeación estratégica es ayudar a una organización a impulsarse hacia nuevas posiciones favorables, a aprovechar los cambios en el medio ambiente y a ayudar a crear nuevas oportunidades. Se requiere fundamentalmente de 3 habilidades: *imaginarsse el mundo*

en el futuro, salir adelante a través de los cambios que es probable que ocurran y encontrar un lugar para sus habilidades únicas en el nuevo mundo, y la voluntad y la acción para llevar a cabo el cambio.

La ventaja organizacional relativa se refiere a conservar y proteger las ventajas competitivas. No todo es la innovación, y prueba de ello son gigantes tradicionales como Exxon o General Electric que sigue mandando en el mercado.

En el desempeño de una organización en un año determinado, en cualquier línea de negocios, hay un elemento considerable de suerte. Es una de las razones por las cuales es difícil el control administrativo.

En un mercado determinado las empresas pueden superar el desempeño de sus competidores ya sea teniendo costos más bajos o bien ofreciendo un producto superior que pueda venderse a un precio sobre la par. *Las empresas crean valor, lo que exagera la rentabilidad, ya sea teniendo una ventaja de costo, o bien una ventaja de diferenciación del producto.*

El precio del mercado está determinado por el productor marginal. Las empresas que, en promedio, no son más productivas que ese productor marginal, obtendrán utilidades superiores a las normales, aquellas menos productivas se verán expulsadas del mercado.

Una consideración fundamental al diseñar una estrategia es desempeñarse bien en relación con los otros jugadores en el mercado. Para tener éxito, una empresa debe desempeñarse mejor que sus rivales en algún aspecto. Y no hay que olvidar que las estrategias exitosas son blancos de imitación, y ésta tiende a igualar las utilidades. Por ello la habilidad para defenderse de las imitaciones resulta decisiva.

Sustentabilidad

Se consideran tres posibles fuentes de ventaja sostenible: *propiedad de activos clave, volumen y experiencia del mercado, y empleo de una constelación de activos y prácticas complementarios.*

METAS ORGANIZACIONALES: POLÍTICA Y PODER EN LA ORGANIZACIÓN

En este capítulo se utilizarán diversas perspectivas para ver la forma en la cual la estructura interna de la organización interviene en la formulación de la estrategia y su implantación.

Implantación de las metas: una mirada al problema

Una tarea fundamental de la organización es reconocer la presencia de una búsqueda de metas secundarias dentro de la organización y administrar los conflictos entre los intereses locales y los más amplios. La alta dirección, los accionistas y los gerentes deben compartir las metas en beneficio de un mejor desarrollo de la empresa. Ello resulta difícil en virtud de que no todos cuentan con la misma información o piensan de manera divergente.

Mejoramiento de la cooperación: motivación

Lo más importante es que las organizaciones deben ser claras acerca de cuáles son exactamente los vínculos entre el desempeño y los resultados. Esta claridad sirve porque en primer lugar proporciona una mejor motivación a los trabajadores existentes, y en segundo término permite una clasificación eficiente de los trabajadores, por tanto, los individuos que están más interesados en los salarios se mueven hacia una industria, mientras que aquellos que se interesan más en las condiciones de trabajo se congregan en una segunda. Con ello se obtiene que las organizaciones no tratan de moldear las preferencias de sus trabajadores, sino que encuentran trabajadores que ya tienen preferencias "apropiadas".

El establecimiento de metas es muy importante para motivar a las personas. Otro punto a destacar son los incentivos económicos, que pueden ser *la compensación monetaria y la política de promociones. Las medidas de la compensación relacionada con el desempeño deben descartar, hasta donde sea posible, los factores no relacionados con el desempeño individual.*

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La gerencia senior de una organización desempeña un papel importante en la planeación estratégica, debido a que esos gerentes son quienes desde un punto de vista ideal personifican la visión estratégica de la organización y quienes tienen la habilidad de verla en su conjunto. Sin embargo su información normalmente no está completa, sobre todo en la parte de la operación que se va a administrar, por lo cual la planeación estratégica inevitablemente tiene lugar en un medio ambiente de incertidumbre, y parte de la función de esa planeación es reducir la incertidumbre.

Ahora bien, la gerencia senior debe basarse en la estructura organizacional para allegarse de la información adecuada.

En cuanto a las estructuras organizacionales, a pesar de sus diferencias siguen dominando tres características: *a) el principio que rige la división de las tareas (por ejemplo, funcional contra multidimensional contra matriz), b) la profundidad de la jerarquía utilizada, y c) el grado de delegación de la autoridad.*

La primera estructura que surgió fue la organización multidivisional, que practicó con gran éxito GM. En esta forma hay muy poco contacto formal entre, por ejemplo, el grupo de mercadotecnia de una división y el de una segunda. Pero si los mercados a los cuales sirven las dos divisiones están relacionados entre sí, esta falta de contacto puede crear dificultades de coordinación.

En los últimos años hemos visto el desarrollo de estructuras matriz, que contiene dos líneas de control, una a través del área funcional y una segunda a través de la línea de productos. En esta estructura el gerente de mercadotecnia de un determinado producto sí está relacionado con el director de división otro producto, y con el vicepresidente de mercadotecnia de toda la organización. En estas organizaciones existe más información cruzada, aunque también pueden darse pugnas por el poder, debido a que la línea de autoridad es menos clara.

La empresa debe decidir en primera instancia cuál de las tres estructuras antes mencionadas es la que más le conviene. Ello depende de varios factores, como *¿en*

qué ambiente opera la organización?, ¿cuáles son las características de la empresa? ¿qué es lo que está tratando de hacer la compañía? Lo que no hay que olvidar es que la estructura influye en la habilidad de la empresa para recopilar y procesar la información con el fin de tomar decisiones y afecta la habilidad de supervisar y motivar el comportamiento, una vez que se han tomado las decisiones particulares.

La *estructura organizacional* se debe elegir para reducir la cantidad de incertidumbre que afecta a la toma de decisiones de la organización, y debe economizar en lo concerniente al tiempo de la información. Por otro lado, la toma de decisiones rápida se mejora cuando se práctica la descentralización en las decisiones. Ello también incrementa la satisfacción en el trabajo.

Una organización debe estar estructurada considerando lo siguiente:

1.- Las relaciones entre las unidades en una organización, con un enfoque particular en la forma en que la información en un área podría mejorar la toma de decisiones en una segunda.

2.- Los costos del procesamiento de la información dentro de la organización.

3.- El efecto de la estructura sobre la constelación de poder dentro de la organización.

4.- El ambiente cultural en el cual está arraigada la corporación.

DIVERSIFICACIÓN CORPORATIVA

Una empresa diversificada es la que opera en varios mercados diferentes. Pueden ser relacionados o completamente distintos.

La integración vertical de una empresa implica una extensión de las etapas de producción y distribución en las cuales opera una empresa. La diversificación implica un movimiento hacia nuevas líneas de negocio.

Economías al alcance y sinergias

Quando se diversifica se crean sinergias. Dos unidades de negocio tienen sinergias si su unión les brinda oportunidades que no están disponibles para cualquiera de ellas por separado. Las economías de alcance son una expresión más específica de la sinergia y por lo común se piensa principalmente en ellas en el contexto del costo. *Las economías de alcance crean eficiencias debido a la diversificación*

El área de mercadotecnia proporciona un ejemplo de las ganancias a través de la expansión de una línea de productos. Por ejemplo, Levis ha utilizado su prestigio y ahora produce pantalones para dama, cuando originalmente sólo eran para hombre. Otras veces será el poder de distribución el que genere la diversificación.

Poder de mercado

Un segundo motivo que se sugiere para la diversificación es incrementar el poder de mercado de la empresa que se va a diversificar, además de cualesquiera incrementos asociados con la eficiencia mejorada.

Estabilidad de las utilidades

Mientras las ganancias de dos líneas de negocio no estén perfectamente correlacionadas, la combinación de ambas líneas reducirá la varianza con las ganancias totales para la organización. Si una unidad de negocios se desempeña bien cuando hay sol y una segunda prospera cuando el clima es lluvioso, la organización en su conjunto se encontrará con rendimientos de temporada bastante uniformes.

Diversificación para mejorar la eficiencia financiera

En este caso se diversifica para obtener recursos financieros. Por ejemplo, hay organizaciones no lucrativas que manejan negocios secundarios lucrativos, y de esa forma se protegen de los vaivenes en los ingresos.

Diversificación para el crecimiento

Se refiere exclusivamente al deseo de crecer de una empresa, de ser más grande y reconocida.

El efecto de la diversificación sobre el desempeño

La mayoría de las razones para diversificar se refiere al aumento en utilidades. ¿Qué evidencia hay de que la diversificación tenga ese efecto sobre las utilidades? Aunque es difícil medirlo, la evidencia nos dice que si la industria se mantiene constante, las empresas que siguen un patrón de diversificación relacionada tienen un mejor desempeño que aquellas que siguen una estrategia más de conglomerado.

ENLACES VERTICALES

Una manera de diversificar para una empresa es alargando la línea vertical de su organización, es decir, añadiendo algo más a las etapas de producción y distribución en las cuales opera. *¿Cómo decide una organización si debe intensificar su integración vertical?*

Se dice que una organización que empieza a producir sus propios insumos está verticalmente integrada en el mercado corriente arriba o, de una manera equivalente, que ha emprendido una integración hacia atrás. Por otro lado, una organización que empieza a vender sus propios bienes está integrada verticalmente corriente abajo, o en una dirección hacia adelante. Un ejemplo de ello es Dow Chemical, que habiendo inventado el poliestireno en los años 20, hoy tiene toda la cadena hasta llegar a los envases plásticos.

La integración vertical resulta beneficiosa porque cambia las relaciones con los proveedores, es decir, se tienen proveedores y clientes cautivos, lo cual no significa que la calidad del trabajo disminuya. Al integrarse hacia atrás, un fabricante puede ganar una fuente de suministro segura, disminuyendo su vulnerabilidad ante los proveedores. La integración hacia adelante parece tener el potencial de asegurar la salida para el propio producto, que tal vez sea un aspecto rentable. Sin embargo en ocasiones estas ventajas se exageran.

Al considerar una integración vertical, una organización debe estimar los costos y beneficios netos calculados entre las unidades, reflejándose totalmente en los costos de oportunidad.

Entre los incentivos para la integración vertical pueden estar los impuestos y la regulación, puesto que en ocasiones se reduce la carga de impuestos a la organización. En una industria regulada, la integración vertical puede facilitar la evasión reguladora y conducir a utilidades más elevadas.

De igual forma se consideran los ahorros de costos de transacción. Una empresa no integrada experimenta costos de investigación y de contratación en sus tratos con los compradores y los proveedores. Las empresas tienden a estructurar sus transacciones en forma que minimicen los costos de utilizar el aparato transaccional, es decir, se optimizan los recursos.

Incentivos para la integración: acceso a la información

La integración vertical parcial puede mejorar la información de la empresa. Si la organización produce sus insumos y tiene canales de venta al consumidor puede conocer la demanda de manera directa, los precios y también tener más información para tratar a los proveedores.

Finalmente, el nivel apropiado de enlace vertical depende de las oportunidades para inversiones específicas, de la frecuencia de las transacciones a través de unidades verticalmente enlazadas y de la incertidumbre del mercado.

FUSIONES, ADQUISICIONES Y ALIANZAS ESTRATÉGICAS

Una fusión se refiere a adquirir una compañía que ya está establecida en el nuevo mercado deseado. Aun cuando son comunes, no todas son exitosas o están exentas de dificultades. Hay tres tipos: *a) Fusión horizontal, cuando se unen dos o más competidores directos que producen en el mismo mercado. b) Fusión vertical, que vincula a empresas que están en diferentes etapas de producción dentro de un mercado particular y c) fusiones de conglomerados, que son uniones de compañías que no son rivales directas ni productoras en la misma cadena de producción.*

Existe una gran diversidad de fusiones, con diferencias que afectan profundamente su índice de éxito. Por ejemplo, Green Giant, la empresa de congelados aprovechó la gran capacidad de distribución de Pillsbury, y mediante una fusión se convirtieron en una empresa muy exitosa.

El motivo para las fusiones

Parece haber cierta tendencia a que las fusiones aumenten con el nivel de precios de las acciones. Con el fin de que ocurra una fusión, el comprador debe estar dispuesto a pagar más por la entidad adquirida de lo que vale para el vendedor, recordando que el simple deseo de parte de una empresa de entrar en el nuevo mercado no basta para inducir la fusión. Además, a pesar de que normalmente el vendedor tiene más información de la empresa y acaba vendiéndola del 10 al 50 por ciento más cara que su valor en libros, el 70% de las diversificaciones de empresas norteamericanas se hicieron mediante fusiones.

Resulta que lo que ve el comprador en la fusión es un valor adicional, que es probable sólo si la empresa adquirente posee uno o varios activos que mejoren la capacidad de ganancias de la compañía que es su objetivo, pero que no serían igualmente valiosos en una entrada nueva, es decir, por su cuenta. Ese activo puede ser físico, como una red de distribución o un laboratorio, o puede ser la capacidad administrativa, u otra cosa.

Desarrollo del poder de mercado como incentivo para las fusiones

El análisis tradicional de las fusiones horizontales destaca la importancia de la búsqueda del poder de mercado como un motivo para las fusiones. Por ejemplo, si dos socios potenciales para una fusión se encuentran entre las muy pocas empresas de la industria, una fusión podría permitir que la nueva compañía unificada aumentara sus precios después de la fusión.

Consideración al momento de entrar a un mercado

La fusión con una empresa existente, o su adquisición, por lo común apresura el proceso de entrada.

Las fusiones como una forma de entrar en mercados extranjeros

De igual manera, la fusión sirve para que una empresa pueda tener acceso a un mercado extranjero

Los activos valuados a menos de su valor real

Otro incentivo para utilizar las fusiones en vez de una inversión interna a fin de entrar a un mercado ocurre cuando una empresa ve activos valuados a menos de su valor en un mercado. Sin embargo, esto no ocurre con frecuencia.

Finalmente, en la práctica, la rapidez de la entrada a un mercado para ser la razón más apremiante para utilizar las fusiones, en lugar de la entrada de *novus*.

Desempeño y problemas de las fusiones

A pesar del elevado número de fusiones que se han dado desde los años 60, el índice de fracasos es importante. En USA, la industria farmacéutica y la de los neumáticos han sido ejemplo en varias ocasiones de fusiones con malos resultados.

Entre los problemas de la fusión se encuentran: *a) el problema de la inspección, que se refiere a que el vendedor tiene mejor información del desempeño de la empresa que el comprador, y b) el problema de la interacción, que es relativo a la dificultad de incorporación entre las dos empresas.*

Alianzas estratégicas

Se trata del otro método, además de las fusiones, que las empresas utilizan como una manera de moverse hacia nuevas áreas. Las alianzas estratégicas se han incrementado sensiblemente desde 1980.

Las alianzas estratégicas se definen como cualquier arreglo en el cual dos o más empresas combinan sus recursos fuera del mercado, con el fin de lograr una tarea particular o una serie de tareas. La característica esencial que define una alianza es que, durante un periodo y para una serie definida de operaciones, las empresas convienen en no operar a través del mercado. Por ejemplo, GM y Toyota tienen una fábrica en co-inversión para la producción de automóviles.

LA RIVALIDAD

Se trata de otro elemento del proceso de administración estratégica: el efecto del comportamiento del rival sobre la habilidad de competir en una organización.

COMPRENSIÓN DE LA RIVALIDAD: LA TEORÍA DE JUEGOS

La teoría de juegos es una forma muy útil para hacer un seguimiento de las reacciones probables de las organizaciones a las medidas de otras empresas. Hay que recordar que parte del éxito de la empresa está en la reacción que tengan las empresas que ya están dentro.

Esta teoría, a través de una matriz de resultados, va evaluando los posibles escenarios de reacción de los rivales una vez que una empresa entra en un mercado o lanza un producto. Por ejemplo, lo que se llama una estrategia dominante se produce cuando es óptima y produce los mismos resultados sin importar lo que haga el rival.

Lo que se conoce como juegos repetidos se refiere a que si las organizaciones o los individuos se enfrentan entre sí repetidas veces, la perspectiva de una venganza futura puede disciplinar las acciones actuales.

Por otro lado existe lo que se llama un árbol de juegos, que es una representación gráfica de la secuencia de las jugadas o elecciones disponibles para los agentes en una situación particular y de los resultados asociados con esas jugadas. Un árbol de decisiones explica con claridad las opciones de una persona en particular encargada de la toma de decisiones en varias direcciones.

Resulta obvio que existe una relación poderosa entre la forma extensiva de un juego y la estrategia de una empresa. *Una estrategia es una especificación completa acerca de qué acción debe emprenderse en cada contingencia. Especifica las acciones en cada punto de información.*

Los temas arriba citados son instrumentos valiosos para comprender el comportamiento probable de nuestros rivales.

POSICIONAMIENTO DEL PRODUCTO Y MERCADOTECNIA ESTRATÉGICA

Nos centraremos en un solo aspecto de la estrategia de mercadotecnia: *el efecto de los rivales existentes y potenciales sobre la selección de la estrategia.*

En primer término está la planeación del producto. Se dice que la diferenciación del producto existe siempre que tenemos una clase de bienes que consiste en una variedad de artículos similares, pero no idénticos. No hay dos marcas exactamente iguales. Lo que existen son diversas estrategias para posicionar la marca. Por ejemplo,

Coca-Cola ha seguido una estrategia de diferenciación concentrada: ofrece Coke, Diet Coke, Cherry Coke.

La línea de productos de una organización es la serie de productos relacionados que ofrece a la venta. Las organizaciones pueden ofrecer líneas amplias o limitadas de productos.

Para sacar un producto se debe saber qué quiere el consumidor. Para ello se utiliza un mapa perceptual que es una representación visual de la forma en la que los consumidores perciben los productos en un mercado, basándose en los múltiples atributos de esos productos.

Es importante mencionar que los productos que son más similares entre sí en el lugar que ocupan en el espacio característico, proporcionarán la mayor presión competitiva el uno sobre el otro. Y de igual forma, las preferencias diferenciadas del consumidor fomentan la variedad del producto.

Asimismo, una nueva empresa que entra comparte a los consumidores de los productos más cercanos a él en el mapa conceptual. Por ejemplo, si se abriera un museo en Nueva York, seguramente robaría clientes de los ya existentes. Este mismo ejemplo sirve para pensar que si esto ocurriera, los museos ya existentes tendrían una reacción, que podría ser extender sus líneas de producto, profundizar, abrir otros espacios, etc.

Las expansiones de la línea de productos pueden impedir la entrada de un nuevo rival sólo si implican considerables inversiones específicas, con el fin de hacer que el compromiso del titular con la nueva línea sea creíble. Las expansiones de la línea de productos que son más diferentes de la línea de productos existente de la empresa tienen más posibilidades de impedir la entrada.

Estrategia publicitaria

En promedio, quienes se anuncian mucho ofrecen bienes de mejor calidad que quienes se anuncian poco. En las primeras etapas de un producto, es posible que haya considerables efectos de derrame de la publicidad. Sin embargo, a medida que una industria madura la publicidad llega a desempeñar primordialmente un segundo papel: influir en la elección de marca de los consumidores y por consiguiente, influir en las participaciones de mercado de las empresas competidoras. Al principio la publicidad busca proporcionar información al consumidor.

Estrategia de distribución

Es difícil que la empresa productora distribuya sus productos. Para ello normalmente confían en minoristas que representan los canales de venta. Estos pueden tener cierto poder sobre el productor, puesto que deciden el lugar del producto en los anaqueles. O por el contrario, con productos muy populares, el minorista los necesita para subsistir. *Los miembros de un canal de distribución son interdependientes.* Por ejemplo, la venta de cámaras es más complicada que la venta de jabón, porque los agentes de ventas deben adquirir información específica.

Asimismo, deben conciliarse intereses, porque los objetivos de los miembros de una cadena de distribución pueden no ser los mismos. El productor quiere vender cantidad y abrir sucursales, el distribuidor desea exclusividad en la venta.

DETERMINACIÓN DE PRECIOS COMPETITIVOS

El precio al cual se ofrece a la venta un bien o un servicio es una de las principales variables de las decisiones de una empresa, junto con la elección de su línea de productos y el tamaño y la configuración de sus instalaciones de producción.

¿Cómo se determina el precio? Es la pregunta, para hacerlo un arma competitiva. Un ingrediente fundamental en el establecimiento de una estrategia de determinación de precios es un pronóstico de las probables respuestas de los competidores existentes y potenciales. No sólo es importante basar el precio en la determinación de los costos, sino a través de una estrategia que permita que el producto sea exitoso en el mercado.

En cuanto a la efectividad de reducción de precios como estrategia de mercado encontramos que es un arma estratégica más efectiva para los bienes con demandas elásticas. En dichos mercados, una reducción de precio ampliará el mercado y les quitará participación a los rivales, como es el caso del mercado de computadoras personales.

Los factores que favorecen la reducción de precios como arma son: *la demanda elástica, la producción inflexible, la ventaja de costo, el exceso de capacidad, el mercado de un solo producto*. Los factores que desalientan las reducciones de precios son *la demanda inelástica, la producción flexible con costos fijos bajos, el anuncio público de los precios, etc.*

Asimismo hay que considerar que las decisiones acerca de si entrar o no en un nuevo mercado se predicen con base en los pronósticos de los precios futuros en ese mercado. La adopción de un precio límite puede indicar a las empresas con potencial para entrar que el titular de la industria tiene costos más bajos de los que realmente tiene. Esta señal engañosa conducirá a pronósticos de precios futuros bajos.

Los pronósticos del precio posterior a la entrada se basarán en juicios acerca de la agresividad de las empresas titulares de la industria. Pueden darse reacciones severas por parte de quienes quieren proteger su participación de mercado. La reducción de precios en un mercado puede reducir la entrada en otras partes, al crear una reputación de agresividad. Una amenaza creíble de reducir los precios puede desalentar la entrada.

INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO COMPETITIVOS E INNOVACIÓN

En la economía estadounidense, las empresas en el área de alta tecnología generan una cantidad considerable de crecimiento. Algunos argumentan que el desarrollo y el fomento de la innovación siguen siendo el área principal de la ventaja comparativa de Estados Unidos de América.

Sin embargo, una de las preguntas más comunes en una empresa se refiere a si debe invertir recursos para convertirse en líder de la investigación en un mercado, o ha de adoptar una estrategia más conservadora. La respuesta tiene implicaciones en el nivel

de toda la empresa, determinando el nivel óptimo de desembolsos para la investigación, influyendo asimismo en su estructura organizacional.

Las elecciones estratégicas en el área de investigación y desarrollo implican una considerable incertidumbre. Además la recuperación de lo que se invierte en ese rubro tardará mucho más tiempo en recuperarse, que por ejemplo, lo que se invierte en una campaña de mercadotecnia. Por ello el gerente senior debe preguntarse si en el segmento de la industria en el que participan existen grandes oportunidades tecnológicas.

Definimos un ambiente como favorable para la innovación si los márgenes de precio-costo están protegidos por lo menos durante un periodo razonable después de la comercialización de la innovación.

Un ingrediente para determinar cuán favorable es el medio ambiente es la rapidez con la cual ocurre la difusión una vez que se ha introducido la innovación. Ello se refiere a que si una empresa, por ejemplo Compaq, saca al mercado una computadora con nueva tecnología, y los competidores no tienen ninguna limitación para imitarla, lo harán de inmediato y la ventaja de haber innovado no será rentable.

Por otro lado, las innovaciones técnicas complejas y difíciles de articular favorecen a los innovadores, por encima de los imitadores.

La innovación concede una ventaja inicial en el mercado a la empresa que la genera. Sin embargo no todos los mercados son iguales, y en algunos dicha ventaja puede ser buena si dura un año, mientras que en otros apenas 5 años son un tiempo razonable.

Los factores que crean un ambiente favorable para la innovación son *el índice de difusión lento, el valor de una ventaja inicial que es elevado, y los recursos a disposición del innovador para su crecimiento.*

Dentro de los factores administrativos que conducen al éxito en la innovación, se encuentra el buscar de manera creativa nuevas ideas, y esto es tarea de los gerentes, que no sólo deben dedicarse a resolver el día a día. Las compañías altamente innovadoras demandan líderes emprendedores.

Puesto que los gerentes son agentes de la empresa y no los propietarios, no se enfrentarán a los incentivos correctos para innovar. En la mayor parte de las organizaciones, las estructuras administrativas de las recompensas desalientan la innovación al castigar el fracaso más de lo que recompensan el éxito.

Por otro lado, los innovadores pueden otorgar licencias de sus innovaciones a rivales de quienes se espera que sean más eficientes en la explotación de dicha innovación, debido a la presencia de activos complementarios. Las licencias pueden incrementar la rapidez con la cual la innovación entra al mercado. Los innovadores que se enfrentan a restricciones de la capacidad por lo general encuentran que es rentable otorgarle a un rival la licencia de pequeñas innovaciones.

ASPECTOS DE LAS REGULACIONES EN LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Virtualmente todas las organizaciones modernas están sujetas por lo menos a alguna forma de regulación económica. Muchos consideran que son un obstáculo a la planeación estratégica, en especial los gerentes. Sin embargo, en otras ocasiones abren oportunidades a los gerentes creativos.

Una primera forma de regulación es la referida al índice de rendimiento o entrada. La industria de la transportación, las comunicaciones y los servicios financieros pagan considerables contribuciones en este concepto.

Otra área importante de regulación es el comercio. Todos los países tienen algunas regulaciones que rigen el flujo comercial de entrada y salida de sus economías. Ello sirve para proteger a determinadas industrias.

Un tercer aspecto es el del medio ambiente, que incluye regulaciones para mejorarlo.

Normalmente las regulaciones provienen de la burocracia en turno, ya sea por razones de Estado o bien por peticiones de los grupos económicos.

Igualmente puede decirse que los programas de regulación tienden a surgir en áreas donde hay por lo menos alguna evidencia de una falla en el mercado.

En general, el efecto de la regulación dependerá de la forma de la curva de la demanda y de la forma particular en la cual la regulación influye en los costos. Aquí surgen dos principios generales:

1.- Cuanto más inelástica sea la demanda, es mejor, ya que las disminuciones en la oferta tendrán un mayor efecto sobre el precio.

2.- Las regulaciones óptimas desde la perspectiva de la empresa son aquellas que aumentan los costos marginales más que los costos promedio.

EL PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La toma de decisiones estratégicas depende de la cooperación de los gerentes ubicados en toda la organización, y no surge espontáneamente del grupo directivo. La planeación estratégica se origina con insumos de una amplia gama de personas dentro de una compañía.

Los principios de la toma de decisiones estratégicas deben difundirse ampliamente en una organización de manera que todos los involucrados los conozcan. De igual manera, la labor del director ejecutivo resulta indispensable para poner de acuerdo a todos los participantes, puesto que por lo común tendrán objetivos diferentes.