



# Analizando el negocio y el entorno

Adrián Álvarez

**El antiguo estratega militar chino, Sun Tzu, escribió: “Si conoces a los otros y te conoces a ti mismo, entonces no perderás en cien batallas”. En este capítulo, algunas herramientas de análisis para conocer el negocio de la empresa y las fuerzas del entorno que lo afectan, de cara a la formulación de una estrategia ganadora.**

En el capítulo anterior, se han expuesto los conceptos de *misión* y *visión*, a través de los cuales una organización define el negocio donde pretende participar y fija ciertas

**Adrián Álvarez** es Founding Partner de Midas Consulting, consultora especializada en análisis estratégico e inteligencia competitiva en toda América Latina. Es Board Member de SCIP (Society of Competitive Intelligence Professionals), el sexto no-estadounidense elegido para esa posición en los casi treinta años de la asociación. Es Coordinador del posgrado en Análisis Estratégico e Inteligencia Competitiva de la Universidad de Belgrano.

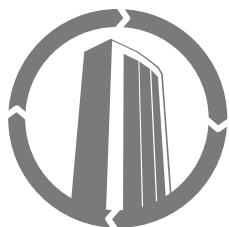
aspiraciones para el futuro. Ahora bien, una vez que se han encontrado respuestas para estas preguntas fundamentales, los directivos deben obtener y analizar información de la compañía para avanzar hacia la formulación de una estrategia.

Sin un análisis fundado acerca de la situación de la industria y la empresa, es improbable que una organización pueda diseñar una estrategia efectiva. Como escribió el estratega militar chino, Sun Tzu, 2.500 años atrás: "Si conoces a los otros y te conoces a ti mismo, entonces no perderás en cien batallas; si no conoces a los otros pero te conoces a ti mismo, ganarás una y perderás una; si no conoces a los otros y no te conoces a ti mismo, perderás todas las batallas".

## 1) ¿QUÉ ES EL ANÁLISIS ESTRATÉGICO?

El análisis estratégico puede definirse como la aplicación de modelos y nociones del sentido común para la interpretación del ambiente interno y externo en el que se desenvuelve una organización, con el objetivo de diseñar la estrategia más conveniente. Sus orígenes se remontan, como hemos señalado más arriba, a los tiempos del estratega militar chino, Sun Tzu, 25 siglos atrás. En el campo de los negocios, el análisis estratégico comenzó a aplicarse a mediados de los 50, cuando las corporaciones estadounidenses emprendieron un proceso de diversificación en una amplia gama de sectores industriales y necesitaron herramientas para administrar estos complejos portafolios de negocios.

Los pioneros han sido Rolland Christensen, de la Universidad de Harvard (a quien algunos adjudican la invención de la matriz FODA), Igor Ansoff, Kenneth Andrews, también de Harvard, y Bruce Henderson, del Boston Consulting Group. Como se observa, la Escuela de Negocios de Harvard ha tenido un papel fundamental en el desarrollo de conceptos de análisis estratégico. Al principio, los métodos de enseñanza e investigación eran inductivos, es decir, se observaban las mejores prácticas empresariales y se las transmitía con el célebre método del caso. Sin embargo, con el tiempo, comenzó a implementarse un método basado en los principios de la teoría microeconómica. Otros importantes centros de desarrollo de análisis estratégico han sido el MIT (donde enseña el profesor Arnoldo Hax, creador del modelo Penta) y la Wharton School, de la Universidad de Pennsylvania.



### El entorno de la empresa

*Se constituye de todo aquello que rodea a una organización y afecta su desempeño.*

### 1.1) La empresa y su entorno

El *entorno* se constituye de todo aquello que rodea a una organización y afecta su desempeño. Aquí, se incluyen agentes como los competidores, clientes o proveedores y factores, como el escenario macroeconómico o la legislación. En general el entorno se puede dividir también en oportunidades, amenazas y eventos neutros.

La circunstancia en que se desenvuelve una empresa incluye también su *ambiente interno*: recursos, capacidades y limitaciones con los que cuenta para lograr sus objetivos. Por ejemplo, su conocimiento tecnológico, el acceso a canales de comercialización, líneas de producto, imagen de marca, etc. En general pueden dividirse en fortalezas, debilidades y factores neutros que muchas veces son requisitos para competir.

Ahora bien, como hemos visto en la introducción de este capítulo, las organizaciones pueden agruparse en industrias y compiten en mercados. Una *industria* es, de acuerdo con Michael Porter, un grupo de empresas que producen y venden productos sustitutos cercanos entre sí. Un *mercado*, según Philip Kotler, puede definirse como un conjunto de compradores reales y potenciales de un producto o servicio. Estos compradores comparten una necesidad o un deseo particular que puede satisfacerse mediante una relación de intercambio.<sup>1</sup>

Todo análisis estratégico debe comenzar por una evaluación de los factores macro, para luego pasar a la industria donde se desenvuelve la organización. En efecto, el tipo de industria y sus tendencias determinan los objetivos que una compañía puede alcanzar. Luego, es necesario avanzar hacia el análisis interno, que servirá para determinar qué se

<sup>1</sup> Para más información, ver el capítulo 2, *Conociendo al mercado*, del tomo 4 de esta colección, *Marketing Total*.

quiere realmente alcanzar de acuerdo con las posibilidades de la organización. Un proceso adecuado de análisis estratégico debe combinar las perspectivas interna y externa. Omitir uno de estos aspectos brindará un panorama incompleto de la situación y difícilmente servirá para la toma de decisiones informadas.

## 1.2) Introducción a los modelos de análisis estratégico

En el apartado anterior, señalábamos que el análisis estratégico se basa en la aplicación de modelos. Estos son simplificaciones de la realidad que se utilizan para extraer conclusiones acerca de las situaciones de negocios que representan. Cada modelo tiene una utilidad específica, con ciertas fortalezas y debilidades. Algunos, como la *matriz BCG*, sirven para analizar la situación interna de la empresa y otros, como las *Cinco Fuerzas de Porter*, para evaluar el contexto externo. De esta forma, la primera tarea consiste en identificar cuál nos servirá para analizar aquello sobre lo que deseamos extraer conclusiones. Para tomar la decisión sobre el modelo a utilizar, debemos considerar tres aspectos fundamentales:

**Ámbito de aplicación.** El modelo en cuestión, ¿sirve para analizar una empresa (o unidad de negocio), una industria o un mercado? Evidentemente, no podemos analizar una industria con un modelo que ha sido concebido para estudiar una empresa.

**Enfoque temporal.** Debe haber una coincidencia temporal entre la situación que queremos analizar y el modelo que deseamos utilizar. Si no hay un enfoque temporal común, entonces el modelo no nos servirá para nuestro propósito.

**Situación.** ¿Para qué situaciones es óptimo este modelo? ¿Estas situaciones coinciden con la que debemos analizar? En caso de que existan diferencias, ¿son lo bastante importantes como para que debamos desistir de aplicar el modelo?

La consideración de estos tres aspectos nos permitirá definir el modelo que debemos utilizar para los fines que nos proponemos. En su libro *Inteligencia Competitiva*, el profesor de la Universidad de Pittsburg, John Prescott, sostiene que los modelos son como una especie de guardarropa. Así como no se puede asistir a una gala en traje de baño ni a la playa de smoking, no se puede aplicar un modelo de análisis interno para evaluar el contexto, ni un modelo de análisis del entorno para estudiar una empresa. Continuando con la analogía, el primer punto nos dice que, por tratarse de una fiesta formal, debemos vestir un traje (ámbito de aplicación). El segundo nos dice que, dado que es de noche, el traje debe ser oscuro (enfoque temporal). El tercero, por último, nos dice qué corbata y pañuelo utilizar.



## 2) ANALIZANDO EL ENTORNO

Como se ha señalado más arriba, el entorno se constituye de todo aquello que rodea a una organización y afecta su desempeño (como el escenario político y económico, las características de la industria y los comportamientos de los competidores). En esta sección, presentaremos algunos modelos comunes para el análisis del entorno estratégico.

### 2.1) El modelo PEST

El proceso de análisis estratégico suele comenzar por el estudio de los factores más generales que afectan al entorno de negocios. El modelo PEST (abreviatura de factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos) ha sido concebido para analizar el entorno de una compañía o unidad de negocio. Al estudiar cómo pueden cambiar los factores contemplados en el modelo PEST, las empresas pueden diseñar su estrategia para adaptarse a las grandes tendencias que afectan a toda la industria.

#### 2.1.1) Factores políticos

En este punto, se analizan los factores político-legales que afectan a la industria don-

**Perspectivas internas y externas**  
*Un proceso adecuado de análisis estratégico debe combinar las perspectivas internas y externas.*

de opera la compañía: cómo la industria se relaciona con el gobierno, las actitudes de los consumidores hacia la industria, así como los esfuerzos de *lobby* por parte de las empresas y consumidores. Aquí, también se incluye un análisis legal acerca de las regulaciones que deben cumplir las compañías, los clientes, canales y consumidores, así como sus posibles cambios.

Por ejemplo, en los últimos años, el factor político en la Argentina ha impuesto restricciones sobre la libertad de las empresas para fijar precios. En el caso de la carne y la leche en polvo, incluso ha limitado las exportaciones. La estatización de las AFJP ha sido, por ejemplo, un cambio legal de profundo efecto en las empresas que se desempeñaban en esa industria (ya que implicó la desaparición de las mismas).

#### 2.1.2) Factores económicos

En este componente, se analiza la distribución y uso de los recursos económicos de la sociedad. Se trata, por supuesto, de un aspecto muy importante pues los hábitos de consumo reciben una fuerte influencia de la tasa de desempleo, el ingreso disponible, el tipo de cambio, etc.

Conociendo la probable evolución de cada uno de estos factores y cómo la afectará en su caso particular, una empresa podrá introducir medidas de prevención para reducir ciertos riesgos. Durante la crisis posterior al año 2001, por ejemplo, por la importante influencia del factor económico, las compañías de consumo masivo adaptaron sus envases y las formulaciones de sus productos para llegar a los consumidores con un precio accesible.

#### 2.1.3) Factores sociales

El componente social del entorno contiene factores como la tasa de analfabetismo, la cultura de la sociedad, las normas éticas, las costumbres, el estilo de vida, el nivel educativo, la distribución etárea, etc. Estas variables muchas veces terminan evolucionando hacia factores políticos. Por ejemplo, una empresa que en 1950 arrojaba desperdicios de su planta al río, estaba teniendo un comportamiento poco ético. En la actualidad, ese mismo comportamiento implicaría una violación a la ley.

#### 2.1.4) Factores tecnológicos

Son básicamente los cambios en la tecnología que afectan a la industria tanto en sus condiciones de fabricación como en su parte comercial y administrativa.

La introducción de botellas PET, por ejemplo, tuvo un fuerte impacto sobre la competencia en la industria de las bebidas. Antes, las barreras de entrada eran prácticamente infranqueables para una pequeña o mediana empresa pues debía tener un gran capital inmovilizado en envases. Además, la ventaja logística de empresas como Coca-Cola era demasiado grande, ya que el camión debía llevar envases llenos y retirar envases vacíos. Con la aparición de las botellas PET, también aparecieron y ganaron participación las segundas marcas, ya que no necesitaban tener un importante capital inmovilizado y disminuía la ventaja logística de los líderes del mercado.

#### 2.1.5) Algunas consideraciones adicionales

Si bien todas las empresas de la misma industria son, probablemente, afectadas por los mismos factores PEST, el impacto puede variar en cada compañía.

En 2002, la recesión afectó fuertemente a Procter & Gamble, que registró un derrumbe en las ventas de su champú premium, Pantene. The Value Brand, por el contrario, aumentó las ventas de su marca económica, Plusbelle. Así, el mismo factor fue simultáneamente perjudicial y benéfico para dos compañías de la misma industria. Obviamente, las empresas no son afectadas por uno solo de estos factores a la vez (a pesar de que los ejemplos utilizados puedan dar esa impresión) sino por todos al mismo tiempo. Por ejemplo, una compañía, en 2002, sufría simultáneamente la mayor sensibilidad al precio de los consumidores (factores económicos), así como la doble indemnización (factores políticos y sociales).

Finalmente, si bien por lo expuesto anteriormente pudiera parecer que las empresas están a merced de los factores del modelo PEST, éstas también son capaces de influir



#### **Adaptación de envases**

*Después del año 2001, muchas compañías de consumo masivo adaptaron sus envases y las formulaciones de sus productos para llegar a los consumidores con un precio accesible.*

en la ocurrencia de ciertos cambios políticos, económicos, sociales y tecnológicos. Tal vez, este último caso sea el más evidente, ya que el avance tecnológico es fruto de las inversiones en investigación y desarrollo de las compañías. La influencia también ocurre en la política a través del *lobby* y en las tendencias sociales, a través de la publicidad y el desarrollo de productos.

#### 2.1.6) Síntesis del modelo PEST

Si bien este modelo permite realizar un análisis ordenado del entorno, su generalidad no brinda demasiada guía para elaborar una estrategia. La interpretación acerca de cómo afectará cada uno de los factores al desempeño de la compañía es muy amplia y dependiente de la persona que lo realice y del conocimiento que esa persona tenga acerca de la estrategia de la empresa, los factores del entorno y su probable impacto.

Por otro lado, los factores sociales y políticos involucrados en el modelo PEST a veces manifiestan comportamientos impredecibles, con una dinámica semejante a la de un resorte (acumulan tensiones hasta que saltan en un momento determinado). Esto resultó evidente en 2008, con la crisis del campo. Por lo tanto, estos factores deben monitorearse continuamente.

Finalmente, el modelo PEST es complejo de implementar en compañías altamente diversificadas, ya que los impactos son muy diferentes en cada unidad de negocio y es difícil estimar su correlación.

## 2.2) Las Cinco Fuerzas Competitivas de Michael Porter

Expuesto por primera vez en un artículo de la *Harvard Business Review* de marzo-abril de 1979, el modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas de Michael Porter constituye el marco más frecuente para analizar una industria. Su gran difusión se explica por su capacidad de sintetizar, en un solo modelo, buena parte de la teoría microeconómica sobre el funcionamiento de las industrias y los mercados.

De acuerdo con este modelo, la rentabilidad de un sector industrial (y, por lo tanto, buena parte de su atractivo) depende de cinco fuerzas competitivas: la rivalidad competitiva existente en el sector, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los clientes, la amenaza de productos y servicios sustitutos y la amenaza de los potenciales entrantes al sector

#### 2.2.1) La intensidad de la rivalidad competitiva

A mayor nivel de competencia en un sector, menor será la rentabilidad promedio de las firmas que participan en él. Las guerras de precios, típicas de industrias de gran rivalidad, son una clara muestra de cómo la competencia puede dañar a la rentabilidad. Entre los síntomas de una alta intensidad competitiva en una industria encontramos bajos niveles de rentabilidad, altos gastos de publicidad, gran cantidad de servicios gratuitos, productos indiferenciados y una elevada capacidad ociosa. La intensidad de la rivalidad se determina, entre otros, por los siguientes factores:

**Tasa de crecimiento del mercado.** Una alta tasa de crecimiento del mercado normalmente reduce la rivalidad porque todos los competidores pueden crecer sin necesidad de quitarse clientes unos a otros. De esta forma, disminuye la probabilidad de que se desencadene una guerra de precios. Por ejemplo, en el mercado argentino de alimentos para mascotas, la rivalidad era relativamente baja porque el mercado creció significativamente entre 2001 y 2008 y prácticamente las ventas de todas las compañías aumentaron notablemente.

**Estructura de costos fijos.** Una alta estructura de costos fijos hace que, en tiempos de crisis, se precipiten las guerras de precios como manera de compensar dichos costos, disminuyendo la rentabilidad de largo plazo. En la industria de la aviación, caracterizada por la alta proporción de costos fijos (no hay diferencias significativas de costo entre que el avión vuele lleno o vacío), las guerras de precios son relativamente frecuentes.



#### Guerra de precios

*Con una alta tasa de crecimiento del mercado disminuye la probabilidad de que se desencadene una guerra de precios.*

**Costos de cambio de proveedor.** Cuanto más costoso resulte para un cliente cambiar de proveedor, mayor rentabilidad tendrá este último, ya que el cliente no será propenso al cambio.

**Barreras de salida.** Con frecuencia, las empresas de baja rentabilidad permanecen en un mercado por las altas indemnizaciones que deberían pagar para abandonarlo, la escasa probabilidad de venta de algunos activos especializados o el compromiso emocional de la dirección con la industria. La compañía de logística Ryder, por ejemplo, se retiró de la Argentina en 2009. Si la firma no hubiera operado con camiones tercerizados, su salida habría representado grandes costos por indemnizaciones e incumplimientos de contratos. En este caso, ¿habrían tomado sus directivos la misma decisión?

**El gobierno.** Al realizar acuerdos de precios con empresas clave, el gobierno también puede influir sobre la rentabilidad de una industria. En 2007 y 2008, los acuerdos de precios impulsados por el gobierno argentino con empresas de consumo masivo impusieron límites a la rentabilidad de estas compañías. En oligopolios regulados, como la industria de la electricidad, el gobierno normalmente establece una tasa de rentabilidad para las empresas, basada en cálculos sobre su costo marginal.

#### 2.2.2) Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores puede limitar o incrementar las ganancias de una industria. Algunos síntomas de un alto poder de negociación de los proveedores son la existencia de estrictas condiciones de venta (plazos de pago, falta de descuentos por volumen, etc.), la ausencia de servicios adicionales gratuitos y la venta de productos estándar solamente (falta de productos hechos a medida o variedad de productos). El poder de negociación de los proveedores depende, entre otros, de los siguientes factores:

**Grado de concentración de la industria.** A mayor grado de concentración de una industria, mayor poder de negociación de los proveedores. En efecto, al disponer de pocas fuentes de abastecimiento, los clientes deben aceptar los precios que les imponen. Este es el caso de la malta en la industria cervecera, donde sólo hay tres proveedores. Uno de ellos es la Cervecería Quilmes, que se encuentra verticalmente integrada para no padecer los efectos de proveedores poderosos.



#### **Acuerdo de precios**

*Al realizar acuerdos de precios con empresas clave, el gobierno también puede influir sobre la rentabilidad de una industria.*

**Disponibilidad de productos sustitutos.** Cuanto mayor sea la disponibilidad de productos y servicios sustitutos, menor será el poder de negociación de los proveedores, ya que los clientes podrán recurrir a otras alternativas en caso de que se les impongan precios excesivos. Siguiendo con el ejemplo anterior, en el caso de la malta no existen sustitutos. Entonces, las empresas que la producen gozan de un alto poder de negociación.

**Grado de diferenciación de los productos.** Cuanto menos diferenciados estén los productos, menor será el poder de negociación de los proveedores, ya que serán intercambiables para el cliente. Este es el caso de commodities como los granos.

**Grado de diversificación de la clientela.** Cuanto más concentradas se encuentren las ventas de los proveedores en una industria particular, menor será su poder de negociación, ya que dependerán fuertemente de aquella industria. En lo que respecta a las líneas fijas locales, las compañías telefónicas tienen una clientela muy diversificada, lo que les brinda un alto poder de negociación.

**Posibilidad de integrarse hacia atrás.** Cuantas más posibilidades tengan las empresas de la industria de *integrarse hacia atrás* (entrar en la industria de los proveedores), menor será el poder de negociación de los proveedores. Esto es lo que ha hecho Quilmes en la industria cervecera.

**Costos de intercambio de proveedor y diferenciación de producto.** Cuanto menores sean los costos de cambio de proveedor y menor sea la diferenciación, también menor

será su poder de negociación. En este caso, los clientes pueden cambiar fácilmente de proveedor y no tienen motivos (más allá del precio) para permanecer con alguno en particular. Los proveedores de commodities (por ejemplo, granos) tienen muy bajos costos de intercambio, por lo que disponen de un bajo poder de negociación.

**Importancia del producto para la industria.** Cuanto mayor sea la importancia del insumo fabricado por el proveedor en la determinación de la calidad del producto final o en el proceso de fabricación, mayor será su poder de negociación. Por ejemplo, las funcionalidades de los microprocesadores de Intel y su imagen de marca les brindan un alto poder de negociación en la industria de las PCs.

### 2.2.3) Poder de negociación de los clientes

El poder de negociación de los clientes afecta severamente la rentabilidad de los participantes de una industria. Mientras mayor sea este poder, mayores serán las concesiones que tendrá que realizar una empresa para concretar sus ventas y menor será su rentabilidad.

El poder de negociación de los clientes es la otra cara de la moneda del poder de negociación de los proveedores. Entonces, los factores que lo afectan son básicamente los mismos que han sido descritos en el apartado anterior. Un factor adicional que incrementa considerablemente el poder de negociación de los clientes (y que lo diferencia del caso anterior) es un acabado conocimiento del mercado de los proveedores. Si el cliente conoce en detalle la situación de sus proveedores, entonces aumenta considerablemente su poder.

Una industria con alto poder de negociación de los clientes presenta, por ejemplo, condiciones de venta muy laxas, exceso de servicios adicionales gratuitos y otras ventajas que deben otorgar los proveedores a sus clientes para concretar las ventas.

### 2.2.4) Amenaza de productos sustitutos

En esta fuerza, se contempla el riesgo de que el producto o servicio ofrecido por la empresa sea reemplazado por un sustituto. Pensemos, por ejemplo, en el impacto que ha tenido el ferrocarril sobre la rentabilidad de la industria del transporte en carretas durante el siglo XIX. El grado de amenaza de productos sustitutos normalmente depende de los siguientes factores:

**El precio relativo del sustituto y su desempeño comparativo.** Es decir, la relación entre la diferencia de precio y de performance entre ambos productos o servicios desde la óptica del cliente. Por ejemplo, la diferencia de precio entre el mate y el café.

**Los costos de intercambio entre el sustituto y el producto de la empresa.** A menores costos de intercambio, mayor amenaza porque los clientes pueden volcarse rápidamente hacia el sustituto. En el caso del mate y el café, no existen costos significativos de intercambio ya que en la mayoría de los hogares hay cafetera y bombillas.

**La etapa en el ciclo económico.** La etapa en el ciclo económico puede afectar las elecciones de sustitutos por parte de los clientes. Por ejemplo, cambiando los hipermercados tradicionales por tiendas de conveniencia como los “supermercados chinos”.

Un síntoma de alta posibilidad de sustitución es la existencia de una elevada *elasticidad cruzada*, un indicador que señala cuánto cambia la demanda de un producto ante la modificación del precio de un sustituto. Por ejemplo, el té y el café suelen tener alta elasticidad cruzada. Si aumenta el precio del café, aumentará el consumo de té.

Una baja tasa de crecimiento del mercado suele ser una manifestación de la alta posibilidad de sustitución. En efecto, es probable que el mercado no crezca porque los clientes se están pasando a los productos sustitutos. En 2004, muchos consumidores se pasaron del té al mate, ya que este último tenía un precio mucho más atractivo. Esto se manifestó en un declive del dos por ciento en el mercado del té y un crecimiento del cinco por ciento en el del mate, de acuerdo a Euromonitor International, una consultora



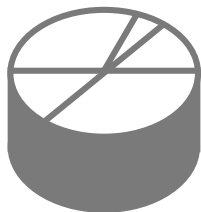
### **Negociación**

*El poder de negociación de los clientes es básicamente la otra cara de la moneda del poder de negociación de los proveedores.*

global de análisis de mercado.

### 2.2.5) Amenaza de potenciales entrantes

La posibilidad de que ingresen al mercado nuevos competidores es una importante amenaza sobre una organización. En efecto, la entrada de nuevos competidores significa que los clientes se repartirán entre un mayor número de jugadores. Normalmente, la severidad de esta amenaza depende de las *barreras de entrada* al sector, la facilidad con que otras empresas podrían ingresar al mercado. Mientras más bajas sean estas barreras, mayor será la amenaza para las empresas que ya se desempeñan en el mercado. La altura de las barreras de entrada depende de los siguientes factores:



#### **División del mercado**

*La entrada de nuevos competidores significa que los clientes se repartirán entre un mayor número de jugadores.*

**La tasa de rentabilidad de la industria.** A mayor tasa de rentabilidad, mayor amenaza, ya que el incentivo para entrar en el mercado es mayor.

**Las economías de escala.** A mayores economías de escala, menor amenaza de los potenciales entrantes. Las economías de escala son grandes reducciones de costos que obtienen las grandes compañías por operar en enormes volúmenes. Ingresar a un mercado de estas características suele ser difícil y arriesgado, ya que implica competir contra empresas de bajos costos y requiere una gran inversión inicial. Por ejemplo, entrar al mercado de la cerveza como un competidor de peso exige una inversión de decenas de millones de dólares<sup>2</sup>.

**Acceso a los canales de distribución.** Las empresas ya presentes en un mercado han desarrollado canales de distribución para comercializar sus productos. En la medida en que, para un potencial ingresante, resulte costoso construir un canal propio (o acceder a uno existente), menor será su incentivo para entrar. El acceso a los canales de distribución es, quizá, una de las barreras de entrada más importantes de América Latina. Los países más ricos de la región tienen una gran superficie. Entonces, la distribución está sujeta a economías de escala. Si no se posee el canal, será muy difícil llegar a los consumidores. Precisamente, el principal problema que han enfrentado las cerveceras que ingresaron durante los años 90 al mercado argentino (o Quilmes en Chile) ha sido la falta de acceso al canal de distribución.

**Lealtad de marca y diferenciación de los productos.** A mayor lealtad de los clientes hacia las marcas existentes, más difícil será una entrada exitosa al mercado. El valor de marca de Coca-Cola o La Serenísima hace que un potencial competidor piense dos veces antes de entrar en un mercado donde ya están presentes estas compañías.

**Patentes.** Las patentes limitan la amenaza de potenciales entrantes. Una empresa que carece de una patente para comercializar determinado producto, sencillamente tendrá un impedimento legal para ingresar al mercado. La existencia de patentes es una barrera de entrada muy importante en ciertos rubros, como la industria farmacéutica

**Factores políticos.** En industrias estratégicas como defensa o energía, el gobierno suele limitar el ingreso de competidores.

### 2.2.6) Algunas consideraciones finales sobre las Cinco Fuerzas Competitivas

Este célebre modelo de Porter, determina, en gran medida, cómo se reparten las ganancias generadas en todo el proceso de producción. El enfoque de las Cinco Fuerzas dispone de una amplia base teórica y ha sido documentado en una gran cantidad de estudios. Además, permite considerar las variables clave del entorno estratégico a través de un enfoque simple, sencillo de recordar y que no requiere grandes inversiones en la obtención de datos. No obstante, también enfrenta ciertas limitaciones que disminuyen su poder de análisis.

**¿Cuánto explica realmente el modelo?** El modelo asegura que el desempeño de una compañía depende, esencialmente, de la estructura de la industria donde opera. Sin

<sup>2</sup> Para más información, ver el capítulo 4, *Tipos de estrategia*, del presente tomo de la colección.

embargo, algunos estudios (por ejemplo, el artículo de Richard Rumelt o el de Timothy Ruefli y Robert Wiggins en el *Strategic Management Journal* de 1991 y 2003, respectivamente) encontraron que, en realidad, la industria sólo determinaba entre el 15 y el 20 por ciento de las utilidades de las empresas (el 80 por ciento restante se explicaba por el año del cual se trataba, la empresa y la unidad de negocios). Así, el modelo de las Cinco Fuerzas sólo brindaría información limitada sobre las variables clave que afectan el desempeño de una compañía.

**La representación de las fuerzas sociopolíticas y tecnológicas.** Las tendencias o fuerzas sociopolíticas o tecnológicas no están bien representadas en el modelo, ya que se las considera como subpartes de las Cinco Fuerzas. Si bien la tecnología juega un rol importante en la evolución del poder de negociación de proveedores y clientes, este modelo no la considera como una fuerza en sí misma, lo que limita el poder de análisis.

**Ausencia de complementadores.** En el modelo de las Cinco Fuerzas no están presentes los *complementadores*. Por ejemplo, Intel y Microsoft son complementadores, ya que los nuevos programas de Microsoft necesitan procesadores más rápidos y viceversa, por lo que producto y servicio se complementan. Pero este tipo de relación no se muestra en el modelo.

**Mercados fuertemente regulados.** El modelo asume que las fuerzas del mercado son las que determinan las ganancias de una industria. Sin embargo, en algunos casos, esto no es cierto. En rubros con fuerte regulación gubernamental (como la energía), el modelo de las Cinco Fuerzas no es muy aplicable ya que, con frecuencia, el éxito de estas compañías depende de factores que no están especificados.

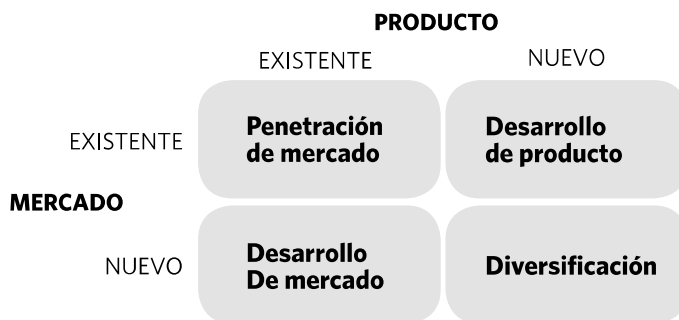
### 2.3) La matriz de producto/mercado de Ansoff

La matriz de Ansoff, también denominada *matriz de producto/mercado* es uno de los clásicos en el análisis estratégico, ya que fue introducida en 1957 en un artículo de la *Harvard Business Review*. Este modelo es útil para graficar las opciones de una empresa en términos de productos y mercados con el objetivo de incrementar sus ventas. Como podemos observar en el siguiente cuadro, la matriz divide estas posibilidades en dos ejes (productos y mercados) con dos valores para cada uno (existente y nuevo):

#### 2.3.1) Estrategia de penetración de mercados

El primer cuadrante describe una situación donde una empresa, con un producto exis-

#### MATRIZ DE PRODUCTO/MERCADO DE ANSOFF



tente, pretende ganar participación en un mercado también existente. Esta opción implica vender más productos a los clientes actuales o procurar quitárselos a la competencia. La estrategia de penetración de mercado debe realizarse cuando la empresa tiene una participación baja (o no ha llegado a un liderazgo claro) o cuando el mercado está en franco crecimiento.

Entre las herramientas para lograr este objetivo se encuentran, entre otras, los descuentos por volumen, un aumento de la inversión publicitaria, las tarjetas de fidelidad y una

mayor penetración en el canal de distribución. Las tarjetas de fidelidad, por ejemplo, son extremadamente populares. Firmas como Repsol-YPF, Petrobras, Freddo, Musimundo o McDonald's las utilizan como manera de incrementar su penetración en el mercado. Cuando el mercado está estancado o cuando la empresa ya posee un claro liderazgo es preferible no utilizar esta opción, ya que es probable que otras alternativas ofrezcan una rentabilidad superior.

### 2.3.2) Estrategia de desarrollo de productos

Una estrategia de desarrollo de productos implica llegar con un producto nuevo a un mercado existente, para alcanzar una participación superior en los mercados donde la empresa ya tiene presencia. Esta opción supone el lanzamiento de productos y marcas y la modificación de los mismos para cubrir necesidades existentes.

Las situaciones que normalmente motivan el desarrollo de producto (independientemente del deseo de mayores ventas) son: mantener una reputación de "empresa innovadora", medidas defensivas contra competidores (por ejemplo, lanzar *marcas de precio* para competir por precio o lanzar una gran variedad de productos para llenar las góndolas de los supermercados e impedir la entrada de competidores), explotar una nueva tecnología desarrollada por la compañía, robustecer el portafolio de la firma con productos y marcas en todos los niveles de precio y utilizar capacidad ociosa existente en la planta.

La estrategia de desarrollo de productos normalmente es más útil en sectores tecnológicos (por el rápido avance de la tecnología) y para empresas que tienen una gran capacidad de investigación y desarrollo, ya que utilizan una *competencia clave*.<sup>3</sup> Apple, por ejemplo, ha elegido este camino de crecimiento, al lanzar productos y servicios innovadores como el iPhone e iTunes.

### 2.3.3) Estrategia de desarrollo de mercados

Esta opción consiste en vender un producto o servicio existente en nuevos mercados, por ejemplo, a través de la exportación, la utilización de nuevos canales de distribución, la búsqueda de nuevos usos para nuestros productos y servicios o la penetración de nuevos segmentos de mercado.

Normalmente, esta opción se utiliza cuando la empresa ya tiene una participación importante en su mercado original y ha desarrollado suficientes productos para sus clientes, pero aún desea expandirse, por lo que se dedica a desarrollar mercados. Las otras dos opciones son elegidas primero porque normalmente representan menores riesgos (ya que se encuentran en los mercados que la compañía conoce).

### 2.3.4) Estrategia de diversificación

Esta alternativa implica entrar en mercados y productos nuevos para la empresa. Existen distintos tipos de diversificación:

**Diversificación horizontal:** Ocurre cuando se adquiere una empresa o se desarrollan productos, servicios o marcas que tienen aproximadamente el mismo *target* de clientes (o uno similar pero satisfacen otras necesidades), por lo que constituyen nuevos mercados. Por ejemplo, la adquisición del polvo de chocolate Toddy por parte de PepsiCo a principios de 2009 es una diversificación horizontal, ya que los consumidores son similares a los que PepsiCo tiene con sus conocidos snacks, pero el producto es nuevo para la empresa y satisface otra necesidad.

**Diversificación vertical:** Ocurre cuando una empresa se integra *hacia delante* (adquiriendo un cliente o ingresando en ese mercado) o *hacia atrás* (cuando lo hace con un proveedor o entra en el mercado de los proveedores). El Grupo San José de España se integró hacia delante cuando adquirió los activos de Auchan en la Argentina, ya que es un grupo especializado en inversiones inmobiliarias y adquirió un negocio minorista. Con el tiempo, sin embargo, vendió la parte de *retailing* a Wal-Mart.



#### Fidelidad

*Las tarjetas de fidelidad son extremadamente populares y las empresas las utilizan para incrementar su participación en el mercado.*

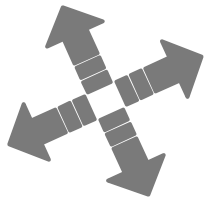
3 Para una explicación del concepto de *competencia clave*, ver más adelante.

**Diversificación concéntrica:** Ocurre cuando la empresa entra o adquiere una compañía en un mercado que tiene alguna sinergia tecnológica, comercial o de producción con la empresa, pero no clientes o productos comunes. Los directivos de Swiss Medical probablemente estaban pensando en esto cuando adquirieron Artemisa Viajes, ya que podía existir una sinergia comercial entre ambas organizaciones.

**Diversificación conglomerada:** Ocurre cuando la empresa adquiere empresas o penetra en mercados que no tienen ninguna sinergia aparente con la firma, salvo el uso y la generación de efectivo. En general, las compañías utilizan esta estrategia cuando desean combinar un portafolio de negocios cíclicos con uno de negocios no cíclicos, o cuando ya han agotado todas las otras opciones y los accionistas no desean recibir altos dividendos, sino que esperan obtener ganancias a través del grupo empresarial. Parte de la compra de Compañía Química, por parte de Molinos Río de la Plata (la compra de la marca Estrella), puede considerarse una diversificación conglomerada, ya que no tenía una relación directa con las líneas de producto y mercados de Molinos (aunque finalmente, la compañía se desprendió de aquellos activos).

Normalmente, las empresas se diversifican cuando tienen fondos excedentes y carecen de alternativas de inversión en productos y mercados relacionados o cuando tienen malas perspectivas sobre el futuro del sector donde actualmente operan. Philip Morris, por ejemplo, se ha diversificado hacia alimentos con la adquisición primero de Kraft y luego de Nabisco (comprada a Reynolds, otra empresa tabacalera), porque intuía que el tabaco carecía de buenas perspectivas en el largo plazo.

En América Latina, la diversificación también tiene la virtud de disminuir el riesgo global de la compañía. El viejo refrán reza que no es conveniente poner todos los huevos en la misma canasta, ya que si se nos cae, perderemos todo. En última instancia, la diversificación dice lo mismo. La empresa, al no poner todas sus esperanzas en un único negocio, reduce sus riesgos. En mercados eficientes, donde los inversionistas pueden diversificar sus tenencias por sí mismos, este beneficio no es importante. En Latinoamérica, al no existir esta posibilidad, sí lo es.<sup>4</sup>



#### **Método de las cuatro esquinas**

*Es una aplicación a los negocios de un enfoque desarrollado por las fuerzas armadas para prever las acciones del adversario.*

#### *2.3.5) Algunas consideraciones finales sobre la matriz de Ansoff*

La principal virtud de la matriz de Ansoff radica en su capacidad para estructurar y representar sencillamente las posibilidades de expansión de una empresa. La robustez del modelo reposa en el sentido común, más que en la sofisticación de su base teórica. La principal limitación es que la matriz no brinda ninguna guía acerca de cuál alternativa es más deseable. Así, en principio, una empresa con poca o media participación de mercado puede emprender las cuatro alternativas al mismo tiempo. El esquema de Ansoff tampoco contempla el riesgo de cada alternativa. Normalmente, cuanto más se aleja la estrategia de los productos y mercados existentes, más riesgosa resulta, pues se aparta del terreno que la empresa conoce.

#### **2.4) El Método de las Cuatro Esquinas para prever las acciones de la competencia**

El *Método de las Cuatro Esquinas*, también diseñado por Michael Porter, es una aplicación a los negocios de un enfoque desarrollado por las fuerzas armadas para prever las acciones del adversario.

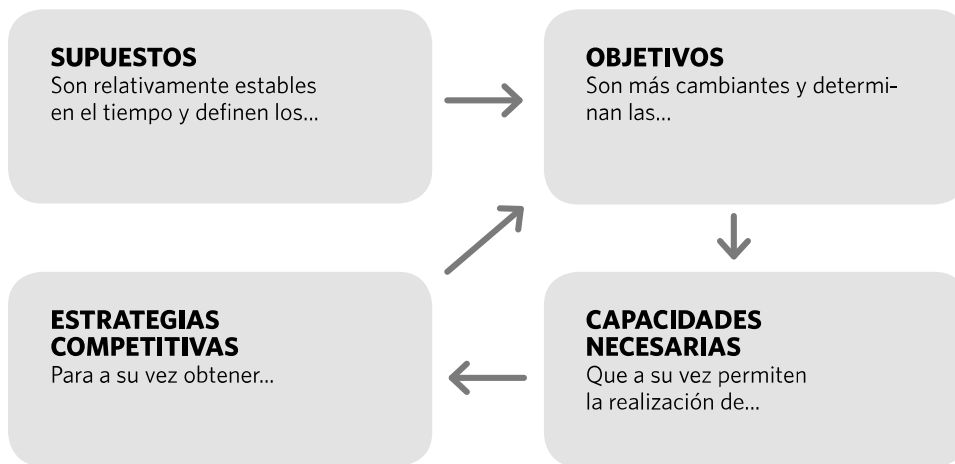
El análisis se compone de cuatro factores: objetivos, supuestos, estrategia y capacidades. Los *objetivos* y *supuestos* definen lo que la competencia quiere hacer. La *estrategia* y *capacidades*, por su parte, establecen lo que puede hacer.

Así, a través del análisis de estos cuatro factores, una organización puede prever el curso de acción más probable de su competidor. La relación entre los componentes puede apreciarse en el siguiente cuadro:

Estos cuatro factores delimitan el rango de acción del competidor y, por lo tanto, permiten estimar cuáles podrían ser sus movimientos. Ahora bien, la aplicación del método

<sup>4</sup> Para más información, ver el capítulo 4, *Tipos de estrategia*, de este tomo de la colección.

## MÉTODO DE LAS CUATRO ESQUINAS



debe comenzar, necesariamente, por la obtención de información sobre los distintos factores en juego.

**Capacidades y estrategia.** En principio, la determinación de la estrategia y capacidades de la competencia es más sencilla porque se basa en indicadores relativamente accesibles.

Las *capacidades* del competidor incluyen aspectos *tangibles* (por ejemplo, plantas y capacidad de producción) e *intangibles* (por ejemplo, *brand equity*). El flujo de caja y el acceso al financiamiento también son recursos importantes a considerar porque permiten adquirir rápidamente otras capacidades como empresas o licencias.

La *estrategia*, por su parte, contiene aspectos como la política de fabricación del competidor, los segmentos en los que participa y la forma en que implementa algunos aspectos como las 4 P (Producto, Plaza, Precio y Promoción).<sup>5</sup>

De esta forma, la estrategia y las capacidades determinan las restricciones y posibilidades del competidor en un corto y mediano plazo. En otras palabras, son los factores que le permitirán (o no) alcanzar sus objetivos.

**Supuestos y objetivos.** La determinación de supuestos y objetivos es más compleja ya que no existen indicadores fácilmente accesibles que informen acerca de las intenciones del competidor. En principio, estos factores pueden definirse a través de tres métodos. El *método directo* consiste en analizar declaraciones de los principales ejecutivos de la competencia para descubrir los objetivos y supuestos implícitos en sus manifestaciones. La *metodología indirecta*, por su parte, consiste en analizar las acciones de los competidores, suponiendo que puede saberse lo que el competidor piensa a través de lo que hace en el mercado.

Un tercer método consiste en conversar con ejecutivos de la competencia, por ejemplo, en reuniones de cámaras empresariales o eventos (aunque, desde luego, estos directivos se cuidarán de brindar información sobre sus planes estratégicos).

### 2.4.1) La puesta en práctica del método

Una vez que la empresa cuenta con información sobre estos cuatro factores, el modelo de las Cuatro Esquinas brinda un robusto marco para analizar los aspectos más importantes de las interacciones competitivas e inferir los movimientos más probables de la competencia.

En los últimos años, Arcor entró en el canal kioscos ofreciendo helados con sus marcas de golosinas, con precios levemente inferiores a los del líder, relativamente altos gastos de publicidad y promoción, haciendo énfasis en el segmento infantil y utilizando su poder de negociación con el canal para incrementar sus ventas. Este movimiento estra-

5 Para más información, ver el tomo 4 de esta colección, *Marketing Total*.

tégico de Arcor era previsible, utilizando el Método de las Cuatro Esquinas.

#### 2.4.2) Algunas consideraciones sobre el Método de las Cuatro Esquinas

Gracias a que se basa en un modelo utilizado exitosamente por décadas en el terreno militar, el Método de las Cuatro Esquinas es sumamente robusto y permite determinar, con cierto grado de precisión, los siguientes factores:

- Si el competidor está satisfecho con su posición actual (cuanto más satisfecho esté, menos probable es que cambie su estrategia).
- Cuáles son sus estrategias más probables.
- Dónde responderá al ataque (ya que este modelo nos dirá cuáles son las unidades de negocio y productos percibidas como claves por el competidor).
- Dónde es vulnerable el competidor.

Además, la relevancia del modelo radica en que normalmente las empresas no realizan ningún análisis acerca de cómo responderá el competidor a una estrategia dada. Y esta falta de conocimiento lleva, en muchos casos, al fracaso.

Aunque, por otro lado, el Método de las Cuatro Esquinas exhibe una importante limitación: sólo considera a dos jugadores (la propia empresa y un competidor). En el mercado, sin embargo, hay al menos tres actores (dos competidores y un árbitro, el cliente). En última instancia, será el cliente quien decidirá el éxito o fracaso de una estrategia. Pero la reacción del cliente ante una estrategia dada no está contemplada en este modelo.

### 3) ANALIZANDO LA EMPRESA

Hasta aquí, hemos presentado algunos modelos útiles para analizar el entorno externo del negocio. Pero, a la hora de definir una estrategia, una empresa también debe estudiar su *ambiente interno*: los recursos, capacidades y limitaciones con los que cuenta para lograr sus objetivos. A continuación, presentaremos algunos de los modelos más utilizados para desarrollar esta clase de análisis.

#### 3.1) La matriz BCG (Boston Consulting Group)

La matriz BCG fue desarrollada por Bruce Henderson, fundador del Boston Consulting Group, como manera de administrar el flujo de fondos de las empresas. Es por ello que se la denomina una *matriz de portafolio*.

Esta matriz nace como consecuencia de otras investigaciones de BCG, como las que dieron origen a la *curva de la experiencia* (un modelo práctico que establece que los costos unitarios descienden un cierto porcentaje constante cada vez que se duplica la cantidad producida). El otro supuesto crítico en el diseño de la matriz BCG es el ciclo de vida del producto o de la unidad de negocio, por medio del cual unidades de negocio/ productos que nacen necesitan mucho más efectivo que las que están en la etapa de madurez. De esta forma, el modelo ofrece un esquema para que la empresa pueda determinar la forma óptima de asignar sus fondos.

##### 3.1.1) Vacas lecheras, estrellas, signos de interrogación y perros

La matriz BCG divide los negocios de la empresa (también se puede utilizar para productos) de acuerdo a la participación de mercado relativa y a la tasa de crecimiento del mercado en cuatro cuadrantes.

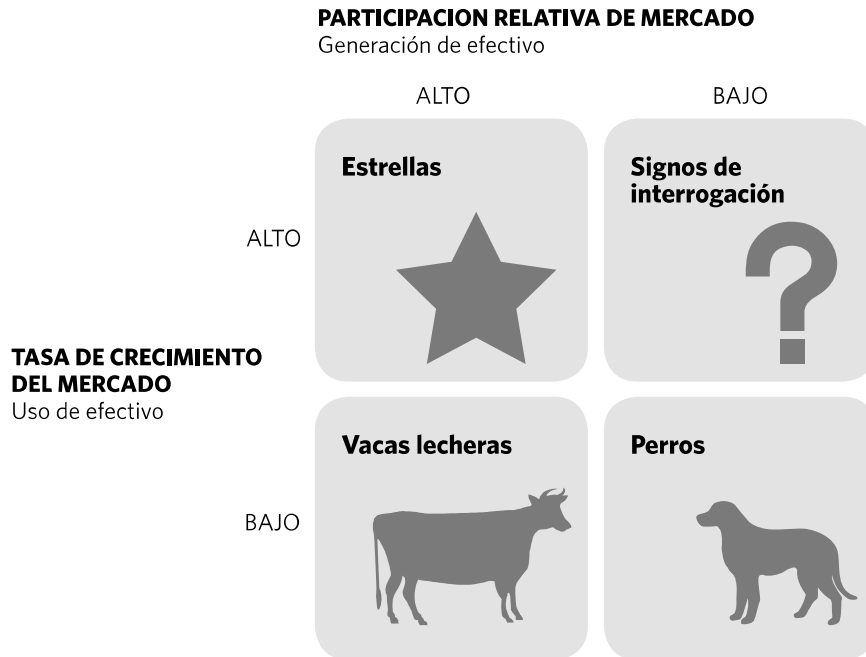
El eje de la participación de mercado relativa representa la generación de caja y el del crecimiento de mercado representa los usos de fondos. De esta forma, la matriz BCG presenta cuatro tipos de productos o unidades de negocios:

**Vacas lecheras.** Este tipo de unidades de negocio o productos generan más efectivo del que necesitan. Son productos establecidos y rentables, cuyo mantenimiento no demanda grandes inversiones. La recomendación genérica es, en este caso, la de *ordeñar* la unidad y utilizar los fondos para invertir en otros negocios de gran potencial (como los



#### Estudiar los recursos

A la hora de definir una estrategia, una empresa también debe estudiar los recursos, capacidades y limitaciones con los que cuenta para lograr sus objetivos.



signos de interrogación y, si no generan efectivo suficiente, las estrellas). Para Arcor, por ejemplo, el negocio de las golosinas es una vaca lechera. Con estos fondos, la empresa financió su entrada en el mercado de los helados (que, como se verá más abajo, comenzó siendo un signo de interrogación para luego convertirse en una estrella).

**Estrellas.** Este tipo de productos o unidades de negocio generan grandes ingresos, pero también consumen mucho efectivo ya que, para sostener el crecimiento y mantenerse por delante de la competencia, la empresa debe realizar grandes inversiones. Normalmente, en este caso, las tasas de crecimiento y generación de caja están igualadas, por lo que no generan ni consumen efectivo. El negocio de helados puede considerarse una estrella en el portafolio de Arcor.

**Signos de interrogación.** Estos productos son grandes consumidores de efectivo, porque tienen una baja participación de mercado (que, por la curva de la experiencia, se traduce en un mal posicionamiento en costos), por lo que necesitan los fondos brindados por las vacas lecheras para mejorar su posición y convertirse en estrellas (y luego quizá en vacas lecheras). Este tipo de negocios y productos deben ser analizados muy profundamente para evaluar si el efectivo que se invierte en ellos tendrá un retorno positivo o si conviene dejar de financiarlos.

**Perros.** Son unidades de negocio y productos que generan muy poco efectivo, ya que tienen una baja participación de mercado, pero también necesitan poco efectivo, ya que el mercado crece lentamente. Estos negocios suelen denominarse *trampa de efectivo*, ya que si bien no consumen muchos fondos, la empresa tiene una inversión inmovilizada en ellos. Por lo tanto, son candidatos para la venta o desinversión.

### 3.1.2) La búsqueda de un portafolio equilibrado

Normalmente, los negocios y productos nacen como interrogantes (al principio, ningún competidor tiene demasiada participación), luego se convierten en estrella por las inversiones realizadas por la empresa, para finalmente pasar a ser una vaca lechera, desde donde luego podrá llegar a migrar a ser un perro.

La empresa logra un portafolio equilibrado cuando su efectivo se asigna de manera

óptima. En principio, debiera tener productos o unidades de negocio vacas lecheras que generen efectivo para financiar signos de interrogación (ya que éstos representan el futuro) con la esperanza de que lleguen a convertirse, a su vez, en nuevas vacas lecheras. La compañía debe tener unidades de negocio y productos estrella, porque son los que pronto se convertirán en vacas lecheras. Los perros, en general, deben ser evitados, aunque algunas compañías han hecho grandes negocios con ellos. Por ejemplo, la cadena de ferreterías Lowe (un negocio perro) tuvo un retorno sobre la inversión compuesto de 37 por ciento entre 1992 y 1997, mientras que Home Depot (un negocio estrella) tuvo un retorno de sólo 24 por ciento durante el mismo período.

No existe una fórmula para determinar cuántos productos o unidades de negocio deben estar en cada cuadrante, sino que debe haber un uso del flujo de fondos acorde a su generación. Es decir, el efectivo generado por las vacas lecheras debe ser utilizado en los signos de pregunta, quizás en alguna estrella y, posiblemente, en “dar vuelta” a los perros, además de la adquisición de nuevos negocios o en dividendos a los accionistas.

### 3.1.3) Consideraciones finales sobre la matriz BCG

**Facilidad de uso.** La matriz de BCG es relativamente simple de utilizar y resume una gran cantidad de datos, lo que le permite ofrecer amplia información en poco espacio. La poca disponibilidad de capital y de financiamiento bancario hacen que, en América Latina, la mayoría de las empresas se fondeen con capital propio y financiamiento de proveedores, por lo que la visión de flujo de efectivo del modelo es muy útil para analizar dónde invertir y con qué productos de la empresa financiarse.

**Foco directivo.** La matriz permite enfocar a los directivos en el futuro y en el conjunto de la organización. Al buscar un portafolio balanceado, los ejecutivos deben buscar una estrategia óptima para todas las unidades de negocio o productos.

**Detección de cambios en la posición competitiva.** La matriz permite detectar fácilmente cambios en la posición competitiva de una unidad de negocio o producto (ya que cambian de categoría, por ejemplo de vaca lechera a perro). Este cambio seguramente obligará a la gerencia a tomar decisiones para revertirlo. Poner etiquetas a las unidades de negocio o productos facilita la comunicación, ya que se entienden rápidamente las implicancias de cada negocio o producto sólo por la etiqueta.

Más allá de estos factores positivos, la matriz de BCG exhibe una serie de limitaciones:

# BCG

## Futuro

*La matriz Boston Consulting Group permite enfocar a los directivos en el futuro y en el conjunto de la organización.*

**Curva de la experiencia.** La curva de la experiencia no siempre se cumple, especialmente en América Latina, donde las escalas son menores que en países desarrollados, por lo que participación de mercado no equivale a generación de efectivo.<sup>6</sup>

**Inversión marginal.** La matriz ignora el concepto de la inversión marginal. Por ejemplo, un peso adicional invertido en un perro puede tener una rentabilidad mucho mayor que un peso adicional invertido en una estrella. Este concepto es fundamental, porque, a veces, es posible convertir perros en vacas lecheras si se invierte lo necesario.

**Interrelaciones estratégicas.** En la matriz, la única relación que existe entre los negocios/productos es el efectivo que generan. Sin embargo, en la práctica, pueden existir interrelaciones estratégicas que hacen que el desempeño de algunas unidades de negocio/productos sea mejor por la existencia de unidades de negocio/productos que no tienen tan buen desempeño. Por ejemplo, independientemente de la posición que ocupen en la matriz de BCG, para Quilmes estar tanto en cervezas como en bebidas sin alcohol tiene una importancia estratégica fundamental, ya que su rentabilidad y posición competitiva no serían las mismas si no estuviera en ambos negocios. En efecto, puede distribuir ambos productos al mismo tiempo y comercializarlo con la misma fuerza de ventas.

<sup>6</sup> De hecho, la nueva versión que utiliza BCG desde 1986 divide a los cuadrantes de acuerdo a *ventaja competitiva* y *desventaja competitiva*.

**Las recomendaciones.** Las recomendaciones estratégicas que brinda la matriz BCG son muy genéricas, dependen significativamente de la definición del mercado y hacen predecible a la empresa, por lo que deben tomarse con sumo cuidado.

### 3.2) El Modelo de las Competencias Clave

En la década del 80, diversas firmas asiáticas, como Toyota y Sony, experimentaron un sensacional crecimiento gracias a su superioridad tecnológica y en los procesos de fabricación. En base a esta experiencia, Gary Hamel y CK Prahalad publicaron, en 1990, un artículo en la *Harvard Business Review* donde introducían el concepto de *competencias clave* (o *core competencies*), referido a aquellas competencias que le permiten a una compañía entregar un valor único a sus clientes.

#### 3.2.1) ¿Qué son las competencias clave?

En aquel artículo original, los autores centraban el análisis en el aprendizaje colectivo de la organización, un aprendizaje que permitía coordinar destrezas de producción muy diversas e integrar múltiples flujos de desarrollo tecnológico. En efecto, éstas parecían las claves del éxito de las firmas asiáticas. En 1994, Hamel y Prahalad ampliaron el enfoque original y definieron a las competencias clave como “un conjunto de habilidades y tecnologías que le permiten a la empresa brindar beneficios a sus clientes”. Por ejemplo, la competencia clave de Honda en motores le permite ser líder en automóviles, motocicletas, camiones o máquinas de cortar el césped. La miniaturización de Sony, por su parte, le ha permitido producir walkmans y reproductores de mp3.

Las competencias clave tienen que superar tres *tests* para realmente ser clave:

- Deben permitir el acceso a una variedad de mercados.
- Deben realizar una contribución significativa a los beneficios del producto desde la óptica del cliente.
- Deben ser difíciles de imitar por los competidores.

#### 3.2.2) ¿En qué compiten las empresas?

Como se ha visto más arriba, en el modelo de BCG, las empresas compiten en términos de productos. El producto A de la compañía X compete contra el producto B de la compañía Y. De esta forma, cada empresa debe gestionar su portafolio de productos, invirtiendo en aquellos de mayor retorno esperado y deshaciéndose de los otros.

Ahora bien, sostienen Hamel y Prahalad, considerar a la empresa meramente como un portafolio de productos puede conducir a la toma de decisiones estratégicas equivocadas. Por ejemplo, tercerizar, por un menor costo, tareas que son determinantes para la construcción de competencias clave, desperdiciando conocimientos fundamentales para el futuro de la empresa. General Motors tercerizó la producción de motores V6 con Honda. Con esta decisión, no sólo perdió la posibilidad de crear una competencia clave en el diseño y fabricación de motores, sino que permitió que Honda profundizara su competencia.

Precisamente, el concepto de competencias clave postula que la compañía debe manejarse más como un portafolio de competencias que como un portafolio de productos o unidades estratégicas de negocio (como se la analizaba en la matriz BCG). De acuerdo a este concepto, la compañía compete en tres niveles, el de competencias clave, el de productos clave (componentes o productos intermedios que son clave para el desempeño de los productos finales) y productos finales. Las competencias clave sirven para determinar las industrias y mercados donde debe participar la empresa.

#### 3.2.3) El uso del modelo para encontrar oportunidades de negocio

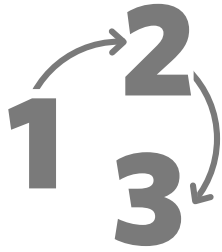
Del encuentro entre oportunidades del mercado y las competencias clave surge la base para lanzar nuevas áreas de negocio. Al combinar sus competencias clave de diferentes formas, la empresa puede ingresar en diversas oportunidades que antes parecían no tener relación. Por ejemplo, los abrasivos flexibles y los Post It, en el caso de 3M.

En este tipo de competencia, el papel de la alta gerencia es fundamental, porque es quien debe decidir acerca de las competencias clave a desarrollar y además intervenir



#### **Empresas asiáticas**

*En la década del 80, diversas firmas asiáticas, experimentaron un sensacional crecimiento gracias a su superioridad tecnológica y en los procesos de fabricación.*



**Competencias clave**  
De acuerdo a este concepto la compañía compete en tres niveles, el de competencias clave, el de productos clave y productos finales.

en la asignación de personal que tenga el conocimiento necesario entre unidades estratégicas de negocio.

El rol de combinar competencias clave y oportunidades de mercado se realiza a través de los productos clave. Por ejemplo, la competencia clave en pequeños motores eléctricos, en el caso de Black & Decker, le permite estar presente en simultáneamente en los mercados de pequeñas herramientas (como perforadoras, sierras eléctricas y pulidoras), limpiadores pequeños hogareños y de uso profesional (como las aspiradoras) y electrodomésticos de cocina (como las multiprocesadoras, licuadoras, abridoras de latas, máquinas para hacer pan).

Como ilustra el caso anterior, la principal manera para aprovechar las competencias clave es utilizarlas de una manera creativa en productos clave que lleguen a un buen número de mercados.

### 3.2.4) Determinando las competencias clave

El proceso de la determinación de las competencias clave comienza con una tormenta de ideas<sup>7</sup> acerca del conocimiento y las tecnologías con las que trabaja la empresa, para luego ver cómo se interrelacionan, mediante los tres tests señalados más arriba.

El éxito que se está teniendo en las competencias clave debe medirse en el liderazgo en diseño y desarrollo de una funcionalidad de producto, la participación de mercado de los productos clave (ya que son componentes o productos clave para el desempeño de los productos finales y la empresa los vende a sus competidores) y la participación de mercado en el producto final. Para ser exitosa, la compañía debe triunfar en los tres niveles. El desarrollo de competencias clave también puede derivar en el desarrollo de limitaciones o rigideces clave, ya que el principal beneficio de una competencia clave es que es difícil de aprender y, por lo tanto, difícil de imitar. Lamentablemente, eso también quiere decir que es difícil de *desaprender*, en caso de ser necesario, por lo que también puede ser perjudicial si el entorno cambia de manera abrupta o se introduce alguna tecnología disruptiva.

### 3.2.5) Consideraciones finales sobre el Modelo de las Competencias Clave

El Modelo de las Competencias Clave es muy útil para focalizar los recursos de I+D y manufactura en las áreas que probablemente tengan un mayor retorno para la compañía. Por otro lado, permite tomar decisiones de tercerización acertadas (ya que se terceriza únicamente lo que no es parte de una competencia central de la compañía). El factor de medición que utilizan las capacidades clave es la participación de mercado, si bien también se pone énfasis en el crecimiento de las ventas. No obstante, estos dos factores no siempre están correlacionados con la rentabilidad, lo cual puede crear conflictos con los accionistas.

Una limitación de este modelo radica en que sólo sirve para empresas con más de una unidad de negocio, por lo que su uso se restringe a compañías medianas y grandes. Para aplicarlo correctamente, la alta gerencia debe poseer un alto entrenamiento tecnológico y un gran conocimiento de las unidades de negocio de la empresa. Normalmente, sin embargo, gran parte de los puestos de alta dirección se cubren con personal proveniente de los sectores comercial y financiero, que carecen de los conocimientos suficientes para entender las sutilezas de las competencias claves.

## 4) CONCLUSIÓN

A lo largo de este capítulo, hemos presentado seis de las principales técnicas de análisis estratégico, señalando los ámbitos de aplicación y las ventajas y desventajas de cada una. La aplicación de estos modelos permite analizar el entorno en que se mueve la empresa y las principales características internas de la organización. Es importante considerar que, independientemente del modelo que se utilice, las razones para utilizarlo y sus conclusiones siempre deben pasar el filtro del sentido común. Si no pasan

<sup>7</sup> Para más información, ver el capítulo 2, *Técnicas de pensamiento creativo*, del tomo 3 de esta colección, *Creatividad e Innovación*.

la prueba, probablemente estemos trabajando con el modelo equivocado o estemos intentando que la situación se ajuste al modelo y no el modelo a la situación. Hecha esta aclaración, los modelos constituyen poderosas herramientas de análisis, para enfrentar un proceso de formulación estratégica. Este tema será presentado, en profundidad, en el siguiente capítulo.



## BIBLIOGRAFÍA

**Sun Tzu (1997).** *El Arte de la Guerra*. Editorial Coyuntura SAC.

**Prescott, J., Hasanali, F., Leavitt, P. & Lemons, D. (2004).** *Competitive Intelligence: A Guide for Your Journey to Best-Practice Processes*. APQC.

**Porter, M. (1982).** *Estrategia Competitiva*. CECSA.

**Stern, C. & Stalk Jr, G. (1998).** *Perspectives on Strategy from The Boston Consulting Group*. John Wiley & Sons.

**Prahalad, CK & Hamel, G. (1990).** *The Core Competence of the Corporation*. Harvard Business Review (mayo).

**Prahalad, CK & Hamel, G. (1994).** *Competing for the Future*. Harvard Business School Press.

**Fleisher, C. & Bensoussan, B. (2003).** *Strategic and Competitive Analysis*. Prentice Hall.

**Fleisher, C. & Bensoussan, B. (2007).** *Business and Competitive Analysis*. FT Press.

**Rumelt, R. (1991).** *How much does industry matter?* Strategic Management Journal, Vol. 12.

**Ruefli, T. & Wiggins, R. (2003).** *Industry, Corporate and Segment Effects and Industry Performance: A Non Parametric Approach*. Strategic Management Journal, Vol. 24.



**Más información**

## **GLOSARIO**

### **AMBIENTE INTERNO**

Recursos, capacidades y limitaciones con los que cuenta la empresa para lograr sus objetivos.

### **ANÁLISIS ESTRATÉGICO**

Aplicación de modelos y nociones del sentido común para la interpretación del ambiente interno y externo en que se desenvuelve una organización, con el objetivo de diseñar la estrategia más conveniente.

### **COMPETENCIAS CLAVE**

Conjunto de habilidades y tecnologías que le permiten a la empresa brindar beneficios a sus clientes.

### **ENTORNO**

Todo aquello que rodea a una organización y afecta su desempeño.

### **INDUSTRIA**

Grupo de empresas que producen y venden productos sustitutos cercanos entre sí (Michael Porter).

### **MATRIZ BCG**

Modelo para la asignación de flujos de fondos entre distintas unidades de negocio, empresas o productos.

### **MATRIZ DE PRODUCTO/MERCADO**

Matriz útil para graficar las opciones de una empresa en términos de productos y mercados con el objetivo de incrementar sus ventas.

### **MERCADO**

Un mercado puede definirse como un conjunto de compradores reales y potenciales de un producto o servicio. Estos compradores comparten una necesidad o un deseo particular que puede satisfacerse mediante una relación de intercambio. (Philip Kotler).

### **MODELO DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS**

Modelo desarrollado por Michael Porter, según el cual, la rentabilidad de un sector industrial (y, por lo tanto, buena parte de su atractivo) depende de cinco fuerzas competitivas: la rivalidad competitiva existente en el sector, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los clientes, la amenaza de productos y servicios sustitutos y la amenaza de los potenciales entrantes al sector.

### **MODELO PEST**

Modelo para el análisis de los factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos que afectan a una industria, compañía o unidad de negocio.

### **MODELOS**

Simplificaciones de la realidad que se utilizan para extraer conclusiones acerca de las situaciones de negocios que representan.