



Desclée De Brouwer

la estrategia empresarial con método

3ª edición revisada

antonio freije uriarte
inmaculada freije obregón

LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL CON MÉTODO

**Antonio Freije Uriarte
Inmaculada Freije Obregón**

3ª edición revisada

**BIBLIOTECA DE GESTIÓN
DESCLÉE DE BROUWER**

© Antonio Freije Uriarte e Inmaculada Freije Obregón, 2009

© EDITORIAL DESCLÉE DE BROWER, S.A. 2009

Henao, 6 - 48009 BILBAO

www.edesclée.com

info@edesclée.com

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública y transformación de esta obra sólo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la ley.

Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos –www.cedro.org–), si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra.

Impreso en España-Printed in Spain

ISBN: 978-84-330-1728-4

Depósito Legal:

Impresión:

ÍNDICE

PRÓLOGO	7
1. LA ESTRATEGIA EN LA EMPRESA.....	11
2. EL HORIZONTE DE LA ESTRATEGIA Y SUS COMPONENTES	25
3. EL PAPEL DE LOS OBJETIVOS EN LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL	43
4. MEJORA DE LA GESTIÓN DE LOS NEGOCIOS ACTUALES.....	99
5. DEFINICIÓN DE OPORTUNIDADES DE NEGOCIO	121
6. ANÁLISIS DE LAS OPORTUNIDADES ESTRATÉGICAS.....	189
7. EL PERFIL DE CAPACIDAD: ENTENDER EL NEGOCIO EN SU FUNCIONAMIENTO INTERNO.....	207
8. SINERGIAS ENTRE LAS ACTIVIDADES ACTUALES Y NUEVAS	227
9. VENTAJA COMPETITIVA	249
10. COMPORTAMIENTO FRENTE A LOS MERCADOS	269
11. MODELO DE ESTRATEGIA GLOBAL.....	301
12. PUESTA EN PRÁCTICA DE LA ESTRATEGIA	309

PRÓLOGO

Las nuevas épocas, más aún si vienen acompañadas de cambios de milenio, generan muchas expectativas. El comienzo del siglo XXI no es una excepción. Algunas expectativas están perfectamente justificadas, mientras que otras no tanto. Se puede contar con un efectivo crecimiento de los mercados, aunque quedará mucho por hacer a lo largo del siglo. También son auténticas realidades los aumentos de competencia en la gran mayoría de las actividades empresariales y el avance exponencial de tecnologías y comunicaciones. En años no lejanos aparecerán nuevos planteamientos, especialmente en los campos de servicios y sociales.

Esta obra pretende desarrollar una metodología versátil para actuar frente a los nuevos retos. También se define una línea de pensamiento que permita a los lectores interpretar los entornos de mercado y sociales que se avecinan.

Ante la abundancia de publicaciones y artículos que tienen como objeto los diversos aspectos de la dirección de las organizaciones, parece lógico preguntarse frente a un trabajo sobre la gestión de empresas, como éste, cuáles son sus aportaciones. En las siguientes líneas trataremos de dar respuesta a esta cuestión.

Desde el punto de vista de los conocimientos que trasmite, el libro acentúa la importancia de los tratamientos conjuntos de las variables empresariales. Se presenta una tecnología de la interrelación. No es lo mismo tener conocimientos especializados, que saber combinarlos para obtener un todo coherente y competitivo. La interrelación permite dar respuestas mejores y más adaptadas externa e internamente.

Esa misma tecnología de la interrelación se concreta en herramientas de gestión dirigidas a combinar los conocimientos y prácticas especializados. La gran mayoría de las técnicas aparecen como instrumentos que la visión estratégica del negocio debe utilizar. En esta obra se cuenta con esos instrumentos, pero no constituyen una finalidad por ellos mismos.

Los autores son conscientes de que la empresa, cada empresa, es una unidad en sí misma y una unidad particular. Las empresas podrán parecerse pero siempre serán distintas. Esto supone que cada negocio, debe realizar una búsqueda de sus propias capacidades y a partir de ellas localizar oportunidades de mercado. Una parte de este escrito se dirige a la apreciación y desarrollo de las capacidades distintivas de la empresa.

Debe añadirse que saber es necesario pero no suficiente para la dirección estratégica. La metodología de trabajo es de la máxima importancia, puesto que el método asegura el funcionamiento coherente del negocio. De otro modo puede disgregarse por su complejidad, que llega a ser extrema en grupos empresariales de determinada magnitud. El método ha constituido una de las mayores preocupaciones en la elaboración de esta obra, para que su comprensión sea sencilla y para que su aplicación se simplifique.

Se ha desarrollado un sistema articulado para la definición de las estrategias. El sistema está constituido por módulos que tienen validez en sí mismos y como tales pueden ser utilizados para la gestión competitiva. Pero mediante la interrelación entre los módulos se mantiene la visión de conjunto de la empresa o grupo empresarial, con lo que cada acción pierde su aislamiento para integrarse en la totalidad del negocio.

La lectura del libro, además de ofrecer un contenido científico, entrena al lector en el desarrollo de actitudes, que contribuyen a potenciar su capacidad para la visión estratégica. La búsqueda deja de ser un ejercicio errático para convertirse en un trabajo ordenado y orientado por los procesos desarrollados. El lector mientras razona y aplica los sistemas puede enfrentarlos con la realidad en la que trabaja para apreciarla con mayor base.

Los módulos desarrollados son abiertos y receptivos, difícilmente aparecerán nuevos planteamientos de gestión (las nuevas aplicaciones que con denominaciones o siglas muy diversas se presentan con gran frecuencia en el campo de la gestión de empresas) que no puedan ser incorporados a los sistemas de desarrollo estratégico planteados, siempre que las nuevas herramientas demuestren tener un contenido real.

Los sistemas propuestos, como se ha dicho, contribuyen a la búsqueda de nuevas oportunidades y animan en el establecimiento de retos. Ayudan al desarrollo de una mentalidad innovadora. Mentalidad que se traduce en la generación de las innovaciones, y lo que a veces resulta más difícil, su incorporación a la estructura de las empresas o grupos.

Analizando los esquemas estratégicos, el gestor aprecia la necesidad de incorporar nuevas tecnologías de gestión. Los métodos de análisis estratégico facilitan la valoración de los nuevos procedimientos y, sobre todo, contribuyen a su encaje en el funcionamiento global del negocio.

Toda obra sobre gestión empresarial se apoya en la visión que sobre la empresa y sus mercados tienen sus autores. En esta obra los aspectos más destacables, en este sentido, son los siguientes:

- Desde el punto de vista de la empresa, debe destacarse la concepción de la misma como unidad. Cada decisión afecta con mayor o menor intensidad al conjunto.

Además de las consecuencias locales de las decisiones en cuanto a las partes de las organizaciones afectadas, se producen efectos temporales de diverso alcance. La consecución de resultados positivos es necesaria, pero no a costa de prescindir del juego equilibrado de las expectativas futuras. Los resultados futuros se preparan en el presente.

- El mercado se concibe como un espacio para intercambios libres y voluntarios. La confianza en que los mercados serán crecientemente libres no impide el realismo. La mayor globalidad está conduciendo a movimientos de fusión y absorción que vuelven a presentar la amenaza de posiciones dominantes.

Incluso se producen confusiones entre la valoración de los clientes y la valoración de los expertos, lo que está suponiendo en muchos casos importantes desviaciones estratégicas.

Esta obra pretende transmitir a los gestores que los resultados se obtienen en los mercados, no sólo en los gabinetes.

- Los mercados son plurales. Las actividades empresariales afectan y dependen de un conjunto de partícipes sociales. La empresa deberá aprender a actuar en todos los mercados y conseguir un equilibrio de los intereses en juego de suficiente valor para todos.

Por último, aunque muchas de las ideas contenidas en este libro serán utilizables en organizaciones sin ánimo de lucro, salvo que se indique de manera expresa, en el mismo nos referiremos a las empresas en las que los resultados económicos juegan de manera trascendental en sus objetivos.

1

LA ESTRATEGIA EN LA EMPRESA

1. INTRODUCCIÓN

Este libro se centra en el campo de la estrategia empresarial por lo que comenzaremos considerando brevemente a qué nivel de la estrategia nos vamos a referir y su importancia en el contexto de las decisiones empresariales.

Podemos definir la estrategia en sentido amplio como el camino para conseguir un objetivo. Por lo que la estrategia, cuyo origen, como es bien conocido, es militar, se utilizará, además de en la empresa, tanto en el ejército como el deporte, y otros entornos. Esta definición nos sitúa a muchos niveles incluso dentro del campo de las decisiones empresariales, ya que comprendería desde una estrategia de diversificación de negocio hasta la forma de resolución de un problema puntual meramente operativo. Este punto se considerará a lo largo de este capítulo.

Además, y ya siempre dentro del terreno empresarial, se ha utilizado el término por distintos autores y ejecutivos de empresa de formas muy variadas y diversas. Incluso, a menudo, el término estratégico se utiliza en su acepción de “clave”, “importante”. De este último significado nos separaremos totalmente a lo largo de todo este trabajo ya que todas las decisiones en la empresa son importantes y pueden ser determinantes en un momento y contexto concretos.

2. LA GESTIÓN ESTRATÉGICA EN EL CONTEXTO DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL

Para aclarar “la estrategia” a la que nos referiremos vamos a distinguir tres ámbitos de la gestión en la empresa en función de su alcance: la gestión estratégica, la gestión organizativa y la gestión operativa¹.

¹ Esta diferenciación, universalmente utilizada, tiene su origen en la clasificación de las decisiones en la empresa, inicialmente propuesta por Ansoff (ANSOFF, H.I.: *La estrategia de la empresa*. Ed. Orbis, S.A., Barcelona, 1987, cap.1), que distingue entre tres tipos de decisiones dentro del proceso de dirección: decisiones estratégicas, organizativas y operativas.

- La gestión estratégica es la que tiene por finalidad definir el área de actividad futura de la empresa, a qué mercados va a dirigirse, para satisfacer qué necesidades, con qué productos. Se trata por tanto de elegir el negocio o negocios en los que la empresa competirá en el futuro.
- La gestión estructural, dentro de cada negocio concreto, establecerá la estructura de recursos más adecuada para la consecución de los mejores resultados, lo que implica no sólo decisiones de adquisición, potenciación y desarrollo de recursos de todo tipo, sino también las referentes a su coordinación y entrelazamiento.
- La gestión operativa se encargará de poner en marcha el negocio a partir de la estructura establecida. Incluye la puesta en práctica de los procesos de compra, fabricación, venta, administración, ...

La gestión estratégica

Previamente a la elección estratégica será precisa la definición de los objetivos de la empresa. La validez de la estrategia dependerá de su capacidad de aportación a las finalidades de la empresa². No entraremos en la discusión sobre si la elección de los objetivos forma parte o no del proceso estratégico³, simplemente señalaremos que los objetivos deben precisarse.

La estrategia determinará la combinación de negocios, áreas producto-mercado, que mejor cubrirá los objetivos empresariales en el periodo de tiempo considerado.

La gestión estratégica incluirá, por tanto, tres aspectos:

- la fijación de los objetivos y metas.
- la elección de las estrategias
- la puesta en práctica de dichas estrategias. Este último, constituye el punto de contacto entre la gestión estratégica y la estructural.

Respecto a las notas que definen la gestión estratégica podríamos destacar las siguientes:

- La gestión estratégica es la que menor dependencia presenta dentro del conjunto de la gestión empresarial. Tanto la gestión operativa como la estructural deberán subordinarse a la estrategia, lo que no debe interpretarse como que la estrategia debe ignorar los condicionantes de la empresa, ya que esta postura conduciría a estrategias no viables. Lo que se pretende indicar es que la empresa puede elegir entre una gran variedad de

² El problema de los objetivos en la gestión estratégica se trata en el capítulo 3.

³ Algunos autores clásicos como ANDREWS, K.R. *El concepto de estrategia de la empresa*. Ediciones Orbis, S.A. Barcelona, 1974, defienden una postura favorable, mientras que otros (como Ansoff, 1987, obra citada) consideran que forma parte de un proceso diferente.

posibilidades estratégicas. Sin embargo, esta amplia gama de elección se verá reducida por su limitada capacidad de acceso a los recursos lo que conduce a una “condicionada independencia” de la gestión.

- La gestión estratégica se caracteriza también por su gran alcance, en el tiempo y sobre la empresa, por lo que resulta poco conveniente su descentralización. Debe ser responsabilidad de aquellas instancias de la organización en que se contemple la empresa en su totalidad con visión de conjunto y con proyección de futuro.
- Como se puede deducir fácilmente de lo anterior, la definición estratégica exige al decisor capacidad para asumir riesgos, ya que se trata de un proceso de largo plazo, a futuro, por lo que aparecerá siempre teñida de zonas de sombra o desconocidas. Esta capacidad de riesgo estará afectada además de por la situación de la organización (en función de si su estrategia histórica se encuadra en negocios estables o más dinámicos) por las características personales del propio gestor.
- Nunca será una gestión de carácter repetitivo. Incluso aunque se decidiese permanecer en la misma área producto-mercado, después de considerar la posibilidad de abandonarla, esta reincidencia en el negocio será diferente que la vez anterior en que optó por entrar en la actividad que ahora se confirma. La diferencia está en que la empresa se enfrenta a un entorno cambiado. Nadie ignora la velocidad de los cambios en las variables empresariales.

La gestión estructural

Una vez elegida la estrategia a la que la empresa se dedicará en el futuro es preciso determinar cuál será la estructura más adecuada para que la posterior gestión operativa permita alcanzar los objetivos pretendidos en el negocio señalado.

Incluyen, por tanto:

- Adquisición u obtención.
- Desarrollo y potenciación.
- Entrelazamiento o coordinación

de todo tipo de recursos: materiales, financieros, tecnológicos, humanos, o de gestión, necesarios para la actividad.

No se trata, como podría pensarse, únicamente de la definición de la organización más adecuada, deberá referirse también, entre otras cosas, al diseño de los sistemas de información, distribución en planta, sistemas logísticos, red comercial, etc.

Puede apreciarse de lo expuesto hasta aquí que la gestión estructural no puede ser independiente del negocio sino que derivará de la estrategia. Así, por ejemplo, un diseño organizativo válido para una determinada área producto-mercado puede ser poco adecuado y hasta perjudicial en otra.

Es interesante resaltar que la situación de conflicto que puede producirse entre la gestión estratégica y la operativa suele quedar reflejada en la preparación de la estructura. Supongamos que una estrategia correctamente elegida (el acierto en la elección se apoyaría en los logros obtenidos por otras empresas que se dedican a la misma área producto-mercado en entornos similares) no consigue dar unos resultados satisfactorios respecto al cumplimiento de los objetivos. Las razones pueden ser muy variadas, pero la mayoría quedarán en el campo de la gestión estructural. Tal podría ser la situación de antagonismo entre los objetivos individuales y de la empresa, lo que significa que la organización definida no ha considerado suficientemente este conflicto. Lo mismo podría decirse respecto a la inadecuación de las personas dedicadas por la empresa a diferentes actividades, o a la no oportuna dedicación de cualquier otro tipo de recurso.

La gestión operativa

Si la gestión estructural deriva de la estrategia, la operativa dependerá, además de la estrategia, de la estructura. La gestión operativa pretende la mayor consecución de objetivos pero con las limitaciones de que dicha consecución se intentará en el área producto-mercado elegida, con la organización definida y con los recursos fijados. Claramente se comprende que la gestión operativa estará fuertemente influida por la estratégica y la estructural.

Consistirá la gestión operativa en el establecimiento de planes a corto plazo, primero en las diferentes áreas de la empresa (p.e. los espacios funcionales: aprovisionamientos, comercial, logística, ...) y luego a nivel global de la misma realizando la coordinación y buscando la coherencia entre los citados planes. También se referirá la gestión operativa a la necesaria ejecución de lo planificado y su posterior control.

Así como la gestión estratégica debe ser centralizada, es decir, planteada a nivel de toda la organización, la operativa y, aunque en menor medida, la estructural, pueden y, en muchos casos, deben ser descentralizadas. Las empresas se caracterizarían por una enorme rigidez si la gestión operativa no se diseminara por la estructura. Este planteamiento que resulta claro en el terreno operativo se presenta más difícil en ciertos aspectos de la gestión estructural, como podría ser el caso del diseño organizativo que puede presentar una vertiente unitaria para toda la empresa y otra descentralizada por áreas, unidades o niveles. Sin embargo, la gestión operativa presenta también parcelas centralizadas como la consolidación de todos los planes a corto plazo de las diferentes áreas de la empresa.

Conflicto por la mayor dedicación de la dirección a los problemas operativos

De todo lo anterior se puede colegir que los tres tipos de gestión son interdependientes y complementarias. Todas ellas son necesarias para que una em-

presa consiga unos resultados adecuados, cada una juega su papel y además, influye, a su vez, en los resultados de las otras, por lo que todas ellas requerirán la atención de los órganos rectores de la empresa.

Sin embargo, se constata que la gestión operativa es la que suele absorber una mayor cantidad de dedicación por parte de la dirección. Este problema, puesto de manifiesto ya por los primeros autores de estrategia⁴ sigue constituyendo una realidad en el momento actual.

La explicación a esta situación se puede encontrar, en muchos casos, en dos razones.

- Por un lado, la dirección está familiarizada con la gestión operativa por su experiencia anterior, es más controlable, se domina mejor y, por tanto, se toman con mayor comodidad. No en vano, la gestión operativa implica fundamentalmente decisiones directas, mientras que la estrategia es siempre una gestión combinada:
 - Su finalidad es más variada
 - Exige una convergencia tecnológica.
 - Implica a varias áreas organizativas.
- Pero por otro lado, también pueden exigir más de la dirección en cierto sentido. Primero porque la gestión operativa es continua, se caracteriza por su frecuencia y por el enorme volumen de actuaciones que implica. Segundo, por la situación de tensión que crea en la empresa y que hace que su exigencia llegue con un cierto automatismo al nivel de dirección. Así una avería en alguna instalación importante o el retraso del pedido de un cliente con un fuerte peso relativo en la cartera, no pasa desapercibido por la dirección. La decisión exige, en consecuencia, más del decisor. Cuando las decisiones estratégicas y organizativas “llaman a la puerta” habitualmente nos encontraremos en una situación de deterioro en la empresa que dificultará la toma de este tipo de decisiones.

Este comentario no supone que la dirección deba desentenderse de los problemas operativos, pero sí debe existir un criterio selectivo sobre qué interrogantes deberá resolver el responsable de una unidad inferior, sin recurrir a su superior. Por su parte, el superior no debe buscar la cobertura de su jornada de trabajo inmiscuyéndose hasta en los mas mínimos detalles de la gestión operativa.

Ambas razones provocan, a menudo, que los primeros niveles de la dirección posterguen las decisiones estructurales, y en mayor medida las estratégicas, en favor de las operativas.

⁴ Véase ANSOFF (obra citada, 1987, p.:38)

Es claro que no se debe descuidar la operatividad de la empresa pero tampoco las decisiones organizativas y estratégicas. La dirección debe saber qué decisiones puede y debe delegar, reservándose tiempo para la toma de otras decisiones que exigen mayores niveles de conocimiento y experiencia y que no son delegables.

3. LA ESTRATEGIA COMO DISCIPLINA

La estrategia empresarial es una disciplina relativamente reciente. Los primeros esfuerzos por otorgar sistema a la gestión estratégica se sitúan a finales de los años 50 y principios de los años 60, adquiriendo carta de naturaleza en los años 70.

Entre las diferentes razones que motivaron la aparición de la estrategia como disciplina señalaremos algunas:

- La observación generalizada de la excesiva fragmentación de los otros dos ámbitos de la gestión. Esta fragmentación puede estar relacionada con su contenido (por ejemplo, que se refiera a un área de la empresa) o con su horizonte, pues aunque contemple la empresa como un todo lo hace con un horizonte excesivamente reducido.
- El fenómeno de crecimiento en la complejidad de la gestión que hace patente la insuficiencia de la intuición para la resolución de los problemas estratégicos.
- El incremento progresivo en el tamaño de los negocios, a su vez propiciado, primero por el propio crecimiento de los mercados causado por el aumento y concentración de las poblaciones, y el incremento de necesidades y de renta, y, segundo, por la ampliación de los mercados fruto de la disminución de barreras al comercio, aumento y mejora en la comunicaciones, etc.
El crecimiento en la dimensión habitualmente implica mayor rigidez y dificultad para el cambio.
 - Las tecnologías precisas también se sofistican crecientemente. Su conocimiento y dominio exige una mayor especialización, lo que puede hacer perder también flexibilidad a las personas y a la organización.
 - Los recursos también se van haciendo menos versátiles, como consecuencia de las dos anteriores tendencias, a pesar de que los mercados de factores son crecientemente fluidos. Piénsese, por ejemplo, en los procesos de automatización como respuesta a mercados masificados que, a cambio de su enorme productividad, suponen una rigidez mucho mayor que los del pasado.
 - El cambio se ha acelerado de manera progresiva. Lo que antes se consideraba sólido e inmutable se ha transformado profundamente, habiendo desaparecido a veces.

Todo lo anterior ha forzado la necesidad de someter a revisión constante el tipo de negocio que cada empresa realiza así como a escudriñar las oportunidades que puedan presentarse en el entorno. Cada vez es menos posible que la búsqueda del tipo de negocio futuro quede reducida a un “golpe de intuición”.

Pero como no podía menos que pasar, el concepto de dirección estratégica ha ido reflejando los cambios económicos, tecnológicos y sociales que han ocurrido desde su nacimiento en los años 50. Ha evolucionado desde un ejercicio de presupuestación en los años 60 a través de una fase de planificación estratégica en los 70, que soportaba una creciente respuesta a la competencia y los mercados por medio del análisis de la situación, la valoración de la competencia y la evaluación de las alternativas estratégicas. Los 80 se caracterizaron por una fase de dirección estratégica donde el énfasis se ponía en crear ventaja competitiva. En los 90 se prestó más atención al problema de la formalización de los procesos de dirección estratégica ya que a pesar de los elaborados sistemas de planificación estratégica, la implementación real de las estrategias no se llevaba a cabo en muchos casos. Por otra parte, el auge de la calidad total, la reingeniería de procesos, etc. supuso una caída en el progreso de la estrategia, especialmente en su aplicación.⁵ En este contexto de los 90 se enmarcaron las críticas de la escuela organizativa a los procesos formales de planificación estratégica a las que más adelante, en este mismo capítulo, haremos referencia. Es a finales de los 90 cuando vuelve a resurgir el interés por la estrategia ante la dificultad de conseguir ventajas competitivas a través de medidas que se generalizaban entre los competidores.⁶

Desde nuestro punto de vista se podrían distinguir las siguientes corrientes más significativas dentro del campo de la gestión estratégica:

1. Escuela Racional.

Incluiría todas las teorías cuyo principal finalidad es ordenar la gestión estratégica de las empresas, para lo cual definen sistemáticas, establecen criterios de análisis y actuación, etc. A su vez dentro de la escuela racional podríamos distinguir entre tres enfoques:

- Definición del proceso de análisis de la estrategia. (Uno de sus representantes más puros podría ser la obra inicial y más clásica de Ansoff)
- Visión de la estrategia desde una perspectiva externa (Aquí se podrían incluir los planteamientos también ya clásicos de Porter: estrategia competitiva a partir del análisis del sector, ventaja competitiva, globalización, etc.)
- Visión de la estrategia desde una perspectiva interna, desde las propias capacidades de la empresa y, entre ellas, las de gestión. (En este caso citaremos los trabajos de Hamel y Prahalad)

⁵ PRAHALAD, C. K. y HAMEL, G.: “Strategy as a field of study: Why search for a new paradigm?”. *Strategic Management Journal*, verano 94, Vol. 15 nº 5, pp.: 5-17.

⁶ Es interesante consultar como reflejo de esta controversia en su contexto: PORTER, M.E.: “What is strategy?”. *Harvard Business Review*. Noviembre, 1996, pp. 61-78.

2. Escuela de comportamiento u organizativa.

Se caracteriza por centrar su interés en el comportamiento de las organizaciones en el campo de la estrategia y con un enfoque fundamentalmente descriptivo, no normativo. Se trata, en consecuencia, más de poner de relieve cómo se realiza la gestión estratégica en las empresas que de establecer sistemas para su mejora. (Su representante más relevante es Mintzberg)

Es fácil estar de acuerdo en que los enfoques integradores serán siempre más válidos y completos así como en que, como contrapartida, la complejidad crecerá.

El modelo de análisis estratégico que se presenta a lo largo de este libro se puede definir por cuatro aspectos:

- Su base científica.
- Presenta un núcleo relativamente estable, aplicable en diferentes momentos y situaciones.
- Es abierto y en permanente evolución y adaptación a nuevos planteamientos.
- Se enfoca fundamentalmente a las empresas que viven en entornos competitivos aunque es también aplicable a otras organizaciones e instituciones.

Se trata de una técnica de gestión estratégica: rigurosa en cuanto a su sistematicidad y abierta a la incorporación de nuevas realidades, con apreciación del conjunto de los intereses a los que la empresa afecta, que facilita una comprensión de los aspectos más significativos de los negocios y una concepción realista y particularizada del papel a jugar por cada empresa.

4. LA INCORPORACIÓN DE LAS TÉCNICAS DE GESTIÓN ESTRATÉGICA EN LAS EMPRESAS

Desde su nacimiento, a mediados del siglo XX, se han ido progresivamente incorporando procesos sistemáticos de decisión estratégica en las empresas. Como ocurre con otras disciplinas del campo de la gestión empresarial, ha habido una desigual incorporación de las herramientas y tecnologías propuestas dentro de la realidad empresarial. Hay empresas más avanzadas en gestión, con más medios y con más formación, mientras otras quedan a la zaga en la introducción de herramientas de gestión. Habitualmente las organizaciones de mayor tamaño y en negocios y entornos más complejos, han visto más clara la necesidad y además han contado con mayor disponibilidad de recursos por lo que han sido las primeras en aplicar los procesos formales de gestión estratégica.

Desde el punto de vista de la postura adoptada por la empresa en la introducción de estos procesos sistemáticos de gestión estratégica podríamos diferenciar dos grupos. Naturalmente no pretendemos ser exhaustivos pero sí inten-

tamos resaltar que las consecuencias para la empresa no serán las mismas según se reaccione ante uno u otro tipo de acicate:

- Posturas que suponen anticipación al cambio y revisión continua del tipo de actividad en que la empresa se desenvuelve. Esto ocurrirá en aquellos casos en los que la estructura de la organización tenga previsto el cuidado de los problemas estratégicos, si bien dicha atención por la estrategia se habrá incluido en la estructura por una historia de dedicación a la gestión estratégica, lo que llevará a la empresa a hacerlo de manera natural, o por la preparación de la alta dirección para dicha gestión estratégica. En ocasiones el comportamiento estratégico activo viene impulsado por la aparición de cambios en el entorno. La reacción frente a los mencionados cambios puede suponer una postura activa, si se realiza con suficiente anticipación como para que el deterioro del entorno no haya afectado profundamente a la empresa o, en un sentido más positivo, no se hayan perjudicado los posibles aprovechamientos de oportunidades.
- Posturas que suponen la adopción del comportamiento estratégico como reacción frente a acaecimientos perjudiciales para la empresa. Tales podrían ser: historia de falta de rentabilidad suficiente, aun consiguiendo resultados positivos existe una desviación entre objetivos y logros tanto en el pasado, como los que se esperan en el futuro; o simplemente el comportamiento estratégico más activo por parte de la competencia. No es preciso insistir en que cuando la empresa espera a estos acicates negativos para adoptar una postura estratégica, puede hallarse en una posición de debilidad para elegir opciones interesantes por encontrar dificultad de acceso a los recursos o por llegar tarde al haberse anticipado otros grupos.

5. CONCEPTO DE ESTRATEGIA

Puesto que no existe una única, y universalmente aceptada, definición de estrategia empresarial, trataremos de precisar el concepto de estrategia al que vamos a referirnos de manera fundamental en este libro. Esta precisión es necesaria para evitar diferencias de interpretación y ambigüedades por la frecuente utilización del término en la literatura y práctica de la gestión empresarial con significados y en contextos muy diferentes.

La estrategia como elección entre grandes opciones para conseguir, de forma óptima, los objetivos actúa a diferentes niveles en la empresa: sobre los negocios, sobre los recursos y sobre las actividades más en contacto con la ejecución, es decir, en la clasificación anteriormente utilizada, sobre la gestión estratégica, estructural y operativa.

Otra clasificación habitual de los niveles de la estrategia se representa en la Figura 1:

FIGURA 1



- Estrategia corporativa o empresarial o de negocios: Trata de determinar los tipos de actividades o de negocios en los que la empresa debe involucrarse y aquellos de los que debe retirarse así como la asignación de recursos entre las distintas unidades.
- Estrategia competitiva o de unidad de negocios: se refiere a cómo competir en cada una de las áreas de actividad en que opera la empresa. Se trata, por tanto, de la búsqueda y explotación de ventajas competitivas en cada área producto- mercado, en cada negocio.
- Estrategia de cada área funcional o estrategias operacionales: se trata de utilizar los recursos dentro de cada función con el máximo de eficacia y al servicio de la unidad de negocio en que se integra. Por tanto, se refiere a cómo las diferentes funciones de la empresa (marketing, finanzas, producción...) contribuyen a los otros niveles de la estrategia.

La gestión estratégica se corresponderá con los dos primeros niveles de la estrategia, si bien en el segundo, estrategia competitiva o de la unidad de negocio, también estará presente la gestión estructural. Sin embargo, y aun cuando la elección de la estrategia se refiere de manera fundamental a los citados pri-

meros niveles, la eficacia en el funcionamiento depende de manera importante de los dos últimos. Por esta razón es conveniente el engarce entre los niveles entre sí, para que la ejecución fluya con mayor naturalidad.

De acuerdo con lo anterior se ha diseñado un modelo en el que la estrategia trata de definir los objetivos de la empresa, prepararla para la toma de decisiones con riesgo, buscar oportunidades de negocio y valorarlas en función de su aportación a objetivos.

Toda estrategia debe estar constituida, en consecuencia, por los siguientes componentes fundamentales:

1. Objetivos que deberán conseguirse.
2. Capacidad de la organización para asumir decisiones con riesgo.
3. Búsqueda de oportunidades de negocio y su valoración.
4. Comportamiento pretendido frente a los mercados (dependencia, liderazgo...)

Debe tenerse en cuenta que una concepción estratégica adecuada debe cubrir los cuatro aspectos. El desarrollo de la sistemática necesaria para la definición de la estrategia de la empresa, que se realiza en esta obra, parte de estos cuatro componentes fundamentales.

6. OBJECIONES A LOS PROCESOS FORMALES DE GESTIÓN ESTRATÉGICA

Desde sus mismos inicios, como planificación estratégica, se han producido muchas críticas en su contra. Fundamentalmente han hecho referencia al proceso de planificación, alegando que la planificación es muy arriesgada, por la dificultad de predecir la evolución de las diferentes variables e incluso de alcanzar la información de base necesaria.

Los procesos formales de gestión estratégica pretenden ser herramientas en manos de las empresas para enfrentar, de forma sistemática y coherente, la compleja tarea de definición y puesta en práctica de la estrategia. La estrategia es, por naturaleza, arriesgada. En primer lugar, porque implica decisiones de largo plazo, su horizonte es siempre alejado en el tiempo y el futuro es incierto. En segundo lugar, por sus importantes consecuencias ya que arrastrarán actuaciones sobre los recursos de todo tipo implicados (humanos, financieros, técnicos, etc.) y tendrán efectos sobre todos los mercados de partícipes sociales (tanto los clientes como los accionistas, personal y dirección, comunidad local, entorno, autoridades públicas, etc.).

Esta situación de riesgo se produce en cualquier caso, tanto si la estrategia se lleva a cabo tras un riguroso análisis utilizando técnicas de planificación estratégica, como si se elige de forma intuitiva por el decisor. Las decisiones de largo plazo son decisiones arriesgadas necesariamente. La planificación estratégica no anula este riesgo pues la base de sus análisis está en las previsiones, cada vez más complicadas por la aceleración de los cambios en los mercados. De aquí proviene la controversia sobre la validez de la planificación estratégica que es casi tan antigua como su propia vida.

El conflicto que se produce se debe a que, por un lado, la toma de posturas estratégicas activas requiere anticipación. La no anticipación hará que la empresa simplemente no llegue a tiempo, o que se limite a una posición reactiva (y, por tanto, a un papel de seguidor de las estrategias introducidas por otros competidores). Pero, por otra parte, no se puede evitar el gran riesgo de la realización de costosos cambios sobre la base de previsiones de futuro.

En nuestra opinión, por su especial relevancia, la gestión estratégica debe analizarse muy cuidadosamente. Esto no impide que, en algunas ocasiones, pueda haber estrategias brillantes a las que se llegó por intuición. El análisis no garantiza, siempre, su éxito frente a la intuición, si actúan separadamente, pero sí permite un proceso ordenado de reflexión sobre los elementos fundamentales de la decisión lo que es muy significativo si consideramos la importancia de las decisiones de negocio, por lo que, por muy brillantes que parezcan, deberán estudiarse profundamente antes de su puesta en práctica. Además, el análisis no es incompatible con la intuición y la experiencia, sino que los completa y sustenta.

Los procesos formales no constituyen la panacea de las decisiones de negocio pero son muy útiles porque garantizan que los movimientos estratégicos no se llevan a cabo a ciegas, por impulsos, aportando sistemática y rigor a decisiones muy complejas, de gran alcance y en las que intervienen multitud de variables.

En resumen, la creciente complejidad de los entornos económicos en los que se desenvuelven las empresas no sólo no anula el interés de los procesos formales de toma de decisiones estratégicas sino que los hacen más necesarios. En este sentido queremos recordar la importante aportación que suponen los avances en el campo de la dirección estratégica, incluyendo tanto la formulación de la estrategia como la implementación: profundizando en las variables fundamentales, ofreciendo modelos de acercamiento, etc.

Sin embargo, aunque los procesos formales suponen un apoyo para la realización final de la estrategia, a nuestro entender enormemente valioso, no es, ni puede ser, el único.

Primero, porque las alternativas estratégicas se generan también de otras maneras, a saber, por intuición (las de los llamados “visionarios”), a través de procesos guiados, etc. así como por el aprovechamiento de oportunidades que “surgen” a propuesta de otro agente, por desarrollos tecnológicos, etc. Estas formas de búsqueda de oportunidades estratégicas son complementarias de las que nazcan de procesos más formales y deberán incluirse en el análisis, sin considerarse ni especialmente apreciadas ni lo contrario. Esto, a menudo, resulta complicado pues las personas tienden a valorar especialmente sus propias propuestas. Pero precisamente este aspecto apoya la necesaria combinación de sistemas y propuestas.

Segundo, porque los procesos formales de análisis estratégico se deben integrar en los sistemas y procesos de dirección para realizar la estrategia por lo que los diferentes componentes interactúan. Es decir, los directivos que utilizan sistemas formales simultáneamente tienen intuiciones, experiencias, oportunidades propuestas, etc. que no dejarán al margen del proceso.

Por otra parte, las evidentes dificultades inherentes a la puesta en práctica de las estrategias han conducido, en ocasiones, a que se dude de la eficacia de la metodología del análisis estratégico⁷. Sin embargo, no debe olvidarse que toda estrategia exige cambios en la empresa que debe aplicarla y todo cambio, a su vez, exige una metodología de incorporación.

En este sentido, existen diversas formas de incorporación del cambio y habrá que elegir la más adecuada para la organización. Además, la estructura debe prepararse para que acepte, tolere y promueva el cambio que la nueva estrategia supone. Si ambos aspectos no se organizan de forma correcta, es muy posible que la estrategia elegida no llegue a jugar su papel de modo adecuado. Pero deberá recordarse que toda puesta en práctica estratégica exigirá capacidad de análisis para buscar el sistema preciso, conocimientos para preparar a la organización y decisión por parte de los responsables de la empresa. No considerar estos aspectos es olvidar la resistencia al cambio habitual en la gran mayoría de las organizaciones.

⁷ En este planteamiento se enmarcarían las críticas de la escuela organizativa a los procesos formales de planificación estratégica entre cuyos máximos exponentes cabe situar a MINTZ-BERG, H.: *The Rise and fall of strategic planning*. Prentice-Hall International Limited, Hemel Hempstead, (GB), 1994.

2

EL HORIZONTE DE LA ESTRATEGIA Y SUS COMPONENTES

1. CÓMO SE DEFINE UNA ESTRATEGIA

Antes de concretar los componentes fundamentales de una definición estratégica, conviene recordar que las decisiones estratégicas no sufren requerimientos tan presionantes como pueden tener las operativas e incluso las organizativas. La estrategia supone anticipación y, por tanto, deberá abordarse antes de que los problemas sean tan patentes que dificulten la búsqueda de oportunidades estratégicas más convenientes.

La creciente liberalización de las relaciones comerciales ha producido grandes aumentos de competencia, lo normal será sentir presión en todos los mercados. Una postura de revisión periódica sobre la situación en los mercados de participantes sociales, permitirá adelantarse a los acontecimientos y actuar contra sus posibles efectos perjudiciales.

La revisión de la estrategia actual se ha convertido en un ejercicio absolutamente necesario.

1.1. Componentes de la estrategia

La elección de la estrategia, es un ejercicio complejo, en cuanto representa una decisión combinada, compuesta por una pluralidad de variables y de respuestas parciales.

Su misma complejidad obliga a un riguroso esfuerzo de sistema. En esta obra la decisión estratégica se convierte en la aplicación de una técnica que pueda ser utilizada por los gestores de empresa, sin importar demasiado su tamaño, pero siendo fundamental su actitud.

El hecho de que se convierta a la estrategia en una técnica, no supone ni planteamientos prescriptivos que se imponen a una organización deseosa de llevar otros caminos, ni desprecio de las llamadas estrategias emergentes, que

deberán tenerse en cuenta en la aplicación de la técnica, ni mucho menos olvidado de las posibles fuerzas o capacidades distintivas que emanen de la estructura y que se utilizarán para la búsqueda de oportunidades.

Todas estas contribuciones tienen gran interés, en cuanto aportan al proceso de creatividad y búsqueda, pero no son las únicas formas de encontrar oportunidades, hay otras a partir de metodologías más ordenadas que también deben intervenir en el proceso estratégico.

Además unas y otras son sólo aportaciones parciales al proceso estratégico, por lo que deben integrarse en un sistema que permita acceder a la elección de las estrategias de aplicación más inmediata y a la delineación de las posibles estrategias futuras. Insistimos, todo ello debe integrarse en el sistema estratégico.

El sistema que se recomienda se representa esquemáticamente en la página siguiente.

Del esquema adjunto debe resaltarse que una estrategia podrá definirse cuando se hayan precisado y combinado los cuatro componentes fundamentales que, a nuestro juicio, debe contener una estrategia. Estos cuatro componentes, ya indicados en el capítulo anterior, son:

1. Definición de los objetivos (de la empresa o grupo).
2. Actitud de la organización frente al riesgo.
3. Búsqueda de oportunidades de negocio plausibles y su análisis.
4. Comportamiento frente a los mercados de partícipes sociales.

Para comprender cada apartado de este libro deberá recurrirse con alguna frecuencia al esquema anterior, puesto que cada componente será objeto de desarrollo pormenorizado.

1.2. Breve referencia al contenido de cada componente

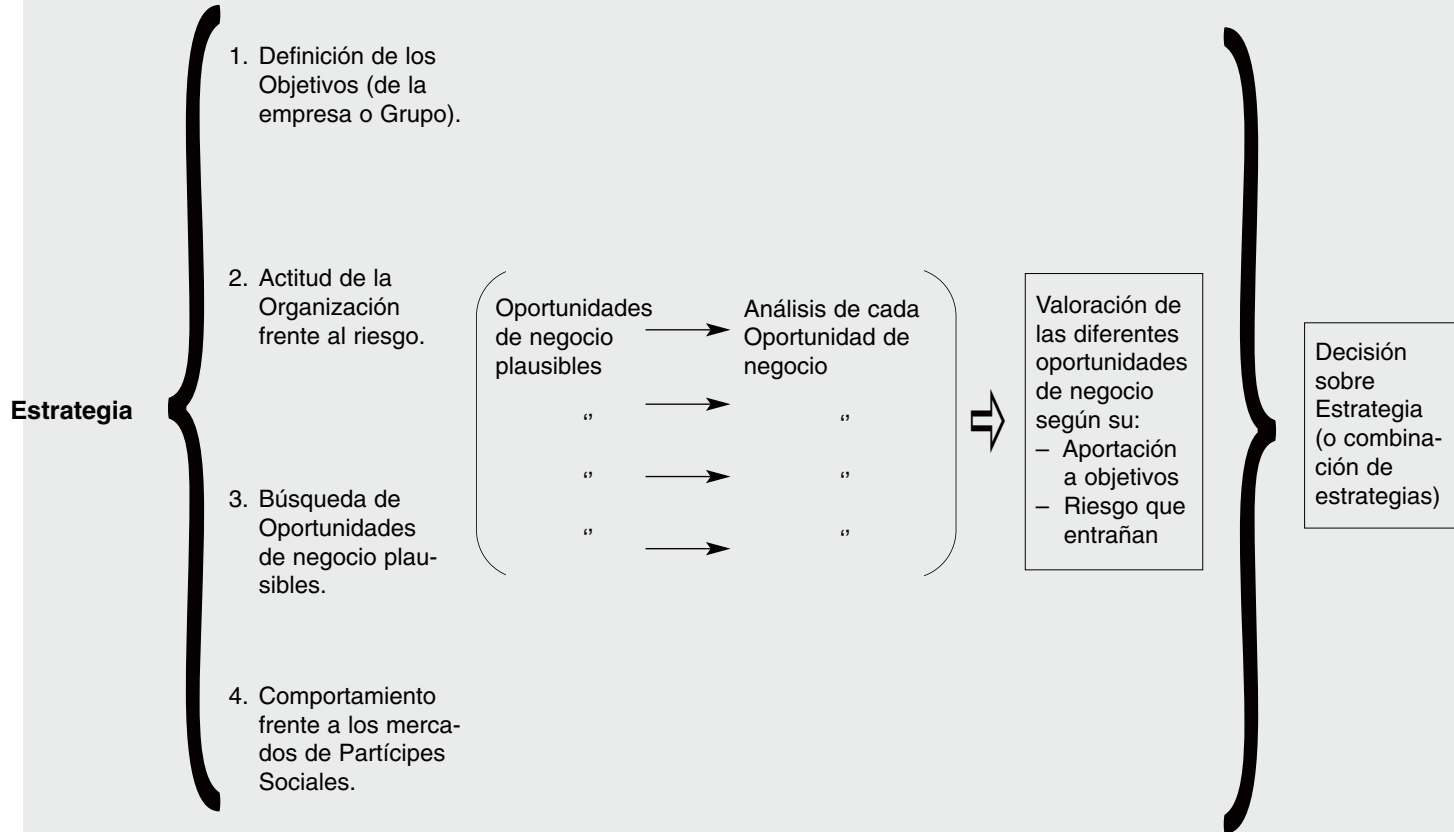
En este apartado se pretende trasladar una idea previa de conjunto, no se entra en el detalle de los distintos componentes. El desarrollo de cada uno de los componentes se va completando a lo largo de esta obra.

1. Definición de los objetivos (de la empresa o grupo)

Los objetivos a los que se hace referencia son los de la empresa (o el grupo) como conjunto. Estarán constituidos por aquellos resultados (entendido este término en sentido amplio) que permitirán atender las contrapartidas que la empresa (o el grupo empresarial) deberá dar a los diferentes partícipes sociales o grupos de interés.

Los resultados que deberán conseguirse los denominamos objetivos de la empresa o grupo, y deben obtenerse por medio de las estrategias que se decida poner en práctica.

FIGURA 1



Las distintas oportunidades estratégicas contribuirán de manera diferente a la obtención de objetivos, de aquí su desigual interés.

2. Actitud de la organización frente al riesgo

No todas las organizaciones tienen la misma capacidad para enfrentarse a situaciones inciertas. Su capacidad se refiere no sólo a su comportamiento colectivo, que puede y debe entrenarse, sino a su posibilidad, por sus propios recursos, de soportar situaciones desfavorables.

Además las oportunidades estratégicas que sean objeto de análisis, presentan también distintas zonas de sombra. Su riesgo, en cuanto a posibilidad de errores y fracasos de más o menos entidad, también será diferente.

Todo ello conduce a que cada oportunidad estratégica analizada deba ser considerada según el riesgo que en sí misma supone y según la capacidad de la empresa para asumirlo.

3. Búsqueda de oportunidades de negocio plausibles y análisis de cada oportunidad de negocio

Es el componente más extenso de los que integran la decisión estratégica.

La primera parte consiste en el desarrollo de una metodología de búsqueda, mediante el recorrido a través de unas estrategias tipificadas, que se denominan “estrategias genéricas”, en las que se exploran distintas posibilidades a partir del negocio inicial (o de los negocios iniciales, especialmente si se trata de un Grupo Empresarial).

De esta manera van surgiendo distintas oportunidades estratégicas a las que se unirán otras opciones de diferentes procedencias, internas o externas a la organización, pero que no tienen su origen en el sistema. Todas estas oportunidades estratégicas son analizadas en una primera aproximación, mediante un modelo de análisis que permite desechar aquellas cuyo interés parece excesivamente alejado. Las opciones que quedan, las llamadas “oportunidades plausibles,” serán objeto de estudio más detallado.

En cada oportunidad plausible se entra en la comprensión de lo que el negocio supondría en todos sus aspectos. El análisis permite conocer tanto el grado de dificultad que pudiera encontrarse, como la esperanza de consecución de objetivos mediante su puesta en práctica.

Ambos aspectos constituyen los elementos de valoración de las oportunidades.

4. Comportamiento frente a los mercados de Partícipes Sociales

Es el último componente del análisis estratégico. En él se consideran las posturas a adoptar frente a los mercados en las estrategias seleccionadas. En unos casos, la empresa tratará de mantenerse en dichos mercados y en otros, de entrar o crecer. Podrá hacerse, por tanto, con posturas de liderazgo, seguidor, etc. El estudio de los diferentes comportamientos completará el interés de las distintas oportunidades estratégicas.

2. EL PERIODO U HORIZONTE DE LA ESTRATEGIA

Uno de los primeros aspectos a precisar cuando se inicia la toma de una decisión de largo plazo es el periodo de tiempo al que vamos a referirnos. Conviene advertir que, cuando señalamos este periodo u horizonte esto no significa sólo que se espera que la estrategia elegida deba ser válida al menos durante el citado espacio de tiempo, sino que, a veces, vendrá dado por el periodo en que pensamos que seremos capaces de realizar una cierta previsión (nunca con exactitud) de una parte importante de las variables más significativas para nuestros objetivos o nuestras estrategias. Esta previsión puede forzarnos a establecer varias estrategias complementarias, parcialmente sucesivas y coetáneas, como se verá acto seguido, o a replantearse la estrategia cuando se vayan aclarando las incertidumbres que han limitado el horizonte anterior. Estas variables pueden afectar:

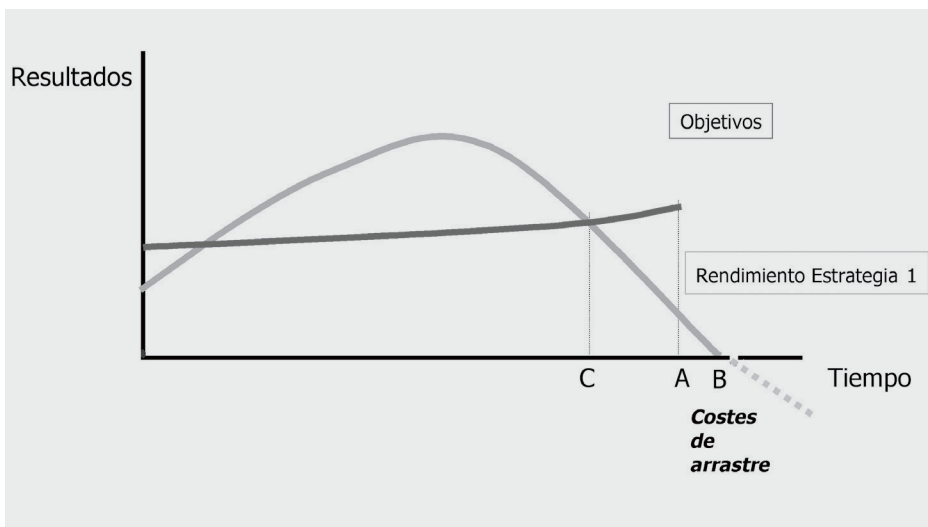
- a) a los objetivos de la empresa –por consiguiente señalaremos un límite de fijación de objetivos;
- b) a la estrategia o estrategias elegidas.

Por otro lado, como se ha indicado más arriba, la evolución en el tiempo de los objetivos y de las estrategias, en cuanto a su consecución de los objetivos, normalmente será diferente; esto obliga a adquirir posturas pragmáticas, según los casos, en cuanto al horizonte de la decisión.

Para explicarlo vamos a realizar una representación gráfica ficticia. Es ficticia puesto que dicha representación sólo podría realizarse en un espacio de dos dimensiones si la empresa únicamente tuviese un objetivo, que por ejemplo podría ser el beneficio. Esta representación no sería posible si nos hallásemos ante objetivos de tipo pluralista. Sin embargo, la mantendremos, pues tiene valor explicativo.

Primera posición:

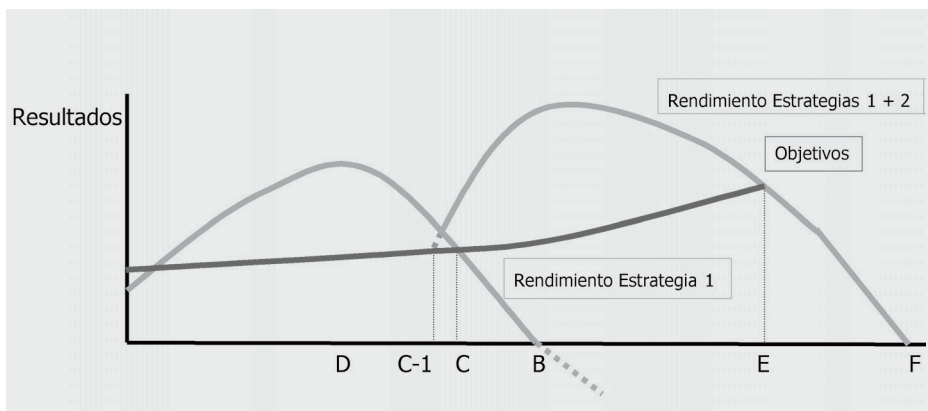
Supongamos una empresa cuyos objetivos y estrategia en que se desenvuelve tuvieran las siguientes características:



En estas circunstancias, ¿cuál sería el límite temporal de la estrategia? El límite al que debe llegar, será, como mínimo, una anticipación suficiente al momento C que permita, para dicho momento:

- Tener disponible una estrategia complementaria que en esa época comience a producir resultados respecto a los objetivos, lo que puede exigir la toma de decisiones con cierta anterioridad, por supuesto dependiendo del tipo de actividad elegida.
- Intentar una prolongación mayor de la evolución de los objetivos, ya que un cambio brusco de su exigencia podría invalidar muy rápidamente la estrategia complementaria elegida. Si no se pudiese obtener un conocimiento más amplio de la evolución de los objetivos, podrían presentarse dificultades para la vida misma de la empresa, ya que sería un freno para poner en funcionamiento la estrategia complementaria, sobre todo si se temiese una violenta variación en la tendencia de los objetivos que acabamos de señalar.

Según lo comentado el análisis y toma de la decisión se harían en el momento D, que es aquel en que hemos sido capaces de cumplir con el planteamiento de una estrategia complementaria, apta para cubrir, juntamente con los residuos positivos de la estrategia subsistente, la previsión de objetivos que hayamos podido completar. Quedaría representado con el mismo esquema ficticio anterior de la siguiente manera:



Existen diferentes momentos de tiempo que puede ser interesante aclarar:

Momento D: tal como acabamos de indicar, es el momento anterior a C, en que hemos podido proyectar la evolución futura de los objetivos de la empresa y elegir una estrategia complementaria (que sea capaz de entrar en funcionamiento en el momento C-1, o antes). Podríamos señalar que D debe ser una fecha lo suficientemente alejada de C-1 como para que sea posible contemplar la mayor cantidad de opciones válidas para la estrategia complementaria (cuanto más nos acerquemos a C-1, el número de posiciones alternativas será menor, ya que muchas opciones precisarán de una anticipación suficiente para su puesta en práctica); pero, por otro lado, D debe estar lo suficientemente cerca de C-1 para permitir una plausible fiabilidad en las variables que afectan tanto a los objetivos como a las posibles estrategias complementarias que deban ser objeto de selección.

Momento B: es en el que hacen su aparición los llamados «costes de arrastre». Quiere esto decir que, habitualmente, no se podrán anular los efectos de una decisión en cuanto haya dejado de producir el rendimiento adecuado; por ello, a partir de la fecha B, pudiera ocurrir (y de hecho es lo más frecuente en la práctica) que, a pesar del intento de hacer desaparecer la estrategia inoperante, sus consecuencias desfavorables (costes en sus diversas formas) se prolongarán un período de tiempo mas o menos largo, en función de la rigidez de los recursos utilizados. Por esta razón es tan importante planificar el abandono de las estrategias.

Momento E: es aquel en que, de nuevo, los logros de las estrategias existentes no son capaces de cubrir los objetivos empresariales. Por consiguiente, en la fecha E debe estar en funcionamiento una nueva estrategia complementaria, que de nuevo habrá debido ser prevista con la antelación suficiente para que ya produzca efectos suficientes en E (la situación será similar a lo comentado para el momento D).

Momento F: aquel en que la estrategia complementaria dejar de producir resultados positivos y aparecen los costes de arrastre.

Momento C: en él se mantiene aun la estrategia primitiva y, se supone, que ha empezado a producir resultados positivos la “estrategia complementaria”.

El resultado global de la empresa en la que coexisten las dos estrategias está constituido por la suma de beneficio de la primera estrategia que llamaremos B1, más el beneficio de la estrategia complementaria que llamaremos B2.

Está claro que $B_1 + B_2$ superan la exigencia de objetivos (según curva de evolución de objetivos). Debe añadirse además que:

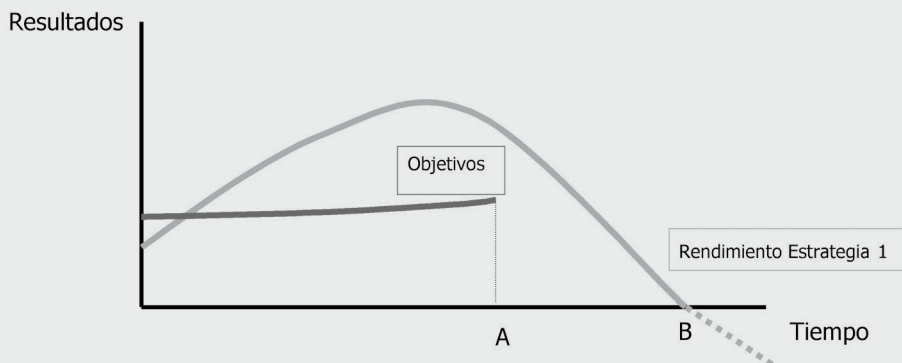
$$B_1 > B_2$$

Lo que significa que durante un período de tiempo, más o menos largo, la primera estrategia (la estrategia antigua) aportará más beneficio que la estrategia complementaria, nueva. Incluso se puede decir que la estrategia complementaria nueva aportará, durante los primeros años, pérdidas en lugar de beneficios, en la mayoría de los casos. Por esta razón la entrada en funcionamiento del nuevo negocio debe ser anterior a C, para que el conjunto tenga capacidad para absorber los resultados.

Esto, que es una situación habitual, conducirá a que durante cierto tiempo, la estrategia antigua recabará más atención que la nueva complementaria, pudiendo ocurrir que la estrategia antigua llegue a asfixiar a la nueva, que nace con poca fuerza, e incluso al principio generará problemas.

Sólo se pretende resaltar que la puesta en práctica de cualquier estrategia, debe organizarse de una manera rigurosa, para evitar que nunca llegue a un desarrollo aceptable por resultar sofocada por la estrategia existente.

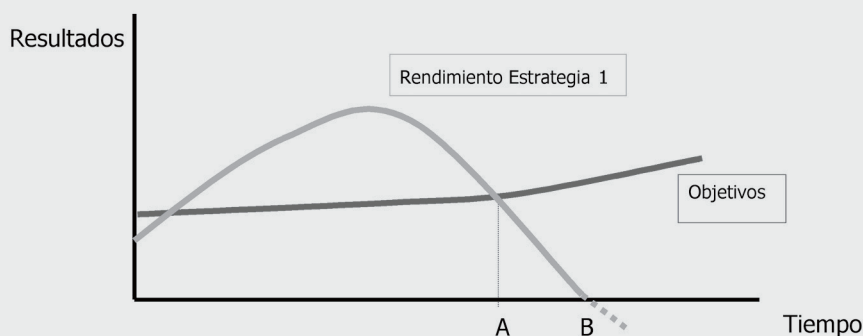
Segunda posición:



En esta posición existe una necesidad de anticipar la evolución de objetivos a partir del momento A, con el fin de conocer la fecha en que los objetivos dejarían de ser satisfechos por la estrategia vigente. A partir del conocimiento de dicha evolución se razonaría igual que para la primera posición (ver la representación gráfica de la página anterior).

De la misma manera, no será infrecuente que el problema se presente en la proyección de los rendimientos previstos de la estrategia. Igualmente, habrá que intentar, en un momento posterior en que se vayan aclarando las variables fundamentales, la estimación necesaria.

Tercera posición:



Esta posición no se diferencia de la primera más que en el conocimiento de la evolución de objetivos: somos capaces de llevar dicho conocimiento más lejos en el tiempo que el agotamiento previsto de la estrategia. De modo exactamente igual que en la primera posición, a partir de la fecha C deberá existir una estrategia complementaria produciendo resultados suficientes.

Debemos advertir que, aun cuando en los gráficos pudiera dar la impresión de que nos referimos a fechas de tiempo exactas, nada más alejado de la realidad; lo que se quiere indicar son períodos aproximados de tiempo. A nadie se escapa que movimientos puramente circunstanciales pueden acortar o alargar cualquiera de las variables precisas para la decisión, por ejemplo el rendimiento de una estrategia.

- a) Deben considerarse aquellos acontecimientos que, aun siendo posteriores a los momentos clave a que habría que anticiparse (p.e. época en que comienza el incumplimiento de los objetivos), podrían extender su influencia a períodos anteriores.
- b) Otras veces las limitaciones vendrán impuestas por el puro desconocimiento de las variables y su evolución; en este aspecto son convenientes dos posturas:
 - No sobrepasar el límite a partir del cual los datos futuros empiezan a ser imprecisos en grado importante.
 - No sobrepasar el límite de la evolución conocida de las técnicas de gestión.

Como conclusión únicamente queda por añadir que será necesaria en la práctica una revisión constante de todos los supuestos establecidos, ya que pueden hacer variar los horizontes de tiempo. La revisión constante debe realizarse tanto si no se alcanzan los objetivos previstos como si se logran, pues es preciso revisar el futuro para asegurarnos de dicha evolución.

3. LOS COSTES DE ARRASTRE Y LA ESTRATEGIA

El concepto de los costes de arrastre de la estrategia ha sido ya introducido en el apartado anterior. Como en ese momento se indicó, cuando una estrategia deja de producir resultados adecuados puede ser interesante su abandono. Sin embargo, habrá consecuencias que se mantendrán durante un tiempo después de replegada la decisión.

Los costes de arrastre se pueden definir, por tanto, como los efectos de una decisión que perduran una vez que ha sido revocada. Estos efectos podrían ser positivos o negativos, así por ejemplo, algunas empresas han conseguido importantes resultados extraordinarios como consecuencia de la venta de activos inmobiliarios cuya adquisición se había enmarcado en una estrategia fallida.

Sin embargo, se pone especial énfasis en los desfavorables, de ahí la denominación de “costes” de arrastre. Entre las razones podemos citar dos fundamentales. Primero, aun cuando se dan excepciones como en cualquier planteamiento empresarial, lo más habitual será que el efecto neto o balance final de los costes de arrastre sea negativo por ser mayores los aspectos desfavorables que los favorables. Segundo, por los efectos de la toma de las decisiones, se aceptarán de buen grado si son positivos aunque provengan de una estrategia fallida, pero son potencialmente muy peligrosos si son negativos.

En realidad, el concepto de costes de arrastre va muy unido a la rigidez o agilidad de los recursos comprometidos en una decisión. Así, una decisión que exige una mayor cuantía de recursos de los que resulta más difícil desprenderse cuando la decisión ha dejado de ser válida implica mayores costes de arrastre.

Relacionando el concepto de coste de arrastre con los tres ámbitos de la gestión en la empresa en función de su alcance, a los que nos referíamos en el capítulo anterior:

Gestión estratégica: son las de mayores costes de arrastre, en tanto en cuanto la decisión de entrar o salir de un negocio supone un gran compromiso de recursos.

No cabe duda que entre las diferentes posibilidades estratégicas las rigideces serán distintas.)

Gestión organizativa: en tanto en cuanto se refieren a adquisición, desarrollo y coordinación de recursos, supondrán una segunda escala de costes de arrastre respecto a los recursos implicados, o respecto al diseño organizativo establecido u otros planteamientos de entrelazamiento de los recursos (debe considerarse que un cambio en la estructura deja una serie de residuos en el comportamiento de la organización que pueden perdurar y, como consecuencia, resultar importantes costes de arrastre).

Gestión operativa: por su pequeña autonomía son las de menores consecuencias. Aun cuando sus costes de arrastre también deban considerarse cuidadosamente.

Por tanto, al decidir una estrategia deben considerarse los posibles costes de arrastre que su abandono podría suponer. A veces no será preciso algo tan drástico como el abandono, pero es muy posible que sean necesarias rectificaciones en las primeras concepciones estratégicas. Deben anticiparse los costes que podrían suponer estas rectificaciones.

Además, como en todo el planteamiento estratégico, no debe pensarse que los costes de arrastre, a pesar de su denominación, sean siempre cuantitativos. Muchas veces no lo serán, pero también deberán ser considerados. Insistimos, la consideración de aspectos no cuantitativos está presente en todo el proceso estratégico.

Creemos importante advertir que nunca debe minusvalorarse la dificultad de evitar o disminuir los costes de arrastre. En muchas ocasiones los costes de arrastre son consecuencia de la liquidación de recursos. Por ejemplo, ventas de activos sobrantes, recolocación de personas, etc. El tratamiento de los costes de arrastre obliga a actuar en “mercados no habituales”, cuyo funcionamiento se

desconoce y en consecuencia alcanzan unos niveles más elevados de lo que inicialmente se pensaba.

Por último, cuando una estrategia es posible que alcance costes de arrastre importantes, debe ser considerada con precaución, pues no puede pretenderse el traslado de todos o la mayor parte de los costes de arrastre a la sociedad. Esto, incluso aunque se tolere legalmente no sería socialmente responsable.

4. ACTITUD DE LA ORGANIZACIÓN FRENTE AL RIESGO

Al principio de este capítulo, en el punto “1. Cómo se define una estrategia” se han indicado cuatro componentes que determinan la estrategia, como se recordará son:

1. Definición de los objetivos (de la empresa o Grupo).
2. Actitud de la organización frente al riesgo.
3. Búsqueda de Oportunidades de negocio plausibles y valoración de las diferentes oportunidades.
4. Comportamiento frente a los mercados de partícipes sociales.

A lo largo de este libro se irán desarrollando estos cuatro componentes, lo que permitirá avanzar en la técnica que conduce a la definición estratégica y profundizar en los criterios que la soportan.

Sin embargo se va a alterar el orden expositivo en los dos primeros puntos. En lugar de comenzar por: 1. Definición de objetivos, se empezará por 2. Actitud de la organización frente al riesgo.

La razón es que el componente “2. Actitud de la organización frente al riesgo”, aporta una visión de conjunto del proceso estratégico que facilita su comprensión.

Pero la lógica del trabajo en la empresa exige comenzar con la definición de los objetivos de la compañía.

Lo que ahora se pretende es establecer algunos criterios que orienten la mejor manera de desarrollar la capacidad y orientar la actitud de la empresa frente al «riesgo por conocimiento de las oportunidades del negocio».

Debe comenzarse aclarando que al referirnos al «riesgo por conocimiento del negocio», la utilización de la palabra «conocimiento» se hace con una intención generalizadora, es decir, dentro de la misma se incluirían:

- a) tanto los conocimientos y previsiones necesarios en los mercados;
- b) como los conocimientos precisos en cuanto a tecnologías de gestión;

- c) así como las prácticas, no necesariamente conocimientos organizados, sino hábitos organizativos necesarios para el éxito en la decisión de negocio que se estudie.

Volviendo a nuestro designio de orientar al gestor en las decisiones con «riesgo respecto al conocimiento», seguiremos el siguiente proceso:

- 1º. clasificación de las más habituales decisiones de negocio con riesgo respecto al conocimiento;
- 2º. cómo elegir o equilibrar dichas decisiones.

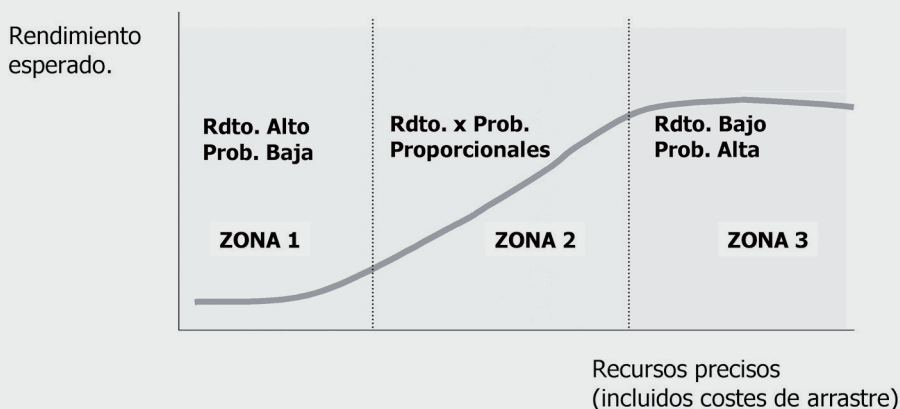
1º. Clasificación de las más habituales decisiones de negocio con riesgo respecto al conocimiento

Tal como se señala en el título de este apartado, sólo se indicarán los tipos de decisiones más habituales si bien las situaciones intermedias entre las aquí comentadas se presentarán con relativa frecuencia, debiendo aplicarse los criterios que expondremos.

En el gráfico inferior se combinan:

A) En ordenadas, rendimiento de las decisiones:

- Rendimiento propiamente dicho: sería el resultado esperado de la decisión (en nuestro caso, del negocio). (No debe olvidar el lector que cuando se trata de una decisión secuencial, lo que en el caso de los negocios



sería normal, la expresión «rendimiento propiamente dicho» podría ser el valor actualizado de los rendimientos esperados).

- Probabilidad de éxito de la decisión: no se pretende una valoración objetiva de la probabilidad, que conduciría a un valor concreto de la misma. Cuando se actúa con futuro de negocios, se actúa horquillando la probabilidad esperada en términos subjetivos del decisor, según su capacidad de conocimiento de los mercados. (No debe olvidarse que, cuando se decide a nivel de organizaciones que participan en la decisión, hablaríamos de la probabilidad subjetiva resultante de las formas de relación en la organización, que en el fondo resaltarían la actitud colectiva de dicha organización frente al riesgo en concreto.) Debe, por otro lado, tenerse en cuenta que los esfuerzos de sistemática en los análisis, en tanto en cuanto orientan el esfuerzo, disminuyen el riesgo, y *a sensu contrario* aumentan la probabilidad de obtención de rendimientos.

B) En abscisas se recogerían los recursos que la decisión de negocio exigiría. Simplemente añadiremos que, puesto que nos hemos habituado al concepto de coste de arrastre, los recursos a incluir serían, además de los necesarios para mantener eficaz la decisión a lo largo de la vida de la misma, aquellos adicionales que fuesen precisos cuando se pensase en suprimirla (recursos para liquidación).

Como puede apreciarse, en el gráfico se han clasificado tres tipos de decisiones en cuanto al riesgo por el conocimiento. En realidad se habla de tres zonas de decisiones que a continuación pasamos a analizar.

La zona 1 se caracterizaría:

- a) por un alto «rendimiento propiamente dicho» esperado de la decisión (al menos lo puede ser respecto a la cuantía de recursos necesaria);
- b) sin embargo, se trata de decisiones difíciles en cuanto a su concreción en los mercados, normalmente sujetas a situaciones de inestabilidad, lo que hace que las probabilidades de conseguir los resultados sean bajas.

Como consecuencia, el rendimiento de la decisión (rendimiento global) será bajo, mejorando algo a medida que se aumenta la dedicación de recursos, pues al aumentar dicha dedicación de recursos se mejoran las posibilidades de acertar.

Nos estaríamos enfrentando a tipos de negocio con importantes zonas oscuras de conocimiento. En este primer momento en que simplemente se están enumerando las tres zonas de decisiones, pondremos como ejemplo de decisiones de negocio de esta primera zona los negocios con innovaciones significativas

con bastante componente especulativo, ambos con expectativas importantes a lo largo del horizonte. Sin embargo, se tratará de negocios en los que, cuando se acierta, el «rendimiento propiamente dicho» sería alto.

La zona 2 se caracterizaría por la relación equilibrada entre «recursos necesarios», «rendimiento propiamente dicho» y «probabilidad de éxito de la decisión». Como puede apreciarse en el gráfico, la curva se convierte prácticamente en una línea recta. Esto significa lo siguiente:

- a) El negocio es «muy conocido» por los gestores. Ese conocimiento se manifiesta precisamente en la proporcionalidad entre recursos dedicados y resultados obtenidos. Lo que significa que los gestores, dedicando unos «determinados recursos» para ciertos destinos, tienen una plausible garantía de obtener determinados resultados, pues su conocimiento del negocio (manifestado en la probabilidad de éxito) les permite determinar la cuantía de recursos necesaria para conseguir de manera muy próxima los resultados buscados.
- b) No se trata en este caso de comentar la pendiente de la curva, puesto que dicha pendiente dependerá del grado de interés del negocio, pero no afectará a la concepción del riesgo respecto al conocimiento. Lo que indicamos significa que un negocio más rentable aumentará la pendiente de la curva respecto a los recursos dedicados respecto a otro menos rentable, que mantendría su pendiente inferior para la misma dedicación de recursos.

Con el fin de que el lector pueda incorporar los razonamientos indicados para esta zona 2 a su experiencia empresarial, añadiremos que las decisiones de negocio que podrían entrar en esta zona 2 serían, por ejemplo:

1. decisiones estratégicas a partir de mejoras incrementales de un negocio histórico en el que se ha alcanzado un buen nivel de desempeño (tanto mejoras en productos, como mejoras en procesos, etcétera);
2. decisiones de negocio construidas a partir de puntos fuertes obtenidos en negocios históricos, aun cuando supongan algún distanciamiento de los negocios tradicionales.

En general, todos los procesos de cambio que partiendo de bases sólidas se realicen mediante el apoyo en una rigurosa sistemática de gestión, estarían incluidos dentro de esta zona 2.

La zona 3 se caracterizaría:

- a) por un bajo «rendimiento propiamente dicho» esperado de la decisión, respecto a la cuantía de recursos necesaria;

- b) por el contrario la probabilidad de conseguir resultados en el negocio es alta.

Se trata, por consiguiente, de decisiones de negocio:

- en cuyo conocimiento se ha conseguido un alto nivel, hasta el punto de que los resultados estarán prácticamente asegurados;
- no obstante, aun cuando se tenga gran seguridad en los resultados, su cuantía será baja, e incluso disminuirá proporcionalmente al aumentar la dedicación de recursos.

En esta zona 3 se incluirían aquellas estrategias de crecimiento enfrentadas a fuerte competencia en los mercados, en las que para obtener resultados no muy brillantes debe dedicarse una gran cantidad de recursos, sean comerciales (publicidad, recursos humanos para presión comercial), tecnológicos, de gestión, etc.

2º. Cómo elegir o equilibrar las decisiones recogidas en las tres zonas

Lo primero que debe advertirse es que resulta importante que el gestor sea capaz de hacer coexistir, combinándolas, las tres zonas de decisiones, aun cuando su peso relativo en la dedicación de recursos debería ser diferente:

1. El mayor peso de los recursos del negocio debería recaer sobre las decisiones de la zona 2, es decir, aquellas decisiones en las que, por los conocimientos ya adquiridos de los negocios históricos, la aplicación de una cuidada sistemática de gestión garantizaría un resultado adecuado.

Se trataría de conseguir la eficacia en las decisiones mediante rigurosa y apoyada tecnología de gestión hasta el punto de que la parte más importante de la rentabilidad de la empresa provenga de este tipo de decisiones, lo que, sin duda, contribuirá a evitar las situaciones de sorpresa.

2. Cabe, sin embargo, también la posibilidad de dedicar a las decisiones de la zona 1 una parte de los recursos (una parte evidentemente mucho más pequeña que la dedicada a las decisiones de la zona 2, más asegurada en cuanto a sus rendimientos).

Cuando anteriormente nos hemos referido a las decisiones de la zona 1, se han puesto como ejemplo de la misma los negocios de tipo especulativo. No obstante, ahora deseamos generalizar el concepto: en dicha zona 1 se encontrarían las decisiones más desconocidas en cuanto a sus resultados, de aquí su

baja probabilidad de consecución. Entre estas decisiones las más importantes son las que conllevan innovación en sus diversas formas, puesto que al obligar al análisis y ensayo enfrentados a resultados de dudosa consecución pueden considerarse de poco interés. Muy al contrario, toda empresa que desee tener una combinación (gama o cartera) de decisiones equilibrada debería dedicar algunos recursos a actividades de innovación, teniendo en cuenta que el futuro de la empresa depende de las actividades innovadoras que se consoliden. Además, deberán considerarse al menos los siguientes aspectos:

- a) que el grado de éxito de estas decisiones es realmente bajo, porque la innovación es un ejercicio difícil, lo que no invalida el ejercicio innovador;
- b) que los gestores siempre deberán cuidar que los recursos dedicados a los procesos innovadores, cuando produzcan resultados bajos, nunca pongan en dificultades los resultados conseguidos por las decisiones de la zona 2; es decir, los resultados de los negocios de la zona 2 deben tener capacidad de absorción de los riesgos de la zona 1.

3. ¿Qué representa en la combinación de decisiones la zona 3? En realidad las decisiones de la zona 3 nos están señalando nuestro límite al crecimiento en el mercado, segmento del mercado o sección del negocio donde se pensase aplicar el aumento de recursos. Esto significaría que dichos recursos se tendrían que dedicar a otros destinos y no insistir en el crecimiento del mercado sin algún tipo de medida estratégica que cambie el sentido del negocio.

3

EL PAPEL DE LOS OBJETIVOS EN LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL

1. NOCIONES PRELIMINARES SOBRE LOS OBJETIVOS DE LAS EMPRESAS

Debe comenzarse el razonamiento sobre los objetivos, señalando que se pretende una interpretación de gestión. Esta interpretación no excluye la consideración de los efectos de los negocios sobre la sociedad en la que actúan, pero dichos efectos se tienen en cuenta y consideran en función de su incorporación al proceso de decisión estratégica de las empresas.

1.1. Los objetivos como análisis de la forma de compensación a los Partícipes Sociales

La empresa, cualesquiera que sean los negocios en que se desempeña, actúa en interrelación con una serie de Partícipes Sociales más o menos directos. Posteriormente se entrará en un análisis más detallado de los mismos, ahora se pretende resaltar que todos los que contribuyen o soportan el desempeño de cualquier negocio o actividad piden al menos el cumplimiento de dos requisitos:

- 1º. Que no se les exija contribuciones, al desarrollo de los negocios, contrarias a su voluntad. Y si son contrarias, que contribuyan al bien común.
Dicho de una manera más simple que todas las relaciones de las empresas sean voluntarias tanto para la empresa como para los Partícipes Sociales (se exprese esta voluntariedad directa o indirectamente).
- 2º. Que las aportaciones que se realicen por los Partícipes Sociales¹, reciban una compensación de la empresa que las solicita (las compensacio-

¹ También llamados *stakeholders*. La palabra *stakeholder* apareció por primera vez en 1963 en una documentación interna del *Stanford Research Institute*. WANG, J. y DEWHIRST, H.D.: "Board of Directors and Stakeholder Orientation". *Journal of Business Ethics*, 11, 1992, pp.: 115-123.

nes, también podrán ser directas o indirectas. Caben compensaciones de valor colectivo).

1.2. Los objetivos como parte de la estrategia

En el capítulo anterior se han indicado los cuatro componentes fundamentales de la estrategia, el primero de esos componentes está constituido por los Objetivos de la empresa.

Su papel en la elección de las estrategias viene subrayado fundamentalmente por dos aspectos:

- 1º. Cada estrategia afecta de manera desigual a diferentes Partícipes Sociales. El análisis de los objetivos permitirá identificar los Partícipes Sociales afectados y considerar la relación de la empresa con los mismos.
- 2º. Cada estrategia contribuye de manera distinta a la satisfacción de los objetivos propios de cada Partícipe Social y a la del conjunto de la compañía. Los Objetivos constituyen un elemento de valoración de las estrategias, que juntamente con la capacidad de riesgo de la Organización (segundo componente fundamental de la estrategia: Actitud de la Organización frente al riesgo), determinarán el interés de cada Oportunidad Estratégica.

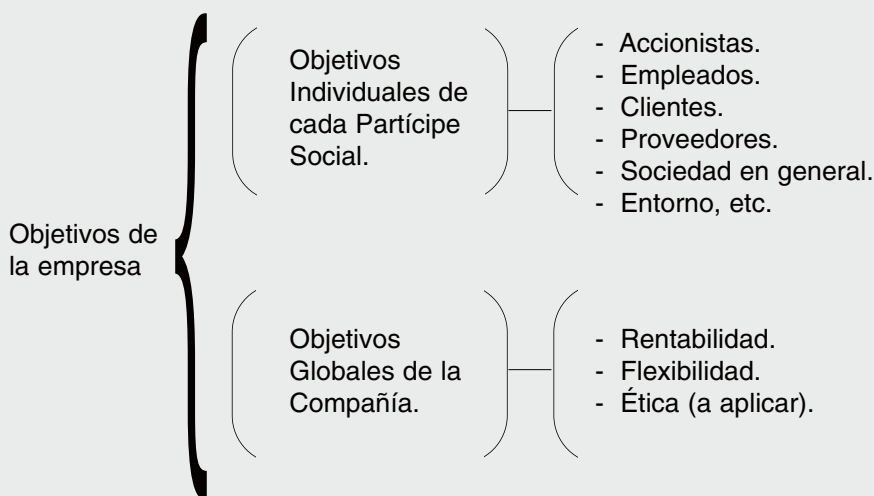
1.3. El cumplimiento de los objetivos representa una garantía de continuidad de la empresa

No es necesario insistir que si el cumplimiento de objetivos por las diferentes estrategias representa una satisfacción de los implicados en las relaciones con la compañía, la búsqueda y puesta en práctica de estrategias que satisfagan los objetivos representará la mejor garantía de continuidad para la vida de la empresa, aun cuando pueda, y deba en muchos casos, ir variando de negocios.

1.4. Esquema y composición de los objetivos, su papel en la gestión estratégica

Los objetivos, como se ha comentado, representan un elemento de valoración de oportunidades estratégicas, juntamente con el riesgo de cada estrategia considerada. Para que cumplan adecuadamente su función deben ser expresados de una manera técnica, de forma que puedan ser utilizados del modo más concreto posible en el proceso de selección estratégica.

El esquema de trabajo que se recomienda es el siguiente:



Según el esquema expuesto, se entiende que cada oportunidad estratégica analizada, aportará de manera diferente a cada uno de los objetivos expresados y al conjunto de los mismos. En los apartados siguientes se realizan referencias al análisis de cada objetivo y al necesario equilibrio que la empresa debe conseguir en cada tipo de estrategia o combinación de varias de ellas.

Es importante reseñar que si la empresa debe cubrir una relación individual con cada Partícipe Social satisfactoria para ambas partes, también deberá defender el conjunto de la compañía. El conjunto viene garantizado por los Objetivos Globales. El interés de los Objetivos Globales reside en la expectativa de continuidad que aportan a la empresa, como ente social aglutinante de conocimientos y relaciones que se traducen en productos y servicios a los mercados.

A todos los Partícipes Sociales les resulta beneficiosa la continuidad de la empresa, siempre que puedan elegir directa o indirectamente (por sí mismos o a través de los correspondientes órganos de representación de la Sociedad), seguir aportando su contribución a las distintas opciones estratégicas.

No se trata en este momento de valorar el grado de libertad de las aportaciones y los posibles juegos de poder que puedan intervenir en las relaciones, esto se hará en los apartados que siguen. Ahora se ha pretendido transmitir una visión completa de los objetivos de las empresas y de sus elementos integrantes, con el fin de que se utilice como referencia, a medida que se vaya entrando en el análisis de los objetivos tanto individuales de los Partícipes Sociales como Globales de la Compañía. La pormenorización puede enturbiar la citada visión de conjunto de los objetivos.

2. CONCEPTO DE OBJETIVOS EN LA GESTIÓN ESTRATÉGICA

De acuerdo con lo anteriormente expuesto, consideramos objetivos, en una organización, aquella serie de finalidades que la misma persigue y que constituyen su “razón de ser”. La organización vive para alcanzarlos hasta tal punto que si no fuera capaz de conseguirlos –de manera continuada, no por situaciones puramente circunstanciales–, debería desaparecer como tal.

Se configura así una primera acepción de los objetivos como orientadores de la vida empresarial a largo plazo y cuyo logro es preciso para la continuidad de la misma.

Por otro lado, los objetivos así definidos como las consecuciones a obtener a largo plazo, suponen la principal herramienta de valoración para la dirección de la empresa. La oportunidad o no de la toma de las decisiones se medirá en función de su aportación al logro de los objetivos. Y, posteriormente, después de aplicadas dichas decisiones, se utilizarán los objetivos como elementos valoradores del logro y, en consecuencia, como punto de partida para el control y análisis de las desviaciones.

Es aquí, cuando busquemos elementos que concreten los objetivos de la empresa para que puedan ser utilizados como instrumentos de dirección, donde podemos encontrar algunas dificultades. En primer lugar, nos hallamos en la zona de contacto entre las ciencias de gestión y las ciencias sociales. Cada organización constituye un ente social complejo que hace difícil establecer normas de carácter general. Cada empresa tendrá sus peculiaridades, sus grupos de poder y en consecuencia sus propios objetivos.

No obstante, esto no impide que, aun cuando la ponderación de la influencia de cada grupo sea diferente, los grupos y muchas veces los objetivos de los mismos, presenten ciertas similitudes. Insistimos, sin embargo, en que a pesar de dicha posible similitud cada empresa poseerá sus propios objetivos obtenidos del juego de influencias personales y negociaciones, donde la composición del poder entre los grupos jugará un papel preponderante en la fijación última de los objetivos empresariales.

Seguiremos en la concreción de los objetivos un criterio de búsqueda y análisis de las fuerzas que operan en su fijación; una vez identificadas (lo cual veremos que a veces no resulta fácil), los objetivos vendrían señalados por la satisfacción de tales fuerzas, por lo menos hasta el límite en que dicha satisfacción permita una armonía del conjunto empresarial.

Por otro lado, a las dos acepciones de los objetivos señaladas anteriormente: como orientadores o guías y como herramientas de valoración, es frecuente que las organizaciones añadan otras dos funciones. Por un lado, los objetivos como motivadores del comportamiento de las diferentes personas que componen la

organización, en el sentido de que sólo desde su conocimiento y aceptación, las personas se podrán implicar en su consecución. Por otro, los objetivos como elementos de comunicación del comportamiento de la empresa hacia los partícipes sociales externos (clientes, proveedores, público en general...) tratando también de buscar apoyo, reconocimientos, etc.

Sin embargo, en nuestra opinión, resulta fundamental no perder de vista los dos primeros aspectos por el peligro de convertir la definición de objetivos en un mero ejercicio de comunicación, sin intención real, que no permitiría cumplir su finalidad sino, muy al contrario, la desvirtuaría.

Los objetivos, como parte integrante de la estrategia, deben ser incorporados al proceso de una manera que garantice su intervención efectiva en el mismo.

En este sentido resulta interesante la definición técnica respecto a los objetivos propuesta por Ansoff², según la cual al establecer un objetivo es necesario cumplir la siguiente secuencia:

- a) Definir su atributo.
- b) Elegir la medida.
- c) Determinar su meta.

Marcar estos tres pasos

- a) Atributo: Consiste simplemente en la definición del objetivo que se quiere conseguir. (Pe. Retribución económica al trabajador).
- b) Medida: Es la forma concreta en que se controlará la consecución del atributo. (Pe.: salario bruto total anual). La definición de la medida presenta una mayor complejidad cuando el objetivo es por su naturaleza más difícil de cuantificar. Es muy importante contrastar la existencia de una fuerte relación de causalidad entre atributo que se pretende conseguir y la medida a través de la que se controlarán sus consecuciones³.

² ANSOFF, H.I.: *La estrategia de la empresa*. Ed. Orbis, S.A., Barcelona, 1987.

³ Para resaltar la importancia de la *relación de causalidad* entre atributo y medida realizaremos un sencillo ejemplo que ilustrará lo que se pretende:

Supongamos una empresa cuya situación durante dos años consecutivos es la siguiente:

Balance del año 1	Balance del año 2
Capitales ajenos	Capitales ajenos
Capital propio	Capital propio

De tal manera que:

— Según se aprecia en el gráfico:
 $AT_1 < AT_2$ y $CP_1 = CP_2$

— Supondremos que:
 $B_1 < B_2$

— Supondremos también:

$$\frac{B_2}{B_1} < \frac{AT_2}{AT_1}$$

Llamaremos a los beneficios: B_1 y B_2 ; y a los activos totales, AT_1 y AT_2

c) Meta: Es la determinación en cuantía, sea con valor absoluto o comparativo, de la medida. (Pe.: 36.000 euros)

Por último, también es frecuente encontrar en la literatura de gestión como el primer nivel de los objetivos la definición de la misión de la empresa. La misión se considera como una expresión muy general de lo que quiere ser la empresa, de sus aspiraciones en cuanto a su papel en la sociedad.

De esta manera la definición de la misión sirve para situar el contexto de la organización en que se tomarán las decisiones estratégicas. Supone un punto de partida que puede ser interesante porque además ayuda a comunicar los objetivos y la filosofía de la organización a los agentes implicados pudiendo mejorar su realización así como la relación entre los partícipes sociales. El primer requisito para que la misión de una organización sea compartida es su definición y puesta en conocimiento de los afectados. No existe, sin embargo, acuerdo sobre los componentes que debe incorporar la definición de la misión; ha habido muchas propuestas⁴.

En nuestra opinión, y aunque paradójicamente se considere la definición de la misión como el primer nivel de los objetivos, su concreción (de cara fundamentalmente a su transmisión) será más sencilla una vez se haya avanzado en la definición de los objetivos generales o de largo plazo de la organización. Aunque tampoco esta cuestión esté exenta de problemas.

3. DIFERENTES POSTURAS RESPECTO A LOS OBJETIVOS GENERALES DE LA EMPRESA

Existe una larga polémica en torno a cuáles son los objetivos generales de la empresa. De manera sencilla podemos englobar las posturas en dos grandes grupos de teorías: las monistas y las pluralistas.

Las **teorías monistas** parten de la consideración de la existencia de un único objetivo en la empresa, que se concretaría en la maximización del beneficio. Inicialmente vienen representadas fundamentalmente por la teoría de la firma, que se basa en las preferencias de los propietarios de la empresa. Más reciente-

Esta empresa tiene como *atributo* el beneficio y se plantea si utilizará como *medida* el cociente: $\frac{\text{Beneficio}}{\text{Capital propio}}$, o $\frac{\text{Beneficio}}{\text{Activo total}}$ (conocidos como ROE y ROA respectivamente. Ambas son medidas de rentabilidad muy aceptadas)

Si se midiese con $\frac{B^o}{CP}$: evolución del atributo beneficio $\frac{B_1}{CP_1} < \frac{B_2}{CP_2}$, mejora la evolución del atributo.

Si se midiese con $\frac{B^o}{AT}$: $\frac{B_1}{AT_1} > \frac{B_2}{AT_2}$, empeora la evolución (los denominadores crecen *más* que los numeradores).

No se trata ahora de inclinarse por una u otra *medida*, sino de resaltar la *importancia de buscar la medida adecuada*.

⁴ Ver por ejemplo, MORRIS, R.: "Developing a mission for diversified company". *Long Range Planning*, 1996, Vol.29, nº1, pp.:103-115.

mente se producen refinamientos en el planteamiento, como su conversión en maximización del valor en el mercado por parte de la moderna teoría financiera.

En cualquier caso, la perspectiva de los objetivos se sitúa en la óptica de los accionistas o propietarios de la empresa, estableciendo sistemas distintos para su maximización. Es cierto que la mayor parte de los autores monistas no ignoran la existencia de otros grupos que también tienen capacidad de influir en el comportamiento de la empresa pero los consideran limitaciones o restricciones a la consecución del objetivo único o prioritario.

La empresa precisa relacionarse con otros grupos, además de los accionistas, para desarrollar su actividad y, cómo lo haga tiene repercusiones sobre su capacidad para maximizar sus resultados a largo plazo en aras a cubrir su principal objetivo: crear el máximo valor para sus accionistas. Esto conduce, al final, a los autores monistas a considerar exclusivamente a los accionistas, ignorando el resto de los grupos en su medición de la consecución de objetivos. De hecho, muchos de los esfuerzos se han realizado para mostrar que el incremento de valor de la empresa favorece al resto de los partícipes sociales⁵.

Son muchas, y de muy variadas procedencias, las críticas que se han hecho a este planteamiento monista que sitúa el objetivo en el máximo beneficio o máximo valor. Podemos distinguir, entre ellas, dos vías principales de argumentación:

- La maximización del beneficio de los accionistas no responde a la realidad porque los intereses de los directivos en la empresa moderna no coinciden con los intereses de los propietarios. Esta corriente de pensamiento se recoge en las teorías directivistas.

El incremento de tamaño y complejidad de la empresa actual ha conducido a una atomización del accionariado con la consecuente separación entre propiedad y gestión. Tal y como puso de relieve Galbraith⁶ el accionista pierde poder e interés en influir en los fines y el devenir de la empresa, cediéndolo a los profesionales con conocimientos en técnicas de gestión a los que este autor denominó “la tecnoestructura”.

La tecnoestructura, o dirección de la organización, ejercita la gestión pero, a su vez, como grupo, posee sus propios objetivos, que básicamente se pueden englobar en dos bloques:

- El objetivo de supervivencia.

Para poder conseguir sus propios objetivos, la dirección debe garantizar, en primer lugar, el mantenimiento de su posición de poder en la empresa, lo que supondrá, a su vez, dos elementos de supervivencia. Primero, deberá mantener la empresa con vida, y segundo, deberá permanecer en el poder

⁵ P.e. véase: COPELAND, T., KOLLER, T. y MURRIN, J.: *Valuation. Measuring and managing the value of companies*, John Wiley, Nueva York, 2000, 3ª ed.

⁶ GALBRAITH, J.K.: *El nuevo estado industrial*. Ed. Orbis, Barcelona, 1986.

de esa organización, para lo cual tendrá que garantizar una mínima satisfacción a los grupos capaces de poner fin a su relación con la empresa. A continuación, podrá perseguir sus propios objetivos que no tienen por qué estar en armonía total con los de los otros participantes en la empresa.

- El objetivo de crecimiento.

A partir de su posición la dirección buscará el crecimiento de la empresa porque de esta manera mejora su perspectiva de carrera, prestigio y remuneración. Además el crecimiento también puede favorecer a otros participantes sociales (como los proveedores, trabajadores, economía local, etc.) Sin embargo, también puede entrar en conflicto con los intereses de otros grupos. Así, el crecimiento puede no resultar favorable para los accionistas, o al menos para algunos de ellos.

- La segunda vía de argumentación contraria a los planteamientos monistas se centra en que existe una multitud de objetivos porque estos resultan de un proceso de negociación de los distintos grupos que integran la empresa. Este planteamiento integra a la llamada escuela de los sistemas sociales, y por tanto a las teorías pluralistas.

El principio de maximización se sustituye por el de suficiente satisfacción y el de racionalidad por el de racionalidad limitada. Todo ello conduce a marcarse como niveles a alcanzar de cada objetivo no su máximo sino un nivel considerado satisfactorio.

Las teorías pluralistas consideran que el beneficio en la empresa es fundamental; sin él la empresa simplemente no podrá mantenerse con vida en el largo plazo, pero no es el único objetivo, junto a él coexisten otros con los que puede entrar en conflicto haciendo más complejo su tratamiento.

Respecto a dicha situación de conflictividad entre objetivos, queremos resaltar que si bien un planteamiento pluralista permitirá recoger mejor los intereses de todos los grupos implicados en la empresa, presenta, en cambio, el inconveniente de su utilización como herramienta de dirección. Mientras un determinado tipo de estrategia puede contribuir más a unos objetivos determinados, otros tipos pueden favorecer objetivos diferentes, lo cual oscurecerá la elección entre ambas decisiones estratégicas.

Nosotros adoptaremos la perspectiva pluralista aunque se trata de un pluralismo templado en comparación con otros planteamientos excesivamente pluralistas que mezclan auténticos objetivos con simples medios para su consecución. Tal podría ser el caso cuando se hace coexistir el objetivo beneficio con otros objetivos tales como:

- Crecimiento y expansión. Salvo que la empresa se haya fijado objetivos muy altos en la escala social, el crecimiento y la expansión son simples medios para conseguir otros objetivos, de tal manera que si éstos se obtu-

vieran, por ejemplo, con una estrategia de especialización y de disminución de tamaño, no se vería razón especial para elevar a la categoría de objetivos el crecimiento y la expansión.

- Eficiencia interna. Sin ella, en un mercado en competencia, resultará imposible conseguir otros objetivos pero es más un medio que un fin en sí misma.
- Supervivencia. El negocio se justifica en cuanto consiga los objetivos. En caso contrario no tienen sentido que se mantenga con vida y lo más probable es que, en el largo plazo, no lo consiga.

4. NUESTRO PLANTEAMIENTO RESPECTO A LOS OBJETIVOS EMPRESARIALES

Resulta fructífero tomar las motivaciones empresariales desde el momento del nacimiento de la empresa y si cabe, un poco antes, desde el momento de su gestación.

Aunque el primer o primeros promotores desde el mismo momento en que conciben la idea de iniciar una actividad empresarial, tengan en su mente que el esfuerzo, los riesgos y/o bienes que van a poner a disposición de dicha actividad los dedicarán a la consecución de sus objetivos particulares (que pueden ser de naturaleza muy diversa: económicos, de poder, desarrollo personal, sociales, de ayuda a otras personas...) no deben ignorar la problemática de los objetivos. Precisamente para medir la naturaleza de la aventura que comienza, el promotor debe considerar que la consecución de sus objetivos particulares (cualesquiera que ellos sean) exigirá una instrumentación compleja en la que se pedirá que intervengan otras personas, grupos, etc., que traerán al esfuerzo común sus propios objetivos e intereses que de algún modo deberán ser satisfechos, aun cuando sólo sea como medio para satisfacer los de los promotores.

Qué duda cabe que el planteamiento será recíproco desde el punto de vista de los demás participantes, para los que la cobertura de los objetivos de los demás grupos es la mejor garantía de la consecución de sus propios objetivos, a través del vehículo empresarial.

Cualquiera que sea el agente inicial, a la empresa acuden a prestar su aportación una serie de personas y grupos que esperan recibir a cambio satisfacción a sus necesidades.

La empresa es un sistema social complejo, constituido por un conjunto de órganos, que se hallan relacionados entre sí, estos órganos internos, juntamente con otras organizaciones o individuos externos, constituyen el conjunto de «participes sociales» de la empresa, con la que se relacionan. Los participes sociales acuden a la empresa a llenar algunos de sus objetivos y la empresa pide a cambio una contraprestación que servirá para cubrir los objetivos del resto de participes.

A título de ejemplo indicaremos los partícipes sociales que más habitualmente suelen presentarse en las relaciones de la empresa:



En este marco hay que establecer unos criterios de relación con los partícipes sociales en el largo plazo.

a) Criterio de globalidad

Para el perfecto y continuado funcionamiento de la empresa no deben postergarse los objetivos de ninguno de los afectados por el comportamiento de la organización, porque a largo plazo cualquiera de ellos puede poner en peligro la supervivencia de la empresa.

De hecho, la mejor garantía de la propia satisfacción de los objetivos de un grupo será la simultánea cobertura de los intereses del resto de los grupos de cuya colaboración precisa para el funcionamiento de la organización. En este sentido, y a pesar de la existencia de posibles conflictos de objetivos entre los partícipes sociales, la gestión debe buscar a largo plazo el equilibrio de intereses de todos los afectados como única posibilidad de garantizar la supervivencia de la empresa en el largo plazo.

Entre los diferentes partícipes sociales habrá algunos que, por su peculiar posición de poder, resultarán difíciles de ignorar, pero existirán también otros que no tengan a su disposición medios de presión en favor de la cobertura de sus objetivos o presenten históricamente una posición menos beligerante. Así nos

encontramos con los que llamamos partícipes sociales silenciosos. En este punto se hace necesario recordar que, a largo plazo, cualquier grupo puede poner en peligro la supervivencia de una organización y, por lo tanto, la gestión debe adelantarse considerándolo y proveyéndole de una suficiente satisfacción a sus aspiraciones.

Es evidente que la retirada de uno o más grupos o personas no tiene por qué arrastrar necesariamente la disolución de la empresa, dependerá de la posibilidad de sustitución de las personas o grupos separados.

Otra situación a considerar es la que se produce respecto a los llamados partícipes sociales permanentes. Son los que presentan dificultades para romper su relación con la organización incluso aunque estén claramente insatisfechos de su actuación. Por ejemplo, esta situación se puede presentar en trabajadores muy especializados de edad madura que presenten dificultades para encontrar un nuevo puesto de trabajo. Aun cuando no estén satisfechos con las diferentes formas de remuneración de su trabajo por parte de la organización tendrán problemas para romper esta relación laboral e iniciar una nueva. Similar caso puede darse en accionistas minoritarios de empresas cuyas acciones no cotizan en bolsa o en usuarios de actividades públicas o beneficiarios de instituciones benéficas para los que sea difícil encontrar similares alternativas en el mercado en cuanto a las contraprestaciones exigidas.

La gestión debe tener presente que ningún grupo va a aguantar permanentemente una situación de insatisfacción, esperará el momento para plantear sus exigencias y, mientras tanto su grado de colaboración será lógicamente bajo afectando negativamente a la actuación de la empresa.

Esta reflexión nos abre el camino a la consideración de cuáles deben ser los límites a los objetivos, de cada persona o grupo, que la dirección debe plantearse, lo que determina el segundo criterio de la relación de la empresa con los partícipes sociales.

b) Criterio de mínima satisfacción

De acuerdo con el criterio de globalidad, la dirección deberá hacer un esfuerzo por identificar todos los partícipes sociales así como lo que esperan de su relación con la organización, pero el siguiente problema que se plantea es el del nivel que se deberá alcanzar en esa cobertura de objetivos. Y aquí, como apuntábamos en páginas anteriores, el viejo principio de maximización se ve sustituido por el de suficiente satisfacción.

Según lo anterior, se trata de determinar hasta qué nivel de satisfacción debe la empresa llegar para que se consideren cumplidos los objetivos de los diferentes grupos o personas implicadas.

Pero, como hemos visto, la relación de la organización con los distintos grupos es muy distinta, lo que aumenta la complejidad de la definición de este criterio de mínima satisfacción.

Como límite mínimo, cualquier satisfacción aportada por la empresa en todos los aspectos no debe ser inferior a las alternativas de remuneración (económica, psicológica, etc.) que dichos grupos o personas sean capaces de conseguir en otras ocupaciones posibles. Naturalmente, dichas alternativas de remuneración vendrán afectadas por el grado de escasez de cada factor empresarial.

El grado de escasez dependerá de la posibilidad o no de sustituir a las diversas personas o grupos en igualdad de circunstancias o al menos sin que la empresa (el resto de personas y/o grupos que se ven afectados por su existencia) se vea amenazada en su devenir planeado. (Podría ocurrir que la empresa no se viese afectada en su forma actual, pero, por ejemplo, se redujesen sus posibilidades de expansión ya previstas por los grupos existentes, con lo que en beneficio de alguna persona o grupo se perjudicarían los intereses de aquellas personas o grupos a los que la expansión favoreciera.)

Podría plantearse el problema de si el poder, en la empresa, estará en manos del factor más escaso y si por consiguiente su objetivo será el preponderante. Un planteamiento de este tipo olvida el hecho innegable de que la empresa exige unas relaciones efectivas entre todos los factores, y que la mayor o menor participación en los objetivos, conflictivos entre sí, vendrá influida, desde luego, por el grado de escasez de cada factor. Pero esto no supone, en absoluto, que no deban buscarse los objetivos del resto de las personas o grupos y situarlos al mismo nivel del objetivo del factor más escaso; será la cuantía del objetivo lo que diferirá, en función del grado de escasez, pero la importancia de su cobertura es, en ambos casos, fundamental.

En apoyo de este punto de vista aparece la comprobación de que no existe ningún componente de la empresa que no sea escaso: incluso el aire y el agua lo son; de aquí que deba evitarse el error de despreciar los intereses de aquellos grupos que no plantean de manera urgente e insistente sus reivindicaciones. La dirección empresarial, como órgano de equilibrio, debe interpretar todos los mercados de factores, no olvidando ninguno que afecte a la empresa a corto o largo plazo.

Por lo tanto, buscaríamos una referencia de mercado en la cobertura de objetivos de los partícipes sociales. Así, los accionistas deberán obtener niveles de remuneración similares a los de inversiones equiparables en el mercado de inversión, los trabajadores niveles salariales también a nivel del mercado laboral, los proveedores y clientes condiciones adecuadas de prestación y contra-prestación en sus respectivos mercados, etc.

Sin embargo, esto que parece bastante claro en algunas de las relaciones de la empresa con los partícipes sociales no lo es tanto respecto a otras en las que se carece de un mercado de referencia. Así, por ejemplo, la relación con algunos partícipes sociales como el entorno físico no se produce en términos tan mercantilistas. Lo mismo ocurriría, pero con efectos de una inmediatez mucho mayor, si nos fuéramos alejando de las organizaciones empresariales y adentrándonos en organizaciones de contenido más humanitario, social, etc. Y ni siquiera respecto a los clientes es siempre válido el contraste del mercado, por ejemplo cuando existen situaciones de entorpecimiento de los mercados.

Siempre que exista una referencia “de mercado” se utilizará para marcar un elemento de comparación que fijará un mínimo de satisfacción. Cuando ésta no sea posible, se buscarán criterios más amplios de comparación (relaciones con algún punto de contacto de otras organizaciones) y siempre manteniendo el criterio de no perjuicio, es decir, que por lo menos la empresa no esté afectando negativamente al partícipe social con su relación.

Por otro lado, es muy importante destacar que los intercambios de prestaciones y contraprestaciones entre cada grupo de partícipes sociales y la organización son muy diferentes, y su mercado de referencia también lo es, por lo que no caben comparaciones entre partícipes sociales como, a menudo, se intenta especialmente partiendo de los detractores de las posturas pluralistas⁷.

c) Criterio de relación comercial o perspectiva de marketing

El tercer criterio parte de la consideración de los diferentes grupos de partícipes sociales como mercados a atraer, conquistar y fidelizar de similar manera a como se actúa respecto a los mercados de clientes.

La organización precisa, para desarrollar su actividad, la colaboración de los diferentes agentes por lo que deberá garantizar a los mismos el interés de dicha relación. La situación será, por consiguiente, similar a la que se genera en mercados comerciales y el planteamiento, enfoque de marketing, también. En este sentido, la organización deberá hacer un esfuerzo por cubrir los siguientes pasos:

- Analizar las necesidades que los diferentes grupos de partícipes sociales desean cubrir a través de su relación con la empresa. Como en todo análisis de este tipo, la concreción nos llevará a la detección de segmentos. Un segmento del mercado está compuesto por un grupo que manifiesta un comportamiento homogéneo entre sí y diferente del de otros grupos o segmentos. Piénsese en cualquiera de los partícipes sociales, por ejemplo, los trabajadores. El intento de definición de sus objetivos nos llevará necesariamente a la fragmentación en grupos diferentes entre ellos y con similitudes dentro del segmento según: cualificación, responsabilidades familiares, motivaciones sociales o profesionales...

⁷ ARGENTI, J.: “Are you a stakeholder?”. *Strategy*, octubre 1996, p.:7.

- Definir una respuesta a cada grupo. Una vez detectadas las necesidades la organización debe establecer la forma de cobertura de las mismas. De la misma manera que el planteamiento comercial posterior a la determinación de las necesidades que los clientes actuales o potenciales pretenden cubrir, consistiría en la definición de un producto o servicio capaz de dar una respuesta suficientemente competitiva; respecto a los demás grupos de participantes, también habrá que diseñar la forma en que la organización cubrirá sus objetivos.
- Por último, poner en conocimiento y al alcance de cada grupo la respuesta diseñada. El paralelismo con el planteamiento de marketing vendría dado por lo que, en esa terminología, se denomina “acercar psicológicamente y físicamente el producto o servicio”. No basta con diseñar el producto, también hay que establecer cómo se va a hacer llegar físicamente al mercado, es decir, cómo va a acceder el cliente a él y cómo se va a dar a conocer. Estos dos aspectos fundamentales en la comercialización de un producto o servicio deberán considerarse también en las relaciones con los demás participantes sociales.

Debe tenerse en cuenta que esta concepción amplía de manera notable el ámbito de gestión de la empresa y abre, por otro lado, un enorme campo de posibilidades de colaboración entre organizaciones. Estas posibilidades de colaboración exceden el ámbito de los mercados de ventas de productos y pueden traspasarse a los mercados de accionistas (programando, por ejemplo, reinversiones conjuntas) o a los mercados de recursos humanos (pe. realizando cursos de formación comunes), etc.

Además este planteamiento ha de ser siempre dinámico ya que los sistemas sociales están en continuo cambio. Por lo tanto, la gestión debe estar continuamente equilibrando los intereses de los diferentes grupos como mejor garantía de permanencia de la vida de la organización a largo plazo.

En conclusión, la satisfacción de los grupos implicados exige que en su proceso a través de la comunidad empresarial, cada grupo y persona tenga en cuenta los intereses de los demás. Una actividad sólo será duradera en tanto en cuanto sea suficientemente beneficiosa para todos los que participan en ella. En consecuencia, consideramos que los objetivos de la empresa son el equilibrio de los objetivos de los grupos y personas que con ella se relacionan y la garantía de continuidad de dicho equilibrio.

Una cuestión destacable es si el ordenamiento jurídico actualmente en vigor favorece o dificulta el equilibrio de la empresa y su continuidad. Las legislaciones mercantiles occidentales contemplan fundamentalmente el aspecto patrimonial de la empresa, es decir, su vertiente de aportación de capitales y la garantía de los derechos económicos de terceros. Es evidente que esta regulación es radicalmente insuficiente, como lo demuestran la existencia del Derecho Laboral, y las disposiciones sobre medio ambiente entre otras. Por ello, se aprecia desde

hace décadas una inquietud en la búsqueda de un «estatuto de la empresa» que contemple la relación plural existente entre las personas y los grupos.

Además, no siempre el contraste de mercado es aplicable en toda su integridad, ni siquiera a los mismos clientes, cuando existen situaciones de oligopolio o monopolio. Lo que nos inclina a recomendar a las empresas, y principalmente a sus dirigentes, que son sus órganos de equilibrio, la consideración de los intereses de todos los grupos afectados como criterio de política. De otra manera los grupos perjudicados, si carecen de una regulación jurídica que los proteja, buscarán sus objetivos a través de situaciones de hecho, lo que en último término se traducirá en incoordinación y carencia de armonía de la comunidad empresarial.

La dirección, órgano de equilibrio entre las diversas fuerzas, debe por tanto propulsar la búsqueda de los objetivos de la empresa y compatibilizarlos con los objetivos particulares de las personas y los grupos. Es evidente que cada persona afectada directa o indirectamente por la organización busca en su relación con ella unos objetivos determinados. Un problema diferente es el constituido por la identificación de los grupos y la determinación de cuándo varias personas constituyen un grupo que se presente operando como tal en el contexto empresarial. Es preciso que las personas posibles partícipes de un grupo posean objetivos comunes, así como capacidad y deseo de actuar a través de los órganos representativos del grupo.

Existe una evidente posibilidad de conflictos entre todos los intereses en juego, tanto de personas como de grupos. Es función de la dirección de la empresa plantear la actividad de la misma guiada por unos objetivos que se adelanten, en lo posible, al nacimiento de contraposiciones de intereses, para evitar los choques dentro de la empresa y los de ésta con su entorno. Para conseguirlo parece necesario que el equilibrio de intereses al que anteriormente nos hemos referido, surja por negociación entre las diversas tendencias, de tal manera que todos tengan representados en los objetivos de la empresa sus propios objetivos. Naturalmente, siempre existe la posibilidad de que aparezca una persona o grupo insolidarios con los intereses de los demás; cuando esta circunstancia se plantea de manera insalvable y el ordenamiento jurídico no prevé una solución al conflicto planteado, sólo le queda a la dirección, como suprema gestora de los intereses de la comunidad empresarial, procurar anular los efectos perjudiciales de dicha persona o grupo, y, si esto no es posible por la gravedad (respecto a los intereses ajenos) de la actuación de la persona o grupo insolidarios, proceder a la disolución de la empresa. Situación a la que se llegará en último término por el incumplimiento de los objetivos de los grupos afectados, que terminarían por separarse de la empresa, si no existe la posibilidad de reemplazarlos.

Llegados a este punto, podemos afirmar que la gestión de cualquier organización debe partir de la consideración de los objetivos de los diferentes grupos de partícipes sociales que con ella se relacionan y de sus interacciones. Además de los objetivos particulares de los partícipes sociales, cuya consecución equilibrada ya supone un objetivo de conjunto, existen objetivos globales de la empresa.

Para realizar el análisis de los objetivos particulares de los partícipes sociales el primer paso será la identificación de dichos partícipes. Para ello, una posible clasificación puede hacer referencia al grado de pertenencia e influjo en la organización, según la cual distinguiremos entre:

- Partícipes sociales internos. Entre ellos estarían los accionistas, por un lado, y la dirección y los empleados, aunque con intereses distintos, por otro. Es claro que también se pueden producir situaciones de mezcla, como sería el caso de que los accionistas ejerciten la dirección de la empresa. Así mismo debemos recordar que el tratamiento de estos grupos no ha de ser uniforme sino que, a su vez, cada uno está compuesto por segmentos que presentan un comportamiento más homogéneo entre sí pero diferenciado de los otros subgrupos y que los objetivos presentan una naturaleza muy variada no sólo económica sino también física, ética, psicológica, social...
- Partícipes sociales externos: Entre los que, a su vez, cabría diferenciar:
 - Externos pero directamente relacionados con la empresa. Tal sería el caso de clientes y proveedores, en sentido amplio, así como otras empresas con las que se colabore...
 - Externos e indirectamente relacionados con la empresa, pueden influir y también verse afectados por el comportamiento de la organización pero su relación es más lejana. Entre ellos estarían: el entorno físico, las autoridades públicas, los competidores, la sociedad en general, la comunidad local...).

De acuerdo con este criterio de clasificación, podemos representar la relación de la empresa con los partícipes sociales como en la figura de la página siguiente⁸.

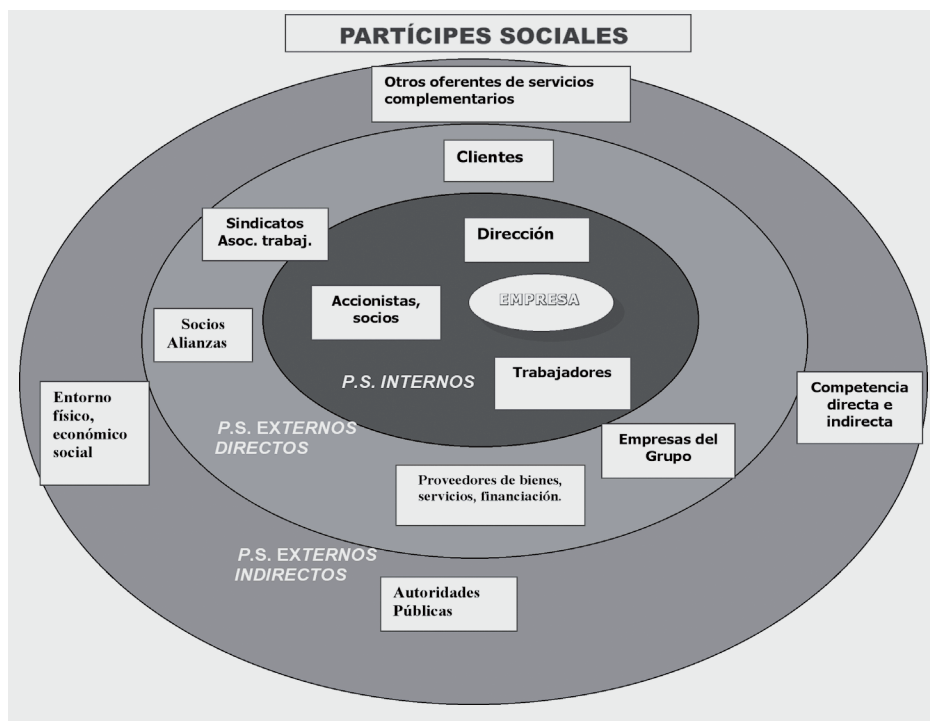
La situación en la clasificación de los distintos grupos que se establece como ejemplo variaría sustancialmente si considerásemos una organización de carácter público. Así, por ejemplo, las autoridades públicas pueden pasar de ser partícipes externos indirectos a partícipes internos, en tanto en cuanto marcan las líneas de actuación de la organización y designan los miembros del Consejo de Dirección.

La clasificación de los partícipes debe ser cuidadosa en el sentido de que a un grupo le caracteriza la necesidad que viene a satisfacerle su relación con la empresa. De aquí que deba derrocharse imaginación en el planteamiento de los objetivos.

A nadie se le escapa que cuanto mayor sea la riqueza en el planteamiento, más compleja se tornará la tarea de buscar estrategias para cumplir con dichos objetivos, ya que el grado de conflictividad entre los mismos puede crecer haciendo más complicado el equilibrio.

En los siguientes apartados haremos una consideración más detallada de los partícipes sociales internos.

⁸ Adoptamos la forma concéntrica utilizada por POST, J.E. y SACHS, S.: "Managing the extended enterprise: The new stakeholder view". *California Management Review*, vol. 45, nº 1, 2002; si bien con criterios de clasificación diferentes.



5. OBJETIVOS DE LOS PARTÍCIPIES SOCIALES INTERNOS

5.1. Objetivos de los accionistas

Los accionistas realizan una inversión en la empresa y, por tanto se verán afectados por las tres grandes variables que definen el interés de una inversión: rentabilidad, seguridad y liquidez.

- Rentabilidad del accionista.

El accionista, como cualquier inversor, buscará obtener una rentabilidad suficientemente interesante a su inversión. Dicha rentabilidad provendrá de dos fuentes⁹:

- El cobro de dividendos.

Lógicamente no se incluirían aquí únicamente los dividendos comunes, es decir, los que responden al pago de una cantidad por acción con cargo a los beneficios del ejercicio sino toda renta que el accionista obtenga como consecuencia de la titularidad de las acciones, desde el cobro de primas de asistencia a juntas generales hasta los ingresos derivados de la venta de derechos preferentes de suscripción en ampliaciones de capital.

⁹ ARGENTI, J.: *Planificación de la empresa*. Oikos-Tau, Barcelona, 1970.

- La obtención de plusvalías en las acciones.
La segunda fuente de obtención de rentabilidad proviene del incremento de valor de las acciones que se concretará en caso de realización.

Supongamos el siguiente caso de un accionista que:

- Paga 6 euros por una acción a principios del año 1.
- Recibe 0,18 por dividendos al final del año 1.
- Recibe 0,19 por dividendos al final del año 2.
- Recibe 0,2 por dividendos al final del año 3.
- Vende la acción al final del tercer año obteniendo un precio de 8 euros.

La rentabilidad obtenida por dicho accionista se podría calcular de la siguiente manera:

$$6 = \frac{0,18}{(1+i)} + \frac{0,19}{(1+i)^2} + \frac{0,2}{(1+i)^3} + \frac{8}{(1+i)^3}$$

Hacemos coincidir todos los cobros y pagos con el principio o final del ejercicio para simplificar.

La rentabilidad obtenida por nuestro accionista sería del 13%. Como podrá advertir el lector se ha calculado dicho valor como una tasa de rentabilidad interna por lo que presenta las ventajas y limitaciones de este sistema de selección de inversiones¹⁰.

Pero ha quedado claro ya que la estrategia exige un planteamiento de conjunto, por lo que nuestro interés no se centrará en un solo accionista sino en el conjunto de los accionistas de la empresa. Utilizando el mismo esquema, podríamos formular la rentabilidad proporcionada al conjunto de los accionistas de la empresa en un periodo de n ejercicios:

$$\begin{aligned} \text{Valor Inicial de Cotización del capital de la empresa} &= \frac{\text{Dividendos año 1}}{(1+i)} + \frac{\text{Dividendos año 2}}{(1+i)^2} + \dots + \frac{\text{Dividendos año } n}{(1+i)^n} + \frac{\text{Valor Final de Cotización}}{(1+i)^n} \\ P_0 &= \frac{d_1}{(1+i)} + \frac{d_2}{(1+i)^2} + \dots + \frac{d_n}{(1+i)^n} + \frac{P_n}{(1+i)^n} \end{aligned}$$

La tasa i supone el cálculo de la rentabilidad promedio anual obtenida por el conjunto de los accionistas de la empresa en el periodo considerado.

¹⁰ Puede consultarse: GÓMEZ-BEZARES, F., *Las decisiones financieras en la práctica (Inversión y financiación en la empresa)*, Descleé De Brouwer, Bilbao, 2009, 10ª edición.

A título de ejemplo y con el fin de que el lector vaya adquiriendo familiaridad con este instrumento, realizaremos el planteamiento para algunos otros casos:

- a) Cálculo de la rentabilidad obtenida por los accionistas, cuando exista, por ejemplo en el año 3, una ampliación de capital que obligue a los accionistas a realizar un desembolso de P_1 . Llamaremos P_0 al valor de cotización inicial y d_1 , d_2 , etc., a los diferentes dividendos netos percibidos en los distintos años. La expresión sería:

$$P_0 = \frac{d_1}{1+i} + \frac{d_2}{(1+i)^2} + \frac{d_3}{(1+i)^3} - \frac{P_1}{(1+i)^3} + \frac{d'_4}{(1+i)^4} + \frac{P'_0 + P'_1}{(1+i)^4}$$

Expresión que debe ser objeto de alguna aclaración en lo que a terminología se refiere:

d'_4 : sería el dividendo correspondiente al capital antiguo más la nueva aportación.

$P'_0 + P'_1$: representaría los valores de cotización finales de P_0 y de P_1 , respectivamente.

- b) Cálculo de la rentabilidad obtenida por los accionistas cuando existiese, en algún momento del período considerado, una realización de una parte del capital social. Para mayor sencillez supondremos que la realización afecta a la mitad del capital:

$$P_0 = \frac{d_1}{1+i} + \frac{d_2}{(1+i)^2} + \frac{d_3}{(1+i)^3} + \frac{0,5 P'_0}{(1+i)^3} + \frac{d'_4}{(1+i)^4} + \frac{0,5 P''_0}{(1+i)^4}$$

donde P_0 y d_i representan lo mismo que en el caso anterior. Conviene, sin embargo, aclarar algo otros elementos terminológicos:

P'_0 : es el valor de cotización de P_0 en el año 3.

d'_4 : es el dividendo correspondiente al año 4, en que como se recordará la inversión ha sido reducida a la mitad (teniendo en cuenta el valor de participación en la empresa).

P''_0 : valor de cotización de P_0 en el año 4.

En realidad podría simplificarse esta explicación señalando que:

$0,5 P'_0$ = valor de la venta del capital realizado en el año 3.

$0,5 P''_0$ = valor de cotización del capital que permanece invertido en la empresa.

Hasta el momento, hemos utilizado la forma del cálculo del rendimiento histórico para los accionistas. Nosotros, sin embargo, pretendemos conseguir los objetivos de la empresa, y en consecuencia esto supone una postura respecto al futuro. Se trata, por consiguiente, de conocer la tasa de rendimiento para los accionistas, que les satisfará durante el horizonte del plan y en consecuencia servirá de objetivo para la empresa durante los próximos períodos.

No resulta sencillo para la empresa determinar la tasa de rendimiento que satisfará a sus accionistas, aun cuando puede utilizar, al menos, dos líneas fundamentales de referencia:

- El historial de rendimientos obtenidos por los accionistas. No es preciso insistir sobre un condicionamiento tan importante para fijar los objetivos de períodos futuros, como el constituido por la perspectiva pasada de remuneración de los accionistas. En todos los países se conocen ejemplos de las dificultades padecidas por las direcciones de algunas empresas para mantener una brillante tendencia de remuneración al capital, cuando el área producto-mercado en que desarrollaba su actividad no permitía conseguir los resultados de períodos precedentes. Se ha llegado en algunos casos a disfrazar como beneficios del período algunas reservas ocultas, originadas en años precedentes, e incluso a embarcarse en peligrosas aventuras de cambio de valoración de algunos elementos del activo (acciones, edificios, etc.).
- Las posiciones alternativas de los accionistas en el mercado de inversión. Cualquiera que sea la historia precedente, los accionistas no se sentirán en absoluto satisfechos si la rentabilidad de su inversión no es superior, por lo menos, a la de los títulos de renta fija o cualesquiera otras inversiones de similares características en cuanto a riesgo y liquidez. Nos estamos refiriendo al criterio de consideración de la alternativa de mercado válido para cualquier partícipe social.

En la utilización de los objetivos como herramientas de valoración de las estrategias resulta interesante pasarlos a términos más operativos como son los resultados.

Un ejemplo ayudará a aclarar este punto. Supongamos una empresa cuyas acciones no cotizan en Bolsa. Aplicaremos un método de valoración sencillo para estimar el valor de las acciones de la empresa, concretamente el método del valor neto contable. Lógicamente, siempre que sea posible es interesante corregir y completar este valor, por ejemplo, incorporando actualizaciones a valor de mercado presente de los activos e incorporando el fondo de comercio o mayor valor de la empresa como consecuencia de ventajas competitivas que confieren a dichos activos una mayor capacidad de generación de resultados en el futuro.

A partir de aquí suponemos también que, en base a los criterios anteriormente expuestos, se ha establecido un objetivo de rentabilidad para los accionistas de un 15% repartido de la siguiente manera:

- 5% en forma de dividendo.
- 10% en forma de plusvalía.

Supongamos también, por simplificar, que el horizonte de la estrategia fuese de 3 años.

La traducción del objetivo de los accionistas a resultados de la empresa podría hacerse en los siguientes términos:

(Cifras en millones de euros)	AÑO 1º	AÑO 2º	AÑO 3º
Valor de las acciones	5,000	5,500	6,050
Dividendos Brutos pagados	0,250	0,275	0,302
Dotación a reservas del ejercicio	0,500	0,550	0,605
Beneficio después de impuestos	0,750	0,825	0,907
Beneficio antes de impuestos ¹¹	1,154	1,269	1,396

Aplicando la formulación anterior a este supuesto obtendríamos la siguiente expresión:

$$5 = \frac{0,25}{(1+i)} + \frac{0,275}{(1+i)^2} + \frac{0,302}{(1+i)^3} + \frac{6,655}{(1+i)^3}$$

Donde, no podía ser de otra manera, el valor de la i que iguala los términos de esta ecuación es el 15%.

Si suponemos ahora una empresa cuyas acciones sí coticen en Bolsa, se simplifica el problema de la valoración inicial de las acciones ya que tomaríamos la capitalización bursátil. Sin embargo se complicará enormemente la concreción de las plusvalías. Puesto que estas cotizaciones futuras dependerán del comportamiento de los mercados de valores lo que, a nadie se le escapa, trasciende claramente de la capacidad de actuación de la gestión de la empresa.

Para enfrentar este problema vamos a utilizar como sistema de valoración de las acciones el método del descuento del dividendo¹² según el cual el valor de una acción se forma descontando la corriente futura de dividendos esperada, respondiendo al criterio de que una inversión debe valer en función de lo que es capaz de generar.

Este planteamiento conduce a que las expectativas de crecimiento del dividendo arrastren también el crecimiento de la cotización. Para ello será preciso que los accionistas tengan confianza en la seguridad de la empresa, pues en otro caso el movimiento podría ser precisamente el contrario, al temer el mercado que se esté produciendo una descapitalización de la empresa. Sobre esta cuestión volveremos enseguida al tratar el tema de la solvencia.

En consecuencia, la política de dividendos, unida a la política de solvencia, sentará las bases para que la cotización de las acciones de la empresa avance en una determinada dirección. Nos apoyaremos en estos dos pilares: dividendos y solvencia, para estimar la evolución de la cotización de cara a utilizar el objetivo de rentabilidad del accionista como herramienta de valoración de las estrategias.

¹¹ Se supone un tipo de impuesto sobre el beneficio del 35%.

¹² GÓMEZ-BEZARES, F., (2009), Obra citada.

Para concretar este planteamiento y apoyarlo un poco más vamos a realizar una demostración financiera.

- *Demostración de que el crecimiento del dividendo arrastra al crecimiento de la cotización*

Podrá decirse que la cotización se forma según la actualización de los rendimientos esperados¹³:

$$P_0 = \frac{d_1}{1+i} + \frac{d_2}{(1+i)^2} + \frac{d_3}{(1+i)^3} + \dots + \frac{d_n}{(1+i)^n}$$

A medida que los años aumentan el denominador va siendo más elevado. Supondremos que al estar tan alejados en el tiempo, el valor residual tiende a 0.

Si, según el modelo Gordon-Saphiro pretendemos dar a los accionistas una imagen de crecimiento constante acumulativo del dividendo de c , expresado en tanto por 1, la expresión anterior podríamos escribirla:

$$P_0 = \frac{d_1}{1+i} + \frac{d_1(1+c)}{(1+i)^2} + \frac{d_1(1+c)^2}{(1+i)^3} + \dots + \frac{d_1(1+c)^{n-1}}{(1+i)^n}$$

Como c es uno de los componentes de i , el denominador es mayor que el numerador, por tanto a medida que nos alejamos en el tiempo los últimos términos tienden hacia cero.

Nos hallamos, por tanto, en presencia de una progresión geométrica decreciente de infinitos términos (precisamente en los infinitos términos radica la confianza del inversor en que la empresa sea capaz de garantizarle los dividendos que anuncia con su crecimiento).

La suma de los términos de una progresión geométrica decreciente es:

$$P_0 = \frac{\text{1.er término}}{1 - \text{razón}} = \frac{\frac{d_1}{1+i}}{1 - \frac{1+c}{1+i}}$$

$$P_0 = \text{V. actual} = \frac{\frac{d_1}{1+i}}{\frac{1+i-1-c}{1+i}} = \frac{d_1}{i-c}$$

en donde: $i - c = \%$ de dividendo sobre cotización.

¹³ Es la conocida fórmula de Williams. (WILLIAMS, J.B.: *The theory of investment value*, Harvard University Press, Cambridge, 1939).

Ahora, en lugar de calcular el valor actualizado el año 0, es decir P_0 , calcularemos el valor actualizado el año 1, que llamaremos P_1 .

La fórmula inicial que era:

$$P_0 = \frac{d_1}{1+i} + \frac{d_2}{(1+i)^2} + \frac{d_3}{(1+i)^3} + \dots + \frac{d_n}{(1+i)^n}$$

Se convertirá en:

$$P_1 = \frac{d_2}{1+i} + \frac{d_3}{(1+i)^2} + \dots + \frac{d_n}{(1+i)^{n-1}}$$

Nótese que los exponentes de los denominadores han disminuido en una unidad, como consecuencia de que la actualización se hace para un año más tarde.

Sustituyendo los numeradores por su valor, la expresión quedará como sigue:

$$P_1 = \frac{d_1(1+c)}{1+i} + \frac{d_1(1+c)^2}{(1+i)^2} + \dots + \frac{d_1(1+c)^{n-1}}{(1+i)^{n-1}}$$

Sigue siendo una progresión geométrica de infinitos términos y decreciente.

La suma, por consiguiente, será:

$$P_1 = \frac{\frac{d_1(1+c)}{1+i}}{1 - \frac{1+c}{1+i}} = \frac{\frac{d_1(1+c)}{1+i}}{\frac{1+i-1-c}{1+i}} = \frac{d_1(1+c)}{i-c}$$

Pero como se recordará:

$$P_0 = \frac{d_1}{i-c}$$

$$P_1 = P_0(1+c)$$

Es decir, la cotización del siguiente año es igual a la cotización del año precedente multiplicada por $(1+c)$ que es el crecimiento del dividendo, lo que significa que el crecimiento del dividendo arrastra el crecimiento de la cotización.

No obstante, debe añadirse que esto sólo es cierto en el caso de una progresión geométrica de infinitos términos y decreciente. Esta condición equivale a decir que el inversor tiene una excelente imagen de solvencia de la empresa, hasta el punto de considerar que la empresa va a tener vida indefinida.

Siguiendo este planteamiento la concreción del objetivo de rentabilidad para el accionista se traducirá en beneficios mínimos a conseguir después de impuestos, por suma de los dividendos brutos a repartir en el horizonte y los efectos en resultados de la política de solvencia.

- *Importancia de la solvencia en los objetivos económicos de la empresa*

Como ya se ha indicado anteriormente, para que el proceso, de que el crecimiento del dividendo arrastre al crecimiento de la cotización, se produzca, es necesario que el inversor tenga confianza en que el valor (acción) tendrá vida con muy poco riesgo a lo largo del horizonte, como tiene confianza en los títulos de renta fija.

La confianza del inversor se garantizará con una buena imagen de solvencia por parte de la empresa.

La imagen de solvencia ofrece al inversor seguridad en:

- La recepción de los dividendos esperados.
- Garantía de que el principal de la inversión del accionista no corre riesgo, por pertenecer a una empresa con cierta seguridad.

Si la imagen de solvencia no es adecuada, la primera actuación de la empresa será la de su constitución (de la solvencia) y, en todo caso, todos los años, a medida que crece el dividendo, deberá cuidar su mantenimiento con las oportunas atribuciones a reservas.

¿Cómo medir la solvencia? Podemos dividir los fenómenos perjudiciales en:

- a) Riesgos anormales al negocio: deben ser cubiertos con una adecuada política de seguros.
- b) Riesgos normales: deben cubrirse con la solvencia del propio negocio.

Una empresa (según los negocios en que se mueve) tendrá buena imagen de solvencia, cuando:

1. Sea capaz de satisfacer los objetivos de los grupos implicados durante un período de tiempo en que los resultados de la empresa puedan ser menores que los previstos. ¿Qué período de tiempo será éste?:
 - 1.1. Si la pérdida en resultados obedece a una crisis exterior y ajena al negocio, durante el período aproximado que se calcule puedan durar esos fenómenos influyendo en el negocio (p.e. una crisis en un cliente puede durar años, pero la demanda se estabiliza en un determinado nivel en uno o dos ejercicios, una mala cosecha afecta a un ejercicio, etc.).
 - 1.2. Si la pérdida en resultados obedece a un mayor empuje de la competencia, el período de tiempo que calculamos será preciso para reconquistar el mercado perdido (si es posible).
 - 1.3. Si la pérdida en resultados obedece a un estacionamiento o comienzo de caída de la demanda, el período de tiempo necesario para estudiar y poner en marcha un nuevo negocio.

2. En los casos en que nos hallásemos en la proximidad de situaciones como 1.2 y/o la 1.3, la solvencia será buena, cuando además de poder atenderse los objetivos durante los períodos negativos, se disponga de los recursos (p.e. financieros) precisos para poder iniciar ambas opciones: (1.2) la recuperación del mercado, o (1.3) el inicio del nuevo negocio.

Forma que puede adoptar la materialización de la solvencia: Cualquier forma de inversión en el activo que pueda convertirse en líquida en los momentos necesitados.

Se suele indicar como instrumentación más sencilla un buen cociente Fondos propios/Pasivo total, pero no debe olvidarse que la financiación con fondos propios en porcentaje importante garantiza que no existirán vencimientos de acreedores intolerables por el negocio, pero si los fondos propios acumulados están invertidos en activos no líquidos, puede no cumplirse el requisito de conversión en liquidez en el momento en que se necesite.

Resumiendo, el accionista obtendrá su rentabilidad a través de los dividendos y las plusvalías. Dicha rentabilidad deberá ser, **como mínimo**, algo superior a la de los títulos de renta fija en el mercado. Y todo ello contando con que la empresa se halle dotada de una excelente imagen de solvencia pues, en otro caso, ningún inversor compraría acciones de una empresa, con mayor o menor riesgo, si puede obtener una rentabilidad pareja con títulos de renta fija y gran liquidez.

Se puede decir que el capital se encuentra especialmente ligado a la empresa. Nos referimos a que es el accionista individual el que puede abandonar su relación con la sociedad pero su aportación permanecerá pues otro inversor se la habrá comprado necesariamente¹⁴. Por tanto, es el capital, como categoría, lo que permanece, el titular puede variar.

Esta situación es muy diferente a la de la dirección o cualquier miembro del personal de la empresa, que pueden dejar la empresa aunque nadie pueda reemplazarles en su actividad. Sería ilusorio cualquier sistema que intentase ligar a la persona a su trabajo hasta que se encontrase a otra persona que pudiera sustituirle, ya que una persona solo será interesante para un grupo cuando quiera trabajar en él y para él.

No debe olvidar el gestor de la empresa, y todo el resto de grupos o personas que satisfacen sus objetivos en la misma, que aun cuando el accionista como grupo se haya ligado a la empresa, su grado de satisfacción y como consecuencia, de colaboración en la misma será muy bajo cuando la rentabilidad obtenida de sus acciones no sea superior a la de los mencionados títulos.

Es importante recordar que, en cualquier sistema, nunca uno de los grupos aguantará permanentemente en situación de insatisfacción. Esto es válido para el capital respecto a la dirección y el personal, y para estos últimos entre sí y res-

¹⁴ HAYEK, F.A.: *The corporation in a Democratic Society*. Mac-Graw-Hill, Nueva York, 1960.

pecto al capital. Como en cualquier otro ámbito, en la empresa, las relaciones sólo serán duraderas en tanto en cuanto sean beneficiosas para todas las partes.

Si además del criterio de mínima satisfacción aplicamos a los accionistas los otros criterios de relación con los mercados de partícipes sociales, nos encontramos con el problema de tratamiento de las minorías. Se trata de un problema ya clásico¹⁵ pero que continúa sin tener respuesta jurídica en la actualidad. Y es que la distribución de resultados en la empresa se decide por mayoría quedando los grupos minoritarios en situación de desprotección. (Lo que también se produce en otros aspectos no sólo en el reparto de resultados).

El accionista debe decidir individualmente su aportación tanto en el momento inicial como en las sucesivas ampliaciones. No ocurre lo mismo con el destino de los beneficios: se decide por mayoría las cantidades a repartir y las que se reinvertirán.

Esto puede hacer crecer desmesuradamente las posibilidades de control de una persona o grupo que, mediante una relativamente baja participación y utilizando las participaciones de unas compañías en otras puede controlar una agregación de capital mucho mayor.

Parece lógico pensar que cada accionista debería poder decidir sobre su porción del beneficio total, siendo él quien decida si quiere reinvertir o no y qué parte.

Debe quedar claro, sin embargo, que todo este planteamiento deberá ser posterior a las dotaciones necesarias para constituir y mantener una adecuada imagen de solvencia, ya que la solvencia al incidir sobre la seguridad de la empresa afecta no sólo al conjunto de los accionistas sino a todos los partícipes sociales. Por tanto, y para evitar actuaciones arbitrarias por parte de las mayorías, sería requisito indispensable que la forma y cuantía de las atribuciones a reservas estuviesen definidas *ex-ante* a través de la definición de una política de solvencia.

Es evidente que un planteamiento de este tipo hará que los títulos de los que deciden reinvertir sean diferentes de los de aquellos que retiran toda su parte del beneficio. Este problema podría resolverse, por ejemplo, a través de ampliaciones de capital por el valor de las reinversiones. De esta manera los títulos de los accionistas que reinvierten serían de la misma categoría que los de los que no lo hacen, simplemente éstos últimos no habrán acudido a la ampliación de capital. No se nos escapa que esta postura traería algunas consecuencias fiscales pero habría que pensar en que demasiadas veces se justifican comportamientos que privan de opciones a las personas apoyándose en sus consecuencias fiscales.

Este planteamiento de búsqueda de respuestas específicas a los diferentes segmentos de accionistas es coherente con el criterio anteriormente expuesto de atención comercial a los partícipes sociales. En ese momento, como ahora, el énfasis se puso en la consideración de las peculiaridades de los diferentes grupos pero no podemos ignorar los efectos que esta atención puede tener sobre los otros grupos.

¹⁵ HAYEK, (1960). Obra citada

En general para cualquier relación comercial, cabe en el planteamiento estratégico adoptar una postura de respuesta uniforme, que trataría lógicamente de acercarse más a las necesidades más mayoritarias, o, por el contrario, un tratamiento más particularizado. Es importante resaltar que los efectos serán distintos y, en consecuencia, producirán resultados también diferentes.

Así la uniformidad significa la aplicación de políticas indiferenciadas para todo el mercado, lo que normalmente favorecerá las disminuciones en costes pero perjudicará la diferenciación.

La postura contraria supondría aplicar criterios diferentes a los distintos segmentos del mercado. Estas políticas son claramente diferenciadoras, obligan a desarrollar una creatividad que permita las adecuaciones a las necesidades de cada segmento pero producirán mayores costes que un tratamiento uniforme.

Nos parece necesario incidir en que ambas posturas son aplicables a los diferentes mercados de partícipes sociales no sólo de accionistas y clientes sino en aprovisionamientos, relaciones laborales, etc. produciendo los explicados efectos en costes y diferenciación.

- *Información a los accionistas*

En varias ocasiones hemos indicado que, teóricamente y si no hay perturbaciones, el crecimiento del dividendo arrastraría el de la cotización cuando la flexibilidad interna de la empresa fuese suficiente. Dicha flexibilidad puede ser medida con los correspondientes ratios de solvencia. No obstante, para poder obtener dichos ratios, así como para mantener cierta confianza en la empresa, en suma, para poder medir y disminuir el riesgo de su inversión particular, el accionista precisa de una información.

La información aquí citada se refiere exclusivamente a la que debe aportarse a los accionistas en cuanto tales, y por tanto debe referirse a la remuneración que dichos accionistas recibirán (en forma de dividendo o plusvalía) y a la evolución del riesgo que sufren al realizar su inversión en la empresa. El accionista puede presentar, en sus relaciones con la empresa, otras muchas vertientes, que no obedecen de manera estricta a dicha relación: puede ser cliente, proveedor o simple ciudadano preocupado por la actuación social de la empresa. Más adelante volveremos sobre esta cuestión; ahora simplemente señalaremos que la información correspondiente a estos aspectos se tratará a través de los objetivos sociales. Aquí nos referimos a la información que el accionista como tal debe recibir.

El contenido de la información los accionistas debe referirse a lo siguiente:

1. Rentabilidad conseguida por la empresa en sus diferentes actividades (según su sistema organizativo).
2. Consecuciones en materia de flexibilidad externa (este tema se desarrollará más adelante dentro de este mismo capítulo). Estos dos aspectos de la información tienen como sentido que el accionista conozca los resultados

económicos: en función de ellos podrá establecer una expectativa plausible de dividendos y crecimiento; también se pretende, con la flexibilidad externa, que sea capaz de evaluar la evolución histórica del riesgo de su inversión, a través de la medida de la evolución del riesgo de la empresa respecto a la rentabilidad esperada, por medio de la flexibilidad.

3. Aspectos patrimoniales que no puedan ser recogidos en el balance de situación. Nos referimos a posibles revalorizaciones de elementos del activo que no se reflejen en las cuentas correspondientes por carecer del justificante oportuno, por motivos fiscales, etc., pero que puedan ser objeto de comentario. Dichos aspectos patrimoniales refuerzan la solvencia de la empresa (flexibilidad interna).
4. Nuevas actividades que vayan a comenzarse (p.e. entrada en nuevas áreas producto-mercado hasta el presente no utilizadas). Convendría distinguir en esta información:
 - exposición de las nuevas actividades;
 - perfil de capacidad de las mismas (recursos precisos).

Estos puntos darán al accionista una interesante perspectiva de futuro. Respecto a la nueva actividad que se pretende iniciar, puede el accionista tomar la postura que le parezca más conveniente; por otro lado, el perfil de capacidad le permitirá conocer las necesidades futuras de la empresa respecto a recursos financieros y, en suma, si se va a solicitar o no su aportación. Con esta información puede estudiar cuál será su posición.

Como norma general indicaremos que la buena información siempre es más adecuada que los rumores, que no hacen otra cosa que amplificar los problemas.

Por otro lado, pudiera ocurrir que la información referente a nuevas actividades, u otra información cualquiera, tuviese, en determinadas circunstancias, un carácter confidencial. Entendemos que esto ocurre cuando su publicación puede representar un perjuicio para la actividad misma, por razones de competencia u otras. Este caso, o similar, se presentará también cuando hablemos de los objetivos sociales. Si la información se halla a ese nivel de confidencialidad, puede mantenerse reservada, pero desde el momento en que comience a trascender al exterior, fenómeno que suele ocurrir con relativa rapidez (piénsese en la necesidad de consultar y justificar «financiaciones externas», compra de bienes de inversión, etc.), entre los grupos informados con prioridad estarán los accionistas. Existen otros grupos que también deben ser informados prioritariamente, pero su información puede tener otro carácter, como en el caso del personal, que participaría, al menos en lo que le afecta, en la planificación estratégica de la empresa; en la mayoría de las ocasiones la información facilitada a estos grupos no gozaría de la publicidad que podría tener la suministrada a los accionistas, quienes, como todos conocemos, a veces se entrelazan por redes de participaciones con una gran posibilidad de resonancia. Todo lo anterior debe entenderse sin perjuicio de la obligatoriedad legal de información, para las compañías cotizadas en bolsa.

Debe tenerse en cuenta que la ampliación de los mercados está abriendo perspectivas en todos los mercados de partícipes sociales. Para acceder a inversores de otras áreas y características se debe organizar un sistema de información que aporte confianza al potencial inversor. Su concepción debe ser próxima a la de cualquier sistema de distribución.

Respecto a la periodicidad y forma que debe adoptar la información, las nuevas tecnologías han abierto grandes posibilidades también en este campo. Ya es habitual que en las páginas de las empresas en Internet exista un apartado de información a los accionistas. Supone un vehículo de información cómodo, ágil y poco costoso, con gran capacidad de acceso e interesantes posibilidades de individualización de contenidos. Se debe establecer un sistema de actualización con una suficiente frecuencia (una periodicidad mensual, como máximo, podría resultar conveniente).

No obstante, cuando las peculiares condiciones de determinados accionistas o grupos así lo aconsejen además de la información electrónica se deberán preparar otros soportes para facilitar su llegada ya que los formatos electrónicos requieren una postura más activa, de búsqueda. De esta manera se puede limitar el costo de la información a los grupos con mayores intereses en la empresa garantizando, a la vez, que el pequeño accionista tenga a su disposición la información en detalle en soporte electrónico.

Por último, queremos recordar que, cualquiera que sea el soporte utilizado, se deberá hacer un esfuerzo importante para facilitar la interpretación de la información por parte del accionista de manera que dicha información pueda cumplir su finalidad.

5.2. Objetivos de los empleados y la dirección

A veces resulta difícil a los gestores de empresa considerar al personal como fuente de oportunidades en lugar de causa constante de problemas. El olvido de toda la profundidad de los objetivos humanos, con frecuencia propiciado por la misma técnica industrial que las empresas se ven compelidas a utilizar, ha sido en parte el motivo de que las personas sean para la alta dirección la fuente más importante, o de las más importantes, de preocupaciones y de conflictos.

Lejos de nuestra intención recomendar una fórmula taumatúrgica que cambie el signo de las relaciones sociales de un solo golpe. Pensamos que localizar y atender los objetivos de los empleados es una labor constante y ardua, particular para cada empresa, según el área producto-mercado en que se desarrolle, y que nosotros sólo vamos a esbozar en sus líneas maestras para su encaje en el proceso estratégico.

Por otra parte, no debe ser tarea de un texto cuyo enfoque es la estrategia entrar en un análisis pormenorizado de relaciones de la organización con las personas que en ella trabajan. Esto es más propio del área de la gestión de recursos

humanos. Lo que aquí pretenderíamos es indicar las grandes líneas de estas relaciones, siempre desde el punto de vista de la definición de la estrategia.

Quizá lo primero que habrá sorprendido al lector, cuando comenzó este apartado, es que hayamos reunido en el mismo epígrafe a los empleados en general y a la dirección, ya que, recuérdese el planteamiento visto precedentemente, esta última presenta sus peculiaridades importantes, que la diferencian del resto de los trabajadores.

Nosotros tomaremos una postura diferente. No se puede hablar de agrupaciones tan generales en la empresa, y se debe hablar, en cambio, de personas que colaboran entre ellas en una tarea común y tratan de conseguir sus propios objetivos a través de dicha colaboración. Es cierto que la tarea común puede hacer más semejantes las apetencias generalizadas de ciertas personas (p.e. evitar el excesivo calor para las personas que trabajen en la proximidad de un horno). Pero no es menos cierto que cada persona es diferente y tiene sus propias finalidades, lo que debe tenerse muy en cuenta a la hora de señalar los puestos de trabajo y determinar la relación con los superiores inmediatos.

Según lo anterior, indicaremos a continuación las anunciadas líneas maestras que pueden servir de orientación para medir la consecución de objetivos por parte de las personas que colaboran en la empresa común.

Distinguiremos entre cuatro dimensiones del trabajo:

1. Dimensión Física.
2. Dimensión Psicológica.
3. Dimensión Remunerativa.
4. Dimensión Social.

1. Dimensión Física

Aunque crecientemente cuidada constituye una dimensión del trabajo que siempre habrá que considerar. Los avances de la ergonomía en el trabajo han conducido los esfuerzos mucho más allá de los accidentes o las enfermedades profesionales, hacia el bienestar del trabajador. Esto no quiere decir que los problemas más graves estén totalmente superados. Es claro que el índice de siniestralidad laboral excede claramente los límites deseables en muchos sectores, sin embargo también existen factores que han actuado en sentido favorable como por ejemplo, los procesos de automatización de operaciones peligrosas o muy incómodas.

No cabe duda de la relación que puede existir entre la estrategia y la dimensión física del trabajo, ya que la primera condicionará la segunda. Y, como consecuencia, podremos encontrar situaciones de conflicto entre objetivos con origen en esta dimensión del trabajo. Así, por ejemplo, hay determinados tipos de negocio que implican actividades que son especialmente peligrosas o perjudiciales para la salud. De nuevo en este caso la gestión deberá arbitrar estas situa-

ciones procurando el equilibrio de intereses entre las diferentes partes afectadas y, en todo caso, se deberá considerar en la valoración de la estrategia.

2. Dimensión Psicológica

La lógica del trabajo, en las actuales organizaciones, y la de la persona son claramente diferentes, especialmente en dos aspectos:

- A) La monotonía que aqueja a trabajos de contenido sencillo y poca variedad.
- B) La tensión para los trabajos de directivos con fuerte contenido de incertidumbre.

A) Muchas veces el trabajo se presenta repetitivo y monótono, sin variedad ni en los contenidos de la tarea ni en las relaciones necesarias para su desarrollo. Esta situación tiene su origen, en la mayoría de los casos, en el principio de división del trabajo que informa toda la actividad empresarial. Este principio, que motivó la especialización de las tareas, supuso un incremento tan fuerte en la productividad que, por el momento, resulta impensable una modificación profunda del sistema de trabajo. Como contrapartida se ha producido un crecimiento de las situaciones de inadaptación.

Para suavizar estas inadaptaciones se ha trabajado en el campo de la gestión de los recursos humanos utilizando técnicas diversas cuyo objetivo es la humanización y mejora de la tarea, tales como la rotación del trabajador en diversos puestos de trabajo, o el alargamiento del ciclo, tanto por duración como por incremento de operaciones, así como los enriquecimientos de tareas o los grupos integrados, etc. Se trata de aliviar la monotonía a través del enriquecimiento del contexto, tanto en lo que se refiere a la propia tarea como a su dimensión social a través de la formación de equipos de trabajo. Las tareas y las operaciones individualmente consideradas continúan siendo sencillas pero entre todas ellas constituyen un conjunto con sentido del que el trabajador y el grupo se siente responsable¹⁶.

Lógicamente las limitaciones impuestas a estos tipos de mejoras vienen dadas por la productividad y los costes. El efecto debe ser favorable desde el punto de vista económico y en ningún caso hacer perder capacidad competitiva a la empresa.

Evidentemente, el sistema de enriquecimiento de tareas es un paso importante para corregir las dos dimensiones, fisiológica y psicológica, del trabajo. Sin embargo, hemos de apreciar que su alcance es limitado, ya que, una vez se han repetido durante un período de tiempo suficientemente largo, todas las tareas enriquecidas, se convierten de nuevo en monótonas, salvo que aparezca un nuevo reto, por ejemplo por medio del cambio de modelo a fabricar (es decir,

¹⁶ URIARTE, P.: *La gestión a medida de la empresa*. Desclee. De Brouwer, Bilbao, 1990.

que varían algunos componentes del contenido de la tarea), o que el nuevo reto se produzca por un ofrecimiento a la persona de nuevas oportunidades a través de cierta promoción directa o colateral.

Pudiera preguntarse el lector si estos aspectos de los objetivos de las personas que trabajan en la empresa deben formar parte de la estrategia o son, por el contrario, decisiones de tipo estructural. Queremos llamar la atención sobre el hecho trascendental de que la decisión de entrar en una concreta área producto-mercado puede determinar la consecución de estos dos objetivos para las personas que colaboren con la empresa porque el estado de la técnica necesaria para operar competitivamente en el área producto-mercado elegida exija un tipo de trabajo de ciertas características que afecten a los dos objetivos citados. A partir de ese momento (el de entrada en el negocio) podrá corregirse o enriquecerse la tarea, pero la consecución de dichos objetivos siempre será limitada. Por ello nos parece importante considerar los citados objetivos antes de elegir el área producto-mercado, lo mismo que se hace con los de los accionistas.

El conocimiento de las áreas de la empresa en que el trabajo es desmotivador resultará necesario para la posterior valoración de la ventaja competitiva de la empresa, ya que difícilmente podrán conseguirse aspectos diferenciales en trabajos de estas características.

B) En lo que se refiere a la tensión en el desempeño del trabajo, puede tener diferentes orígenes aun cuando los más habituales serían:

- La tarea;
- Los cambios en la propiedad.

a) Tensión con origen en la tarea. No siempre la tensión con origen en la tarea es consecuencia directa de decisiones estratégicas o se apoya en criterios que tendrán posterior aplicación estratégica. Este sería el caso, por ejemplo, de los «estilos de dirección» (que, por otra parte, constituyen decisiones organizativas y no estratégicas) que no reconocen los éxitos de sus subordinados y, por el contrario, recuerdan constantemente los fallos o carencias que han tenido. Este proceder claramente frustrante tiene unas consecuencias negativas sobre el esfuerzo creativo de las personas, inhibiéndolas, ya que toda innovación tiene muchas posibilidades de no convertirse en realidad y, en consecuencia, ningún empleado estaría dispuesto a soportar las consecuencias de un fracaso cuando no se apreciarían sus esfuerzos si tuviera éxito.

Existen casos en que la tensión con origen en la tarea genera situaciones con posibles ulteriores consecuencias estratégicas. Esto ocurriría cuando, de manera intencionada, se dejasen dentro de la organización actividades no claramente atribuidas a una zona de responsabilidad sino con responsabilidad indefinida entre varias áreas de la organización. Estas decisiones suelen tomarse con la pre-

tensión de generar competencia interna entre las zonas organizativas afectadas con la finalidad de generar iniciativas.

El criterio subyacente a la generación de competencia interna entre áreas organizativas deberá tener los mismos fundamentos que la decisión estratégica de competir o no entre empresas pertenecientes al mismo grupo empresarial cuando existiesen zonas de conflicto entre ellas.

¿Cuándo, por tanto, tendrá sentido generar competencia interna y cuándo no interesará hacerlo? La competencia, cualquiera que sea su origen, tiene como claro efecto estimular la iniciativa en la organización. Debe añadirse, además, que cuanto más dura se presente, mayor será el esfuerzo que la propia organización deberá realizar para responder a dicha competencia; esfuerzo que adoptará la forma de aprovechamiento de recursos, disminuciones de costes, aumentos de la productividad, mejoras en coordinación, elevación de la creatividad, etc.

En consecuencia, si los negocios del grupo a que acabamos de hacer referencia poseen suficiente competencia de terceros, no existirá razón para estimular la competencia interna. Lo que se deberá hacer es ganar a dicha competencia, si es posible coordinando recursos y decisiones internas. Cuando el estímulo exterior sea grande como, por otra parte, es la situación más frecuente con la ampliación e internacionalización de los mercados, no resulta conveniente crear una competencia interna que no hará otra cosa que desviar la atención de la auténtica competencia que es la de terceros. No obstante, esto no significa que nunca se presentarán casos en que sea preciso estimular a la organización con planteamientos competitivos simulados. A estos efectos, remitimos al lector a cuando en un momento posterior hagamos referencia a las posiciones de dominio (monopolios naturales, concesiones ...) o a la situación, más frecuente, de existencia de mercados entorpecidos.

b) Tensión por cambios en la propiedad. La tensión por cambios en la propiedad afecta de manera fundamental al equipo directivo, ya que el cambio de titulares de los diferentes puestos suele afectar a los ejecutivos de mayor nivel. La generalización de esta costumbre (la de cambiar a los directivos cada vez que existe un cambio de presidencia) provoca desinterés en las decisiones, especialmente en empresas en las que se barrunta alguna posibilidad de cambio de los socios mayoritarios. El desinterés, por otro lado, es bastante lógico si se tiene en cuenta que los nuevos propietarios en la gran mayoría de los casos no valoran la historia de logros de los empleados de la empresa.

Frente a esta situación sólo cabe que la empresa cuide los objetivos de los accionistas, de tal manera que las posibilidades de compra de las acciones sean más remotas simplemente por sus elevadas cotizaciones en razón de los resultados obtenidos por los inversores.

En aquellas situaciones en las que, a pesar de todo, el cambio de propiedad se introduzca, es muy importante que la nueva presidencia intente valorar las capacidades y logros de los directivos anteriores y no prescindir de ellos solamente por pertenecer al equipo anterior. Es evidente que las posturas de reconocimiento de las nuevas actuaciones de las personas de la organización tradicional de la empresa generarán en los que permanezcan mejor predisposición a la colaboración, ya que en último término apreciarán que sus aportaciones se tendrán en cuenta y no quedarán olvidadas en el próximo cambio.

En general, la existencia de fuertes contenidos de incertidumbre y tensión conduce a una fijación poco ambiciosa de las metas por parte de los directivos afectados con el consiguiente efecto en competitividad, o bien a que se busquen la salida de la empresa, cambiando de empleo.

3. Dimensión remunerativa

El objetivo económico de la persona que trabaja en la empresa puede intentar colmarse por medio de dos fuentes:

- el sueldo;
- la participación en beneficios.

a) El sueldo. Cuando se supera el mínimo de necesidad, que varía según las sociedades y las épocas, el sueldo que perciba la persona dependerá:

- de su tipo de trabajo;
- de la manera en que lo realice.

La creciente presión competitiva ha llevado a intensificar la relación entre retribución y resultados de diferentes formas, especialmente en los niveles directivos y de profesionales y técnicos. A pesar del largo debate sobre la capacidad de la retribución para actuar como elemento motivador, se detecta en la realidad empresarial, una clara tendencia en este sentido. Especialmente cuando el trabajador tenga una mayor capacidad de afectar la ventaja competitiva de la empresa es importante actuar con todas las armas que la gestión pueda tener a su disposición.

No nos extenderemos sobre estos puntos, estudiados en muchas obras de gestión de los recursos humanos; simplemente advertiremos que a pesar de los intentos de objetivizar los salarios, bien mediante las valoraciones de puestos y las calificaciones del mérito, u otras fórmulas similares, la determinación de los salarios comparativos siempre será un problema político.

Problema político que debe ser resuelto por las más elevadas instancias de la organización, que deben tener en cuenta la aportación efectiva que la persona realiza y la situación de apreciación social (en suma, el mercado de trabajo) respecto a las cualidades y conocimientos que la persona posee y aplica.

No debemos engañarnos con planteamientos utópicos en los que se defienda que una publicación de los sueldos de todos los participantes en la empresa corrige las dificultades comparativas. Esto no puede ser cierto, puesto que cada persona juzga la aportación que los demás hacen a la empresa a través de su visión particular de la misma, que, salvo en el caso de la alta dirección, será necesariamente parcial y normalmente no estará de acuerdo con la interpretación realizada por los decisores.

b) Participación de la dirección y los empleados en el beneficio que han contribuido a obtener.

En este camino hay que avanzar con la necesaria precaución para que los planteamientos lleguen a ser eficaces, científicos y desprovistos de las tensiones ideológicas que algunas concepciones del modelo social pretenden hacer pasar por encima de la lógica de las relaciones entre las personas.

Tendríamos que empezar por definir qué entenderemos por excedente de beneficio, indicaremos que se producen cuando al finalizar un ejercicio, cubiertos los objetivos de:

- remuneraciones al personal,
- remuneraciones al capital (dividendos),
- plan de recuperación de fondos para flexibilidad interna,
- objetivos sociales,

queda aún beneficio repartible.

Este excedente de beneficio entendemos que pertenece a todos los factores, ya que se obtiene por su actuación conjunta, sin que sea posible, en la mayoría de los casos, discernir quién de ellos ha sido el que de manera prioritaria ha motivado su consecución. Téngase en cuenta que en algunos casos el excedente se debe a especiales condiciones sociales en las que ninguno de los factores ha contribuido especialmente a obtenerlo.

Deseamos advertir al lector que está muy lejos de nuestra pretensión incluir la participación del personal en los excedentes de beneficio como un procedimiento altamente motivador de las personas y, en consecuencia, como un sistema para evitar las tensiones internas. Simplemente lo incluimos por considerarlo un instrumento de justicia distributiva, que de alguna manera delinea mejor la interrelación entre los partícipes en la empresa. Quizá con el tiempo pueda conducir a una valoración más alta del trabajo conjunto; sin embargo, actualmente y en el próximo futuro, la participación en el excedente de beneficio posee poca fuerza motivadora, pues habitualmente en el mejor de los casos (ejercicio favorable) representará una parte muy reducida del salario, y en consecuencia el trabajador aparecerá mucho más preocupado por su sueldo que por la citada participación.

Otro problema adicional consiste en la forma de reparto de dicho excedente. Carecemos hasta el presente de experiencias –sobre reparto de excedentes de

beneficio— en cantidad suficiente como para poder hacer recomendaciones al respecto. Sin embargo, a título de puro ensayo, y a falta de otra fórmula más adecuada, podría repartirse en proporción a las remuneraciones respectivas del trabajo y capital. Podría indicarse que, en este caso, en las industrias intensivas en trabajo, además de llevarse los empleados la mayor parte del valor añadido, se llevarían también la porción más importante de la participación en el excedente de beneficios; en las industrias intensivas en capital ocurriría el fenómeno contrario. Salvo que las contribuciones respectivas al excedente puedan identificarse de manera más fehaciente, parece válida la presunción de que la contribución al mismo será mayor por parte de los empleados en el caso de industrias intensivas en trabajo y por parte del capital en caso de industrias intensivas en capital. Respecto a la materialización del reparto del excedente, puede adoptar diferentes formas. La primera y más sencilla puede consistir en su reparto en efectivo. Otras veces se constituyen fondos especiales con dicha participación en el excedente; estos fondos pueden tener como destino: retiro, educación, etc. (Una cuestión adicional es que los planteamientos establecidos para el personal pueden también extenderse a los accionistas, pues si bien para los grupos financieros quizá no ofrezcan interés, no ocurriría lo mismo con los accionistas individuales).

El principal problema de la dedicación de los excedentes de beneficio a fondos especiales aparece en los planteamientos de insolidaridad que se presentan incluso dentro del mismo grupo. Así, supongamos que se dedicasen los excedentes a potenciar unos especiales «fondos de retiro». Los empleados más jóvenes sienten poco interés por dichos fondos, prefiriendo obtener el excedente en efectivo para cubrir sus necesidades más urgentes (necesidades de vivienda, educación, etc.). Por otro lado, existen personas que interpretan que dichos fondos son sistemas para ligar a los empleados a la empresa, disminuyéndoles su libertad de movimiento. Para evitar estas situaciones los directivos deben acostumbrarse a establecer opciones distintas para los diferentes sectores de opinión. Así, por ejemplo, puede ofrecerse: 1) tomar en efectivo la parte de excedente que corresponda, 2) dedicarlo a los diferentes fondos de retiro, según el interés de cada cual. Es comprensible que los beneficios por la dedicación a tales fondos sean menores, al producirse una diversificación de las personas y por tanto existir la posibilidad de que la concentración en cada fondo sea más baja; no obstante, pensamos que, al permitirse la libertad de elección, se conseguirá una mayor apreciación del sistema.

Por otro lado, las decisiones sobre el destino y la vigilancia de los fondos deben tomarse por las personas (accionistas y trabajadores) que se hayan adherido a los mismos con la asistencia técnica de los ejecutivos de la empresa, cuando se les demande. Además, debe existir la posibilidad de que cualquier persona que lo desee pueda abandonar el fondo llevándose la aportación patrimonial que realizó al mismo (por ejemplo: varios años de su parte alícuota del excedente) según una formulación que sea conocida de antemano por todos.

Como puede observar el lector, este tratamiento segmentado responde al principio de atención comercial de los partícipes sociales anteriormente enunciado.

4. Dimensión social

Es el último objetivo que recogemos entre los más comúnmente buscados por las personas al trabajar en una empresa. El trabajo tiene una dimensión social y confiere un estatus; a partir de cierto nivel de remuneración, el estatus puede pasar a ser más importante que la propia remuneración. Pensemos, por ejemplo, que muchas personas prescinden de realizar ciertos trabajos a pesar de sus claras ventajas económicas por su poca valoración social.

Los atributos que puede recoger el cumplimiento de objetivos respecto a la dimensión social del trabajo serían los siguientes:

- a) Formación. Preparación de las personas que conduzca a una mayor eficiencia en su trabajo, a aumentar sus expectativas de promoción y a aplicar las herramientas de gestión que exija una estrategia suficientemente competitiva. En consecuencia, la formación resultará un componente importante de la puesta en práctica de la estrategia.
- c) Promoción en cuanto al trabajo. La estrategia debe favorecer el establecimiento de «retos profesionales» a los empleados. Para que esto se produzca, es necesario:
 - Que los retos que la estrategia exige permitan el progreso profesional de las personas.
 - Que exista una coherencia entre el establecimiento de un reto y la «dotación de recursos» para conseguirlo.
- b) Promoción en cuanto a la estructura. Como ya se ha indicado, la promoción, además de remuneración, confiere estatus. Desde la perspectiva estratégica no se debe olvidar que es muy difícil ofrecer oportunidades de promoción si la empresa no lleva una estrategia de crecimiento (entendiendo éste en sentido amplio).

En este sentido puede ser interesante plantearse, dónde se situarían los límites al crecimiento de la empresa. Por una parte, tanto la dirección (recuérdese el planteamiento de Galbraith) como otros partícipes sociales (pe. algunos trabajadores, proveedores afectados, etc.) estarán interesados en el crecimiento de la empresa. Este crecimiento puede ser interesante para los accionistas. Sin embargo, no toda decisión de crecimiento es interesante para los accionistas por lo que se puede plantear un conflicto entre sus intereses y los del resto de grupos implicados

Mientras el crecimiento genere un incremento en el Rendimiento Medio de los títulos, todos los accionistas se verán favorecidos económicamente por la toma de dicha postura estratégica. Sin embargo, cuando el Rendimiento Marginal de la decisión de crecimiento, no supere el Rendimiento Medio anterior, se producirá una disminución del Rendimiento Medio de los títulos de la empresa. En esta última circunstancia, por ejemplo, si el crecimiento se financiase, en parte al menos, con una ampliación de capital, es posible que los accionistas, con disponibilidad de fondos para invertir y sin alternativas para hacerlo en mejores oportunidades que la de la empresa, estén interesa-

dos en acudir a la ampliación. Por el contrario, los accionistas con mejores posibilidades de inversión que la de la empresa o, simplemente, que no puedan, o quieran, invertir más en la empresa en este momento, verían perjudicada su rentabilidad por el crecimiento de la misma. Mantendrían el mismo número de títulos y la rentabilidad media de los mismos disminuiría. Como se puede ver, el conflicto de intereses no se produciría únicamente entre accionistas y dirección, sino también entre los propios accionistas.

Para concluir con los objetivos de los empleados en general, únicamente añadiremos que la dirección debe conjugar los cuatro objetivos considerados (en realidad son las cuatro dimensiones del trabajo). Repetiremos, como lo hemos advertido al hablar de las dimensiones fisiológica y psicológica, que la decisión de entrar en un área producto-mercado puede definir de manera importante la combinación entre los cuatro objetivos del trabajo y, en consecuencia, su equilibrio. Si, como ocurre en muchas actividades, las dimensiones psicológica, fisiológica y de relación social aparecen muy castigadas, es decir, si en ellas la satisfacción de estos objetivos es muy baja o incluso inexistente para importantes contingentes de personas, éstas concentrarán su interés en la vertiente remunerativa, lo que conduce a una evidente insatisfacción integral.

Insistimos en que, en determinadas sociedades con un cierto grado de desarrollo, cuando hay que pensar en las bases para la satisfacción de estos cuatro objetivos es en el momento de la elección del tipo de actividad (definición estratégica); las mejoras sucesivas posteriores, a las que anteriormente nos hemos referido, son más difíciles de realizar.

5.3. El conflicto de intereses entre los partícipes sociales internos.

En las páginas anteriores se ha indicado el posible conflicto de intereses entre los distintos partícipes sociales y, concretamente, entre los directivos y los accionistas o propietarios de la empresa. En muchas grandes organizaciones actuales se puede observar un incremento de poder de la dirección, consecuencia, entre otras, de la excesiva atomización de las participaciones en el capital, de la búsqueda de resultados a corto plazo por parte de los accionistas, a menudo institucionales, y en las que los principales accionistas representan un parte mínima del capital. Estas condiciones hacen más frecuente el desinterés por participar en la gestión por parte de los accionistas, lo que conduce a la disminución de control de la actuación de los directivos.

Tradicionalmente, se ha considerado que el “mercado” supone un importante control de la actuación de los directivos. La postura de la teoría financiera ha sido que la dirección se “protege” a través del incremento de valor de la empresa frente a ventas o movimientos en la propiedad de la empresa, que como ya hemos indicado anteriormente, suelen venir acompañados de cambios en el equipo directivo. Pero el mercado como instrumento de control resulta insuficiente. Además de las “imperfecciones” del mismo respecto a la información y otros aspectos, hay que considerar la dificultad de valoración a largo plazo de

las actuaciones empresariales. En un planteamiento de gestión más amplio sobre el papel de control que ejerce el mercado volveríamos al necesario equilibrio de los objetivos de todos los partícipes sociales, que implican la relación sostenida de la empresa en diferentes “mercados”.

Además se han producido algunos casos de abusos llamativos, algunos recientes, que han acrecentado la atención pública a este problema.

Todo ello, ha llevado a la búsqueda de criterios de Gobierno Corporativo que permitan evitar desequilibrios de intereses perjudiciales para los accionistas y otros partícipes sociales. Aunque se puede constatar que el enfoque primordial se ha puesto en los primeros¹⁷.

6. OBJETIVOS GLOBALES

A la vista de todo lo anterior, podríamos preguntarnos, como de hecho lo hacen muchos tratadistas, si existen sólo objetivos de las personas y grupos que componen la empresa y no existen objetivos de la empresa propiamente dicha. Naturalmente, los objetivos de la empresa como un todo serán aquellos que puedan resultar comunes a las personas y/o grupos que la componen. El primer objetivo común a todos parece que será la propia continuidad de la empresa, es decir, la permanencia del trabajo en conjunto de los diferentes componentes. El segundo objetivo común, que en realidad no es más que un requisito para la continuidad, sería el mantenimiento del equilibrio entre los diferentes intereses, equilibrio imprescindible para cualquier tarea conjunta (la forma de consecución de dicho equilibrio es algo peculiar de cada organización, si bien nos atreveríamos a señalar que, en la mayoría de los casos, el órgano genuino de defensa de los intereses conjuntos será la dirección de la empresa).

Además de los objetivos individuales de los partícipes sociales, cuya suma ya constituye un objetivo conjunto, existen otros objetivos globales de la empresa que garantizan su continuidad, antes citada. Entre dichos objetivos se encuentran:

1. Rentabilidad:
 - 1.1. satisfacer a los distintos partícipes sociales (ya indicado).
 - 1.2. Para alcanzar la solvencia suficiente del negocio que garantice su seguridad.
2. Flexibilidad como forma de actuar frente al riesgo.

Junto a estos objetivos comunes, deberán situarse los de los diferentes grupos y personas de los cuales algunos serán específicos, pero otros se insertarán como componentes de los objetivos conjuntos, sin que deba olvidarse el hecho de que unos intereses sean comunes y otros particulares no indica ninguna prioridad entre ellos, sino que deben satisfacerse los objetivos de todos los implicados en la empresa, teniendo en cuenta la escasez a largo plazo de los distintos factores a que anteriormente nos hemos referido.

¹⁷ Puede consultarse a este respecto: <http://www.cnmv.es/publicaciones/gobiernocorp.htm>.

Sería interesante recordar que no conviene cometer el error de despreciar los objetivos de un grupo circunstancialmente débil, ya que antes o después los intereses conculcados se volverán contra la empresa y en circunstancias en que la reparación resulte más complicada.

6.1. Objetivo de rentabilidad

Cuadro resumen general de los objetivos económicos

Seguiremos el siguiente esquema:

	Año 1	Año 2	Año 3
1. Objetivo de flexibilidad interna.....	FI ₁	FI ₂	FI ₃
2. Remuneración bruta del personal.....	RP ₁	RP ₂	RP ₃
3. Dividendos brutos.....	D ₁	D ₂	D ₃
4. Valor añadido mínimo.....	V. A. mínimo ₁	V. A. mínimo ₂	V. A. mínimo ₃

1. Objetivo de flexibilidad interna: será la cuantía exigida de atribución a reservas, según explicación dada de la flexibilidad interna: FI₁, FI₂, FI₃, ... Queremos señalar que no existe ninguna razón para atribuir a reservas las mismas cantidades cada año, sino que, de acuerdo con las necesidades cíclicas, estacionales, etc., ya comentadas, dichas cantidades pueden ser diferentes en cada período a lo largo de todo el horizonte del plan.
2. Remuneración bruta del personal: corresponde al objetivo de remuneración que se establezca, según hemos indicado en los criterios anteriores. En cada período del ejercicio existirá una evolución de las retribuciones del personal según los planes de retribución propiamente dicha, promociones, etc.
3. Dividendos brutos: es la cifra de dividendos a repartir cada ejercicio; cifra que dependerá de la política de dividendos que establezca la empresa.
4. Valor añadido mínimo: es el valor añadido que la empresa se verá en la necesidad de cubrir si desea satisfacer sus objetivos económicos. Todo lo que se obtenga por encima de dicho valor añadido mínimo formará parte del excedente de beneficio, cuyo tratamiento ya hemos comentado. En seguida veremos cómo al agregarse a los objetivos económicos los objetivos sociales, que pueden suponer costes, existe la posibilidad de que se eleve la cifra del valor añadido mínimo.

Por otra parte, el valor añadido mínimo, después de incluirse en él los costes de los objetivos sociales, representa una medida de valoración, en el sentido de

que sólo podremos aceptar aquellas actividades, en suma aquellos negocios, capaces de aportarnos un valor añadido que alcance al menos el «valor añadido mínimo». Con lo que hemos encontrado un elemento valorador de las diferentes alternativas en el aspecto económico, que no es el único, según lo anteriormente comentado y según veremos también con posterioridad.

6.2. Objetivo de flexibilidad

La reducción del riesgo se realiza a través de las medidas que favorecen la flexibilidad, tanto interna como externa. La flexibilidad de un negocio representa su capacidad para enfrentarse al riesgo, haciéndolo menos vulnerable o poniéndolo en mejor situación para responder a acontecimientos no previstos.

Las previsiones pueden trastocarse por cambios que pueden suponer importantes perjuicios a la organización: desde la decisión de un cliente de comprar a otro proveedor hasta la aparición de una tecnología alternativa. La aceleración de los cambios en la economía actual pone de relieve la importancia de tener una adecuada flexibilidad.

La flexibilidad puede adoptar las formas siguientes¹⁸:

1. Flexibilidad externa defensiva. Consiste en esquivar o minimizar el impacto de los sucesos desfavorables no previstos o de las equivocaciones.

a) La flexibilidad defensiva puede referirse a los mercados:

- Mercados de ventas. La consecución de una buena flexibilidad defensiva comercial empujaría hacia una dispersión suficiente en cuanto a:
 - Segmentos del mercado.
 - Clientes.
 - Productos.
 - Áreas de venta.
 - Canales de distribución, etc.

Se trata, por tanto, de diversificar las fuentes de riesgo para que, si se da el suceso negativo, el efecto sea menor. Así, por ejemplo, la pérdida de un cliente no tendrá consecuencias tan graves para una empresa que cuente con una importante cartera de clientes, aunque es claro que también habría que considerar la importancia relativa en las ventas de ese cliente.

- Mercados de aprovisionamientos. El mismo razonamiento hecho para los clientes y los mercados de ventas sería aplicado a los mercados de

¹⁸ Partiremos de la ya tradicional clasificación de los diferentes tipos de flexibilidad (ANSOFF, H.I., 1987, obra citada), para avanzar en este aspecto crucial de la definición estratégica.

compras. Analizaríamos la dispersión en cuanto a proveedores, productos sustitutivos, etc. Lógicamente, los productos o servicios comprados han de tener cierta importancia para que se tengan en cuenta de cara a la obtención de una adecuada flexibilidad de aprovisionamientos.

Además otro aspecto a considerar es la posibilidad de cambio automático de proveedor. Si los productos o servicios comprados están muy normalizados y se trata de un mercado plural, cuando el cambio de proveedor es automático, no será necesario tener varios proveedores por motivos de flexibilidad, puesto que, en caso de problemas con el habitual, su sustitución podría ser inmediata.

- b) La flexibilidad defensiva puede referirse a los recursos. (Llegados a este punto el lector debe recordar el concepto de coste de arrastre, introducido en el capítulo anterior.) Será, a estos efectos, más flexible el negocio cuyos recursos puedan suprimirse con menores costes de arrastre. Por tanto, cuanto mayor sea la cantidad de recursos comprometidos de los que es difícil desprenderse menor será la flexibilidad. Así, por ejemplo, el alquiler es más flexible que la compra de un activo; nótese que no hacemos referencia a su economicidad, sino a su posibilidad de supresión con menores consecuencias.

Además, pueden existir rigideces en los recursos por:

- Restricciones técnicas: dificultad para reducir la producción.
- Restricciones económicas: cuando el negocio exige una dimensión grande para ser rentable.
- El alto grado de especialización de los recursos.

En consecuencia, consideraremos la capacidad de los recursos para adaptarse a los cambios. Y no sólo nos referimos a los recursos físicos, sino a los humanos, organizativos, etc.

En general, cualquier forma de determinación de caminos de escape da flexibilidad al negocio. Se trataría:

- En decisiones importantes y aisladas, de estudiar de forma particularizada los caminos de escape para cada decisión.
- En el resto de decisiones, no individualmente importantes, que se toman en número abundante y para las que no se podrían establecer caminos de escape particularizados, que el propio negocio de forma automática otorgue caminos de escape mediante una buena flexibilidad externa.

2. Flexibilidad externa ofensiva. Trata de maximizar la probabilidad de participar en innovaciones. Se trata, en consecuencia, de la capacidad de generar innovación o cambio. Es por ello más difícil de realizar y también de medir.

Mantener la capacidad de generar cambio se convierte en una necesidad para la supervivencia. Si una empresa no conserva esta flexibilidad, su capacidad de cambio puede atrofiarse, no pudiendo afrontar la situación cuando se plantee la necesidad, lo que terminará ocurriendo antes o después.

3. Flexibilidad interna. Permite recibir el impacto del suceso desfavorable, porque el negocio está «armado» con capacidad para aguantar ese impacto. Ansoff llama flexibilidad interna a este tipo de flexibilidad y una forma de medirla sería la imagen de solvencia de la empresa.

Recordaremos que la solvencia estará suficientemente cubierta cuando se satisface un doble objetivo:

1. La empresa posee los excedentes del fondo de maniobra (activo circulante-pasivo circulante) suficientes en cuantía y con liquidez bastante como para poder cubrir cualquier alteración del ritmo de beneficios, ya se produzca dicha alteración por variaciones estacionales, movimientos cíclicos o incluso alteraciones incontroladas del mercado. Nótese que en áreas producto-mercado donde los movimientos especulativos sean frecuentes y no fácilmente previsibles, puede ser necesaria la existencia de liquidez suficiente para cubrir estos movimientos erráticos, aun cuando su posible rentabilidad no sea alta.

Por otra parte, dicha liquidez debe capacitar a la empresa para poseer una base de solvencia suficiente que le permita la posibilidad de financiar cambios de negocio, cuando el área producto-mercado anterior vaya decauyendo más allá de ciertos límites tolerables. Ciertamente, en este caso se producirá una compensación entre los fondos necesarios para mantener la actividad antigua que se irá abandonando y los que se precisen para la nueva actividad que nace.

Es evidente que, cuando este último fenómeno de decaimiento de la actividad anterior se produce, podría pensarse en liquidar la empresa, puesto que ha dejado de poder cumplir sus objetivos; sin embargo, lo que la sociedad espera de las personas que deciden, es capacidad de innovación suficiente para adaptar los recursos a nuevas actividades socialmente fecundas, con el mínimo trauma de todos los grupos afectados (capital, personal, clientes, etc.).

2. Con los citados excedentes del fondo de maniobra la empresa debe ser capaz, además, de remunerar a los factores según lo establecido en los objetivos económicos, es decir:
 - Dividendo, con su crecimiento (según las cuantías establecidas en los objetivos).
 - Remuneración del personal (según las cuantías establecidas en los objetivos) incluso en circunstancias de debilidad económica.

Como conclusión respecto a la flexibilidad interna podemos indicar que el objetivo de flexibilidad interna tiene un planteamiento esencialmente económico: estará constituido por las cantidades detraídas del beneficio, en los momentos de auge de la actividad, y dedicadas a reservas, que tengan por finalidad:

1. Garantizar la continuidad de la actividad en los momentos estacionalmente bajos, cíclicamente deficientes, etc. O, cuando se desee abandonar la actividad porque su ciclo de vida es decreciente, garantizar la entrada en una nueva área producto-mercado que sea de suficiente interés para los factores que intervinieron en la actividad que se abandona. Su cuantía vendrá calculada:
 - por la previsión de la frecuencia con que se produzcan los fenómenos perjudiciales, en un caso, o el tiempo en el que se espera abandonar la actividad antigua para entrar en una nueva;
 - por las necesidades de liquidez en esos momentos; de ese modo podrá distribuirse la cuantía de fondos a recuperar en los años buenos para cubrir esos objetivos en los ejercicios deficientes.
2. Garantizar los déficits de fondos en esos momentos de mala rentabilidad, para cubrir las remuneraciones de trabajo y capital:
 - salarios previstos (que una situación temporal inadecuada no sea causa de congelación salarial, cuando se había previsto otro planteamiento);
 - dividendos –y su crecimiento– previstos (igualmente, una mala situación temporal no debe servir para no cumplir los objetivos de remuneración del capital).

Junto a esta flexibilidad interna representada por la solvencia de la empresa, que tiene un carácter defensivo, existe una flexibilidad interna que pone a la organización en disposición de aprovechar las oportunidades favorables que puedan surgir. Así tener capacidad libre en producción, comercialización o cualquier otro aspecto del negocio supondrá una mayor capacidad para adaptarse a los cambios¹⁹. De nuevo surge la contraposición entre flexibilidad y rentabilidad pues los recursos ociosos tienen un coste.

6.3. Objetivos sociales y de partícipes sociales no directos

De las reflexiones anteriores puede apreciarse que junto a partícipes sociales que se relacionan con la empresa a través de un mercado interpuesto, existen otros que carecen de cualquier forma de relación, pero se ven afectados por las

¹⁹ Un interesante análisis que parte también del esfuerzo de Ansoff es el realizado por los profesores AAKER y MASCAREÑAS: “The need for strategic flexibility”. *The Journal of Business Strategy*, otoño, 1984 (págs.: 74-82)

decisiones empresariales. A veces, incluso entre los primeros, (los que tienen un mercado para intercambio con la empresa) existen los que no disfrutan de una relación fluida, por tratarse de mercados entorpecidos. (El concepto de mercado entorpecido, muy utilizado a lo largo de esta obra, se refiere a las dificultades de alguna de las partes en la relación para defender libremente sus intereses. A diferencia de los oligopolios, el entorpecimiento normalmente será sólo temporal y no depende de la estructura del mercado, como ocurre con los oligopolios, sino de la naturaleza de la relación entre proveedor y cliente.)

Estas situaciones pueden producirse en las relaciones entre las empresas y sus clientes, cuando a éstos les resulta costoso o complicado cambiar de proveedor aunque exista oferta suficiente; en las relaciones con los empleados, especialmente aquellos que soportan peores alternativas de empleo; o pueden darse también con los proveedores u otros partícipes sociales.

El tratamiento de los objetivos de partícipes sociales con los que existen mercados entorpecidos, debe realizarse con un horizonte de largo plazo. Ha de considerarse como mínimo el horizonte de la estrategia que se está aplicando o contrastando. Es improcedente utilizar criterios de corto plazo, aprovechando el poder que aporta el mercado entorpecido. Los comportamientos con visión de corto plazo, terminarán por perjudicar los resultados estratégicos, pues la reacción de los afectados es posible que se materialice incluso dentro del horizonte (a título de ejemplo pueden citarse las prejubilaciones indiscriminadas de empleados, consecuencia de algunas fusiones, que debilitan la motivación y dedicación de los empleados por largos períodos de tiempo especialmente aquellos que soportan peores alternativas de empleo).

En otras circunstancias, un tratamiento de corto plazo puede abortar el nacimiento de una relación que pudiera convertirse en una fuerza, posible origen posterior de ventajas competitivas o estrategias (este tipo de problema se produce en relaciones con clientes o proveedores, en las que se aprovechan para endurecer las condiciones las dificultades del cliente o proveedor para romper la relación durante un periodo de tiempo, por ejemplo porque existen inversiones cruzadas).

Como se ha indicado, además existen otros partícipes sociales que no tienen capacidad de intercambio con la empresa, pero se ven afectados por sus decisiones, por ejemplo la sociedad, considerada como partícipe social, se ve afectada por el comportamiento de las empresas, en cuanto a sus efectos en el medio ambiente natural, más allá de los mínimos legales, y en otros medios ambientes, que carecen de mínimos legales como puede ser el cultural, empleo de minorías o, incluso, el uso abusivo de las comunicaciones.

Los partícipes sociales que no disfrutan de capacidad de intercambio con la empresa, carecen de un mercado que ordene las consecuencias mutuas de las

acciones respectivas. El mercado, cualquiera que sea, determina unas normas para la relación, esas normas unas veces son legales y otras consuetudinarias, pero en ambos casos son normas que condicionan el comportamiento de las partes.

Se produce además un fenómeno adicional. Los partícipes sociales que carecen de mercado interpuesto, corren el riesgo de ser considerados por la empresa como actores de una relación graciosa por parte de aquélla, una especie de carga que voluntariamente se asume o no.

Hay razones, sin embargo, para que las compañías asuman su papel con los partícipes sociales no directos o silenciosos. Las empresas forman, como las personas, parte de la sociedad y se ven influidas por el sistema de convivencia, no les resultan ajenos los problemas sociales y humanos que pudieran presentarse.

Si se aprecia, con naturalidad, que las personas tengan comportamientos de respeto, e incluso coadyuven a la solución de los problemas de la sociedad, lo mismo puede decirse de las compañías. Las empresas precisan de un ambiente adecuado para desarrollar su actividad, como las personas lo necesitan para vivir, unas y otras no pueden suponer que todo lo que no sea estrictamente particular les debe venir dado.

Además los partícipes sociales también son personas que pueden apreciar el comportamiento de una empresa en el terreno social o moral con consecuencias sobre su relación con las mismas. Reflejo de esto sería el llamado “marketing con causa” que apoya la diferenciación en prestaciones sociales. Es cierto que en este último caso los objetivos sociales no entrarían en conflicto con los objetivos económicos. Sin embargo hay que pensar que al igual que los clientes pueden cambiar sus preferencias por motivos éticos lo mismo ocurre con otros partícipes sociales como colaboradores, empleados, etc., lo que en definitiva va a tener efecto sobre los resultados de la empresa. Se estará trabajando por tanto en la reputación e imagen de la empresa en sus distintos mercados.

De acuerdo con lo anterior, podríamos plantearnos cómo deben las compañías orientar su relación con los partícipes sociales silenciosos. Ante la falta de mercado que regule dichas relaciones es preciso un compromiso ético. Es necesaria la definición de un sistema de valores, de principios compartidos, que sean conocidos y practicados por todos los componentes de la organización y que sean públicos, para información de todos los partícipes sociales. No es necesario advertir que es mucho más importante un compromiso real con los valores compartidos, que el hecho de su publicación. Por ejemplo, la empresa no podrá ser ajena a la actividad contraria a esos valores de proveedores con los que trabaja.

Desde un punto de vista práctico, la cuestión es primero cómo materializar el sistema de valores que sirva de orientación a la compañía. En primer lugar resul-

tan interesantes los esfuerzos realizados para la elaboración de unos criterios generales sobre la “responsabilidad social de la empresa”, como ocurre en Europa, con frecuencia con el apoyo de instituciones de la U.E. Permite reflejar mejor las grandes inquietudes de la sociedad, por consecuencia será más completo. Pero, a partir de ahí, es interesante la materialización en un “código de conducta” especial para cada empresa²⁰, en donde se definen ya los principios de actuación concretos, reflejando los aspectos más cercanos a sus preocupaciones.

La conclusión es, por tanto, un sistema combinado:

- Se tomaría como referencia los criterios y recomendaciones que emanan de los protagonistas sociales. El ejemplo de la U.E. podría ser válido, ya que existen gran cantidad de organizaciones y agentes que presentan sus sugerencias.
- Entre los criterios y referencias anteriores, cada empresa podría dar preferencia a los que más se acercan a sus propias preocupaciones. Pero el ejercicio de revisión de los criterios generales de “responsabilidad social de la empresa” permitirá actualizar y armonizar los valores de la compañía con las inquietudes de la sociedad.

Debe advertirse que el “sistema de valores” que se defina, ha de integrarse en los propios objetivos de la empresa. Es decir que se conviertan en auténticos objetivos que se deben conseguir a través de la estrategia o estrategias correspondientes.

Para ello, además de definirse los principios éticos, deberán comunicarse adecuadamente a todos los partícipes sociales. Por ejemplo entre otras acciones, respecto al personal, esto implicará su inclusión en los procesos de formación de la empresa y respecto a los proveedores la exigencia del cumplimiento del código entre los criterios de la contratación. Así no se deberá ignorar la utilización de prácticas contrarias a los valores de la empresa por parte de proveedores o colaboradores como ha ocurrido en algunos casos para conseguir mejores condiciones de costes-productividad.

Como en cualquier objetivo el planteamiento debería incluir un sistema de control que, por un lado, garantice el cumplimiento y por otro, favorezca la mejora de la gestión. En esta línea y aunque existen todavía muchas dificultades, algunas empresas ya someten sus actividades sociales a auditorías externas²¹.

²⁰ Es de obligado cumplimiento en Estados Unidos para empresas de gran dimensión.

²¹ Este tema está ganando interés crecientemente hasta el punto de que se está iniciando la definición de estándares y acreditaciones en auditoría social que indican un resurgimiento de la contabilidad y los informes sociales de las empresas. HESS, D. y RAGOVSKY, T.W.: “The next wave of corporate community involvement: corporate social initiatives”. *California Management Review*, vol. 44, nº 2, invierno 2002.

No queremos finalizar este capítulo sin hacer una advertencia al lector, que puede sentirse confuso ante la pluralidad de objetivos que hemos manifestado. Esta pluralidad de objetivos, muchas veces conflictivos entre sí, en el sentido de que buscar el cumplimiento suficiente de uno de ellos puede traer como consecuencia la satisfacción deficiente de otro, no debe suponer un obstáculo insalvable en la gestión estratégica, puesto que el proceso de valoración necesita de unas precisiones que añadimos a continuación y aclararán el camino a seguir:

Todos los objetivos de todos los partícipes son igualmente importantes, por lo que no es válido un proceso de gradación. Hay que cumplirlos en su totalidad, si bien cada uno en la cuantía que el grupo social correspondiente exige de la empresa. Por ello, cuando un tipo de negocio no nos aporte la oportunidad de cubrir los objetivos de todos los grupos, no debemos iniciar este tipo de actividad.

En el capítulo que concluimos hemos intentado definir los objetivos que cada partícipe social demanda a la empresa. Unos exigirán mucha mayor cantidad de recursos, y su cumplimiento será pedido de una manera mucho más directa (p.e. trabajadores, accionistas...) que otros (público en general, etc.). Sin embargo, el gestor debe ser capaz de apreciar la existencia de esos objetivos que no se demandan actualmente o cuya demanda es muy reducida, pero que en un momento posterior pueden caer con toda su fuerza sobre la empresa poniendo en peligro su existencia (pueden servir de ejemplo las actuales demandas anti-contaminación).

Cuando se compare la aportación a objetivos de un área de actividad con los objetivos pretendidos, no podrá hacerse solamente con un criterio de globalidad, sino que sucesivamente se compararán los objetivos económicos y sociales, debiendo cubrirse todos.

Para concluir, y con el fin de que el lector mantenga suficiente visión de conjunto, se añade el resumen de nuestro planteamiento respecto a los objetivos. Los objetivos a conseguir por la empresa serían los siguientes:

1. Objetivos económicos: que satisfagan las exigencias económicas de la relación entre la empresa y sus partícipes sociales.
2. Consideración de los partícipes sociales «silenciosos» (objetivos sociales).
3. Flexibilidad:
 - interna,
 - externa.
4. Competitividad. Todas las actuaciones estratégicas deben buscar la mejor capacidad de competir de la empresa. Una empresa competitiva es la mejor garantía de su continuidad, y por tanto, de la consecución de objetivos de los partícipes sociales.

APÉNDICE: EJEMPLO NUMÉRICO SOBRE EL CALCULO DE LA RENTABILIDAD DE LOS ACCIONISTAS EN AMPLIACIONES DE CAPITAL

Supongamos que pretendemos que el accionista obtenga una rentabilidad media de su inversión del 16% repartida de la siguiente manera:

- 6% dividendo;
- 10% crecimiento del dividendo y la cotización (en suma, plusvalía).

Supondremos, para realizar este sencillo ejemplo, que la imagen de solvencia de la empresa (flexibilidad interna) es suficiente y por ello esperamos que el crecimiento del dividendo arrastrará el crecimiento de la cotización (en otro caso, un excesivo crecimiento del dividendo podría retraer al mercado de valores, temeroso ante un excesivo reparto de beneficios, que podría conducir a descapitalizar la empresa). Tampoco consideraremos la existencia de otras posibles perturbaciones del valor de la cotización.

Si la cotización inicial es p.e. 100, el objetivo indicado nos conduciría a su materialización de la manera que mostramos a continuación:

Años	1	2	3	4	5
Capital (a su valor de cotización al final del año)	110	121	133,1	146,4	161,0
Dividendo	6	6,6	7,26	7,986	8,78

La rentabilidad –y puede utilizarse como sistema de comprobación el rendimiento medio obtenido por los accionistas al cabo de estos 5 años– debe ser del 16%. Veámoslo:

$$100 = \frac{6}{1+i} + \frac{6,6}{(1+i)^2} + \frac{7,26}{(1+i)^3} + \frac{7,986}{(1+i)^4} + \frac{8,78}{(1+i)^5} + \frac{161,0}{(1+i)^5}$$

la i que iguala ambos términos es $i = 16\%$.

Anteriormente vimos cómo debía operarse en caso de que se produjese una ampliación de capital. Ahora haremos una breve y sencilla reflexión sobre la concreción de los objetivos si se planificasen ampliaciones de capital, analizando algunos casos.

Caso 1. – La ampliación la suscriben los mismos accionistas antiguos.

Supongamos que en el caso anterior, al finalizar el año 3, se planifica una ampliación de capital por un importe de 50. El cuadro de objetivos lo representaríamos de la siguiente forma:

Años	1	2	3	4	5
Capital (a su valor de cotización al final del año)	110	121	183,1 ¹	201,4	221,5
Ampliación	—	—	50	—	—
Dividendo	6	6,6	7,26	10,986	12,08

¹ Incluye: 133,1 (cotización de las acciones antiguas) + 50,0 (ampliación de capital).

Al finalizar el año 3, el valor de la empresa 183,1 aparecería repartido entre todas las acciones (antiguas y nuevas), con lo que el valor medio de la acción antigua habría disminuido, mientras que el valor de la acción nueva habría aumentado; al haber acudido todos los accionistas a la ampliación, la situación del accionista queda compensada.

Realicemos el cálculo de la rentabilidad media para el accionista y veamos si efectivamente se mantiene el objetivo del 16%:

$$100 = \frac{6}{1+i} + \frac{6,6}{(1+i)^2} + \frac{7,26}{(1+i)^3} - \frac{50}{(1+i)^3} + \frac{10,98}{(1+i)^4} + \frac{12,08}{(1+i)^5} + \frac{221,5}{(1+i)^5}$$

la i que iguala ambos términos es i = 16%.

Caso 2. – La ampliación es planificada para que la suscriban otras personas que en el momento de la suscripción no son accionistas de la empresa, o al menos no suscriben como tales.

Lo mismo que en el caso precedente, supondremos que la ampliación de capital es por un importe de 50 y se realiza igualmente al finalizar el año 3.

Al finalizar dicho año y antes de la ampliación, las acciones antiguas valdrían 133,1 (véase el cuadro, sin ampliaciones, en la página anterior). La empresa percibirá solamente el «nominal» de las acciones, luego éstas después de la ampliación valdrían:

$$\frac{133,1 + 50}{150} = 122,06$$

Cada poseedor de acciones antiguas perdería:

$$133,1 - 122,06 \simeq 11 \text{ puntos}$$

Como el lector habrá observado, para hacer más cómodos los cálculos hemos hecho el supuesto de que el valor nominal de la empresa es 100, lo que quiere decir que la pérdida para los accionistas antiguos de 11 puntos de cotización

equivale a una pérdida en valor absoluto de 11 unidades monetarias, cualquiera que sea el tipo de unidad establecida; además, si realizamos el cálculo para 100 unidades monetarias nominales, la pérdida en puntos equivaldría a 11 unidades monetarias en valor absoluto.

La pérdida en valor absoluto de los accionistas antiguos sería exactamente la ganancia de los accionistas nuevos, puesto que sus acciones valdrían:

$$50 \times \frac{122}{100} = 61$$

cuando a la empresa sólo habrían entregado 50, pues han pagado el nominal. Por ello los accionistas nuevos deberán compensar a los accionistas antiguos por un importe de 11, compensación que normalmente se realizaría en la forma de compra de derechos de suscripción.

La empresa haría su planteamiento de objetivos de los accionistas exactamente igual que en el caso precedente, pues como tal su situación no ha cambiado; la que ha cambiado ha sido la posición de los accionistas antiguos y nuevos entre sí, no como bloque para la empresa.

Según esto la empresa presentaría el cuadro de objetivos de los accionistas del siguiente modo:

Años	1	2	3	4	5
Capital (a su valor de cotización al final del año)	110	121	183,1	201,4	221,5
Ampliación	—	—	50	—	—
Dividendo	6	6,6	7,26	10,98	12,08

Veamos, sin embargo, cuál sería la situación de los dos grupos de accionistas a lo largo del horizonte del plan.

1. Grupo de accionistas antiguos:

Años	1	2	3	4	5
Capital invertido por los accionistas antiguos (a su valor de cotización al final del año)	110	121	122	134,2	147,6
Dividendo	6	6,6	7,26	7,32	8,05
Derechos de suscripción de acciones.	—	—	11,0	—	—

Si deseamos mantener el objetivo de remuneración del 16%, debe cumplirse que la rentabilidad media de los accionistas antiguos alcance dicha cifra:

$$100 = \frac{6}{1+i} + \frac{6,6}{(1+i)^2} + \frac{7,26}{(1+i)^3} + \frac{11,0}{(1+i)^3} + \frac{7,32}{(1+i)^4} + \frac{8,05}{(1+i)^5} + \frac{147,6}{(1+i)^5}$$

la i que iguala ambos términos es i= 16%.

2. *Grupo de accionistas nuevos:* entran en el año del cuadro anterior, que para ellos es su año 0.

Años:			
Para la empresa.....	3	4	5
Para los nuevos accionistas.....	0	1	2
Capital (a su valor de cotización al final del año) ¹	61	67,1	73,81
Dividendo ²	0	3,66	4,02

¹ Se obtiene así: en el año de la suscripción, el capital de los nuevos valdría:

$$50 \times \frac{1,22}{1,00} = 61$$

posteriormente se programaría un crecimiento del 10 % acumulativo.

² Se obtiene aplicando el 6 % de dividendo sobre el valor de cotización al final del año precedente: 0,06 × 61 = 3,66 y así sucesivamente.

Veamos ahora si los nuevos accionistas cumplirían con el objetivo marcado:

$$61 = \frac{3,66}{1+i} + \frac{4,02}{(1+i)^2} + \frac{73,81}{(1+i)^2}$$

la i que iguala ambos términos es i= 16%.

Como puede apreciarse, la suma de los dividendos netos de los cuadros de accionistas antiguos y nuevos coinciden con el dividendo neto total objetivo establecido por la empresa, y lo mismo ocurre con la suma de las cotizaciones.

Podemos por consecuencia concluir que basta a la empresa aplicar el criterio general de fijación de objetivos para los accionistas, aun cuando existan ampliaciones planificadas con la entrada de nuevos socios y ventas de derechos entre accionistas antiguos y nuevos.

Caso 3. – La ampliación es planificada para que la suscriban terceros, pero con prima de emisión.

Esto supondría, al igual que en los casos anteriores, que los nuevos accionistas aportarían 50 a la empresa, pero así como en el caso inmediato anterior pagaban: 50 a la empresa por un nominal de 50 y 11 a los accionistas como derechos de suscripción, en este caso pagarán 50 a la empresa, pero por un nominal de:

$$\frac{50}{133,1} = 37,56$$

Sin embargo, como la aportación a la empresa sigue siendo de 50, independientemente del nominal que suponga, el planteamiento del objetivo de rentabilidad de los accionistas (tanto accionistas antiguos como nuevos) sería para la empresa como se indica en el cuadro de la página siguiente.

Se aprecia que el plan de la empresa es idéntico al caso anterior, lo que no puede por menos de suceder, ya que la aportación total recibida por la empresa es también la misma en cuanto a cantidad y en lo referente al momento en que se produce.

Sin embargo, no se debe olvidar que se están planeando los objetivos de un grupo concreto, el de los accionistas; por ello debemos analizar a continuación cómo quedarían afectados los accionistas antiguos y nuevos.

Años	1	2	3	4	5
Capital (a su valor de cotización de final de año)	110	121	183,1	201,4	221,5
Ampliación	—	—	50	—	—
Dividendo neto.....	6	6,6	7,26	10,986	12,08
Cotización en %.....	110	121	133,1 ¹	146,4	161,0

¹ Veamos por qué la cotización después de la ampliación será igual a la cotización antes de la ampliación:

$$\text{Cotización después de ampliación} = \frac{\text{Capital total a valor efectivo} + \text{Ampliación a valor efectivo}}{\text{Capital total a valor nominal} + \text{Ampliación a valor nominal}} \times 100;$$

Siendo: E: capital total a valor efectivo; A: ampliación a valor efectivo; N: capital total a valor nominal.
Como:

$$\frac{A}{E/N} = \text{Ampliación a valor nominal}$$

sustituiremos en la fórmula:

$$\begin{aligned} \text{Cotización después de ampliación} &= \frac{E + A}{N + \frac{A}{E/N}} \times 100 = \frac{E + A}{N + \frac{AN}{E}} \times 100 = \\ &= \frac{E + A}{\frac{NE + AN}{E}} \times 100 = E \times \frac{E + A}{N(E + A)} \times 100 = \frac{E}{N} \times 100 \end{aligned}$$

es decir, el valor de cotización antes de la ampliación.

1. Accionistas antiguos:

Años	1	2	3	4	5
Capital (a su valor de cotización de final de año).....	110	121	133,1	146,4	161,0
Dividendo	6	6,6	7,26	7,986	8,78

Según lo anterior, la rentabilidad media que obtendrían los accionistas antiguos sería:

$$100 = \frac{6}{1+i} + \frac{6,6}{(1+i)^2} + \frac{7,26}{(1+i)^3} + \frac{7,986}{(1+i)^4} + \frac{8,78}{(1+i)^5} + \frac{161}{(1+i)^5}$$

la *i* que iguala ambos términos es *i* = 16 %.

2. Accionistas nuevos:

Años:			
Para la empresa	3	4	5
Para los accionistas nuevos	0	1	2
Capital invertido por accionistas nuevos (a su valor de cotización de final de año)	50	55	60,5
Dividendo.....	—	3	3,3

Veamos la rentabilidad media que obtendrían los accionistas nuevos:

$$50 = \frac{3}{1+i} + \frac{3,3}{(1+i)^2} + \frac{60,5}{(1+i)^2}$$

la *i* que iguala ambos términos es *i* = 16 %.

Comprobaremos cómo la suma de los cuadros de objetivos de rentabilidad de los accionistas antiguos más los accionistas nuevos, coincide con el cuadro general de la empresa.

Años	1	2	3	4	5
Capital (a su valor de cotización de final de año)					
{ Acc. antig.	110	121	133,1	146,4	161,0
{ Acc. nuev.	—	—	50,0	55,0	60,5
Total	110	121	183,1	201,4	221,5
Dividendo {					
{ Acc. antiguas	6	6,6	7,26	7,986	8,78
{ Acc. nuevas	—	—	—	3	3,30
Total	6	6,6	7,26	10,986	12,08

En conclusión parece que a la empresa le resulta indiferente cómo se realice la ampliación, puesto que en todos los casos recibe la misma cantidad para llevar a cabo sus planes estratégicos. (Al decir la empresa, queremos significar el resto de grupos implicados en la misma con excepción para este caso concreto de los accionistas.) Sin embargo, tanto para los accionistas antiguos como para los nuevos las posiciones no son indiferentes:

a) *Diferencias entre una y otra posibilidad de ampliación para los accionistas antiguos:*

- Ampliación con pago de los derechos de suscripción por parte de los accionistas nuevos. En este caso los accionistas antiguos obtendrían su rentabilidad del 16% con los dividendos pagados por la empresa a los que añadirán las plusvalías y el pago de derechos por parte de los accionistas nuevos —y esto es lo importante— más la reinversión de estos derechos (en nuestro caso 11) que en la fórmula se suponen reinvertidos al 16%, es decir, al mismo rendimiento que el accionista obtiene en la empresa. Como puede apreciarse, las oportunidades de inversión pueden ser muy diferentes y en todo caso no tienen que ser necesariamente iguales a las pretendidas por el plan a largo plazo de la empresa. —Ampliación con prima de suscripción. Si se amplía según esta fórmula, los accionistas antiguos no se verán afectados.

b) *Diferencias entre una y otra posibilidad de ampliación para los accionistas nuevos:*

- Ampliación con pago de los derechos de suscripción por parte de los accionistas nuevos. Con esta modalidad los accionistas nuevos obtienen toda su rentabilidad de la empresa aun cuando parte de su aportación se la hiciesen a los accionistas antiguos, que vendrán influidos por la reinversión de lo que cobraron por derechos de suscripción, según acabamos de indicar.

- Ampliación con prima de suscripción. Los accionistas nuevos, según este sistema, invierten menos que en el caso anterior (en este supuesto invierten 50, mientras que en el anterior invertían 61). Respecto a su inversión (por un importe de 50), la empresa les garantiza un rendimiento del 16%, mientras que en el caso anterior se lo garantizaba para la inversión de 61. La diferencia, 11, deberían reinvertirla los nuevos accionistas, y una vez más nos encontramos con que sus objetivos vendrán afectados por la tasa de rentabilidad que sean capaces de conseguir para la inversión diferencial.

Según lo expuesto vemos que en un caso son los accionistas antiguos los afectados por la búsqueda de una inversión alternativa y en el otro les ocurre lo mismo a los accionistas nuevos.

4

MEJORA DE LA GESTIÓN DE LOS NEGOCIOS ACTUALES

Continuando con los componentes de la estrategia, se inicia ahora el tercero: “búsqueda de oportunidades de negocio plausibles y valoración de las diferentes oportunidades”. Dicho componente tiene, a su vez, las siguientes partes:

- Mejora de la gestión de los negocios actuales.
- Búsqueda de nuevas oportunidades de negocio.

En este capítulo se va a desarrollar la primera parte quedando la segunda para el siguiente.

Como es lógico, antes de cualquier movimiento estratégico, deben intentarse las medidas de gestión pertinentes para llevar los negocios actuales a su mejor posición de resultados. Entre otras razones porque un negocio debidamente potenciado con criterios de dirección, representa el mejor punto de partida para cualquier planteamiento estratégico.

No obstante, la mejora de los negocios actuales debe realizarse teniendo en cuenta las perspectivas de futuro, principalmente en el aspecto competitivo, de dichos negocios, la naturaleza y características de las herramientas de gestión a aplicar y sus consecuencias sobre las posibilidades estratégicas futuras.

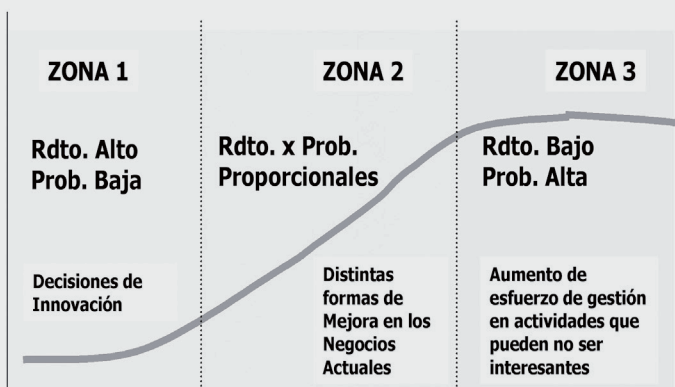
A estos efectos, puede resultar útil situar a los negocios actuales en las tres zonas de riesgo por el conocimiento.

Como se recordará, las tres zonas de riesgo por el conocimiento representaban los diagramas en los que se recogían las decisiones de negocio en función del resultado esperado y su grado de incertidumbre, para la propia empresa.

Su representación era:

Rendimiento
Esperado =

Rdto. Prob.
prop. X del
dicho rdto.



Recursos necesarios
(Incluidos los costes de arrastre).

La intensificación de las medidas de gestión, deberá venir precedida por una reflexión respecto a las zonas por las que se reparten las actividades actuales. Los negocios que se sitúen en las zonas 1 y 2, podrían ser objeto de mayor dedicación de recursos de todo tipo, incluidos los de dirección. Estas zonas albergan actividades cuyas perspectivas serán interesantes (Zona 1), o cuyos resultados actuales y en el futuro cercano, resultan necesarios para la continuidad del negocio (Zona 2).

Por el contrario, los negocios que se sitúen en la Zona 3, exigirán mucho esfuerzo con malas expectativas. No se debería dedicar a los mismos más recursos, y mucho menos mediante planteamientos puramente incrementales que quedarán absorbidos por la mediocridad de los resultados. El cambio ordenado de dichos negocios será la mejor respuesta.

Se comenzará advirtiéndole que la aplicación de medidas de gestión, que potencien los negocios actuales, deberá realizarse sólo para negocios que se sitúen en las zonas 1 ó 2.

1. TIPOS DE MEDIDAS DE GESTIÓN A APLICAR EN LOS NEGOCIOS ACTUALES

En este apartado se hace una referencia a los tipos de medidas de gestión en los negocios actuales, sus limitaciones para que no se confundan con la toma inconsciente de decisiones estratégicas, y su valor como elementos de reforzamiento mutuo con determinadas alternativas estratégicas.

Los puntos a considerar son los siguientes:

1. Esquema de análisis de la gestión del negocio actual.
2. Breve referencia a los tipos de decisiones organizativas u operativas, que coadyuvan a la eficacia en los negocios actuales y a poner las bases de movimientos estratégicos futuros.
3. Limitaciones a actuaciones de gestión que pudieran generar confusión con alternativas estratégicas, no claramente formuladas.
4. Decisiones sobre estrategias instrumentales que apoyarían los negocios actuales.

1. Esquema de análisis de la gestión del negocio actual.

Cualquier análisis de una actividad comporta necesariamente dos partes:

- Evolución de las magnitudes que definen la consecución de los objetivos en la actividad analizada.
- Medidas de gestión que permitan obtener el óptimo aprovechamiento- en lo que a consecución de beneficios se refiere- de la combinación de las diferentes magnitudes, en su momento oportuno y considerando los objetivos a lo largo de todo el horizonte.

El análisis de la gestión de la actividad histórica no supone simplemente una repetición de las medidas tomadas con anterioridad. Una actuación de este tipo supondría que la organización no ha sido capaz de obtener enseñanzas del pasado. En consecuencia no basta, para analizar el negocio en que nos movemos, con utilizar técnicas matemáticas de extrapolación. No queremos decir que tales técnicas no sean utilizables en absoluto al realizar la previsión. Lo son, y de manera muy especial son utilizables para las grandes magnitudes exteriores que esperamos repitan las tendencias históricas (p.e. crecimiento demográfico, evolución del P.I.B., etc.) o se muevan muy lentamente. Sin embargo, no se podrán aplicar en aquellos casos en que puedan presentarse discontinuidades (p.e. aumentos de la competencia, evolución de la tecnología, guerras o grandes conflictos políticos, etc.). No obstante, debe recordarse que, incluso para las grandes magnitudes, las líneas de tendencia no pueden precisar las situaciones de baja demanda (un ejemplo serían las caídas de demanda generalizada durante los años 93-94). Es decir, incluso en el caso de comportamiento esperado de la demanda de acuerdo con pautas históricas pueden presentarse situaciones transitorias de mayor o menor duración que atenúen, e incluso cambien, la tendencia, aun cuando posteriormente se vuelva a la evolución esperada.

Debe además recordarse que las tendencias en su aplicación a negocios concretos manifiestan mayor validez de expectativas en demandas muy atomizadas, con fuerte flexibilidad en cuanto a número de clientes; es decir, en la oferta de productos de consumo. Si, por el contrario, se intenta apreciar las expectativas

de ventas de productos cuyos compradores sean empresas o instituciones, demandas dotadas de cierta inflexibilidad comercial en cuanto al número de clientes, puede resultar más útil un análisis pormenorizado de los posibles demandantes, ya que, si bien puede resultar cierto que las empresas compradoras, en general, sigan una tónica similar a la indicada en la línea de tendencia, pudiera ocurrir que las empresas o instituciones compradoras a las que nuestro negocio tiene más probable acceso, tuviesen un retroceso respecto a sus competidoras y, en consecuencia, nuestra demanda no seguiría lo anunciado por la línea de tendencia. Podría alegarse que algo parecido ocurrirá con las demandas muy atomizadas y flexibles, pero es claro que el desplome inesperado de una demanda de este tipo es más improbable.

En cualquier caso, tanto si se trata de productos de consumo como de productos con destino a empresas o instituciones, la proyección de los datos históricos, cuando es oportuna, sólo es útil para el conocimiento de la evolución global del mercado, de ninguna manera debe utilizarse como previsión de las ventas particulares de nuestro negocio, ya que las ventas particulares dependen de la capacidad competitiva de la empresa, comparada con las de sus competidores. Ha de recordarse que la lucha por el mercado es segura en la mayoría de los negocios, debido a una oferta disponible muy superior a la demanda.

En lo que se refiere a la proyección de las variables que afectan a los intereses económicos podríamos distinguir:

a) Variables que influyen en la demanda.

1) Variables que afectan a la demanda en sí misma:

i) Evolución de las necesidades que satisfacen los productos:

(1) Productos actuales

(2) Productos nuevos

que satisfagan las necesidades actuales y/o que cubran nuevas necesidades.

La proyección respecto a los productos nuevos exige una definición de la postura a adoptar en el futuro respecto a la gama de productos según se vaya a ofrecer toda la gama completa, o, por el contrario, se adopte una política de enfoque con especialización en determinados productos de la gama.

ii) A las necesidades satisfechas en los clientes finales habrá que añadir las cubiertas en clientes intermedios, cuyo efecto en los resultados de la empresa puede ser incluso superior en algunos casos. Aun cuando existen fuertes interrelaciones entre ambos es necesario realizar el análisis de cada uno de ellos, clientes intermedios y clientes finales, por separado. Sobre este tema volveremos en el capítulo correspondiente al análisis de la ventaja competitiva.

iii) Análisis de los clientes:

– Evolución prevista en el número de clientes. Es importante destacar este análisis en los casos en que la valoración de la flexibilidad comer-

cial sea menos favorable. Así por ejemplo, en el caso en que los clientes sean empresas, los fenómenos de reducción en el número de demandantes pueden conducir a situaciones de oligopolio, o incluso de monopolio de demanda, que podrían alterar la relación normal entre la oferta y la demanda, como en las megafusiones insertadas en movimientos de globalización.

– Evolución de la capacidad de compra de los clientes. Esta evolución se manifiesta en:

a') Situación económica prevista de los clientes.

Según el grado de necesidad del producto la demanda se verá más o menos afectada por la situación económica esperada de los clientes (así se prescinde antes de bienes superfluos que de primera necesidad). La importancia de la situación económica en productos cuya necesidad no es tan clara o urgente suele ser mayor cuando los clientes son empresas, que razonan más apoyadas en criterios profesionales. Y en ambos casos, economías domésticas o empresas, es fundamental considerar la importancia relativa de la compra en el presupuesto total para valorar el efecto de la situación económica en la demanda.

No debe olvidarse que, en el concepto de situación económica, está influyendo no sólo la propia situación económica en sentido estricto, sino también las expectativas de los posibles clientes (muy especialmente en productos de consumo duradero y en bienes de inversión).

b') Capacidad de los clientes para usar los productos, especialmente en productos que exijan conocimientos o medios especiales para obtener de los mismos el rendimiento adecuado.

– Evolución en los hábitos de compra. Piénsese, por ejemplo, en el crecimiento en el comercio electrónico en muchos sectores.

2) Variables ajenas a la demanda en sí misma que, sin embargo, influyen sobre ella. Podrían considerarse en este apartado las influencias que pueden tener sobre la demanda los diferentes aspectos de la política económica pública esperada a lo largo del horizonte.

1. Política comercial esperada:

- Interior: política de precios, condiciones de garantía de los productos (en su transporte: mercancías peligrosas; en su utilización: crecientemente se exige mayor normativización en las condiciones de calidad de los productos). Recuérdese el comentario sobre políticas regulatorias que pueden afectar de manera importante a la situación comercial de una empresa.
- Exterior: régimen esperado de comercio con las áreas posibles consumidoras de nuestros productos.

2. Política monetaria:

- Evolución de las figuras financieras, cuando la financiación resulta un ingrediente importante de la venta.
- Evolución del tipo de cambio de moneda, previsión fundamental cuando se espera que las ventas en otra moneda sean un componente importante de las ventas totales.

3. Política fiscal:

- Política presupuestaria: su evolución puede afectar fuertemente a la demanda, cuando los productos de la empresa tienen una relación más o menos directa con la demanda del sector público (no será componente importante cuando la única influencia sobre la demanda se produzca a través del peso que el gasto público tendrá sobre el gasto total).
- Política tributaria: principalmente a través de los impuestos indirectos, cuya evolución puede representar un factor notable en los precios de los productos.

b) Variables que influyen en la oferta:

1) Políticas previstas de la competencia:

1. Medidas previstas de los demás oferentes que pueden aportar aspectos diferenciales a sus productos, como:

- Mejoras tecnológicas que permitan satisfacer las necesidades de los clientes en condiciones ventajosas.
- Especiales políticas comerciales de otros oferentes. Políticas que afectarían a los sistemas de publicidad, promoción, comercialización, etc.
- Especiales condiciones económicas de algunos competidores, por poseer singularidades en la compra de las materias primas, ventajosas condiciones financieras en lo que se refiere al coste de la financiación, etc.
- Acuerdos con otros oferentes, formando grupos que les permitan aspectos diferenciales, por ejemplo si se prevé la unión o colaboración entre empresas que posean productos complementarios. U otras medidas estratégicas con efectos en diferenciación. Les llamaremos estrategias instrumentales en el capítulo siguiente.

Los competidores con esta política tenderán a diferenciarse y, en algunos casos, intentarán hacerse fuertes en nichos de mercado que compren productos elevados en el grado de interés, en la gama, con lo que pueden desplazar a nuestra empresa hacia los productos peores de la gama.

Con el inconveniente adicional que esta política diferenciadora de los competidores, puede no afectar demasiado al volumen de nuestras ventas, ya que incluso inconscientemente nuestra organización comercial se encaminará hacia los huecos que la competencia, más agresiva, va dejando en el mercado. El inconveniente consistirá en que, si no existe un detallado control de gestión, la empresa afectada, al no caer su volu-

men de ventas, no apreciará con claridad su empeoramiento de gama y tardará en reaccionar.

2. Planes de variación de la oferta de los competidores¹.

2) Políticas públicas que afectan a la oferta:

Se considerarían en el mismo sentido que lo comentado anteriormente para la demanda.

c) Evolución de las variables que influyen en la política técnica.

1) Decisiones sobre modificaciones e incorporaciones de mejoras técnicas como consecuencia de cambios en la gama de productos.

2) Política de calidad respecto a productos y procesos.

d) Evolución de las variables que influyen en los costes de los productos:

1) Componentes, materias primas, auxiliares y fuentes de energía. Como en un momento posterior, cuando se desarrolle la estrategia de costes y productividad, se entrará en mayor detalle sobre las actuaciones que afectan a los costes de los productos, se aprovechará este apartado para resaltar algunos aspectos relevantes de la función de aprovisionamientos cuya importancia es notoria por la frecuencia de las políticas de subcontrataciones.

Parte importante de los costes (evidentemente no todos ni en todos los negocios) dependen de la gestión de aprovisionamientos. Esta gestión habría de ser realizada teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- Los aprovisionamientos representan una función comercial, aun cuando de signo contrario a la de ventas, deben ser dirigidos con una orientación hacia el mercado de compras.
- La aplicación de criterios comerciales a las compras obliga a tomar una postura activa, a salir a comprar, y no pasiva de esperar a que nos vendan.

La adopción de una postura activa de visión comercial conduciría a una actuación de aprovisionamientos con las siguientes gestiones:

1. Evolución esperada de las necesidades a cubrir por los componentes, materias primas, auxiliares y energías.
2. Análisis del mercado de productos capaces de satisfacer esas necesidades:
 - 2.1. Búsqueda de productos tradicionales.
 - 2.2. Búsqueda de respuestas a través de los nuevos materiales.
 - 2.3. Análisis combinado de materiales tradicionales o nuevos, el juego de los materiales compuestos.

¹ En general, como visión global de la situación del sector y sus principales fuerzas de acción, pero en concreto, respecto a la competencia, es interesante complementar este análisis con el conocido “Modelo de las cinco fuerzas” de PORTER, M.E.: “Cómo influyen las fuerzas de la competencia en la formación de una estrategia”. *Harvard-Deusto-Business Review*, Primer Trimestre, 1980.

3. Análisis de la oferta de componentes, materias primas, etc. Una vez determinados los productos más adecuados deberá pasarse a analizar las características de su oferta:

- 3.1. Localización de oferentes de materias primas, auxiliares, componentes, etc.
- 3.2. Estructura de la oferta. Grado de concentración o dispersión de la oferta; afectará a la flexibilidad de los aprovisionamientos.

En este punto queremos llamar la atención sobre la rigidez que pueden generar, incluso con mercados de estructura dispersa, las políticas de compra que conducen a posiciones de gran dependencia de los proveedores, como por ejemplo los sistemas tipo *Just in Time*.

- 3.3. Capacidad de la oferta
- 3.4. Características de las condiciones de cada oferente, medición de su influencia en la selección comparada de los materiales más apropiados o su combinación.

4. Evolución de la política públicas respecto a los componentes, materias primas, auxiliares y fuentes de energía:

2) Evolución prevista en el funcionamiento de las instalaciones: mermas (cuando existan) y rechazos, según los diferentes orígenes. Podría ocurrir que ciertas mermas en el proceso o ciertos rechazos proviniesen de la forma en que ciertas máquinas trabajan; en este caso, a medida que la previsión realizada se alejase del momento inicial, sucedería que los desajustes de dichas máquinas –y en consecuencia los rechazos– creciesen.

e) Evolución de las variables que influyen en la productividad:

1) Aumentos de la productividad previstos como consecuencia de los procesos de mejora.

Pueden tener su origen en:

- La definición de los procesos. Se generarán normalmente a nivel de dirección.
- La ejecución. En este caso provendrán más habitualmente de los ejecutores.
- La relación con otras áreas: en los casos de metas funcionales cruzadas.

2) Variaciones de la productividad como consecuencia de la dedicación.

3) Variaciones de la productividad debidas al funcionamiento de las instalaciones.

f) Evolución de variables que influyen en los gastos de estructura

1) Evolución de los gastos de los recursos humanos. Frecuentemente cuando se hace la proyección de estos gastos suele caerse en el error de extrapolar, simplemente, los gastos históricos en función de la inflación esperada. Evidentemente esta postura no es correcta:

1. Porque la política de recursos humanos debe recoger las consecuencias de las demás políticas de la empresa: comercial, compras, técnica, etc. Lo que obligará a:

- Reconsiderar las necesidades de formación y preparación de recursos humanos.
- Retocar las estructuras organizativas tradicionales.

Todo lo cual conducirá al establecimiento de nuevos escalones y por consecuencia a cambios de categorías en la organización.

La política técnica y de productividad servirá para determinar el número de personas en cada escalón.

En consecuencia el resto de políticas encauzan, en cierta manera, el plan de recursos humanos.

2. Porque además, deberá diseñarse una política de recursos humanos en función de las variaciones esperadas en el mercado de trabajo.

Una vez establecido el plan de recursos humanos la política debe tratar de poner en práctica dicho plan teniendo en cuenta:

- Las condiciones exteriores existentes en el mercado de trabajo. Referencia obligada para toda política de recursos humanos.
- Las características y peculiaridades de la propia organización.

2) Evolución de los gastos financieros. El lector apreciará que entre las medidas que la empresa debe tomar para mejorar su actividad actual, está la búsqueda de una adecuada estructura financiera que disminuya a largo plazo sus gastos financieros y trate de cumplir los objetivos de solvencia ya comentados.

3) Evolución del resto de gastos de estructura. Según el tipo de actividad en que se desarrolle el negocio, habrá que poner un mayor énfasis en el análisis de los diferentes gastos de estructura y, sobre todo, diferenciar la naturaleza de los gastos según deban ser considerados dependientes o no de determinadas políticas para apreciar su variabilidad.

En lo que se refiere a la proyección de las variables que influyen en el objetivo de flexibilidad, no es preciso insistir sobre cuáles serán las variables que determinarán las flexibilidades externa e interna de nuestra actividad. Dichas variables son, en la mayoría de los casos, las mismas que se han utilizado en el análisis del objetivo de flexibilidad.

Diagrama de interacción. Es posible que, en la mayoría de los casos, los cambios de las variables estudiadas sólo tengan efecto sobre la magnitud directamente afectada, y posteriormente esta magnitud al combinarse con las demás afecte a los resultados pero sin modificar las demás variables consideradas. Sin embargo,

existirán otros casos en que las variables se influirán mutuamente, es decir, existirán efectos inducidos; de tal manera que, si bien hemos considerado en un primer momento la evolución de una variable y de otra separadamente, antes de combinarlas en el modelo empresarial que las relaciona para conseguir unos determinados objetivos tendremos que analizar si se puede producir alguna variación adicional en cualquiera de ambas como consecuencia de la evolución de la otra.

Para recoger estos efectos posteriores se puede construir un diagrama de interacción².

El diagrama de interacción tiene como finalidad la definición de políticas que deban dar respuestas a efectos interrelacionados.

Por otra parte, la elaboración del diagrama es mejor si se hace con un órgano colegiado, que permita recoger todas las vertientes de la empresa.

Un ejemplo ayudará a una mejor comprensión de lo anterior.

Diagrama de interacción.

	Comportamiento de la competencia	Recursos Humanos	Política de compras
Comportamiento de la competencia		Pueden intentar atraer a personas de nuestra empresa con ciertas capacidades críticas.	Puede afectar si la Flexibilidad externa es baja.
Recursos Humanos	Puede generar dificultad de entrada en el negocio para la competencia.		Puede obligar a reconsiderar los procesos.
Política de compras	Puede elevar barreras a la entrada.	Puede suponer nuevas necesidades de formación.	

También deseamos resaltar que este análisis debe servir como acicate para la revisión de muchas decisiones, en las que la exigencia de nuevos planteamientos no es traída a las decisiones de la empresa de manera automática, como, por el contrario, ocurre con la gestión operativa. Añadiremos, además, que dicha revisión debe verificarse en todo caso, ya que puede hacer cambiar la perspectiva de un negocio.

² JOHN ARGENTI, *Planificación de la empresa*, Oikos-Tau, Barcelona, 1970, págs. 85-129.

Una forma práctica de producir ese automatismo podría ser la revisión continua de la gestión del negocio actual, de tal manera que, si su horizonte fuese de 4 años, cada año sucesivo se reconsideraría el plan para el horizonte de los 4 años siguientes. Este sistema permitiría:

- 1º. Dar el pretendido automatismo a las decisiones de medio plazo.
- 2º. Actualizar las variables que pudiesen haberse incorporado al plan de manera poco adecuada.

Por último, es importante destacar que este análisis contempla un horizonte de medio a largo plazo. Las decisiones que pueden cambiar el signo de la previsión son normalmente decisiones cuyos efectos trascienden de un ejercicio económico; de aquí que deba tenerse especial precaución con el tipo de tratamiento que se les da, especialmente su engarce con las decisiones de corto plazo.

A título de ejemplo dentro de las medidas que actualmente tomamos en consideración, podemos contemplar algunas tales como cambios en los diseños organizativos, mejoras en los métodos de trabajo, campañas de publicidad y otras muchas que se escapan del puro campo operativo. Como puede apreciarse, estas decisiones deben recibir un tratamiento que contemple un horizonte más amplio que el de un ejercicio.

Si dichas medidas se contemplasen con una óptica de corto plazo no se tomarían nunca, ya que normalmente, en el período en que dichas decisiones se ponen en funcionamiento, no aportan más que costes, sin ninguna contrapartida de contribución positiva a los objetivos.

Por ello, es importante destacar que el análisis de la gestión del negocio actual debe contemplar un horizonte que permita recoger las consecuencias que respecto a la consecución de los objetivos producirán las medidas antedichas.

Para evitar que la gestión de corto plazo rechace estas medidas, lo que debe hacerse es obligarle a que las acepte sin permitirle discernir sobre ellas, pues se trata de decisiones con un horizonte más amplio, haciéndolas intervenir como restricciones que hay que cumplir necesariamente³.

³ Quizá esté familiarizado el lector con los procesos de optimización a corto plazo, en los que se combinan todas las opciones del período, con un horizonte de un ejercicio, buscándose la mejor consecución de los objetivos. Véase, por ejemplo, Antonio FREJE URIARTE y Susana RODRÍGUEZ VIDARTE, *Control de gestión. Optimización de las decisiones operativas*, Ibérico Europea de Ediciones, Madrid, 1993. En este caso, puede plantearse una dificultad de enlace entre el corto y largo plazo, ya que al concretar en el plan a corto plazo del primer ejercicio las decisiones que pretenden mejorar la gestión de la actividad actual, dichas decisiones en ese primer ejercicio sólo contribuirán negativamente, sólo producirán costes, ya que, como anteriormente advertimos, en ejercicios posteriores se obtendrán sus efectos positivos.

2. Breve referencia a los tipos de decisiones organizativas u operativas, que coadyuvan a la eficacia en los negocios actuales y a poner las bases de movimientos estratégicos futuros.

En este apartado se intenta delimitar unos criterios que faciliten el aumento de competitividad de los negocios actuales, sin comprometer de una manera irreversible el futuro de las empresas resaltando la importancia de la actuación conjunta por medio de decisiones directas y decisiones combinadas.

Las decisiones a las que aquí se hace referencia, serán decisiones derivadas de la estrategia constituida por los negocios actuales.

Intentan, como se ha dicho, un aumento de la competitividad de la empresa, y de participación en los mercados. Convendría advertir que se trataría de medidas de gestión que impulsarán el avance en el mercado, pero no pretenderían un salto apreciable, en poco tiempo. Esta pretensión exigiría un cambio importante en la dedicación de recursos y se acercará más a una nueva definición estratégica, que a un simple avance respecto a la situación de partida.

La finalidad de la distinción entre decisiones directas y combinadas, de las que se incluye un pequeño esquema en la página siguiente, es transmitir al gestor la necesidad de mantener un talante equilibrado frente a las incitaciones de las técnicas de gestión, que se manifiestan como soluciones infalibles. Todas las herramientas de gestión tienen interés, presentan vertientes aprovechables, pero nunca debe olvidarse que forman parte de un conjunto, la empresa, y además cada empresa tiene sus propias particularidades.

Para concluir este apartado podríamos recordar que la simple aplicación de técnicas aisladas es un ejercicio tentador. Como se ha dicho algunas de ellas son altamente interesantes. Se desea resaltar que el gestor, en el esfuerzo por avanzar en capacidad competitiva, debe recordar que hay una necesidad de combinar y encajar las decisiones, que hay una técnica de la combinación, esta técnica es el auténtico ejercicio de la dirección.

3. Limitaciones a actuaciones de gestión que pudieran generar confusión con alternativas estratégicas, no claramente formuladas

La intensificación de la gestión acumulativa en los negocios actuales puede conducir al error de confundir la mejora de la gestión en el negocio en que estamos, con la adopción de una estrategia de penetración en el área producto-mercado en que dicho negocio se desenvuelve.

Para evitar tal peligro, aun cuando no es el momento adecuado y aun cuando posteriormente volveremos sobre este punto, daremos una somera explicación de lo que se entiende por estrategia de penetración.

Contenido de las decisiones	Decisiones directas	Decisiones combinadas
Objeto (Pretensión prioritaria de la decisión).	Un solo objeto muy definido. (Los demás aspectos de la empresa que pudieran afectar a la decisión o verse afectados por ella, se consideran como datos para la decisión. Por ejemplo: Compra de una materia prima, Selección de un empleado, etc.).	Pluralidad de Objetos. (Por medio de la decisión se pretende influir en determinadas finalidades. Buscar el equilibrio entre ellas y producir un efecto conjunto. Por ejemplo: Diseño organizativo, Optimización de criterios a corto plazo, etc.).
Áreas de responsabilidad organizativa implicadas en la decisión	– Normalmente un área organizativa. (Al menos la responsabilidad principal de la toma de decisión y de sus resultados, aun cuando pudieran aportar información o condiciones otras áreas).	– Las decisiones afectan al conjunto de la empresa, o si son más reducidas a varias áreas organizativas. (No siempre deben afectar al conjunto de la empresa, y sobre todo no siempre a largo plazo. Caben decisiones combinadas entre las áreas Comercial, Financiera y Producción, respecto al trabajo con determinados clientes).
Tecnologías en que la toma de decisión deberá apoyarse.	– La gran mayoría de las veces los criterios para decidir provienen de la Tecnología preponderante en el Área de responsabilidad más implicada. (Por ejemplo para una compra la tecnología prioritaria es la de Aprovisionamiento, como se ha dicho otras tecnologías pueden intervenir como información o condicionantes, etc.).	– Convergencia de tecnologías. La búsqueda de una convivencia de las diversas técnicas, su dosificación y la definición de unos criterios de interrelación, que conduzcan a una multiplicación de los efectos, constituyen la base de la técnica de combinación.

Consideraremos que se adopta una estrategia de penetración, cuando decidamos mantenernos en el tipo de negocio en que estamos, pretendiendo aumentar nuestra participación en el mercado, para lo que dedicaremos una serie de recursos que, y esto es lo importante, nos impedirán, al dedicarlos a la penetración tomar otra serie de opciones estratégicas.

La intensificación de la gestión en la actividad actual debe suponer la adopción de aquellas medidas de gestión que no comprometan recursos adicionales o que, al menos si lo hacen, sea en una cuantía reducida que no impida contemplar la posibilidad de otras opciones estratégicas.

Nos damos perfecta cuenta de que la diferenciación puede convertirse en una diferencia de grado si se apoya en la dedicación de recursos. Sin embargo, y a título de puro ejemplo, la diferenciación podríamos fundamentarla en el origen de los recursos utilizados; cuando éstos provienen de la materialización de las cantidades dedicadas a amortización del activo (considerando los valores de reposición, etc.) o se utilizan recursos humanos entrenados y potenciados en la propia empresa de acuerdo con los planes “corrientes” de formación, nos halla-

ríamos ante las medidas que deben acompañar a la pura mejora de gestión. Cuando, por el contrario, debemos acudir a recursos exteriores o entre los propios debemos utilizar para las decisiones recursos que provienen de las reservas, si se trata de recursos económicos, o respecto a los recursos humanos, acudir a especiales planes de potenciación o reclutamiento, estamos dedicando recursos que podríamos utilizar para otros destinos estratégicos.

La diferenciación que hacemos, tiene una finalidad esencialmente práctica. En muchas ocasiones, las empresas que no se han planteado esta diferenciación incurrir en un comportamiento que a largo plazo puede resultarles funesto. Dicho comportamiento consiste en aplicar de manera paulatina y constante, pero no suficientemente pensada, todos los recursos de que van disponiendo para mejorar su situación en la actividad histórica. A medida que toman estas decisiones no van apreciando que las mismas les llevan más lejos que el intento de mejora de eficacia en el negocio en que están, e inconscientemente van adoptando, sin darse cuenta, una estrategia de penetración. Este comportamiento les impedirá contemplar otras oportunidades diferentes del propio negocio actual, puesto que, si en un momento posterior pudiesen estudiar la posibilidad de tomarlas, se hallarían sin recursos, agotados en la expansión de la actividad histórica.

Es importante recordar, para finalizar este apartado sobre intensificación de la gestión en los negocios actuales, que los diferentes tipos de gestiones (recuérdese que las simplificábamos en estratégicas, organizativas y operativas) tienen sus propias características y sobre todo tienen especiales informaciones y condicionamientos sobre los que actuar, por lo que deben tomarse disfrutando de suficientes grados de libertad entre sí.

4. Decisiones sobre estrategias instrumentales que apoyarían los negocios actuales

Como posteriormente se verá, hay estrategias instrumentales, que refuerzan el desempeño en los negocios actuales. En muchas ocasiones representan estrategias muy útiles, suponen no sólo un fortalecimiento del negocio existente sino la apertura de posibilidades, que los negocios actuales por sí mismos no hubiesen podido conseguir. En este sentido son algo totalmente diferente a la acumulación de medidas que no consiguen cambiar el signo poco interesante de la estrategia histórica, manifestada en los negocios actuales. No obstante, se desea llamar la atención sobre la necesidad de que las estrategias instrumentales (a las que se hará referencia en el próximo capítulo) permitan acceder a oportunidades que de otro modo estarían vedadas.

El valor aportado por esas nuevas oportunidades justificará las estrategias instrumentales.

2. LOS NEGOCIOS ACTUALES COMO POSIBLE SEMILLERO DE CAPACIDADES DISTINTIVAS

Otro de los aspectos realmente importantes en la mejora de gestión de los negocios actuales, es la potenciación de capacidades distintivas. También se presentan con otras denominaciones como “competencias genéricas”, “competencias de liderazgo”, “opciones estratégicas”, “competencias esenciales”, etc.

Se trata del desarrollo y potenciación de capacidades, con el designio de que sirvan de elemento futuro de diferenciación y ventaja competitiva.

Con el fin de que se alcance una familiaridad suficiente, se citan a continuación algunos ejemplos de capacidades o competencias, tomados de varios grupos empresariales:

Se pretende en el negocio (o en el Grupo empresarial).

- *Disponer de recursos personales. Mediante la potenciación de:*
 - *Pensamiento analítico.*
 - *Pensamiento conceptual.*
 - *Estabilidad e integridad.*
 - *Etc.*
- *Orientar la acción. Mediante:*
 - *La iniciativa.*
 - *La orientación a los resultados.*
 - *Etc.*
- *Dominar el entorno. A través de:*
 - *La búsqueda de información.*
 - *Mejora continua.*
 - *Etc.*
- *Aunar esfuerzos:*
 - *Trabajo en equipo.*
 - *Desarrollo de personas.*
 - *Etc.*

Otras veces, adoptan una formulación un poco diferente. Por ejemplo, *se pretende:*

- *Pensamiento estratégico y dirección por objetivos.*
- *Liderazgo del cambio.*
- *Desarrollo de personas.*
- *Compartir conocimientos y experiencias.*
- *Creación de valor.*

A pesar de su formulación algo diferente se aprecia el parecido entre ambos planteamientos.

Más esquemático, pero con una intención similar, lo representan aquellas formulaciones que recogen la misma intención de potenciación de capacidades expresadas de manera más escueta. Entre las denominaciones utilizadas con alguna frecuencia, está la de “Opciones estratégicas”. Citamos las presentadas por una empresa:

- *Ambiente de excelencia.*
- *Crecimiento y desarrollo.*
- *Aprendizaje continuo.*

En todos los casos se trata de potenciar capacidades. Se hace a partir de los negocios actuales. Exigen, la gran mayoría de las veces, una importante dedicación de recursos financieros, humanos y de conocimiento. Algunas veces abren nuevas expectativas de negocio, otras simplemente refuerzan los negocios actuales. Todo ello obliga a hacer una referencia detallada sobre este tipo de decisiones.

De aquí en adelante, a estas medidas de gestión las denominaremos capacidades de la empresa, o simplemente fuerzas.

Lo que se pretende es que los gestores lleguen a comprender su funcionamiento, para que puedan hacer una utilización eficaz de las capacidades.

Debe comenzarse diferenciando las capacidades, en cuanto a su origen.

- a) Capacidades que pueden tener su base en la historia de la empresa.
- b) Capacidades que pueden resultar como consecuencia de un desarrollo programado.

Es claro, por otra parte, que existirán situaciones mezcladas, una muy frecuente es iniciar el desarrollo de capacidades a partir de una base histórica.

a) Capacidades que pueden tener su base en la historia de la empresa

Se trata de aprovechar lo que la organización ha generado, casi se podría decir de una manera poco consciente. Las causas que las motivan no aparecen claras.

Las estrategias emergentes, están confiando en que este tipo de capacidades se producirán y generarán respuestas más competitivas que el desarrollo intencionado de determinadas fuerzas.

Es un método de análisis que confía más en la capacidad generadora de la propia naturaleza, en este caso la naturaleza social que se configura a través de

las relaciones organizativas, que en la potenciación organizada de ciertas formas de gestión.

No se trata aquí de discutir el valor de esta teoría, se intenta, más bien, definir criterios que contribuyan al aumento de competitividad y creatividad de las empresas. Sí parece que la capacidad creativa de las organizaciones, dejadas a sus propios impulsos, sin algún tipo de orientación o guía, generarán nuevos planteamientos, incluso brillantes o no esperados, pero su ritmo no será el exigido por la lucha competitiva en los mercados.

Se precisa mucho tiempo de funcionamiento de una organización para que produzca efectos creativos, que a la vez de originales sean diferencialmente mejores.

Queremos indicar, con lo anterior, que las capacidades distintivas, con origen en criterios emergentes tendrán una cierta tendencia a la entropía y a la dispersión y por tanto, deben ser reforzadas con alguna forma de ordenación.

b) Capacidades resultantes como consecuencia de un desarrollo programado

Estas capacidades pueden tener dos finalidades distintas:

- Mediante la potenciación de determinadas capacidades, se intenta ganar ventaja competitiva en estrategias ya definidas.

En este momento no tiene interés diferenciar si se trata de los negocios actuales o nuevas estrategias. Lo sustantivo es la intención de ganar posición competitiva en determinadas estrategias, en negocios definidos.

Sin entrar en la vieja polémica sobre si la estructura sigue a la estrategia o al revés a la que nos referiremos al final del capítulo dedicado a las sinergias, en este caso se trata de potenciar capacidades que a su vez refuercen una estrategia concreta.

- Se desea utilizar la estructura, como elemento generador de cambio. Se pretende introducir de manera intencionada, en la estructura existente, elementos de generación de innovación y cambio. Se trata de desarrollar capacidades concretas que se espera generen oportunidades de innovación. Las capacidades están definidas, tanto como lo pueden estar en el caso anterior, si bien en esta ocasión no se trata de conseguir, a través de las capacidades, ventajas competitivas determinadas en estrategias elegidas, sino de potenciar capacidades previamente definidas, a la espera de que generen oportunidades estratégicas.

A diferencia de las estrategias emergentes, en que las oportunidades nacen de la propia estructura, según unas leyes que la propia organización de una manera espontánea desarrolla, en las capacidades como elementos gene-

radores de cambio se espera que las oportunidades surjan también de la organización, pero mediante el desarrollo intencionado de ciertas capacidades, que debida y sistemáticamente ordenadas se confía en su fecundidad creativa.

Todas estas formas de entender las capacidades, para que las conviertan en algo efectivo, exigen un sistema de análisis de las propias capacidades. No valen todos los resultados de las diversas formas de obtener las capacidades, desde luego no valen todas las fuerzas lo mismo.

Para valorar las capacidades y orientar la dedicación de esfuerzos y recursos a su desarrollo se incluye a continuación un esbozo de valoración⁴.

Características que deben tener las fuerzas o capacidades distintivas

En un capítulo posterior de este libro cuando se introduzca el concepto de “Herramienta de gestión diferenciadora”, deberá establecerse una interrelación entre ese criterio y el concepto de capacidad distintiva, que se está analizando.

Características fundamentales de las capacidades distintivas:

1. Heterogeneidad

La finalidad más destacable de cualquier capacidad es la producción de elementos diferenciales. Los resultados de su aplicación serán heterogéneos respecto a lo que otros pueden ofrecer.

Su interés estará en la posibilidad de ser distintos.

2. Sostenibilidad

Es la garantía de que la capacidad analizada, pueda resistir acciones externas que neutralicen la posibilidad de diferenciación o prolongar en el tiempo la aceptación de los elementos diferenciales.

3. Apropiabilidad

Representa la posibilidad de que la capacidad distintiva permanezca en la empresa, esté apropiada por ella. La apropiabilidad representa una garantía de continuidad de la fuerza frente a acciones de disgregación interna.

A continuación se pasa revista a los atributos más sobresalientes de cada una de las características fundamentales. La pormenorización de los atributos tiene como finalidad, avanzar en la concreción de las características y por tanto, su

⁴ Este esbozo se ha extractado de la tesis doctoral realizada por Ludger Teodoro HERZOG, “Aproximación a la Ventaja Competitiva a partir de recursos y capacidades”, defendida en la Universidad de Deusto en julio de 2000.

mayor facilidad de utilización en la gestión.

1. Heterogeneidad

- 1.1. Atractividad. Es un requisito necesario de la Heterogeneidad. No se trata sólo de ser y hacer cosas distintas, sino que las diferenciaciones sean apreciadas por los destinatarios.

La atractividad puede adoptar dos formas:

- a) Produce ventajas en prestaciones a los partícipes sociales a que va dirigida. (La innovación puede tener como destino cualquier partícipe social, recuérdese el capítulo sobre objetivos de la empresa).
- b) Produce ventajas en costes y productividad, o en los diversos procesos. (Posteriormente cuando se analicen las “estrategias genéricas” se entenderá mejor esta posibilidad).

Debe tenerse en cuenta que según cual sea la intención en el desarrollo de una capacidad distintiva, (puede ser la diferenciación en estrategias ya definidas, o generar elementos de creación futura de diferenciación, aun no claramente definida) el papel de la “atractividad” es muy diferente. Se tendrá más clara y será más concreta la atractividad en estrategias definidas, que cuando se pretende el desarrollo de competencias genéricas, cuya aplicación en estrategias futuras, aun no se contempla con claridad.

- 1.2. Amplitud. Viene determinada por la cantidad de aplicaciones en las que la capacidad distintiva podría utilizarse. Se supone variedad de aplicaciones dentro de estrategias definidas. Por ejemplo, la fuerza desarrollada, no sólo produce efectos diferenciales en un producto, sino en una parte importante de la gama de productos. El mismo criterio de amplitud podría aplicarse a las políticas.
- 1.3. Extensibilidad. Representa un atributo reforzado de 1.2. Amplitud, se trata de la posibilidad de utilización de las capacidades en otras estrategias, ya definidas. Este atributo es más interesante en los “grupos empresariales”, en los que pueden coexistir varias estrategias, más o menos combinadas.
- 1.4. Replicabilidad. Se refiere a la posibilidad de repetir, debidamente adaptadas, las características que definen la heterogeneidad. Lo más adecuado es que la capacidad se concrete en un sistema de trabajo. El sistema garantizará el cumplimiento suficiente de los aspectos diferenciales. Aun más garantizará cierta uniformidad en la manifestación de las diferenciaciones.

2. Sostenibilidad

Hay aspectos de la sostenibilidad referida a las capacidades, que presentan gran similitud con la sostenibilidad de las estrategias a que las capacidades apo-

yan. Algunos de estos aspectos serán simplemente citados, pues se considerarán en mayor detalle cuando se analice la ventaja competitiva en una estrategia definida. Nos estamos refiriendo a:

2.1. Protección frente a imitaciones, mediante:

- Protección legal (patentes, marcas, etc.).
- Costes de escala para ser competitivos.

Como puede apreciarse, la sostenibilidad derivada de la protección legal se refiere más a las aplicaciones de las capacidades que a las propias capacidades.

El resto de atributos correspondientes a la sostenibilidad, presentan un contenido menos concreto y más próximo a los aspectos inmateriales de las capacidades.

2.2. Ventajas de ir por delante.

Pueden tener formas diversas, pero todas ellas se refieren a las mejores posiciones que surgen de la acumulación de experiencia en todas las funciones de la empresa y de la posición ganada por haber comenzado antes que los demás a trabajar en los distintos mercados de partícipes sociales.

2.3. Barreras intangibles.

Con diferencia, representa uno de los atributos que aporta mayor sostenibilidad, por la gran dificultad no sólo de imitación, sino incluso de observación.

Muchos de los principales componentes del llamado “Capital Intelectual” están recogidos en este apartado 2.3.y en el siguiente 2.4. Acumulación.

Entre las barreras intangibles que protegen las capacidades, cabe destacar:

- La ambigüedad causal. Desde el exterior se pueden observar los efectos de una capacidad, pero resulta complicado apreciar cuál es la causa productora de dichos efectos. El conocimiento tácito incorporado a la organización es uno de los mayores fundamentos de la ambigüedad causal.
- La complejidad social. Se refiere al ejercicio de la capacidad, exige acción interrelacionada y coherente entre diversas partes de la estructura.
- Dependencia de trayectoria. Si la capacidad exige para su constitución una secuencia compleja, ordenada y en muchas ocasiones larga. Difícilmente apreciable sin un análisis profundo, en cuanto a su comprensión, y más difícilmente imitable cuando se pretende hacerlo mediante decisiones rápidas y espectaculares.

2.4. Acumulación.

Puede referirse al asentamiento de conocimientos y prácticas, fundamentalmente cuando se da la conversión de la experiencia en técnica.

La acumulación puede tener también un sentido de relación, cuando la capacidad surge por la interconexión con otras capacidades.

- 2.5. Durabilidad. Es la vigencia de la capacidad distintiva con origen en la propia demanda. Lo contrario sería el agotamiento característico en diferenciaciones con ciclos de vida cortos.

3. Apropiabilidad

Es la garantía de permanencia de las capacidades frente a la disgregación interna o el desuso e incluso el olvido, ambas dentro de la propia empresa.

3.1. Facilidad de localización.

Para el adecuado comportamiento de una capacidad, es preciso localizarla, es decir, determinar sus componentes: conocimientos y prácticas; fijar el modelo que los interrelaciona y determinar las áreas de responsabilidad que se encargarán del funcionamiento adecuado.

No es infrecuente que existan empresas con grandes altibajos en la calidad de sus productos. Estas organizaciones pueden tener capacidades que llevarían a la consecución de una buena calidad en sus productos, pero no se han “apropiado” de la capacidad. La calidad excelente surge, en estos casos, cuando coinciden las variables favorablemente, pero no hay preparación para la repetición y la mejora.

3.2. Incorporación a los procesos.

Las capacidades traducen la experiencia en técnicas y éstas se incorporan a sistemas transmisibles a lo largo del tiempo. Aun cuando la conversión en sistemas pudiera hacerlas vulnerables a la imitación y debilitar su sostenibilidad, no debe impedirse el pase de las capacidades a sistemas. Si para evitar la imitación se evita traducirlas en sistemas, existirán muchas más posibilidades del deterioro de las capacidades por su falta de “localización”.

3.3. Imperfecta movilidad.

Muchas veces las capacidades permanecerán en la empresa porque, por su propia naturaleza, tienen difícil movilidad. Este podría ser el caso de una firme lealtad de los empleados (que, por otra parte, con toda probabilidad

se habrá acumulado tras una preparada y antigua relación con los mismos), u otros casos en que los niveles de especificidad de ciertas capacidades están muy ligadas a las características de la empresa, como podría ser el papel que la empresa representa en una red de colaboraciones.

5

DEFINICIÓN DE OPORTUNIDADES DE NEGOCIO

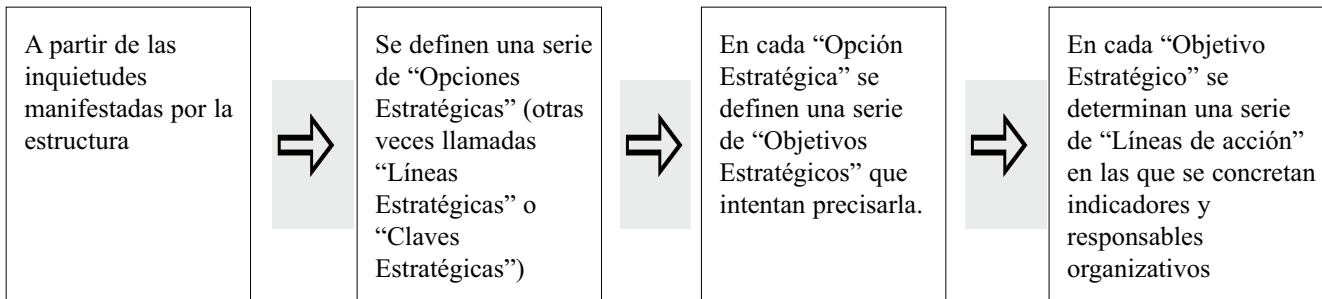
1. ORÍGENES DE LAS OPORTUNIDADES ESTRATÉGICAS

En este capítulo trataremos de orientar al lector en el confuso camino de la búsqueda y definición de oportunidades estratégicas. Evidentemente, no todas las estrategias son definidas o buscadas de acuerdo con un proceso de análisis estratégico. Las estrategias pueden surgir inesperadamente saliendo al encuentro del directivo, provenir de la intuición de la propia persona (estrategias emergentes) o emanar de la estructura en un proceso de búsqueda colectiva. Todas estas posibilidades existen y exigen ciertas condiciones al gestor y a la organización. No obstante, las estrategias con origen en criterios de decisión puramente intuitivos, mediante el aprovechamiento de sucesos ocasionales aparentemente favorables o con procesos de búsqueda colectivos en la estructura, deben someterse:

1. A los mismos métodos de análisis que las oportunidades que surjan como consecuencia de un proceso racional y ordenado de búsqueda de posibilidades estratégicas.
2. En el ánimo del decisor no deben ser incorporadas como ideas especialmente apreciadas, tentación muy habitual que las personas suelen tener respecto a sus propias ideas.

No obstante y con la única intención de aclarar esta postura, consideramos que puede resultar interesante analizar, aunque sea someramente, el papel que juegan las oportunidades estratégicas que proceden de procesos de búsqueda colectiva en la organización. Se trata de procedimientos apoyados en técnicas de comportamiento de las organizaciones que tratan de recoger las inquietudes que emanan de la estructura como punto de partida para la elaboración de las estrategias.

El esquema de actuación que habitualmente se sigue es similar al que aparece a continuación:



En el esquema anterior se puede observar que se mezclan procedimientos de búsqueda para la elección estratégica con otros de “puesta en práctica” de estrategias aún no definidas ni seleccionadas mediante la oportuna priorización.

Sin embargo, especialmente la primera parte de este proceso puede tener interés en la búsqueda de oportunidades estratégicas por lo que, a continuación, se intentan interpretar sus componentes más importantes y se sugiere su aprovechamiento, en determinadas condiciones, para el proceso de definición de las estrategias.

1. Las “Opciones Estratégicas”

Son criterios de comportamiento (a veces, intenciones) que se quiere que sean aplicados por toda la organización (aun cuando se trate de un grupo empresarial, en muchos casos). A título de ejemplo podrían citarse: “aprendizaje continuo en la organización”, “liderazgo activo y comprometido”...

La gran mayoría de las veces son decisiones del campo de la gestión organizativa:

- Que cuentan con la continuación (evidentemente mejorada, esa sería la intención) de los negocios existentes.
- Deben traducirse en el establecimiento de políticas que los diversos centros de decisión (por ejemplo, unidades de negocio) deberán aplicar.
- A veces, pueden tener una intención estratégica, cuando se trata de potenciar a futuro alguna capacidad distintiva. Sin embargo, debe advertirse que la mayoría de las veces la elección de la competencia esencial, o capacidad distintiva, es intuitiva.
- Se entienden mejor si se sitúan dentro de las responsabilidades de los servicios centrales (según el tipo de diseño organizativo del grupo empresarial, o de la empresa aislada si no forma parte de un grupo).

2. Los “Objetivos Estratégicos”

Intentan ser las expresiones concretas en las que se precisan las opciones estratégicas¹.

Su coherencia depende del método utilizado por la organización para llegar hasta las opciones estratégicas. Al partirse de las iniciativas de la organización que han sido agrupadas en “Opciones Estratégicas” suelen presentarse gran variedad de “Objetivos estratégicos” dentro de la misma opción estratégica. Por ejemplo, la referida opción estratégica que se formula como “aprendizaje continuo de la organización” permite una gran diversidad de objetivos estratégicos:

¹ Es similar al concepto de atributo como parte del objetivo al que nos hemos referido en el capítulo 3.

como podrían ser: “revisión y actualización de los procesos de aprendizaje”, que representa una “actividad clave” diferencial para cada tipo de negocio (posteriormente se apreciará mejor su parcialidad al analizar el Perfil de Capacidad).

Se desea señalar que este tipo de sistemas producen, en su utilización para la definición de estrategias, una serie de consecuencias positivas:

- Generan posibilidades de mejora que pueden afectar a cualquier tipo de decisiones.
- Recogen las experiencias e inquietudes de la estructura.
- Implican a la organización en el proceso estratégico lo que favorecerá su aceptación y puesta en práctica.

Aunque también se observan consecuencias desfavorables:

- Mezclan decisiones de todos los tipos y niveles.
- Las decisiones aparecen desarticuladas, sin ninguna interrelación ni jerarquización entre ellas.
- Su aplicación, tal como surge del análisis, puede suponer una dedicación de recursos que pueden quedar excesivamente dispersos.

Como conclusión podríamos señalar respecto a este tipo de sistemas:

1. Pueden resultar procedimientos interesantes para el alumbramiento de ideas y oportunidades de posible aplicación.
2. También son válidas para implicar a la estructura en el proceso estratégico, tanto en la sugerencia de ideas como en la posterior asimilación y realización de la estrategia resultante.
3. Pero las ideas que surjan:
 - a) Deberán clasificarse según sus características y naturaleza. (Recuérdese la clasificación en gestión operativa, estructural o estratégica, y recuérdese también las relaciones de independencia o dependencia entre ellas)
 - b) Una vez clasificadas es preciso que se incorporen al proceso estratégico, entendido éste como un proceso dotado de sistema y unidad interna, que conduce a la conclusión de una estrategia o combinación de ellas.

De este modo se consigue aprovechar las ideas generadas por la estructura, al introducirlas en un sistema dotado de coherencia para la definición estratégica. También se consigue convertirlas en instrumentos dosificables e interrelacionados entre sí. Todo ello permitirá dirigir las iniciativas generadas a las oportunidades estratégicas más válidas.

No debe olvidarse que uno de los aspectos más destacables de una buena estrategia es la capacidad para ordenar y sistematizar los elementos en la búsqueda de unas respuestas que impliquen la totalidad del negocio. Para una estrategia los componentes son importantes pero su combinación es definitiva. El método sistemático resulta, por tanto, indispensable.

Definir una estrategia, o combinación de ellas, resulta absolutamente necesario para dar respuestas coherentes a los diferentes mercados. La utilización de procesos más sistemáticos no supone rigidez si se tiene la capacidad técnica suficiente (en lo que se refiere a la técnica estratégica) para dejar suficientes grados de libertad a los diferentes actores.

A partir de este punto vamos a referirnos a procesos sistemáticos de búsqueda de alternativas, que pueden ser incorporados a las organizaciones y que las convierten en creativas mediante métodos de investigación ordenada y capacidad de análisis. Estos procesos sistemáticos sirven como substrato para canalizar las aportaciones de los otros métodos.

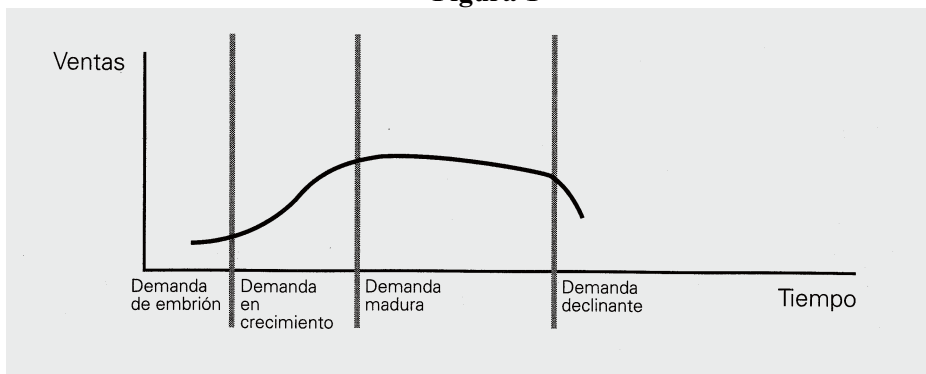
Concretamente, el sistema de búsqueda de oportunidades que vamos a incorporar se apoya básicamente en dos instrumentos:

- La posición en el ciclo de vida del negocio de partida.
- La clasificación de las estrategias de negocio genéricas en función de las necesidades que se tratan de cubrir en los mercados a partir de determinados productos. Partiremos de la internacionalmente conocida «matriz de Ansoff»².

La posición en el ciclo de vida del negocio de partida

Según la concepción tradicional del ciclo de vida del producto, un sector industrial pasa por diferentes fases o etapas a lo largo del tiempo, que vienen definidas por los puntos de inflexión en el crecimiento de las ventas de dicho sector. Aunque los distintos autores han presentado la idea de formas diferentes la base del razonamiento es bastante uniforme. La representación gráfica tradicional de estas etapas aparece recogida en la figura 1.

Figura 1



² ANSOFF, H.I., *La estrategia de la empresa*. Ed. Orbis. Barcelona, 1987.

El ciclo de vida de un sector (al que nos referimos) será diferente del ciclo de las empresas que lo integran aisladamente consideradas.

A este respecto, los autores generalmente distinguen entre clase de producto (p. ej. cigarrillos), forma (p. ej., con filtro, largos, mentolados) y marca, siendo clase el más amplio nivel de agregación³.

Una revisión de la literatura (fundamentalmente en el campo del marketing, que es donde más se ha tratado este tema) muestra que los autores generalmente consideran que las formas de producto se acercan más al concepto de ciclo de vida; las marcas individuales son difíciles de modelar y los patrones a nivel de clase de producto son menos atractivos, porque implican tendencias de ventas más largas. Sin embargo, aunque algunos autores⁴ consideran que de cara al establecimiento de políticas comerciales, a corto y medio plazo, habitualmente es más interesante el análisis de la forma de producto, en nuestra opinión es precisamente esta característica de la clase de producto (que implica tendencias de venta más largas) la que resulta más atractiva de cara a la definición de direcciones estratégicas de negocio.

En nuestro planteamiento el ciclo de vida se refiere a gamas de productos (realizados en base a una tecnología determinada) en aplicaciones concretas y en mercados geográficos también determinados, es decir, el ciclo de vida de un área de negocio.

A continuación situaremos, aunque sea brevemente, las características de las diferentes fases del ciclo de vida de un negocio.

1. *Demanda en embrión*⁵. Las necesidades objeto de posible satisfacción no están aún perfectamente definidas, o si lo estuviesen serán los productos que «normalmente» se ofrecen los que no responden con suficiente nivel de satisfacción a las necesidades sentidas.

Cuando un nuevo producto se lanza al mercado la empresa deberá primero darlo a conocer y estimular el interés, la prueba y la compra. Esto lleva tiempo. La duración de esta etapa depende de una serie de variables, como:

- La capacidad de compra de los clientes en sus dos vertientes: económica (que encierra dos aspectos, la propia situación económica del mercado al

³ ENIS, B.M., LA GARCE, R. y PRELL, A.E., «Extending the product life cycle». *Business Horizons*. Junio, 1976, pp. 46-56.

POLLI, R. y COOK, V., «Validity of the product life cycle». *The Journal of Business Strategy*. Vol. 42, n.º 4, octubre 1969, pp. 385-400.

⁴ TELLIS, G.J. y CRAWFORD, C.M., «An evolutionary approach to product growth theory». *Journal of Marketing*. Vol. 45, otoño 1981, pp. 125-132.

⁵ También denominada demanda emergente, fase de introducción o etapa de desarrollo del mercado.

que se dirige y las condiciones económicas de lanzamiento del producto) y de conocimiento necesario para la utilización del producto (la complejidad supondrá un freno).

- El grado de novedad.
- El encaje en los hábitos del comprador.
- El número de personas que participan en la decisión de compra.
- La presencia de sustitutivos competitivos.

La rentabilidad en esta primera fase es habitualmente muy baja e incluso negativa, ya que los costes son muy altos:

- Gastos comerciales altos: de publicidad, venta y promoción, distribución, etc.
- Gastos de producción altos: como consecuencia del bajo volumen de producción (ya que las ventas son escasas) y en algunos casos de los costes de aprendizaje (es habitual la subactividad inicial en la producción).

Aunque los precios suelen ser altos para contrarrestar en alguna medida los fuertes costes de lanzamiento, los márgenes son estrechos. La política de precios para la introducción de un producto puede ser muy variada, desde precios muy altos a bajos pero lo normal es que sean superiores a los que se establecen en otras fases ya que los costes serán también mayores.

El riesgo en este tipo de demanda será alto, no sólo por que en muchas ocasiones se desconoce si la demanda terminará o no por concretarse, así como sus características, sino también porque deberán concebirse unos productos para alumbrar y dar respuesta a esa posible demanda.

2. *Demanda en crecimiento.* Se ha producido ya una identificación entre necesidades y productos, y la demanda tiene capacidad y deseos de satisfacer esas necesidades con lo que se provoca un fuerte ritmo de aumento de la demanda. La demanda en crecimiento puede ser:

- 2a. Por constitución. Las necesidades son de nueva aparición, o no habían aparecido antes o no se habían satisfecho. La demanda crece rápidamente al entrar la sociedad en ese consumo.
- 2b. Por sustitución. Esta situación se producirá cuando la demanda por ciertas necesidades se había ya «estabilizado», pero surge un nuevo producto (normalmente de los que calificaremos como innovadores) que cambia la concepción de la prestación, y el mercado que se consideraba suficientemente «saturado» con los productos tradicionales inicia un período de sustitución de éstos por los nuevos productos, convirtiendo una demanda estabilizada en demanda en crecimiento.

En la duración de esta etapa influirán, de nuevo, todas las variables que tenían efecto sobre el tiempo de la demanda en embrión: el grado de novedad, la capacidad de compra, la existencia de sustitutivos competitivos, etc.; ya que las inercias de los compradores para entrar en el consumo del producto incidirán no sólo

en la fase primera en que pocos se inician sino también en la siguiente. Sin embargo, la historia existente de la etapa de introducción atenuará algunos de estos elementos como el grado de novedad. En la duración de esta etapa además inciden otros aspectos que interactúan como es el crecimiento de la competencia; así cuantos más oferentes haya de un mismo producto mayor será el esfuerzo por desarrollar un mercado para el mismo y, a su vez, el crecimiento del mercado atraerá a nuevos competidores. Por otro lado, a medida que aumenta la tasa de aceptación del consumidor, habitualmente será cada vez más fácil abrir nuevos canales de distribución y puntos de venta, lo cual también favorece el crecimiento. A *sensu contrario* las barreras de entrada en el negocio alargarán esta etapa. Lo más habitual es, sin embargo, que sea la fase más corta del ciclo de vida.

La rentabilidad también crecerá al hacerlo las ventas. Aunque los costes comerciales (fundamentalmente de publicidad, venta y promoción) siguen siendo altos, el fuerte incremento del volumen de ventas conduce a economías de escala cuyo efecto supera las caídas (no fuertes todavía) de precios, que se producen en algunos casos por la entrada de competidores o para abrir el mercado a segmentos más sensibles al precio. Además se producirán otros efectos de la «curva de la experiencia» como los derivados de la disminución de costes por aprendizaje.

El riesgo es mucho menor en esta etapa del ciclo de vida que en la precedente, ya que la incertidumbre es mucho menor tanto sobre el producto (que ya se ha aceptado) como sobre la demanda (que está creciendo). Además la rentabilidad es cada vez más interesante y el negocio presenta las mejores perspectivas en esta fase de crecimiento.

3. *Demanda madura*. Como ya se ha indicado, una demanda madura es una demanda más estabilizada, el mercado ha llegado a un grado de saturación que conducirá a que las nuevas demandas tengan su origen en:

- a. El crecimiento vegetativo de los demandantes. Un ejemplo serían los crecimientos o decrecimientos de la población. No obstante, el concepto de crecimiento vegetativo debe interpretarse como todas las evoluciones en las estructuras económico-sociales que puedan influir en la concreción de determinadas necesidades, así, por ejemplo, se incluirían en dicho concepto las variaciones en:
 - El número de personas.
 - La cuantía de la renta en el mercado que se analiza.
 - La distribución de la renta.
 - La capacidad de utilización de los productos.
 - Los cambios en los gustos, necesidades, estilos de vida, valores, etc.
- b. Las necesidades que se produzcan por «reposición» de los productos ya consumidos (si se trata de productos de consumo inmediato) o ya desgastados (si se trata de productos de consumo duradero, bienes de inversión, etc.)

En la concepción clásica del ciclo de vida la fase de madurez se inicia con una disminución del crecimiento de las ventas, posteriormente se produce un aplanamiento para comenzar la caída. En otras formas del ciclo de vida la estabilidad es precedida de un fuerte hundimiento en las ventas como sería el caso de los bienes duraderos en que tras la penetración se produce una fuerte caída en las ventas hasta que comienzan las reposiciones. Realmente la forma de la curva de las ventas en la fase de madurez es la más difícil de establecer con criterios generales y, por ello, identificaremos esta etapa por sus características definitorias fundamentalmente y no por su estabilidad en las ventas (según la forma clásica del ciclo de vida).

En cuanto a su duración, aun cuando pueden darse casos especiales en los que la madurez sea una etapa breve e incluso inexistente, por ejemplo, en ciclos de vida muy breves o bien que correspondan a productos desplazados por otros sustitutivos superiores durante la fase de crecimiento; lo más habitual es que los productos pasen por una fase de madurez y que ésta constituya la fase más dura del ciclo de vida.

La madurez se caracteriza por la saturación del mercado provocada por el incremento de oferta (tanto de los competidores existentes como por nuevas entradas) fundamentalmente en la etapa de crecimiento, así como por la caída en el aumento de la demanda. Esta situación lleva normalmente a un exceso de capacidad del sector que conduce a la intensificación de la lucha entre los competidores por cuanto el desarrollo de los distintos oferentes no podrá llevarse a cabo si no es a costa de otros competidores. En algunos casos disminuirá, como consecuencia, el número de empresas que compiten aumentando la participación de las más fuertes, mientras que en otros casos, los mercados maduros son menos concentrados a medida que las empresas mayores pierden cuota porque no pueden mantener sus ventajas iniciales.

En la etapa de madurez, la rentabilidad alcanza sus cotas más altas (mientras continúa el crecimiento de las ventas), pero, pasado este punto, comienza a caer; los márgenes serán crecientemente estrechos y difíciles de ganar y mantener. Entre las razones, se pueden señalar las siguientes:

- El incremento de costes por la necesaria diferenciación en un mercado saturado.
- La ampliación de la gama como consecuencia de la sofisticación de la oferta y la demanda, y que implica también mayores costes.
- El ajuste de precios que acompaña habitualmente a la competencia en mercados saturados.

En cuanto al riesgo, será mayor que en la etapa anterior por las dificultades crecientes que se plantean para competir en mercados con excesos de oferta. No obstante, se cuenta con una historia, un conocimiento del producto y su tecnología, la demanda y la oferta y sus respectivos comportamientos, lo que hace que el riesgo por el conocimiento sea más tolerable.

4. *Demanda declinante*. El producto empieza a perder su atractivo para el mercado y se produce una caída de la demanda.

Las posibles causas del declive las podríamos clasificar en dos grupos:

– Causas con origen en la oferta:

- Por aparición de sustitutivos que ofrecen mejores prestaciones que los productos ofrecidos por el sector. La demanda de los productos sustituidos comenzará a declinar mientras que la de los sustitutivos empezará a crecer.
- Por desventajas en costes frente a competidores externos. Este sería el caso del declive en la demanda de productos fruto de tecnologías tradicionales por imposibilidad de competir con países menos desarrollados que disfruten de enormes ventajas en costes.
- Por incrementos en los costes (o dificultades, en general) de los suministros y productos complementarios que planteen tantos obstáculos para la satisfacción de la necesidad que deje de ser interesante para el cliente, o bien, haga más interesante la utilización o aparición de productos sustitutivos.

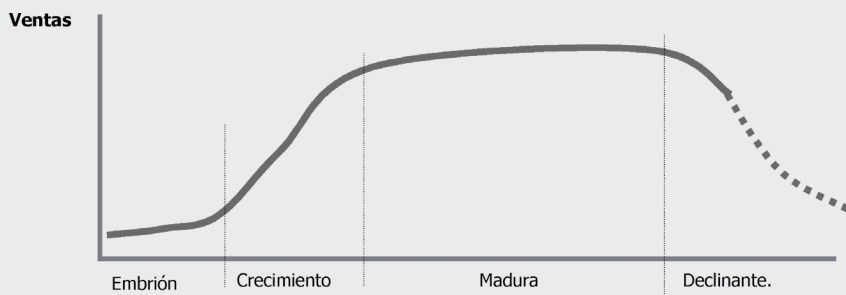
– Causas con origen en la demanda:

- Cambios en las necesidades de los compradores como consecuencia de cambios en los gustos, estilos de vida, valores, etc. o por evolución de la capacidad de compra.
- Por declinación de la demanda de los productos ofrecidos por los compradores: declinación derivada. El declive en el mercado de los clientes arrastra la caída en el mercado de sus proveedores por desaparición de la necesidad.
- Cambios tecnológicos en el comprador que provocan cambios en las necesidades.
- Cambios en la legislación.

La fase de declive puede evolucionar de formas muy diversas, llegando a la desaparición de la demanda (que entrará en otro ciclo en caso de sustitución o, simplemente, terminará, cuando no existan ya las necesidades), o bien, se mantendrán subsectores de demanda. Se ponen como ejemplo de productos desaparecidos la iluminación por gas o las neveras de hielo y de productos que permanecen largo tiempo a un bajo nivel, la pluma estilográfica desplazada por el bolígrafo⁶.

Puede caer rápidamente como en el caso de los pañales de plástico para bebés cuando se comercializaron los pañales desechables, o puede disminuir lentamente como el consumo de puros que ha estado declinando intermitentemente durante medio siglo⁷.

⁶ TORRES ROMEU, J.M. y CÓRDOBA VILLAR, J.L., *Técnicas de marketing*. Ediciones Deusto, S.A., Bilbao, 1991.

Figura 2

La duración, por tanto, de la fase de declive será muy variable, mucho mayor, lógicamente, si la demanda se mantiene a un bajo nivel que si termina por desaparecer. En el primer caso, pasado el período de «reordenación del sector», en que algunos oferentes saldrán y los que se quedan se «reorganizan» para servir a la demanda subsistente, las características se asemejarán a una fase de madurez de larga duración. En el segundo caso, la duración dependerá de la velocidad del cambio que ha provocado el declive:

- La velocidad de introducción de los sustitutivos (o productos de competidores externos) que desplazarán definitivamente al producto.
- La velocidad en el cambio y la certidumbre en las perspectivas de los productos complementarios o suministros que anulan el interés del producto que declina.
- La velocidad en el cambio de las necesidades de los clientes (por variaciones en los gustos, estilos de vida o sistemas de valores, por declinación de la demanda de los productos por ellos ofrecidos, o por cambios tecnológicos que les afecten) o en la evolución de la capacidad de compra.

Pero la duración del declive no viene afectada únicamente por la demanda sino también por el interés de los proveedores y canales en el sector y, de forma fundamental, por el comportamiento de la oferta.

La fuerte caída en las ventas supondrá el abandono por algunos competidores del sector, dicho abandono dependerá de una serie de variables que se podrían agrupar en dos⁸:

- Las expectativas de los competidores sobre el futuro de la demanda, aspecto que, a su vez, vendrá influido por factores como:

⁷ HARRIGAN, K.R., «Strategies for declining industries». *The Journal of Business Strategy*, n., 1, otoño, 1980, pp. 20-34.

⁸ HARRIGAN, K.R., y PORTER, M.E., «Estrategias para sectores en decadencia», *Harvard-Deusto Business Review*. Primer trimestre 1984, pp. 67-80.

- La incertidumbre. La idea que cada uno tenga sobre las perspectivas del sector incidirán en su decisión de abandonar o permanecer. Sin embargo, estas perspectivas suelen «ser mejores», cuando se tiene una buena posición en el sector y/o dificultades para salir.
 - El ritmo y modo de la caída. La salida de algunos oferentes importantes suele acelerar la caída, especialmente si existen algunos sustitutivos aceptables, ya que los clientes temerosos de la «desbandada» pueden acelerar el cambio. Por otro lado, la disminución del volumen de producción que es característica del declive, llevará a incrementos de costes, que unidos a las reducciones de precios (también típicas) contribuirán a aumentar la velocidad de la caída.
 - La estructura de las bolsas de demanda subsistentes. Si se espera que permanezcan en el mercado subsectores de demanda que ofrecen potenciales suficientemente interesantes, el incentivo para quedarse y luchar será mayor.
- Las barreras a la salida del sector⁹:
- Por la existencia de activos especializados y duraderos de los que es difícil desprenderse.
 - Por la existencia de altos costes de salida del sector. Aquí se incluirían otros costes de arrastre no relacionados con los recursos físicos sino con otros aspectos: recursos humanos (recolocaciones, indemnizaciones, etc.), clientes (suministro de repuestos o servicio de mantenimiento que se deben prolongar, etc.)... Otras veces, el abandono del sector evitará a las empresas realizar inversiones necesarias para quedarse (p. e. medidas medioambientales exigidas por ley, aunque también es cierto que es más difícil que se presenten duras exigencias en sectores en crisis como los que nos ocupan).
 - Por razones estratégicas, como podrían ser:
 - La existencia de sinergias (comerciales, operativas de cualquier tipo, financieras, etc.) entre el negocio en declive y otros con mejores perspectivas.
 - El grado de integración vertical. Si el declive afecta a toda la hilera de actividades, crecerán las barreras a la salida. Por el contrario si alguno de los negocios tiene posibilidades fuera del sector en decadencia, sería necesaria una «desintegración vertical». En cualquier caso, la presencia de la empresa en estadios anteriores o posteriores al analizado implica una mayor dificultad en la toma de decisiones estratégicas.
 - Por resistencias personales de la dirección. Aspectos tan humanos como el sentimiento de fracaso o incluso, la protección de su empleo. La fidelidad también puede ser alta si el negocio en declive constituye el núcleo histórico de la actividad o si la dirección actual la creó o la adquirió.

⁹ Un interesante análisis de las barreras a la salida se puede encontrar en PORTER, M.E., «Please note location of nearest exit: exit barriers and planning». *California Management Review*. Vol. XIX, 4º. 2, invierno 1976, pp: 21-33.

- Por razones sociales. La salida del sector de una empresa puede implicar importante pérdida de empleo, e incluso en ocasiones, puede tener importantes consecuencias para la economía local.

En función de todas estas variables en la última fase del ciclo de vida se puede dar desde una salida ordenada hasta una lucha encarnizada para mantenerse.

La demanda declinante lleva asociada una pérdida de rentabilidad para los competidores porque la disminución del volumen de producción como consecuencia de la caída de las ventas, conduce a incrementos en los costes y excesos de capacidad lo que hace que la probabilidad de que se produzcan guerras de precios también sea mayor en esta etapa y, especialmente, cuando:

- La permanencia de los competidores en el sector es más larga por los factores antes apuntados: expectativas sobre el futuro del sector y barreras a la salida.
- Los costes fijos son altos. Los sectores con altos costes fijos son los que más pronto acusan las caídas en las ventas porque los excesos de capacidad son más difíciles de aguantar, por la gran proporción de gastos fijos y sus dificultades para disminuirlos; por esta razón suelen ser más proclives a las luchas de precios.
- Los productos con menores potenciales de diferenciación (p. ej., *commodities*) ya que, al reducirse el mercado, les caben pocas armas de competencia aparte de los precios.
- Los puntos fuertes de las empresas que se quedan están más o menos equilibrados de forma que ninguna de ellas puede ganar con facilidad el mercado subsistente¹⁰.
- Los segmentos de mercado que se espera permanezcan son muy sensibles al precio¹¹.

Resumiendo, nos encontramos frente a la fase del ciclo de vida del negocio más difícil, por un lado por su alto riesgo por las incertidumbres y las luchas competitivas y, por otro, por el empeoramiento de las rentabilidades. Sin embargo, también hemos visto que, en ocasiones, se puede encontrar además alguna luz.

El concepto del ciclo de vida tiene un fuerte atractivo por la lógica intuitiva de la secuencia nacimiento-crecimiento-madurez-decline, basada en la analogía biológica. Pero es precisamente su simplicidad la que lo hace más vulnerable a la crítica. Entre las deficiencias apuntadas por diferentes autores están que la duración de las fases varía mucho de un sector a otro, que no se sigue en todos los casos una secuencia fija, que los límites entre fases pueden aparecer muy difusos, que al ser las empresas parte integrante del sistema lo pueden afectar con su actuación, lo que aumenta la volatilidad de los límites y que la naturale-

¹⁰ PORTER, M.E., *Estrategia competitiva*. CECSA, México, 1982.

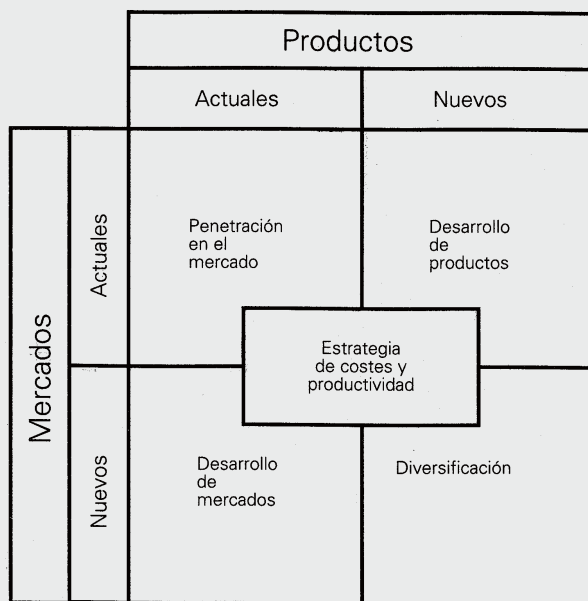
¹¹ HARRIGAN, K.R., «Strategie planning for endgame». *Long Range Planning*. Vol. 15, nº. 6, 1982, pp. 45-48.

za de la competencia, así como otros aspectos, son muy diferentes en los distintos sectores. Sin embargo, en nuestra opinión, estos aspectos no invalidan su utilización, al menos la que nosotros haremos, sino que simplemente reflejan la riqueza y variedad de los comportamientos.

El concepto de ciclo de vida del negocio puede ser muy útil para describir las características genéricas de un sector en diferentes momentos de tiempo. Lo utilizaremos, por tanto, únicamente como una forma de establecer el marco de referencia en el que movernos y razonar. No aconsejaríamos, sin embargo, su utilización como instrumento de previsión porque están interviniendo muchas variables que el modelo no considera en la determinación de la demanda de un sector. Las variables a tener en cuenta en la previsión de la actividad actual han sido tratadas en el capítulo anterior.

Las estrategias de negocio genéricas

Para la definición de las estrategias genéricas partimos del llamado vector de crecimiento o matriz de Ansoff¹², por su sencillez y claridad. Posteriormente en las reflexiones que acompañamos nos iremos separando de este autor.



Fuente: Adaptado de ANSOFF, H.I.: *La estrategia de la empresa*, Ed. Orbis, S.A. Barcelona, 1987.

¹² Se ha cambiado el esquema original de Igor Ansoff introduciendo en una posición compartida la «Estrategia de costes y productividad» por los motivos que más adelante se exponen.

En la clasificación de oportunidades que se inserta aparecen las mismas claramente diferenciadas. Estas diferenciaciones muy marcadas tienen una finalidad preferentemente explicativa, lo que no debe impedir, a efectos de práctica de gestión estratégica, la combinación de oportunidades que se complementen, compensen sus riesgos, permitan acceder a ciertos recursos, etc.

Se intentarán ordenar las posibles oportunidades surgidas de la visión del entorno en un orden decreciente de aproximación al tipo de negocio en que actualmente la empresa cumple su misión. Es simplemente una manera de recorrer un camino, que pudiera resultar plausible, especialmente porque casi todas las personas suelen encontrarse más seguras en aquellas materias respecto a las que ya poseen algún conocimiento. Sin embargo, este orden, que simplemente señala un punto de partida para que se continúe posteriormente por un camino lógico, no representa en absoluto, ningún criterio valorativo. Las más interesantes posibilidades pueden encontrarse bastante alejadas de la actividad que resulte más familiar a los decisores, y aun cuando la llegada a dichas posibilidades pudiera, en principio, resultar más difícil, en su fase correspondiente se estudiarán y valorarán dichas dificultades para conocer el grado de interés global de la actividad en su conjunto.

Aun cuando posteriormente en este mismo capítulo se profundizará más en las grandes direcciones estratégicas, en este momento daremos una idea de cada una de ellas.

Según lo anterior adoptaremos una estrategia de:

1. Penetración en el mercado: cuando se pretende aumentar la participación en el mismo, con dedicación adicional de recursos. Representa un mayor compromiso de la empresa en el mismo negocio y en el mismo mercado.
2. Desarrollo de productos: para cubrir las misiones actuales se desarrollan productos con características nuevas. Los tipos de novedad pueden ir desde un producto completamente nuevo en el mercado, hasta un producto nuevo para la empresa, pasando por productos que evolucionan de otros anteriores, extensiones en la gama existente, importantes rediseños o cambios de menor entidad en los productos.
3. Desarrollo de mercados: consiste en buscar nuevos mercados para los actuales productos. En el eje mercado reunimos dos conceptos: misiones (o necesidades satisfechas por los productos) y mercados geográficos, que dan lugar a los dos tipos de desarrollos de mercados: por nuevas aplicaciones y geográficos.

Las estrategias de penetración en el mercado, desarrollo de productos y desarrollo de mercados, se suelen englobar en estrategias de expansión frente a las estrategias de diversificación, por su menor alejamiento respecto a la actividad tradicional.

4. Estrategia de costes y productividad: se puede presentar como estrategia de acompañamiento cuando se combina con cualquiera de las otras. Si es la única estrategia se dirigirá al negocio actual, bien sea con postura ofensiva o defensiva.
5. Diversificación: cuando se va hacia negocios diferentes del tradicional: productos nuevos en mercados nuevos. Se produce un alejamiento de las actividades históricas si bien los distintos tipos de diversificación tampoco se comportan igual a este respecto.
 - Diversificación horizontal. Consiste en llevar a cabo nuevos productos (con o sin relación tecnológica con la línea de productos tradicionales) encaminados a cubrir misiones nuevas (aunque complementarias) al mismo tipo de clientes.
 - Integración vertical. Por esta forma de diversificación la empresa se convierte en su propio cliente o su propio proveedor, según la integración se produzca por la entrada en fases posteriores o anteriores de los procesos de la empresa.
 - Diversificación concéntrica. Consiste en entrar en nuevas actividades que supongan productos nuevos para cubrir misiones diferentes pero con algún punto de contacto con el negocio tradicional.
 - Diversificación por conglomerado. En este caso la empresa toma la decisión estratégica de entrada en un área de actividad completamente alejada del negocio tradicional.

		Productos nuevos	
Mercados nuevos	Clientes	Tecnología afín	Tecnología diferente
	Mismo tipo de clientes	Diversificación horizontal	
	La empresa es su propio cliente	Integración vertical	
	Tipos de clientes similares	Diversificación concéntrica	
	Nuevos tipos de clientes		
			Conglomerado

Fuente: Adaptado de ANSOFF, H.I.: *La estrategia de la empresa*, Ed. Orbis, S.A. Barcelona, 1987, p. 128.

2. ESTRATEGIAS INSTRUMENTALES Y ESTRATEGIAS FINALES

Las oportunidades de negocio se pueden generar, por tanto, de formas muy distintas pero además pueden tener pretensiones también muy diversas dando lugar a lo que llamaremos estrategias instrumentales o estrategias finales.

Entendemos por estrategias instrumentales aquellas que se constituyen como una herramienta para competir en una determinada actividad. Como consecuencia de la saturación de los mercados, las empresas sofistican sus formas de competir incluso llegando, en ocasiones, a la entrada en nuevas áreas de negocio no tanto por el interés que presentan en sí mismas sino por el apoyo que pueden suponer sobre otros negocios. Así, las estrategias de costes y productividad son siempre instrumentales, la mejora en la eficiencia económica persigue un efecto en los resultados de las actividades a las que se refiere.

Por el contrario, en las estrategias finales la nueva actividad presenta un interés por sí misma, con independencia de que, además, pueda presentar efectos favorables sobre otros negocios anteriores lo que reforzará su atractivo para la empresa. Por tanto, una misma estrategia puede tener para la empresa un doble carácter, instrumental y final, salvo en el caso de las diversificaciones conglomerales que constituyen únicamente estrategias finales al no existir relación entre los nuevos negocios y los anteriores. Así, por ejemplo, una empresa puede llevar a cabo una estrategia de diversificación horizontal para conseguir armas en la lucha por la diferenciación pero a su vez, apreciar las posibilidades que se abren en otras áreas.

En la tabla de la página siguiente recogemos algunos ejemplos de estas dos vertientes en cada una de las diferentes direcciones estratégicas.

3. ANÁLISIS MÁS DETALLADO DE LAS DISTINTAS DIRECCIONES ESTRATÉGICAS

A) Penetración en el mercado

1. Concepto. Se planteará esta situación cuando hayan surgido oportunidades en la misma área de actividad en que la empresa se halle trabajando. La empresa pretende aumentar su participación en los actuales productos-mercados para lo cual deberá dedicar una serie de recursos. Supone, como decíamos anteriormente, un mayor compromiso de la empresa en el negocio en que está.

2. Tipos. Podemos distinguir dos variantes:

- Penetración con expansión.
- Estrategia de especialización o penetración con contracción.

Ejemplos de razones instrumentales y finales para llevar cabo diferentes estrategias¹³.

ESTRATEGIA	CARÁCTER FINAL	CARÁCTER INSTRUMENTAL
Penetración en el Mercado	Incremento de cuota de mercado. Llegada a nuevos segmentos del mercado.	Búsqueda de economías de escala en sus distintas vertientes. Limitar la competencia desanimando nuevas entradas y estrategias de crecimiento.
Desarrollo de Mercados	Ampliación de mercados	Disminuir la vulnerabilidad frente a competidores externos. Buscar ventajas competitivas. Equilibrar esfuerzos entre los mercados.
Desarrollo de Productos	Llegada a nuevos segmentos del mercado. Aprovechar mercados en crecimiento (caso de productos innovadores)	Mejorar los actuales productos. Ampliar la gama para defender la posición en los actuales clientes. Buscar ventajas competitivas.
Diversificación Horizontal	Entrada en nuevas actividades con apoyo comercial en las históricas.	Buscar ventajas competitivas: tanto de tipo económico como de diferenciación en otros aspectos.
Integración Vertical	Apropiarse de la rentabilidad que genera el mercado cautivo.	Buscar ventajas competitivas: tanto de tipo económico como de diferenciación en otros aspectos. Romper desequilibrios de poder de negociación con proveedores o clientes.
Diversificación Concéntrica	Entrada en nuevas actividades con apoyo en fuerzas desarrolladas en los negocios históricos.	Buscar ventajas competitivas: tanto de tipo económico como de diferenciación en otros aspectos.
Conglomerado de Diversificación	Entrada en nuevas actividades sin relación con las actuales.	

a) *Penetración con expansión*. Es la estrategia de penetración clásica en la que se busca el crecimiento de las ventas en el negocio actual, lo que se puede intentar por varias vías:

- Atrayendo a clientes potenciales que todavía no utilizan el producto (o servicio).
- Aumentando el empleo del producto por los clientes actuales.
- Consiguiendo clientes de la competencia.

b) *Especialización o penetración con contracción*. Se combina la expansión con penetración en ciertos productos o segmentos del mercado tradicionales con

¹³ FREIJE, I.: “¿Cómo formular la estrategia? Criterios y enfoques en la búsqueda de oportunidades de negocio. *Boletín de Estudios Económicos*. Vol. LIV, nº. 168, dic. 1999.

la contracción o abandono en otros que son menos interesantes o presentan peores perspectivas de futuro. La existencia de penetración con contracción puede parecer un contrasentido, pero sin embargo, una estrategia combinada de expansión en ciertos productos y mercados, acompañada de otra de contracción: eliminando productos, clientes o líneas de fabricación con pérdidas, excesivos costes comparativos o baja productividad, suele resultar necesaria para mantener sano y ágil el cuerpo general del negocio, liberándolo de partes que representan una rémora para el mismo. La contracción suele venir, por tanto, acompañada de una especialización o enfoque hacia determinados productos.

La contracción supondría que al concentrarnos en los productos, líneas de fabricación, etc., con mejores perspectivas, y suprimir las partes con peores expectativas, *podría bajar el volumen general del negocio*.

3. *Razones estratégicas* en que se apoya. No es necesario insistir demasiado sobre las ventajas de tener una alta cuota de mercado¹⁴, como pueden ser las economías de escala (ventajas por tamaño) de todo tipo, a que nos referiremos en el capítulo dedicado a las sinergias: desde una disminución de los costes unitarios de aprovisionamientos por aumento del volumen comprado hasta la posibilidad de acceder a la masa crítica necesaria para un determinado recurso, o el aumento del poder de negociación con los canales de distribución entre otros.

Existen, sin embargo, casos en los que esta situación no es tan clara. Por ejemplo, en mercados pequeños y fuertemente fragmentados porque existen menores ventajas de escala posibles y un mayor acceso y variedad de competencia; o en mercados inestables en los que el ritmo de cambio rápido exige cierta flexibilidad y a menudo inversiones (en lanzamiento de productos, I + D, etc.); o cuando la cercanía y estrecho contacto con el cliente son factores claves¹⁵.

4. *Medidas que acompañan la estrategia*. El aumento de las ventas, manteniéndose en la misma área producto-mercado, se puede lograr básicamente de tres formas (no consideramos otras que forman parte ya de otras estrategias genéricas):

¹⁴ Muchas son las referencias en la literatura empresarial sobre la relación entre rentabilidad y cuota de mercado. Así el programa norteamericano PIMS (*Profit Impact of Market Strategies*) en el que participan más de 2.000 empresas concluye que «el rendimiento aumenta según lo hace la cuota de mercado» (BUZZELL, R.D. y WIERSEMA, F.D., «Estrategias eficaces para aumentar la cuota de mercado». *Harvard-Deusto Business Review*. Tercer trimestre 1982, pp. 4.17; Schoeffler, S., BUZZELL, R.D. y HEANY, D.F., «Impact of strategic planning on profit performance». *Harvard Business Review*. Marzo-abril, 1974, pp. 137-145).

¹⁵ Tomando también la base de datos del programa PIMS, C. WOO («No siempre es bueno tener la mayor cuota de mercado». *Harvard-Deusto Business Review*. Cuarto trimestre, 1984, pp. 27-32) analiza las características de los mercados y productos que desaconsejan la búsqueda del incremento de la cuota de mercado.

– Actuaciones en el terreno comercial:

- Innovaciones en distribución (p.e. nuevos canales, no convencionales).
- Innovaciones en promoción o publicidad.
- Cambios o intensificación de la venta personal.

– Segmentación. La segmentación puede ser una forma interesante de lograr la penetración en el mercado, por ejemplo cuando existen mercados marginales, desatendidos o descuidados por las grandes empresas que suelen concentrarse en los mercados de masas. Cuando se considera la entrada en nuevos segmentos, la empresa deberá prestar especial atención a la posible existencia de problemas por atender a varios segmentos, como podrían ser los siguientes:

- La movilidad de segmentos. Un mismo cliente puede pertenecer a diferentes segmentos cuando se ocupa en diversas actividades. En estos casos es especialmente importante que los productos o servicios ofrecidos en cada segmento sean y se aprecien como diferentes.
- Segmentos de conducta no-discreta. Algunas empresas (especialmente de servicios) no pueden separar a sus clientes en grupos discretos. Cuando los servicios se consumen en el punto de venta y en compañía de otros clientes es más difícil ofrecer el mismo producto a segmentos muy distintos¹⁶.

– Incremento de capacidad. Una forma de expansión del negocio es simplemente el incremento de capacidad, se trata de conseguir mayores ventas por medio del incremento de la oferta. Sin embargo, este tipo de actuación suele tener fuertes costes de arrastre, no es fácilmente reversible, por lo que deberá hacerse teniendo en cuenta las perspectivas de demanda y competencia en el mercado, tratando de evitar llegar a excesos de capacidad del sector que suelen acarrear consecuencias funestas. El riesgo será mayor:

- Si la competencia es muy fuerte (p.e. cuando las barreras a la salida son muy altas, o cuando existen varias empresas con posiciones similares luchando por imponerse en el mercado).
- Cuando los incrementos de capacidad deben ser grandes. Los aumentos de oferta no se pueden llevar a cabo en pequeñas cuantías para adaptarse al mercado (p.e. porque los medios de producción obligan a crecimientos importantes).
- Si la corrección o repliegue del incremento de capacidad es difícil.

En ocasiones se intenta para desanimar a la competencia. Lógicamente es muy arriesgado pero puede resultar si la empresa tiene credibilidad suficiente y, por supuesto, no puede existir posibilidad de realizar pequeños incrementos salvo que se hagan en condiciones muy desfavorables.

¹⁶ LOVELOCK, C.H., *Services Marketing*. Englewood Cliffs, N.J. Prentice-Hall, Inc., 1984.

5. *Consideraciones sobre su plausibilidad.* A continuación trataremos de establecer ventajas e inconvenientes de esta estrategia genérica frente a otras direcciones estratégicas. Es importante resaltar que en este momento no vamos a considerar la situación del mercado en que se lleva a cabo la estrategia sino que se dejará para un momento posterior cuando se establezca el interés de cada dirección estratégica frente a cada posición en el ciclo de vida del negocio de partida.

5. 1. *Fuerzas/debilidades de partida:*

- Sinergias. Las sinergias (en este caso entre el negocio histórico y su ampliación como consecuencia de la estrategia de penetración) son lógicamente máximas al permanecer en la misma área producto-mercado y se darán en todas las funciones.
- Riesgo por el conocimiento. Implica un mínimo riesgo en cuanto al conocimiento del negocio, ya que es la estrategia genérica que supone un menor alejamiento de la actividad tradicional, hasta el punto que a veces se llega a producir, como veíamos en el capítulo anterior de forma inconsciente, o no suficientemente pensada, sin considerar otras alternativas.

5.2. *Consecuencias en la flexibilidad.* Es clara la pérdida de flexibilidad que supone este tipo de estrategia al concentrar más recursos sobre el mismo negocio y hacerse, de este modo, más susceptible a los cambios que se produzcan tanto para toda la industria como los particulares para la empresa. Sin embargo, este efecto negativo puede verse compensado, al menos en parte, por la llegada, por medio de la estrategia de penetración a nuevos y más numerosos clientes, especialmente si se produce una dispersión mayor por entrar en segmentos diferentes con motivaciones de compra y características peculiares. Por consiguiente, cuando la penetración busque el dominio por especialización en algún segmento del mercado (penetración con contracción) el riesgo de pérdida de flexibilidad se acentúa.

5.3. *Peligros aparentes.* Además de la pérdida de flexibilidad existen otros riesgos asociados a esta dirección estratégica:

- Que el esfuerzo (de recursos de todo tipo: financieros, humanos, de dirección, etc.) necesario para atraer o servir a los nuevos clientes no se vea compensado por los márgenes que finalmente aportan.
- Peligros de las posiciones de dominio.

Normalmente, la estrategia de expansión se mide en incrementos de participación de la empresa en el mercado. Muchas veces la elección de este tipo de estrategia, lleva implícita un deseo de adquirir una posición «dominante» en el área de actividad. Dicha posición «dominante» puede adoptar diferentes formas, desde convertirse en empresa líder, hasta simplemente entrar en el grupo de competidores que, juntos, marcan las políticas de actuación en el área considerada.

El dominio del mercado, si llega a conseguirse, lleva aparejados una serie de peligros que la empresa no debe olvidar:

- Un grupo de inconvenientes provienen de la actitud que pudiera adoptar la propia dirección, ya que, no enfrentada a una competencia que fuerce a las mejoras de gestión, pudiera incapacitarse para adoptar una postura creativa. Podría limitarse por el contrario a actuar continuamente en gestiones defensivas de su posición de privilegio, unas veces frente a las autoridades públicas, otras frente a los competidores, etc. En todo caso estas actuaciones no supondrían aportación ni para el futuro de la empresa, ni para la sociedad en que se halle inserta.
- Otro grupo de problemas pueden nacer del hecho de que la empresa dominante intente obtener un rendimiento creciente de su mercado y olvide la dinámica del mismo para finalmente provocar una paralización en su crecimiento. Esto puede suceder porque ciertos sectores, que en principio desearían comprar los productos, se ven imposibilitados de hacerlo ante las exigentes condiciones establecidas por los que dirigen dicho mercado, y pasarían a otros productos sustitutivos.

La actual apertura de los mercados mundiales y el incremento de la presión competitiva pueden dificultar notablemente el acceso a este tipo de posiciones dominantes, salvo en sectores que presenten claras protecciones o ventajas competitivas como pueden ser la escasez física (energía, minerales para ciertas aleaciones, etc.) o las innovaciones tecnológicas. No obstante, además de producirse concentraciones entre potentes empresas a nivel mundial a través de las llamadas “megafusiones” y otros procesos similares, cabe destacar la existencia de otro tipo de “entorpecimientos en los mercados”, en los que el dominante puede ejercer su postura con los efectos nocivos ya citados.

Es importante apreciar que los mercados con algún tipo de entorpecimiento son relativamente frecuentes en las economías modernas. Los entorpecimientos no suelen producirse sólo por la existencia de monopolios jurídicos o de hecho, sino en muchas ocasiones se producen por la propia naturaleza de las relaciones comerciales cuando éstas tienen una cierta complejidad, aun cuando el mercado sea totalmente abierto. Esta situación ocurre, por ejemplo, en la empresa que vende productos informáticos respecto a sus clientes que, normalmente quedan dependientes del proveedor, teniendo auténticas dificultades para cambiar de sistema. En menor medida, pero también ocurre con las ventas de repuestos para reparaciones en los bienes de inversión o productos de consumo duradero (automóviles, aparatos domésticos, etc.) en que el cliente se ve obligado a comprar determinados repuestos mientras mantenga la utilización del producto; los ejemplos podrían multiplicarse.

La mayor tentación en estas situaciones, de manera especial en épocas de baja demanda, es aprovecharse del cliente actual que tiene dificultades para cambiar

inmediatamente de proveedor. En el fondo es un comportamiento similar al de una posición dominante, aun cuando el dominio sea sólo temporal, pero las consecuencias tanto para la dirección de la empresa como para el mercado serán las señaladas para las posiciones de dominio.

B) Desarrollo de productos

1. *Concepto.* Consiste, como exponíamos en páginas anteriores, en la entrada en nuevos productos que se destinan a satisfacer las misiones actuales. La novedad se refiere a la empresa y no necesariamente al mercado.

En el desarrollo de productos puede haber postura de imitación o de innovación. La imitación también ha dado excelentes resultados especialmente cuando va acompañada de adaptaciones con postura innovadora tanto en prestaciones físico-técnicas como en otras comerciales, financieras, económicas, etc.

2. *Tipos.* Entre los nuevos productos desarrollados, manteniendo las misiones, podemos distinguir:

- Los que perfeccionan a los productos tradicionales. Dentro de éstos, a su vez, estarían:
 - Los productos mejorados: que consiguen satisfacer mejor las necesidades tradicionales (la misión que cumplen los actuales productos) como consecuencia de la inclusión de nuevos atributos o el perfeccionamiento de los antiguos.
 - Los productos innovadores: cuando la mejora que se logra es tal que se produce un cambio en la concepción de la prestación. Las necesidades satisfechas son las mismas pero la forma de hacerlo es diferente produciéndose un cambio tal que el mercado inicia la sustitución de los productos antiguos por los nuevos (convirtiendo una demanda madura en una demanda en crecimiento por sustitución).

Tanto la mejora como la innovación se pueden dar sobre cualquiera de los aspectos de la prestación (es decir, sobre cualquiera de las necesidades que cubre el producto) siempre que sea suficientemente importante para los clientes.

- Los que satisfacen la misma misión pero son de naturaleza distinta o utilizan una tecnología alternativa a la utilizada por los productos tradicionales. Los nuevos productos normalmente presentarán ventajas e inconvenientes inherentes a su naturaleza o la tecnología utilizada. Son los que llamaremos «productos en competencia por naturaleza».
- Los que supongan una ampliación de gama pero sin carácter de complementariedad para los clientes respecto a los actuales productos. Por tanto, las misiones a cubrir son las mismas (no complementarias como sería el

caso de diversificación horizontal) y la tecnología también se mantiene. Los nuevos productos supondrán incrementar las actuales líneas de productos.

Este tipo de actuación se da en todos los tipos de bienes y servicios pero es especialmente común en bienes de consumo en que las empresas continuamente desarrollan nuevos modelos del producto que permitan una mayor adecuación a los segmentos del mercado. Ahora bien, la introducción de nuevos modelos deberá tener suficiente entidad técnica para que se considere desarrollo de productos si no se trataría de penetración en el mercado, e incluso, podrían ser medidas de mejora o intensificación de la gestión del negocio actual. (Recuérdese los criterios que, a este respecto, exponíamos en el capítulo anterior.) Esto es especialmente importante cuando consideramos el lanzamiento de una nueva marca al mercado. Esta estrategia puede ser muy interesante cuando los productos históricos de la empresa choquen con dificultades en la venta que no se corresponden con situaciones reales. Pongamos por caso que la competencia se esté diferenciando artificialmente o que exista una imagen distorsionada de la marca actual (por ejemplo, por razón de una mala partida cuyo error tuvo gran difusión, pero que responden a problemas totalmente superados por la empresa). Para vencer las dificultades que el mercado asocia a la marca histórica se lanzaría una nueva marca sobre el mismo producto aunque tratando de evitar la identificación. Si los cambios entre las marcas para evitar el reconocimiento son considerables podríamos llegar a hablar de desarrollo de productos en forma de ampliación de gama, si no se trataría de penetración en el mercado.

- De acuerdo con un planteamiento riguroso del esquema de Ansoff, el «desarrollo de productos» sería la estrategia que combina productos nuevos con necesidades antiguas. Sin embargo, existe la posibilidad, y será relativamente frecuente, en que partiendo de los conocimientos y recursos necesarios para los productos tradicionales, se desarrollen productos para necesidades distintas. Naturalmente a parte de los conocimientos de partida, comunes para los productos antiguos y nuevos, serán precisas nuevas prácticas de gestión especiales para los nuevos productos desarrollados.

Estas prácticas de gestión podrían ser objeto de un plan de investigación, o por el contrario ser compradas, pero sobre esta interesante cuestión se volverá en un momento posterior.

Llamaremos «productos en generación concéntrica», a estos productos en que partiendo de una base común de conocimientos con los productos antiguos, se consigan otros nuevos para la cobertura de necesidades diferentes.

Con este último tipo de desarrollo de productos entramos ya en el terreno de la diversificación (nuevos productos para satisfacer necesidades diferentes). Según el grado de alejamiento que los nuevos productos supongan respecto al negocio tradicional hablaremos más de desarrollo de productos o de diversificación concéntrica.

3. *Razones estratégicas en que se apoya.* Las razones para llevar a cabo un desarrollo de productos son muy variadas. Puede tratarse de ganar mercado al ofrecer un producto mejor, o bien, por permitir mayor posibilidad de elección; a veces, sin embargo, se llevará a cabo con postura defensiva, no para ganar mercado sino para proteger el suyo de la acción de la competencia.

En el caso de los productos innovadores la ventaja es clara. Si no se es pionero se tratará de aprovechar la oportunidad que supone el crecimiento.

No ocurre lo mismo en el «desarrollo de productos en competencia por naturaleza», que presentan aspectos favorables y desfavorables inherentes a la propia naturaleza del producto y, en consecuencia, sólo tendrá ventaja en aquellos segmentos del mercado que aprecien sus aspectos favorables, o en los segmentos que utilizan simultáneamente varios productos en competencias por naturaleza.

Por fin, el desarrollo de productos en generación concéntrica pretendería el aprovechamiento de oportunidades en nuevos mercados a partir de productos con apoyo en los tradicionales.

4. *Medidas que acompañan la estrategia.* Si partimos de que un producto es un conjunto de prestaciones, en puro razonamiento podríamos decir que un cambio en cualquiera de esas prestaciones supondría una combinación diferente de satisfacción de las necesidades en el mercado y, por tanto, un nuevo producto. Sin embargo, esto no es válido de cara a la definición de las estrategias genéricas de negocio. Así una promoción en bienes de consumo inmediato supone una oferta diferente en ese momento para el cliente, pero no es en modo alguno un desarrollo de productos, ni siquiera se trata de una decisión estratégica. Entenderemos, por tanto, desarrollo de productos cuando se produzcan cambios de suficiente entidad en los productos ofrecidos.

Estos cambios pueden referirse a la calidad, duración, consistencia, estilo o apariencia externa, envase, etc., en lo que respecta al producto, o bien, respecto al servicio, formas de diferenciación como las destinadas a «tangibilizar lo intangible»¹⁷ (la dificultad del cliente para valorar la calidad de un bien o un servicio se puede suavizar, a veces, con pistas tangibles), diferenciación a través del personal de servicio y de la imagen, etc.

Otra forma de diferenciación sería, como ya se ha dicho recientemente, la ampliación de la gama o línea de productos que permita mejor adaptación a las necesidades concretas de la clientela al ofrecer más opciones, puede suponer el acceso a ciertos canales de distribución o clientes intermedios que exijan gamas más amplias o variadas, e incluso puede posibilitar la llegada a la masa crítica necesaria para realizar ciertas actividades.

¹⁷ LEVITT, T.: «El márketing de lo intangible en bienes y servicios». Harvard-Deusto Business Review. Tercer trimestre 1982, pp. 94-105.

5. Consideraciones sobre su plausibilidad

5.1. Fuerzas/debilidades de partida:

a) Sinergias: No se produce, en general, un excesivo alejamiento, del negocio: continuaremos en el mismo mercado, satisfaciendo las mismas necesidades por lo que las sinergias comerciales serán muy elevadas. La parte técnica sí puede llegar a presentar diferencias importantes en algunos casos (por ejemplo, en el desarrollo de productos en competencia por naturaleza cuando se realizan en base a tecnologías diferentes, o en los productos innovadores que, generalmente, implican un cambio tecnológico), mientras que en otros la base de recursos y conocimientos es común y el cambio se referirá a algún aspecto concreto (normalmente esto ocurrirá en desarrollos de productos mejorados). A menudo, esta estrategia constituye una forma de incorporar ventajas competitivas de las que disfruta la empresa a nuevos productos.

Los desarrollos de productos en generación concéntrica suponen el máximo alejamiento entre los tipos de desarrollo de productos (no en vano están en la frontera entre el desarrollo de productos y la diversificación concéntrica) por lo que no se beneficiarán de tan interesantes sinergias comerciales.

b) Riesgo por el conocimiento: Cuanto menor sea el alejamiento del negocio, mayores serán las sinergias y menor, también por la relación entre las actividades, el riesgo por el conocimiento. Por lo que podemos concluir que esta dirección estratégica presenta, habitualmente, un limitado riesgo por el conocimiento del negocio.

5.2. *Consecuencias en la flexibilidad.* La incorporación de nuevos productos será fuente de mejora de flexibilidad pues supone la dispersión del riesgo en una gama mayor, defendiéndose de esta forma de riesgos que pueden afectar de forma desigual a los distintos productos que la empresa ofrece en el mercado si bien no se puede decir lo mismo en lo que se refiere a otros aspectos comunes a los productos actuales y nuevos.

5.3. *Peligros aparentes.* No todo son aspectos positivos, en algunos casos se trata de una estrategia costosa y arriesgada. Así la innovación supone una gran inversión pues el coste del desarrollo es fuerte y, sin embargo, el índice de fracasos es elevado. Por otro lado está el riesgo, siempre presente, respecto a las previsiones de la aceptación en el mercado, así como los peligros que puede acarrear la reacción de la competencia. A veces, es más rentable la rápida imitación, superando incluso al pionero, que la introducción inicial del producto en el mercado.

Por último, debemos poner de relieve un aspecto que puede dificultar de forma importante esta estrategia: la resistencia de la propia organización, especialmente cuando el nuevo producto supone una amenaza para los productos tra-

dicionales de la empresa, como por ejemplo un producto innovador que desplace a los actuales, o un producto mejorado si el perfeccionamiento no supone contraprestaciones para el cliente o un producto en competencia por naturaleza. Sin embargo, el freno en la estrategia de la empresa para proteger su situación histórica puede ponerle en una posición arriesgada si existen competidores más dinámicos que se pueden adelantar.

C) Desarrollo de mercados

1. *Concepto.* Hemos definido esta estrategia como la que se dirige a nuevos mercados con los productos actuales, considerando dos acepciones del término mercado: misiones (o necesidades fundamentales satisfechas por los productos) y mercados geográficos, lo que origina los dos grandes tipos de desarrollos de mercados.

2. Tipos:

a) *Desarrollo de mercados por nuevas aplicaciones.* Supone abrir nuevos mercados al descubrir nuevas utilidades para los productos tradicionales de la empresa. Este tipo de camino, más difícil en los bienes de consumo, que suelen nacer para demandas muy específicas, es muy plausible en productos de naturaleza intermedia. Por ejemplo, materiales que cumplen determinadas condiciones de flexibilidad, resistencia, etc., pueden en muchos casos entrar a cubrir misiones diferentes de aquellas para las que fueron pensados inicialmente (recuérdense las aplicaciones del poliéster o del aluminio, por ejemplo).

Esto no impide que existan casos también en bienes de consumo duradero como, por ejemplo, en la bicicleta con sus variadas aplicaciones [transporte a cortas distancias, paseo, deporte al aire libre (bicicleta de montaña, o de carretera) o de interior (bicicleta estática)].

La adaptación de los productos históricos a las nuevas aplicaciones, aunque se entiende será inevitable, no debe exigir un esfuerzo muy importante para la empresa que lo lleve a cabo, ya que, si los cambios fuesen de suficiente entidad comenzaríamos a salirnos de la «casilla» de productos actuales en el clásico vector de crecimiento de Ansoff y, a introducimos en nuevos productos, que unido a nuevos mercados supone ya diversificación en alguna de sus formas.

Por todo ello cabe decir que es mucho más frecuente en toda clase de negocios el segundo tipo de desarrollo de mercados, al que prestaremos especial atención.

b) *Desarrollo de mercados geográficos.* Aquí el elemento esencial de la separación entre los actuales mercados y los nuevos es de tipo geográfico, ya que consiste en buscar nuevos mercados, en otros lugares, a los productos tradicionales y en sus aplicaciones también históricas.

3. Razones estratégicas en que se apoya:

- Buscar nuevos mercados para los productos de la empresa: más amplios, con un crecimiento mayor o con mejores condiciones para la venta o, simplemente llegar a zonas de suficiente interés. La razón puede estar en el aprovechamiento de oportunidades en otros mercados o en la dispersión del riesgo de los mercados actuales (sobre este aspecto de flexibilidad volveremos más adelante).
- Como postura defensiva, para disminuir la vulnerabilidad de la empresa e incrementar su capacidad de reacción frente a la competencia exterior. Cuando la empresa no tiene presencia en mercados exteriores sino únicamente en el mercado interior o regional, aumenta su vulnerabilidad frente a la competencia exterior. Ésta, consciente de la escasa capacidad de represalia del competidor local, podría situarse bajo el «paraguas» creado por la política de precios del mismo eliminando su rentabilidad. Esta situación es más probable cuando la empresa local tiene una alta participación en su mercado pero no está presente en los mercados de los atacantes, lo que le impide dar una respuesta de similares características que pueda terminar en un acuerdo tácito o expreso de mutuo respeto de los mercados.
- Para buscar ventajas competitivas o eliminar desventajas, bien sea en costes o en otros aspectos diferenciadores. Podrían ser economías de escala (en las compras, en la fabricación e incluso algunas comerciales), acceso a la masa crítica necesaria para realizar determinadas actividades como investigación en productos o procesos, etc. A veces, lo que se pretende no es tanto buscar nuevas ventajas cuanto explotar las desarrolladas en los mercados históricos si se dan excesos de competencia en los mismos.
- Para alcanzar masa crítica que permita soportar estrategias futuras de especialización.
- Para buscar equilibrio entre las necesidades de los mercados. Tanto en lo que se refiere a necesidades de recursos financieros como de otro tipo, por ejemplo, por las diferencias en la ocupación en los distintos mercados como consecuencia de funcionar con demandas cíclicas que no se superponen (piénsese, por ejemplo, en demandas relacionadas con la estación del año en los dos hemisferios).

4. Medidas que acompañan la estrategia:

- Adaptación del producto al mercado. Ya nos hemos referido anteriormente a la necesidad de adaptar los productos a las nuevas aplicaciones o los nuevos mercados geográficos. Sin embargo, queremos advertir que en la estrategia de desarrollo de mercados geográficos que ha sido utilizada en la segunda mitad del siglo XX de manera intensiva por todos los países desarrollados entre sí y hacia otras áreas de menor desarrollo, el camino ha sido recorrido, a menudo, en lo que podríamos llamar dirección produc-

tor-consumidor; es decir: se ha intentado la venta de nuestros productos «tal como se preparan para nuestros mercados» a otros clientes de otras áreas geográficas, e incluso pertenecientes a otras culturas. Sin embargo, el planteamiento debe ser el inverso: partir de un conocimiento de las necesidades de los posibles clientes y, posteriormente, intentar adaptar los productos a la cobertura de esas necesidades.

En relación a este punto aparecen posturas contradictorias entre estandarización y adaptación propuestas por diferentes autores¹⁸. Efectivamente se pueden apreciar aspectos que empujan hacia una mayor homogeneización en las demandas de los distintos países a medida que las diferencias de rentas se han estrechado, al menos a ciertos efectos, la información y la comunicación son más fluidas alrededor del mundo y los viajes han aumentado. Por otro lado están la reducción de los costes de transporte y comunicación, a través de las innovaciones tecnológicas producidas en ambos sectores, de fundamental importancia no sólo por su efecto económico sino por otras consecuencias como pueden ser la capacidad de coordinación y la reducción del tiempo necesario para el transporte. Sin embargo, continúa habiendo obstáculos para la estandarización en los desarrollos de mercados:

- Las características de la zona, como las relacionadas con el entorno físico (clima, topografía y comunicaciones, condiciones de uso de los productos, etc.), con el grado de desarrollo económico (nivel de renta, patrones de compra, niveles salariales, etc.), o con factores culturales (costumbres y tradiciones, simbolismo y lenguaje, actitudes ante los productos extranjeros, etc.).
- Las características del sector, entre ellas las peculiaridades de la demanda (conocimiento y experiencia sobre el producto, etc.), las de la competencia (niveles de calidad, diferenciación, precios, sustitutivos, poder sobre los canales, estrategias, etc.), los sistemas de distribución y medios de publicidad disponibles.
- Limitaciones legales y gubernamentales. Pueden ir desde los impuestos y aranceles, leyes sobre patentes o sobre inversión extranjera, normativa sobre los productos, leyes de comercio, etc., hasta legislación anticontaminación.
- Restricciones técnicas. En determinados sectores la propia naturaleza técnica del producto exige su adaptación al mercado, piénsese, por ejemplo, en negocios de consultoría de tipo legal o fiscal.

¹⁸ LEVITT, T.: «La globalización de los mercados». *Harvard-Deusto Business Review*. Cuarto trimestre 1983, pp. 49-64.

BUZZELL, R.D.: «Can you standardize multinational marketing?». *Harvard Business Review*. Noviembre-diciembre 1968, pp. 102-113.

- Grado de compromiso de recursos en el mercado de destino. La estrategia de desarrollo de mercados supone la comercialización de los productos históricos en nuevos mercados geográficos, pero este movimiento se puede materializar de formas muy diversas, con niveles de compromiso de recursos y riesgos muy variados. Cuanto mayor sea el compromiso de recursos aumentará el control de la empresa sobre las operaciones del nuevo mercado, así como su conocimiento de las mismas. Sin embargo, la contrapartida será el incremento del riesgo por la mayor dedicación de recursos así como por los costes de arrastre. Además de estos aspectos de riesgo y control existen otras variables que inciden en el grado de compromiso de recursos en el nuevo mercado, algunos de los cuales exponemos a continuación:
 - Razones económicas: como los costes de transporte, almacenamiento y otros costes de actuar a distancia (que, en algunos casos, impiden la ubicación del centro productivo a una distancia superior a la límite); o la mayor o menor disponibilidad y condiciones de los recursos necesarios en los mercados de destino; o la existencia de incentivos locales a la localización (ventajas fiscales, ayudas, subvenciones, políticas laborales...); la estabilidad de los tipos de cambio, inflación, etc.
 - Razones comerciales: como la dificultad de acceso a los canales de distribución o, en general, dificultad de llegada hasta el cliente; o la necesidad de adaptación al mercado de las políticas comerciales.
 - Razones técnicas: como la propia concepción del negocio, si está muy apoyado en el mercado. Este sería el caso de negocios con alto contenido de servicio que exigen tener los medios para la prestación del servicio establecidos en el mercado donde se va a prestar (p.e. hostelería, banca...), salvo que exista movilidad en los medios (p.e. en consultoría). Pero esta situación no es exclusiva de los negocios de servicios, sino también de otros negocios industriales en los que el tiempo de entrega, la velocidad de respuesta, la relación y comunicación con el cliente, etc., se vean perjudicados gravemente por la distancia.
 - Razones jurídicas y administrativas: como las relativas a la entrada de productos extranjeros (derechos de aduana, aranceles y cuotas); regulaciones fiscales u otras que incentiven la compra de productos locales; exigencia de producción local (que en algunos casos puede atenuarse realizando sólo algunas operaciones, p.e. el montaje); y otras barreras al comercio menos claras como la normativa sobre productos (barreras técnicas) o incluso, la ralentización en el ritmo de aprobación de importaciones o de concesiones de permisos.
 - Razones organizativas de la propia empresa matriz.
 - Otras razones, como pueden ser: la protección de la tecnología (p.e. en países donde no se reconocen o protegen las patentes), mejora de la «presencia política» (el establecimiento en el mercado de destino, al crear puestos de trabajo, reduce el riesgo de recrudescimiento en las actuaciones).

nes de las autoridades frente a esas empresas), así como factores de riesgo político.

Lo más habitual es que el riesgo y, por tanto, la implicación en el mercado de destino sea incremental.

Una forma de desarrollo de mercados geográficos con limitación en la dedicación de recursos, que ha sido extensamente utilizada en todo el mundo, es la franquicia. Consiste en realizar el desarrollo indicado haciendo participar en el nuevo negocio a promotores del mercado de destino, por lo que su grado de motivación e implicación será elevado. De esta manera se puede crecer mucho más rápidamente, llegando a más mercados y arriesgando menos recursos. Por su parte, para el franquiciado puede ser un sistema muy interesante para entrar en un negocio que ha probado su éxito en otros entornos, recibiendo apoyo de gestión y compartiendo recursos y riesgo.

5. Consideraciones sobre su plausibilidad

5.1. Fuerzas/debilidades de partida

a) Sinergias. Al tratarse del mismo producto (aunque con peculiaridades como acabamos de ver), cabe esperar importantes aprovechamientos sinérgicos, especialmente en actividades no comerciales. Esto puede ser muy importante, sobre todo cuando se ha logrado alcanzar un cierto nivel de competencia en dichas funciones del negocio histórico, necesarias o aplicables también al nuevo.

b) Riesgo por el conocimiento. Muy relacionado con las sinergias, el riesgo por el conocimiento será limitado (por lo menos en la parte del negocio no comercial).

En general, el conocimiento del negocio y los aprovechamientos sinérgicos son claros especialmente en los desarrollos de mercados geográficos al realizar la misma actividad, básicamente, en una nueva área geográfica.

Multitud de funciones se trasladarán al nuevo mercado, o simplemente se realizarán directamente desde el negocio tradicional. La adaptación, mayor o menor del producto al nuevo mercado supone riesgos y pérdida de sinergias.

5.2. Consecuencias en flexibilidad. El aumento en la flexibilidad defensiva comercial es claro al dispersar riesgos por llegar a nuevos mercados, diferentes de los actuales en cuanto a sus características y motivos de compra (en desarrollos de mercados por nuevas aplicaciones) o en cuanto a su separación física (en los geográficos). Y será tanto mayor cuanto menor sea el número de riesgos comunes o la relación entre los mercados.

En ocasiones aumentará también la flexibilidad ofensiva cuando la estrategia suponga introducir alguna innovación en el mercado. Esto ocurrirá, por ejemplo, siempre que seamos pioneros en el desarrollo de mercados por nuevas aplicacio-

nes. En los geográficos se puede producir cuando el mercado de destino tenga un atraso mayor en el sector o bien cuando la adaptación del producto genere innovación.

5.3. *Peligros aparentes.* No es necesario insistir más sobre los esfuerzos y dificultades resultantes del alejamiento de los mercados, aun cuando supongan aumento de flexibilidad como contrapartida.

Por último recordaremos, respecto a los desarrollos de mercados geográficos, el riesgo por cambio en las condiciones económicas y políticas del mercado de destino: cambio en las condiciones de acceso a los recursos (p.e. fuertes aumentos salariales), en la normativa: fiscal, sobre comercio internacional o sobre empresas extranjeras, en los tipos de cambio, etc.

Breve comentario sobre el desarrollo de mercados geográficos en industrias globales: en puridad, una industria global es aquella en la que la posición competitiva de la empresa en un país está fuertemente afectada por su posición en otro país. Los competidores se enfrentan sobre una base mundial. Esta situación se da cuando el volumen de actividad mínimo del negocio debe referirse al mercado mundial (por ejemplo, la fabricación de grandes aviones de pasajeros o la producción de tubos de televisión en color). Los sectores estrictamente globales son muy escasos, incluso sectores como el del automóvil que para algunos autores¹⁹ es global para otros²⁰ no lo es. Ahora bien, a nuestros efectos, la llegada a clientes en otras zonas geográficas se tratará de una estrategia de penetración en el mercado si hablamos de sectores globales puros. En otros casos serán desarrollos de mercados geográficos.

D) Estrategia de costes y productividad

1. *Concepto.* Consiste en, mediante reducciones en costes y/o incrementos de productividad, mejorar la posición en el mercado (o defender la participación de que se disfruta frente a la competencia) o bien, especializarse en algún segmento. Se puede presentar como una estrategia de acompañamiento en un desarrollo de productos, de mercados o diversificación. Si se centra en el negocio histórico se trataría de una estrategia de penetración por medio de diferenciación en costes y productividad.

Por las especiales características de esta estrategia alteraremos un poco el esquema que estamos utilizando para el análisis de las distintas oportunidades de negocio genéricas.

¹⁹ PORTER, M.E.: «Changing patterns of international competition». *California Management Review*. Vol. XXVIII, n.º 2, diciembre 1986, pp. 9-40.

²⁰ SOLVELL, O.: «Is global automobile industry really global?». En *Strategies in global competition*, editado por Hood y Vahlne, The Stockholm School of Economics, 1988, pp. 181-208.

2. *Dónde puede aplicarse.* Todas las funciones de la empresa son susceptibles de recibir medidas que mejoren sus costes y productividad, aunque es evidente que, según el tipo de negocio, las mayores oportunidades se presentarán en las tareas que concentren mayor cantidad de recursos de todo tipo. Se intenta con este comentario recordar que los esfuerzos en costes y productividad deben realizarlos tanto las empresas que llevan a cabo actividades de transformación, como aquellas que se dedican al campo de los servicios y en todas ellas la mejora en costes y productividad es susceptible de aplicarse a todas las áreas organizativas.

3. *Medidas que acompañan la estrategia.* A continuación se exponen algunas medidas de aplicación de la estrategia de costes y productividad. Estas medidas no tienen otra pretensión que mostrar algunos criterios de aplicación de la estrategia que permitan al gestor abrir otras posibilidades más directamente aplicables a su negocio concreto.

Los tipos de medidas a aplicar podrían clasificarse en:

- A. Aprovechamiento del conocimiento del negocio (habitualmente se suele denominar «efecto aprendizaje»).
- B. Economías de escala.
- C. Compra o desarrollo interno de componentes o funciones.
- D. Actuaciones sobre el mercado para mejorar indirectamente la productividad y/o los costes.
- E. Acciones de coordinación interna.
- F. Localización de los recursos.
- G. Definición de políticas y estrategias competitivas con efectos en los costes y productividad.

Formas que pueden adoptar las medidas	Efectos en la flexibilidad	Otros efectos y consecuencias
A. Aprovechamiento del conocimiento del negocio. A. 1. En los mercados de proveedores. 1. Conseguir mejores condiciones de los proveedores.	No necesariamente supondrá aumento de flexibilidad.	Se trataría de aprovechar la experiencia, tanto a efectos de mejorar las relaciones en los mercados, como utilizar la experiencia en el funcionamiento interno. Suele representar la utilización de posición de fuerza del comprador respecto al vendedor. Se puede mantener sólo mientras esté presente la posición de ventaja. Es una medida que beneficia al más fuerte en perjuicio del más débil. Como todas las medidas de fuerza es colectivamente estéril, aunque favorezca al que la practica, por lo menos a corto plazo.

Formas que pueden adoptar las medidas	Efectos en la flexibilidad	Otros efectos y consecuencias
2. Entrelazar operaciones con los proveedores para disminuir operaciones del conjunto o mejorar su eficiencia. 2.1. Aprovechar operaciones en el proveedor integrándolas en el cliente (p. ej., hormigón fresco vertido en obra). 2.2. Situar las operaciones entre proveedor y cliente en aquel que presente las mejores condiciones.	Puede disminuir la flexibilidad si se reduce el número de proveedores con los que se puedan realizar este tipo de actividades. Si tiene éxito puede disminuir el número de proveedores.	Las medidas de este tipo serían aquellas en que, tras analizar las operaciones en la interrelación entre proveedor y cliente, se busca ahorrar costes al conjunto. En este caso, se trataría de que la operación la realizase el que pueda aprovechar mejor la inversión necesaria para la realización de las operaciones y pueda conseguir mejores costes.
Debe advertirse: 1º. Que, tanto para el caso 2. 1. como para el 2.2., la ventaja estará en que los efectos sean favorables para el conjunto. 2º. Que los efectos favorables deberán ser compartidos por proveedor y cliente mediante la oportuna negociación.		
A.2. Mercado de clientes. 1. Conseguir mejores condiciones de los clientes. 2. Entrelazar operaciones con los clientes.	No necesariamente variará la flexibilidad. Si la empresa posee capacidad de oferta libre, el entrelazamiento de operaciones aunque represente aumento de compra por el cliente no supondría disminución de flexibilidad ya que a la empresa le queda capacidad de servicio libre.	El razonamiento será similar al empleado para los proveedores respecto a la utilización de una hipotética posición de fuerza. Los productos tradicionales resultarán menos costosos, lo que podría repercutir en aumento de la capacidad competitiva frente al cliente.
A.3. Compras de mejoras tecnológicas.	Disminuirán los recursos dedicados a la generación de mejoras.	El problema de las mejoras tecnológicas compradas estará en que no nos diferenciarán pues están a disposición de todo el que pueda adquirirlas.
A.4. Mejoras en métodos y procesos.	Sus efectos sobre la flexibilidad dependerán del destino de la mejora.	La gran importancia del esfuerzo de mejora constante ya se ha resaltado al exponer la mejora de la gestión del negocio tradicional.

Formas que pueden adoptar las medidas	Efectos en la flexibilidad	Otros efectos y consecuencias
B. Economías de escala (por aumento de volumen). B. 1. Ahorros en inversiones. B.2. Ahorros en los gastos de estructura. B.3. Ahorros en los costes variables (aumento de series, etc.).	En principio supondrá aumento de flexibilidad si se produce: a) Elevación del número de clientes o reparto de la proporción de ventas, como consecuencia del aumento de volumen. b) Disminución de la proporción de recursos respecto a la cuantía de ventas. El ahorro en costes variables e incremento de productividad como consecuencia del aumento de las series, afectará a la agilidad comercial de la empresa, en cuanto alargará los plazos de entrega	Las dificultades de aumento de la base de mercado, por la fuerte competencia existente, fuerza a que la obtención de economías de escala se intente a través de fusiones o concentraciones de empresas. (En el capítulo dedicado a los efectos sinérgicos se analizan las medidas respecto a las economías de escala y sus consecuencias.)
C. Cambio de compra a desarrollo interno o viceversa de las diversas actividades o funciones.	El aumento de la compra o subcontratación de actividades aumenta la flexibilidad de la empresa en cuanto permite disminuir las dedicaciones de recursos.	Los criterios para la compra o desarrollo interno de actividades o funciones, son expuestos con mayor profundidad en el capítulo del perfil de capacidad.
D. Actuación sobre el mercado para mejorar indirectamente la productividad o los costes. D. 1. Actuar en los momentos de baja demanda. 1. Llevar demandas de determinados segmentos hacia los valles (p.e. tarifas nocturnas especiales en electricidad ...). 2. Conseguir aumentar el consumo en periodos bajos (p.e. hoteles urbanos los fines de semana, promociones en grandes almacenes).	Mejora la flexibilidad externa comercial al aumentar el número de clientes, posiblemente pertenecientes a otros segmentos del mercado. Mejora la flexibilidad por posible aumento de clientes.	La precaución más importante será limitar las condiciones especiales a esos momentos de baja demanda, para evitar su generalización. La mayoría de las veces además de animar las compras de clientes habituales, se conseguirá aumentar clientes. También deberá tomarse la precaución de aislar efectos para evitar su generalización.

Formas que pueden adoptar las medidas	Efectos en la flexibilidad	Otros efectos y consecuencias
D.2. Actuar en momentos de alta demanda. 1. Desviar ocupación de los cuellos de botella (p.e. sistemas automáticos de pago). 2. Reforzar cuellos de botella circunstancialmente. E. Coordinación interna entre las diferentes funciones (p.e. entre compras y montaje en sistemas «justo a tiempo», just in time). F. Localización de las diferentes actividades para obtener ventajas: – En los costes de inversión. – En los costes de explotación Deslocalización de las situaciones anteriores. G. Definición de políticas y estrategias competitivas con efectos en los costes y productividad: – Definición del producto y sus prestaciones. – Gama de productos y variedades de modelos. – Elección de los tipos de clientes a que se va a servir. – Elección de los canales. – Otras políticas de marketing, producción e I + D, aprovisionamientos, personal.	Mejora la flexibilidad al permitir la satisfacción sin esperas de mayor número de clientes. Aumenta la flexibilidad al hacerlo la de los recursos. Mejora la flexibilidad (p.e. de aprovisionamientos y producción). El efecto sobre la flexibilidad dependerá de los recursos de la empresa en la nueva localización. Habitualmente disminuirá la capacidad de respuesta ágil al mercado. Habitualmente las políticas que favorecen la reducción de costes perjudican la flexibilidad.	Deben analizarse las demandas de los cuellos de botella y aislar los productos que no necesariamente deben ser atendidos con todas las prestaciones que los cuellos de botella realicen. Sistema muy utilizado mediante subcontrataciones de tareas o contrataciones temporales de empleados. Produce efectos en los costes de los stocks y de la producción, puede obligar a mejorar la coordinación con los proveedores (A. I). Tradicionalmente se han considerado de manera fundamental los costes salariales y los gastos de transporte lo que ha llevado a algunas empresas incluso a plantearse trasladar la producción al extranjero. Esta estrategia es muy arriesgada como veremos más adelante. Las estrategias de costes, a menudo perjudican la diferenciación en otros aspectos. Costes y diferenciación, muchas veces, implican acciones inconsistentes ya que la diferenciación es costosa y la búsqueda de ventajas en costes lleva a prescindir de las prestaciones accesorias del producto.

4. Consideraciones sobre su plausibilidad

4.1. *Fuerzas/debilidades de partida.* La estrategia de costes y productividad cuando se lleva a cabo sobre el negocio tradicional (acompaña a una estrategia de penetración) supone los mismos efectos positivos en sinergias y riesgo por el conocimiento que en dicha estrategia. Cuando se lleva a cabo con otras oportunidades de negocio genéricas, las consecuencias sobre la posibilidad de obtener aprovechamientos sinérgicos y, en sentido inverso, sobre el riesgo por el conocimiento dependerá del aspecto sobre el que se centre el esfuerzo de esta estrategia, si es, o no, un punto de contacto entre el negocio tradicional y el nuevo.

4.2. *Consecuencias en la flexibilidad.* Se han hecho algunos comentarios referidos a cada tipo de medida. En general, la mayoría de las medidas llevan a posiciones muy rígidas que perjudican la flexibilidad aunque se produzcan también compensaciones (por ejemplo, incremento en el número de clientes). Caben, sin embargo, como hemos visto excepciones.

4.3. Peligros aparentes:

- Peligro de verse inmerso en una guerra de precios. Cuando la estrategia de costes y productividad se pretende con consecuencias comerciales se repercutirán las mejoras sobre los precios. Esta situación suele conducir a la lucha de precios, lo que debe tomarse con mucho cuidado ya que puede provocar bajas generalizadas del mercado especialmente cuando los productos son difíciles de diferenciar (porque la amenaza es más clara) y en el mercado hay información suficiente. Por esta razón no debería realizarse si no se puede mantener a plazo esa estrategia.

No debe olvidarse la existencia de países con niveles de desarrollo menores capaces de acceder en excelentes condiciones de costes y productividad a productos tradicionales con calidad perfectamente homologable.

No obstante, queremos insistir en que, como estrategia de acompañamiento, el esfuerzo en costes y productividad es indispensable.

- Riesgo de que la estrategia «se vuelva contra la empresa». Cuando se persigue una estrategia de este tipo, la posición a la que se llega es frágil ya que si cambia alguna de las condiciones podemos pasar a tener costes mayores. Por ejemplo, la automatización de procesos para lograr disminuciones de costes puede llevar a incrementos en costes si no se consigue el volumen mínimo para rentabilizar la inversión.

Por otro lado, la baja de precios como única arma puede ser contraproducente si el mercado llega a calificar los productos de la empresa como «baratos», teniéndose posteriormente grandes dificultades para pasar a vender los productos más altos de la gama. Sin embargo, la disminución de precios puede ser adecuada cuando dichas bajas vienen acompañadas de una variación en la oferta, por ejemplo, una menor calidad pero que encaje con las necesidades en el mercado, como de hecho ha ocurrido con la generalización del consumo de determinados productos desechables.

- Riesgos de la localización de actividades en zonas con mejor relación costes-productividad:
 - Los costes adicionales pueden llegar a superar a los ahorros, por ejemplo debido a la necesidad de mayores existencias, costes de la gestión a distancia (gastos de comunicación, mayores costes de calidad, disminución de la velocidad de respuesta...), aranceles, etc. Además de otras presiones del país de destino (p.e. que se incorporen componentes locales), sociales del país de origen, por desviar el empleo a otras zonas, menor protección de la tecnología, etc.
 - Hay tres variables que determinan de forma fundamental el interés de esta estrategia y que quedan, sin embargo, fuera del control de la empresa: que los salarios extranjeros sean bajos, que no haya barreras al comercio y que la moneda nacional esté fuerte²¹.

Muchos de estos peligros pierden importancia si la estrategia de costes y productividad apoya a un desarrollo de mercados geográficos, en que como ya hemos visto puede interesar localizar parte de los recursos en el mercado de destino.

E) Diversificación

Se toma una postura diversificadora cuando la empresa se separa del área de actividad en que se viene moviendo, para comenzar nuevas aventuras en otras áreas, en las que vendería productos, hasta el presente nuevos para ella, que satisfarían nuevas misiones.

Desde el punto de vista del objetivo de flexibilidad, las posiciones B y C, desarrollo de productos y desarrollo de mercados respectivamente, presentan mejores perspectivas que la penetración en el mercado, en cuanto apoyan las ventas de la empresa en una gama de productos más equilibrada, y los reparten entre un mayor número de clientes, y sobre todo (en el desarrollo de mercados) éstos serán más independientes ya que pertenecen a áreas geográficas, países, etc., distintos.

Por otro lado, la posición E, diversificación, ofrece mejor contribución a la flexibilidad que las estrategias de expansión, puesto que las nuevas ventas se separan de la actividad tradicional de la empresa. El grado de separación entre la actividad tradicional y la nueva, y, en consecuencia, la contribución a la flexibilidad y, en sentido contrario, el potencial sinérgico, serán distintos en las diferentes clases de diversificación que pasamos a analizar.

Con la pretensión de mejorar la asimilación de los conceptos que se exponen a continuación vamos a desarrollar la matiz de estereotipos de diversificación propuesta por Ansoff que recogíamos en la página 136.

²¹ MARKIDES, C. y BERG, N.: «Trasladar la producción al extranjero puede ser una estrategia peligrosa», *Harvard-Deusto Business Review*, segundo trimestre, 1989, pp. 57-66.

		PRODUCTOS NUEVOS		
NECESIDADES NUEVAS	RELACIÓN COMERCIAL	TECNOLOGÍA AFÍN	TECNOLOGÍA DIFERENTE	
	Necesidades Complementarias	DIVERSIFICACIÓN HORIZONTAL INMEDIATA		
	Relación de Clientela Interna	INTEGRACIÓN VERTICAL		
	Complementariedad en la compra	DIVERSIFICACIÓN HORIZONTAL MEDIATA		
	Otras sinergias comerciales	DIVERSIFICACIÓN CONCÉNTRICA COMERCIAL		
	Nuevos Tipos de Clientes	DIVERSIFICACIÓN CONCÉNTRICA TÉCNICA	DIVERSIFICACIÓN CONCÉNTRICA GESTIÓN	CONGLOMERADO

1. Diversificación horizontal

1.1. *Concepto.* Consiste en una forma de diversificación en la que la empresa pasará a vender productos cuya misión sea complementaria de la de los productos antiguos. Tales situaciones son frecuentes en productos intermedios, por ejemplo, la fabricación de todas las piezas de un conjunto que forme parte de una máquina, aun cuando dichas piezas sean de materiales diferentes (acero, plástico, por ejemplo) o se fabriquen con tecnologías completamente distintas entre sí. También la venta de productos complementarios puede darse en bienes de consumo, p.e. decoración del hogar, electrodomésticos, etc.

1.2. *Tipos.* La complementariedad de las necesidades que define la estrategia de diversificación horizontal tiene grados dando lugar a dos variantes:

- Diversificación horizontal inmediata. Si se trata de una complementariedad estricta: las misiones de ambos productos (actual y nuevo) se completan para cubrir una prestación conjunta (poníamos como ejemplo dos piezas de una máquina) o dos productos que se utilizan conjuntamente para cubrir una necesidad común (lo que no impide que uno de ellos o ambos pudieran ser también utilizados por separado, p.e. televisión y vídeo). En este caso, cada producto cubre una misión diferente para satisfacer una misma necesidad final.
- Diversificación horizontal mediata. Cuando la complementariedad no es estricta sino amplia, es decir, los productos antiguos y nuevos no se utilizan para cubrir una prestación conjunta sino que simplemente obedecen a una motivación similar de compra por parte de los clientes. No se trata ya de cubrir partes de una misma necesidad final. En el ejemplo que utilizábamos anteriormente, tomando como producto histórico la televisión, si el paso hacia el vídeo suponía diversificación horizontal inmediata, la entrada en equipos de alta fidelidad representaría una de tipo mediata, ya que la complementariedad es mucho más amplia, ambos obedecen a una motivación de equipamiento electrónico del hogar para el ocio.

1.3. *Razones estratégicas en que se apoya.* La coincidencia que se da en el tipo de clientes y en la motivación de compra (sea o no estricta, en este último caso) da lugar a la posibilidad de obtener una serie de aprovechamientos sinérgicos en el terreno comercial. Para mantener el orden en la exposición dejamos la consideración de las sinergias comerciales para un momento posterior, pero lo citamos aquí pues constituye la base fundamental de la diversificación horizontal.

Además esta estrategia puede tener un claro carácter instrumental. Con apoyo en las citadas sinergias no sólo podemos aprovechar nuevas oportunidades de negocio sino que se pueden abrir también posibilidades para la actividad de partida. Así mediante la diversificación horizontal se pueden crear ventajas competitivas o compensar desventajas, si otros competidores han realizado previamente este movimiento estratégico.

1.4. *Medidas que acompañan la estrategia.* La diversificación horizontal abre otras posibilidades, algunas de las cuales consideramos brevemente a continuación:

- La empresa puede explotar, en su caso, las ventajas de formar lotes²². Llamamos lote a un conjunto de productos que se vende en bloque a un solo precio. La entrada en productos complementarios (sean o no estrictos) permite a la empresa formar lotes. Las ventajas del lote provienen, primero de la posibilidad de fijar al conjunto un precio menor que el que resultaría de la suma de las partes por las disminuciones de costes que pueden aparecer por ofrecer los productos conjuntamente. Segundo, puede ser interesante para los clientes cuando los nexos o adecuación de los productos complementarios no sean estandarizados lo que puede llevar al cliente a preferir al proveedor que le suministre y responda por el correcto funcionamiento del conjunto. En este caso sí hablaríamos de complementarios estrictos. Tercero, los lotes simplifican el proceso de compra, servicio y responsabilidad al establecerse sobre el conjunto en lugar de hacerlo sobre cada una de sus partes.

El principal inconveniente proviene de la mayor rigidez en la adaptación a las necesidades del mercado. Será interesante para los segmentos que aprecien más las ventajas que los inconvenientes. Puede constituir, por tanto, una interesante forma de discriminar precios sin peligro de perder a los clientes con menor sensibilidad al precio.

- Las diversificaciones horizontales permiten disminuir los precios de uno de los productos a través del complementario, tratando de conseguir mejores resultados (económicos o de mercado) con el conjunto, lo que se puede concretar de diversas formas:
 - Utilizando el menor precio de uno de los productos para atraer, o entrar en relación, con los clientes a los que se tratará de vender los otros productos complementarios. Esta situación se puede dar tanto en diversificaciones horizontales mediatas como inmediatas.

²² PORTER, M.E.: *Ventaja competitiva*. CECSA. México, 1987.

- Utilizando el menor precio del producto más duradero para promover las ventas del producto que se reemplaza más rápidamente. Se suele llamar la «estrategia de la maquinilla y la cuchilla». A diferencia del caso anterior esta situación sólo es posible en diversificaciones horizontales inmediatas, es decir, con complementarios estrictos.

Puede ser una interesante forma de disminuir resistencias al cambio (por ejemplo, si la compra de los productos actuales exige el acceso a productos complementarios, facilitando las condiciones de estos últimos; es importante, en este caso, que exista protección frente a otros competidores que se podrían beneficiar de la facilidad de acceso del mercado al bien complementario para incrementar sus propias ventas sin incurrir en las inversiones y riesgos que implica la estrategia de diversificación horizontal) o de atraer al mercado hacia nuestro producto.

1.5. *Consideraciones sobre su plausibilidad*

1.5.1. *Fuerzas debilidades de partida:*

a) Sinergias. Ya habíamos anticipado que uno de los aspectos fundamentales de esta dirección estratégica es la posibilidad de lograr importantes aprovechamientos sinérgicos, especialmente referidos al terreno comercial.

Entre las sinergias comerciales posibles citaremos algunas:

- Las derivadas de la comercialización de los nuevos productos a través de los mismos canales que los actuales, como serían: el incremento del poder de negociación con los canales, o la utilización, de la red de ventas o en general, la estructura comercial (delegaciones, administración de ventas, etc.) del negocio actual, especialmente si son eficientes.
- Permite explotar la reputación conseguida en el mercado (normalmente se ligán los nuevos productos a los actuales a través de la marca), lo que permitirá disminuir los costes de comunicación a la vez que incrementará su eficacia. Lo mismo cabría decir respecto a la promoción de ventas (muestras, cupones, regalos, concursos, descuentos, etc.), especialmente en lo que se refiere a bienes de consumo inmediato.
- Puede suponer el acceso a la masa crítica necesaria para realizar ciertas actividades comerciales, que sólo con el producto histórico no se justificaban.
- Puede permitir introducir elementos de diferenciación o ventajas competitivas. Desde las derivadas de la simplificación del proceso de compra o servicio y el acceso a mejores condiciones por hacerlo en un solo punto para ambos productos complementarios hasta las mejoras logradas en los productos por ser realizados en base a un diseño común, una tecnología determinada..., así como por añadirle complementos (p.e. accesorios y repuestos). Otras posibilidades serían las ya comentadas con anterioridad: ventajas de los lotes y discriminaciones de precios a través del complementario.

A pesar de que hemos insistido en las sinergias comerciales, en ocasiones, se dan también otro tipo de sinergias, por ejemplo, sinergias técnicas en diversificaciones horizontales con afinidades tecnológicas. En cualquier caso no pueden ser muy intensas (como ocurre con las comerciales) pues hablamos de una estrategia de diversificación (y de alejamiento, por tanto, de la actividad histórica), en otro caso se trataría de otra estrategia más cercana (por ejemplo, desarrollo de productos por ampliación de gama).

b) Riesgo por el conocimiento. De acuerdo con todo lo anterior el riesgo por el conocimiento se limita en el terreno comercial, porque los puntos de contacto entre los dos negocios aparecen en esta área. Sin embargo, se mantendrá en otros aspectos, ya que se trata de una estrategia de diversificación y, como tal supondrá separación del negocio histórico, y riesgo por desconocimientos. No es preciso insistir en que el desconocimiento será menor si además hay afinidad tecnológica.

La empresa debe tener capacidad para superar esta dificultad y llegar a realizar todas las actividades del negocio con suficiente productividad. Por consecuencia, será especialmente importante tratar de evitar la aparición de sinergias negativas de dirección en los puntos de mayor alejamiento entre los dos negocios, peligro más acuciante cuando la estrategia se lleve a cabo por desarrollo interno. Sobre estos temas profundizaremos más adelante en otros capítulos.

1.5.2. *Consecuencias en flexibilidad.* Las ventajas posibles en cuanto a flexibilidad, cuando se adopta una postura de diversificación horizontal, pueden provenir de la flexibilidad ofensiva, si los nuevos productos, aun complementarios de los tradicionales para la empresa, se apoyan en cualquier forma de tecnología, financiación, métodos comerciales, etc., de vanguardia. Pueden también obtenerse ganancias en flexibilidad defensiva si los nuevos productos poseen un mercado de proveedores suficientemente disperso, con lo que al menos no se dependerá para todo el negocio de un solo oligopolio de oferta, si es que realmente esto ocurría con los productos antiguos.

La flexibilidad comercial empeora por apoyar la empresa un nuevo negocio sobre el mismo mercado, el mismo tipo de clientes y las mismas o similares motivaciones de compra. Sin embargo, esta caída se verá compensada, al menos en parte, cuando la estrategia permita la llegada a nuevos clientes.

1.5.3. *Peligros aparentes.* Una primera precisión que debemos hacer es la dificultad en la puesta en práctica de las sinergias, en general, y, por tanto, también de las comerciales que son las que más afectarán a esta estrategia. Así la centralización de actividades comerciales crea numerosos problemas de coordinación, atención adecuada a cada producto e, incluso, de control de gestión.

En segundo lugar, cuando el mercado asocia los nuevos productos y los actuales, no sólo lo hace en sentido positivo, sino también negativo. Así, por ejemplo,

si la empresa no lograra en el nuevo producto un nivel de calidad en las distintas prestaciones similar al de los productos actuales los efectos negativos probablemente salpicarán a los productos actuales, el mercado puede interpretar un descenso de calidad de la marca sin pararse a establecer diferencias entre los productos.

Otro riesgo en relación con los productos complementarios cuando éstos tratan de reforzar los productos anteriores es que la competencia aproveche, sin inversión ni riesgo, el movimiento llevado a cabo por la empresa. No cabe duda, por ejemplo, del efecto favorable que en la satisfacción de las necesidades del mercado puede tener la disponibilidad de piezas y repuestos por separado del producto. Si estos últimos no son excesivamente rentables sino que su interés proviene de los efectos sobre el otro producto, es importante que no sean válidos para su utilización también con productos de la competencia. Se han dado casos de copia del producto base con el agravante de que, como consecuencia, sean válidos los repuestos, pudiendo evitar, de esta forma, el imitador, importantes costes que le permiten mantener unos precios mucho menores.

Por último, recordar una situación que entraña cierto peligro, cuando a través de una diversificación horizontal inmediata una empresa entra en productos complementarios estrictos que sólo ella ofrece en el mercado se crea una cierta cautividad de los clientes que adquieren el producto tradicional. Es muy importante evitar el abuso de esta situación de dominio temporal porque, de lo contrario, el cliente, cuando deba reponer el producto base se puede inclinar a cambiar de marca, además de los otros riesgos que implica la obtención de una postura de dominio en el mercado ya comentados: rigidez de las estructuras y contracción de la demanda.

Diferencias entre desarrollo de productos y diversificación horizontal: como muchas veces, en la práctica, suelen confundirse ambas opciones estratégicas, conviene realizar un sencillo análisis que aclare los conceptos. La conveniencia de esta fijación de conceptos estriba, como vemos en el cuadro de la página siguiente, en que las consecuencias de ambas estrategias serán distintas.

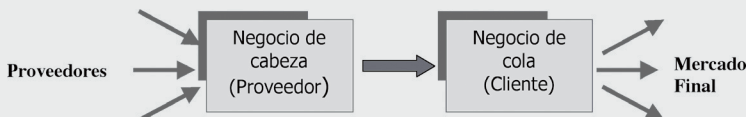
2. Integración vertical

2.1. *Concepto.* Definíamos esta estrategia como la forma de diversificación que se dirige hacia actividades anteriores (de los actuales proveedores) o posteriores (de los actuales clientes) a los procesos de la empresa.

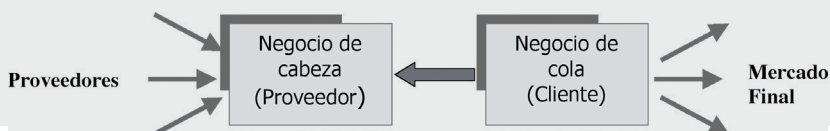
La integración vertical puede hacerse mediante la entrada en un campo donde los fabricados antiguos representen la materia prima. Utilizando una terminología al uso, se tomaría un mercado cautivo para garantizar las ventas de los productos anteriores (se denomina «cautivo» porque la nueva actividad se vería “obligada” a comprar los productos tradicionales). También puede realizarse la integración vertical entrando en el mercado de proveedores.

Concepto a analizar	Desarrollo de productos	Diversificación horizontal
Necesidades a satisfacer	Dos posibilidades: a) Necesidad tradicional perfeccionada (productos mejorados, innovadores, etc.) b) Necesidades «distintas» a través de los llamados «productos en generación concéntrica». Las necesidades que satisfacen los productos tradicionales y los nuevos productos no se unen, en el sentido: 1. Se perfeccionan y, en consecuencia, se sustituyen. 2. O se trata de necesidades diferentes.	Las necesidades a satisfacer por los productos son complementarias: a) Obedecen a una única necesidad (p.e. conjuntos de piezas). b) Obedecen a una motivación similar (p.e. equipamiento del hogar). Por consecuencia, las necesidades se unen: 1) Para cumplir una prestación conjunta inmediata (pieza). 2) Para cumplir una prestación conjunta mediata (equipamiento del hogar, bienes de inversión complementarios...).
Potencial de clientela	El potencial se estudiará fijando la visión en la necesidad y sus posibilidades respecto a todo el ámbito del mercado. El conjunto de ambas estrategias (la tradicional y la de desarrollo de productos) se apoya en la especialización en la necesidad y en el producto. Por ejemplo: Estrategia tradicional: Frigoríficos domésticos Desarrollo de productos: Frigoríficos comerciales (supermercados, restaurantes...) } Especialización ↓ Aplicaciones del frío	El potencial se estudiará fijando la visión en el potencial de compra de los clientes tradicionales y sus perspectivas de futuro. Se trataría de copar la demanda de clientes o segmentos del mercado con buenas perspectivas. El conjunto de ambas estrategias (la tradicional y la de diversificación horizontal) se apoya en la especialización hacia segmentos demandantes en ciertas necesidades. Estrategia tradicional: Frigoríficos domésticos Diversificación horizontal: Televisores } Especialización ↓ Necesidades de equipamiento del hogar
Aproximación de gestión	Normalmente se utilizan parte importante de los conocimientos que la organización posee tanto para los productos tradicionales, como para los resultantes del desarrollo de productos. El esquema gráfico sería el siguiente: Especialización (p.e. aplicaciones del frío) ↗ Diferenciación por perfección del producto ↘ Diferenciación para prestaciones distintas	Exigen conocimientos «diferentes» hasta la fase de comercialización en que los tratamientos deben estar coordinados. El esquema gráfico sería: Elaboración producto A (p.e. frigoríficos domésticos) Elaboración producto B (p.e. televisores) ↘ Especialización en ciertas necesidades de determinados clientes o segmentos
Aproximación organizativa	- Normalmente la mayor parte de los productos tradicionales y objeto de desarrollo, serán gestionados en las mismas áreas organizativas. - Solamente cuando se trate de productos en generación concéntrica, al cubrir necesidades distintas serán precisas prácticas comerciales, e incluso organizaciones comerciales, distintas de las tradicionales y acorde con las nuevas necesidades a satisfacer.	- Las áreas organizativas en que se gestionarán los productos tradicionales serán distintas de las de los productos objeto de diversificación horizontal (instalaciones productivas distintas, aprovisionamientos diferentes, sistemas de administración y control especiales, etc.). - Solamente serán comunes la organización comercial (red, en parte, no el servicio pos-venta) y los métodos comerciales.

2.2. Tipos. Integración vertical hacia adelante o “aguas abajo”. Cuando el nuevo negocio supone una fase posterior en la hilera de actividades de la que la empresa forma parte. La nueva actividad será cliente de la tradicional.



Integración vertical hacia atrás o “aguas arriba”. Cuando el nuevo negocio supone una fase anterior en la hilera de actividades de la que la empresa forma parte. La nueva actividad será proveedora de la actual.



2.3. Razones estratégicas en que se apoya

- La integración vertical puede buscar ventajas de tipo económico: ahorros en los costes por evitar operaciones o pasos en el proceso: costes de transporte, costes de manipulación, reducción de stocks, etc. Así en el acero, en procesos integrados se evita la necesidad de recalentamiento antes de la laminación. Por otro lado, la disminución de los costes de transacción ha sido un argumento clásico en favor de la integración vertical. Los costes de transacción son los asociados a la coordinación de los intercambios:
 - Obtención de la información necesaria (pueden ser importantes en mercados poco transparentes).
 - Negociación y contratación entre las partes.
 - Garantizar el cumplimiento de lo acordado o protegerse de las consecuencias negativas del incumplimiento.
- La integración vertical puede realizarse para crear o conservar ventajas competitivas.

Por ejemplo, puede permitir diferenciar mejor el producto a través de un mayor control y dominio de los elementos de la política de calidad de la empresa. Éste sería el caso si mediante la entrada en la distribución tratase de dar un nivel de servicio más adecuado al posicionamiento de la marca, controlar la presentación de los vendedores, instalaciones físicas, localización de los puntos de venta, etc. O bien, en integraciones hacia atrás, a través del control de materias primas, componentes o suministros en general.

Puede permitir la utilización de procedimientos muy especializados y más eficientes que los proveedores ajenos a la empresa fuesen reacios a incorporar por la menor estabilidad en la relación.

Por otro lado, puede pretender proteger conocimientos, retrasando su difusión y alargando, por tanto, el sostenimiento de una ventaja competitiva. También con sentido de protección, la integración vertical puede realizarse como estrategia defensiva, como reacción frente a la exclusión de proveedores y clientes si otros competidores están ya integrados.

- La integración vertical puede llevarse a cabo para compensar desequilibrios en la capacidad de negociación entre las partes, si los proveedores o clientes son muy poderosos y exigen condiciones excesivamente onerosas a la empresa. Ahora bien, si los proveedores o clientes de un sector tienen un gran poder de negociación sobre el mismo disfrutará habitualmente de fuertes protecciones que impidan la entrada a nuevos competidores, que equilibrarían las fuerzas. Nuestra empresa ha de ser, por tanto, capaz de superar esas barreras que a otros les resultan inaccesibles.

Aprovechando su relación con este punto queremos hacer un breve comentario sobre la integración vertical como forma de ahorro de los márgenes de los intermediarios. Como acabamos de ver si se producen excesos en estos márgenes, efectivamente puede llegar a ser una estrategia interesante, aunque difícil. Sin embargo, es claro también que dicho interés no sería tal, probablemente, si los mencionados excesos no se produjesen, puesto que no bastará para obtener una rentabilidad adecuada de la estrategia con reducir o evitar el margen del intermediario. Lo que se está haciendo es entrar en un nuevo negocio, será precisa una inversión que habrá que rentabilizar.

2.4. Medidas que acompañan la estrategia. Las medidas que deben acompañar a la estrategia (como el establecimiento de un sistema de precios de transferencia o la libertad de compra-venta interna) se derivan de los peligros y riesgos que implica la integración vertical y que se van a exponer en el apartado siguiente.

2.5. Consideraciones sobre su plausibilidad

2.5.1. Fuerzas/debilidades de partida:

a) Sinergias. La integración vertical puede permitir a la empresa explotar sinergias que se produzcan como consecuencia de la relación entre los negocios históricos y el nuevo. Estas interrelaciones se pueden producir en áreas muy variadas: comercialización, producción, compras, administración, etc. Pueden consistir en incrementos de márgenes, bien sea por incremento de los ingresos, por disminución de los costes variables o en los gastos fijos e inversiones necesarias (a través del aprovechamiento de partes de la estructura del negocio actual para el nuevo o de la atenuación o eliminación de ciertas necesidades de recursos).

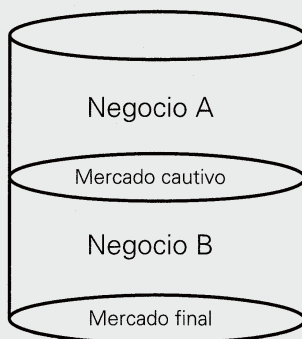
Del mismo modo podemos hablar de aprovechar otros tipos de sinergias como son las referidas a los conocimientos y capacidades de dirección. Concretamente si se produce afinidad tecnológica las sinergias técnicas pueden ser intensas, aun-

que también habrá que considerar, por otro lado, las sinergias negativas que podrían aparecer.

b) Riesgo por el conocimiento. Como estrategia de diversificación que es, la integración vertical adolece de riesgo por el conocimiento de la nueva actividad. La entrada en una etapa anterior o posterior en la hilera implica recursos, conocimientos y herramientas de gestión diferentes. Por ejemplo, en una integración hacia la actividad de distribución sería patente la separación entre la forma de funcionamiento de un negocio industrial y de una comercializadora. En los casos en que se den sinergias en los conocimientos, ya comentadas, estos riesgos serán menores pero en todo caso será precisa su cuidadosa consideración.

Relacionado con este punto está el peligro de que se den sinergias negativas de dirección (que se analizarán en el capítulo correspondiente a las sinergias). Al tratarse de negocios sucesivos se tiende a considerarlos similares y reunir su gestión haciendo mayor el riesgo de aparición de sinergias negativas de dirección.

2.5.2. *Consecuencias en flexibilidad.* Al integrarse la empresa en un estadio anterior o posterior, determinados riesgos que afectan a toda la hilera impactarán a ambas unidades de negocio. La diversificación no está implicando, por tanto, dispersión del riesgo sino muy al contrario estamos haciendo depender más recursos, un nuevo negocio, del mismo mercado final.

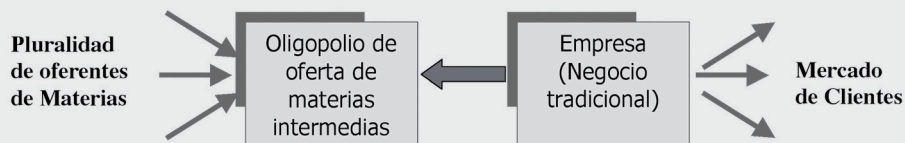


Fuente: FREIJE, A.: *La gestión entre empresas a través de negocios conjuntos*. Ibérico Europea de Ediciones, Madrid, 1985.

Riesgos con efectos sobre el mercado final supondrán directamente consecuencias desfavorables para el negocio A. Aumenta el riesgo global por disminución de la flexibilidad del conjunto.

¿Quiere lo anterior decir que la integración vertical nunca contribuirá a la flexibilidad?

En realidad existen dos casos simétricos, aunque de sentido diferente, en los que la integración vertical puede llegar a aportar flexibilidad.

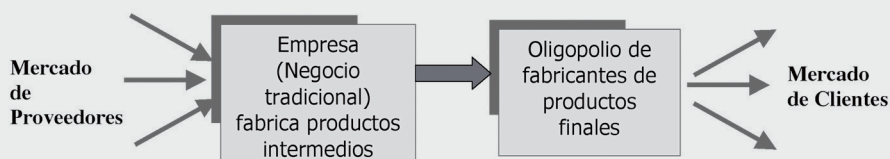
Primer caso: integración hacia el mercado de proveedores.

La empresa debe recurrir para las compras de materias intermedias a un fuerte oligopolio, mientras que por el contrario los componentes de este oligopolio pueden adquirir las materias primas a una pluralidad de oferentes, así como vender a la empresa y a sus competidoras que se ven forzadas por el oligopolio citado. La empresa decide realizar una integración vertical para entrar en el oligopolio de oferta de materias intermedias.

Segundo caso: integración hacia el mercado de clientes.

En este caso, simétrico del anterior, aun cuando de diferente sentido, la empresa realizaría la integración vertical para entrar en el oligopolio de fabricantes finales.

Vemos cómo en ambos casos se rompe la situación oligopolística, quedando la empresa con fuerte ventaja de flexibilidad entre dos mercados muy plurales, el de proveedores y el de clientes.



No obstante, habría que advertir, en los dos casos analizados, que lo verdaderamente importante para la empresa no es la integración vertical sino conseguir entrar en el difícil club de los oligopolios (supuesto que éstos no representen un atentado contra los objetivos sociales que por ejemplo, no quedarían lesionados si se tratase de oligopolios que se apoyan en ventajas tecnológicas). Seguramente, después de dicha entrada, el interés de la actividad tradicional decaerá, quizá hasta llegarse a un abandono de la misma.

La pérdida de flexibilidad se agrava por el incremento en los costes de cambio de proveedor o cliente. Es mucho más difícil el abandono o cambio de proveedor o cliente cuando éste es una unidad de negocio hermana que cuando se trata de un agente externo. Las razones no son sólo de tipo humano (sobre las

que volveremos). La integración vertical disminuye claramente la flexibilidad desde el punto de vista de los recursos, al incrementar la proporción de costes fijos sobre variables. Ante una caída en la demanda de los productos históricos los costes de disminución de los pedidos o entregas a proveedores o clientes externos serán mucho menores que los que se deriven de la infrautilización de los recursos de producción o distribución.

La rigidez de movimientos de una empresa integrada será mucho mayor que la de sus competidores no integrados frente a los cambios que afecten a estadios anteriores o posteriores, según se trate de un movimiento hacia atrás o hacia adelante. Por ejemplo, si se produce un cambio tecnológico o aparece un sustitutivo del producto ofrecido por el negocio de cabeza, la presión en contra de la adaptación al cambio será mayor en el negocio de cola que en sus competidores no integrados pues exige inversiones y aceptar el coste de la obsolescencia tecnológica, frente al coste de cambio del proveedor que no haya innovado en empresas no integradas.

2.5.3. Peligros aparentes. Por último, comentaremos otras dificultades y riesgos asociados a esta estrategia:

- Dificultad de conseguir masa crítica para el nuevo negocio. El volumen de actividad debe ser suficiente para garantizar no ya la llegada al umbral de rentabilidad sino a las condiciones que ofrece la alternativa de mercado. En otro caso, la empresa se enfrentará a desventajas competitivas. A veces la integración se puede hacer sobre la base de las necesidades compartidas de dos o más unidades de negocio que operan en mercados distintos.

Una forma de obtener masa crítica sería buscar mercados fuera del propio mercado cautivo. Cabrían, en principio, varios caminos frente a los excesos de capacidad del negocio de cabeza:

- Venta en mercados ajenos al negocio de cola. Inicialmente cabe pensar que la venta de excedentes de los mercados cautivos a terceros representaría una buena solución. No obstante para vender en condiciones adecuadas en un mercado hay que conocer sus características. En suma, hay que estar en él de manera constante. Si no es así las ventas ocasionales se harán en malas condiciones comerciales, y no representarían más que una pobre solución a los excedentes de capacidad.

Existe un inconveniente adicional y es que el conocimiento de la relación de integración vertical de la empresa puede hacer desconfiar a los clientes ajenos a la empresa por pensar que pueden verse postergados en favor del mercado cautivo.

- Venta en el sector del negocio histórico (es decir, a sus competidores). Cabe distinguir dos situaciones respecto al grado de saturación en esos mercados:
 - Exceso de demanda. Si los competidores tienen dificultades para aprovisionarse por existir insuficiente oferta en el mercado podrían estar interesados en comprarnos, aunque siempre considerando un límite por motivos de flexibilidad. Pero los mercados con excesos de demanda son raros y obedecen, o bien a una situación temporal (etapa de crecimiento hasta la saturación) o bien a la existencia de altas barreras a la entrada.
 - Exceso de oferta. En este caso los competidores podrán cubrir sus necesidades sin comprarnos. No tendrán ningún estímulo para hacerlo. En caso de que la empresa de cabecera se viese obligada a vender a la competencia, suele presentarse la «tentación» de forzar la renuencia de la competencia a comprar a un competidor, ofreciendo éste a aquélla, productos de la empresa de cabecera en condiciones mejores que las de mercado (p. ej., mediante una rebaja sustancial en el precio). La ilusión suele ser vana, ya que los posibles compradores comunicarán inmediatamente a sus «proveedores habituales», las condiciones más favorables que la empresa de cabecera de su competidor les ha ofrecido. Normalmente no se conseguirá otra cosa que bajar las condiciones de compra del competidor respecto a sus proveedores habituales, pero no se conseguirá venderle.
- Un problema habitual en estrategias de integración vertical es el mantenimiento del equilibrio entre las capacidades del negocio de cabeza y el de cola. Acabamos de ver cómo para alcanzar un tamaño mínimo eficiente nos deberemos basar fundamentalmente en el mercado cautivo, salvo en los casos en que la venta a mercados ajenos sea también posible, ya que, las ventas a competidores resultan excesivamente complejas. Ahora bien, supuesto alcanzado este volumen, el equilibrio entre las etapas verticales ha de mantenerse en el tiempo. Pero existen factores que actúan en favor del desequilibrio como:
 - Las diferentes opciones de crecimiento en ambos negocios. La dimensión de un negocio no es una variable continua sino discreta. Es decir, no cabe variar la cuantía de la oferta de una empresa a voluntad por el importe que se desee sino que la capacidad de elección quedará reducida a una serie de opciones alternativas. Su número vendrá definido por variables como la oferta de bienes de inversión, la propia naturaleza de los productos, etc. Lo habitual será que las

opciones de crecimiento difieran para las distintas unidades de negocio.

- Cambios en la demanda del negocio de cola. Si se produce una caída de la demanda del negocio de cola automáticamente el negocio de cabeza se enfrenta a un exceso de capacidad. El negocio de cabeza podría intentar vender los excedentes encontrándose con todos los problemas que acabamos de ver, agravados por tratarse de una reacción a una reducción de la demanda. Así cuando se intentase la venta en mercados ajenos, exigirá una agilidad comercial y tecnológica que no es habitual en negocios con mercados cautivos. Además será necesaria una cierta permanencia, como antes se ha comentado. Respecto a las ventas a competidores, si partimos de caída en el mercado del negocio de cola lo más probable es que nos enfrentemos a mercados saturados, en los que lo habitual es que no sea posible la venta a competidores.
- La cautividad del mercado interno plantea similares problemas sobre la capacidad para competir en un mercado libre que los que se daban en casos de dominio del mercado. El problema está en el peligro de pérdida de competitividad frente a otros competidores que tienen que luchar en el mercado. Esta pérdida de competitividad terminará trasladándose al negocio de cola, que comprará en desventaja. Para protegernos de este tipo de situaciones debemos considerar dos premisas fundamentales:
 - Libertad de compraventa interna. Como incentivo para la competitividad. Esto no resulta tan sencillo pues existen problemas humanos y económicos; comprar en el exterior significa perjudicar a otra unidad de la misma empresa en favor de un competidor.
 - Establecimiento de precios de transferencia internos que permitan medir aisladamente la gestión de ambas unidades de negocio, sentando las bases para la búsqueda de la competitividad del conjunto²³.

Como síntesis de los riesgos asociados a la estrategia de integración vertical podríamos señalar que paradójicamente reúne muchos de los peligros de las estrategias de diversificación y de las de especialización, pero no comparte, sin embargo, otras ventajas que las acompañan. Sufre como otras direcciones de diversificación los riesgos del alejamiento pero no se beneficia de la mejora en flexibilidad como ellas. Y precisamente el nexo de unión con las estrategias de especialización es la concentración de riesgos sobre un mismo mercado final no pudiendo sacar partido de los elementos que favorecen la especialización.

²³ FREIJE URIARTE, Antonio y RODRÍGUEZ URIARTE, Susana: *Control de Gestión. Optimización de decisiones operativas*. Ibérico Europea de Ediciones, Madrid, 1993.

3. Diversificación concéntrica

3.1. Concepto

Consiste en la entrada en un área de negocio distinta, productos nuevos para la empresa y que cubran necesidades también nuevas, pero que mantenga algún punto de contacto con las actividades actuales. La conexión entre ambos negocios se puede encontrar tanto en el terreno comercial como en cualquier área de la gestión.

3.2. Tipos

En función de la naturaleza de las interrelaciones entre la nueva estrategia y los negocios tradicionales de la empresa podemos distinguir varios tipos de diversificación concéntrica:

- Diversificación concéntrica con sinergias técnicas: El nuevo negocio cubre necesidades diferentes a las tradicionalmente cubiertas por la empresa con productos también nuevos pero que presentan similitudes técnicas con las actividades actuales tales como procesos de producción, mantenimiento de instalaciones, control de calidad, etc. Por ejemplo, una empresa fabricante de automóviles que entra en el campo de los camiones.
- Diversificación concéntrica con sinergias comerciales. En este caso los aspectos que unen a las actividades nuevas e históricas se dan en el terreno comercial. Es muy habitual, por ejemplo, que la entrada en la nueva área de actividad se apoye en la imagen lograda en el mercado con los productos históricos, aprovechamiento que, a menudo, se reforzará con la utilización de marcas comunes o ligadas de alguna manera. Como ya se ha establecido anteriormente, esta situación también es muy común en la estrategia de diversificación horizontal, por lo que se puede producir confusión entre ambas estrategias²⁴. La clave fundamental de la diferencia está en la complementariedad entre las necesidades actuales y nuevas que caracteriza a la diversificación horizontal y constituye la base de las sinergias que la justifican. Recuérdese, por ejemplo, que es habitual en las diversificaciones horizontales la comercialización de los nuevos y complementarios productos a través de los mismos canales que los productos anteriores. Así las sinergias comerciales que acompañan la diversificación concéntrica no llegarían a acciones de comercialización conjunta de los productos históricos y nuevos en canales con cierto nivel de especialización.

²⁴ De hecho algunos autores como (THOMPSON, J.L., *Strategic management*. Chapman and Hall. Londres, 1990, pp. 436-9), engloban la diversificación horizontal y la concéntrica. En nuestra opinión es interesante considerar las consecuencias de gestión que implica su diferenciación.

- Diversificación concéntrica con sinergias en aprovisionamientos. El nuevo negocio parte de materias primas, componentes... comunes a los necesarios para las actividades tradicionales de la empresa. En ocasiones esta variante tendrá carácter instrumental al permitir ventajas no sólo para la entrada en la nueva actividad sino para la mejora de la actividad de aprovisionamientos del negocio actual, por ejemplo a través de la consecución de economías de escala.
- Diversificación concéntrica con otras sinergias en la gestión, como por ejemplo puede ser la gestión de recursos humanos en determinados negocios de servicios.
- Otras diversificaciones concéntricas. Aunque los tipos mencionados hasta ahora son los más frecuentes, la posible casuística de las diversificaciones concéntricas en cuanto a los puntos de contacto entre los negocios es muy amplia.

Primero porque las clasificaciones no son puras y se darán combinaciones de los tipos anteriormente. Por ejemplo, será muy habitual que las sinergias en aprovisionamientos vayan acompañadas también de posibles sinergias en las tecnologías de tratamiento de las materias primas o componentes, o que las oportunidades derivadas de un desarrollo tecnológico importante se aprovechen no sólo para su utilización en nuevos productos sino para su comercialización haciendo valer la reputación conseguida en los mercados.

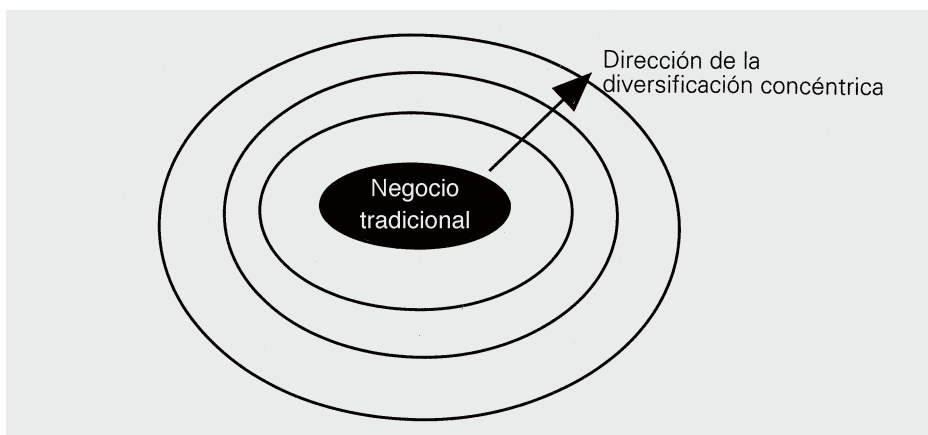
En segundo lugar, resulta imposible agotar las posibilidades de relación y posible apoyo entre negocios. Podemos encontrar estrategias cuyo origen esté en la utilización de algún recurso del negocio tradicional para el nuevo, en la explotación de un subproducto o desecho, etcétera.

De hecho, como se ha comentado, cualquier capacidad distintiva o fuerza de suficiente importancia, constituirá una interesante base de partida para una diversificación de tipo concéntrico.

Llegados a este punto queremos recordar que los que llamábamos productos desarrollados en generación concéntrica constituyen, a veces (y por eso llevan ese nombre), el germen de una diversificación de tipo concéntrico.

3.3. Razones estratégicas en que se apoya. Esta estrategia permite a la empresa separarse de los negocios actuales a partir de un punto de apoyo en el negocio tradicional que si es (como cabría esperar) una fuerza del mismo constituirá una sólida base de partida. A medida que vayamos creciendo en esta dirección nos iremos alejando progresivamente de las actividades tradicionales, de aquí la denominación de la estrategia.

Mediante el gráfico que se incluye a continuación se pretende representar el alejamiento progresivo del negocio tradicional apoyándose en alguna fuerza del mismo. Primero hacia negocios con cierta proximidad pero a medida que



vamos pasando de éstos a otros, los puntos de contacto con las actividades históricas van disminuyendo.

La circunstancia de apoyo en esos puntos sólidos hace disminuir de manera importante los temores de la nueva aventura; en el fondo, hace a la nueva aventura perfectamente tolerable desde el punto de vista del riesgo.

Por otra parte, es de destacar que la gran mayoría de las organizaciones que han obtenido suficientes resultados en un mercado en competencia, aun cuando no fuesen excesivamente brillantes, con casi total seguridad tienen puntos fuertes, que es preciso detectar para construir a partir de ellos. Aún podría decirse más: posiblemente los resultados aceptables sean debidos a esas mismas fuerzas.

El apoyo en puntos fuertes del negocio tradicional tiene efectos favorables no sólo porque limita el riesgo en el alejamiento sino porque, salvo en negocios con masas críticas muy altas, puede permitir regular el empleo de recursos mediante una entrada dosificada en la nueva actividad. Esto es especialmente importante cuando se pretende el abandono de un área de actividad de oscuras perspectivas para la empresa ya que podrá realizarse una salida ordenada y menos traumática.

Por otra parte, la explotación de las sinergias no sólo es posible en el nuevo negocio. Las interrelaciones son mutuas por lo que los efectos se pueden hacer valer también sobre el negocio tradicional. Y esto puede originar estrategias de tipo instrumental, como ya se ha comentado anteriormente.

Otro posible efecto sobre la capacidad de competencia de una empresa diversificada concéntricamente es la mejora en su situación para enfrentar la competencia en múltiples puntos. La coincidencia en varios sectores de algunos oferentes provoca cambios en los movimientos competitivos de los mismos y será habitual en diversificaciones concéntricas como las que nos ocupan, y en mayor medida cuanto mayores sean las sinergias a explotar, que ciertos com-

petidores vayan adoptando a lo largo del tiempo movimientos estratégicos llevados a cabo anteriormente por otras empresas de su sector con lo que aumentará el número de competidores en múltiples puntos. La reacción ante las acciones realizadas por alguno de ellos en uno de los sectores puede ser contestada en un mercado y producto distintos.

3.4. *Medidas que acompañan la estrategia.* Las medidas pueden ser muy variadas según cuál sea el punto de contacto entre ambos negocios en que se base la estrategia. Ahora bien, queremos aprovechar este momento para resaltar que las fuerzas localizadas en el negocio tradicional, para que constituyan una base para la diversificación, deben tener un papel suficiente en la ventaja competitiva del nuevo negocio y además habrá que investigar el grado de avance relativo, en los recursos o herramientas de gestión a los que se refiere el punto fuerte detectado, respecto a la competencia del nuevo negocio.

3.5. *Consideración sobre su plausibilidad*

3.5.1. *Fuerzas/debilidades de partida:*

a) Sinergias. Como ya se ha destacado suficientemente, las sinergias constituyen un elemento fundamental en esta dirección estratégica pues suponen el punto de partida de la misma. Distinguimos cuatro bloques de sinergias: las técnicas, las comerciales, en aprovisionamientos y otras sinergias en la gestión. En cuanto a las comerciales, decíamos que no llegarán habitualmente a la comercialización conjunta de los productos históricos y nuevos al menos en canales especializados pero sí se darán otras sinergias que acompañan a la diversificación horizontal, por ejemplo, las derivadas de ligar los nuevos productos a los actuales a través de la marca o la posibilidad de aprovechamiento conjunto de herramientas de gestión y tecnología comerciales o incluso el acceso a la masa crítica necesaria para realizar determinadas actividades comerciales.

b) Riesgo por el conocimiento. El alejamiento de la actividad histórica trae como consecuencia aumentos del riesgo por el conocimiento del negocio, al separarnos de la experiencia y conocimientos históricos de la empresa en la mayoría de las áreas del nuevo negocio (todas menos aquellas en las que se produzcan las sinergias).

3.5.2. *Consecuencias en flexibilidad.* La mejora de flexibilidad que este movimiento estratégico suponga será tanto mayor cuanto menor sea el nexo de unión entre el antiguo y el nuevo negocio. Por ello, cuando la sinergia sea fuerte la flexibilidad se resentirá en esa área y al revés.

3.5.3. *Peligros aparentes.* Por último, sólo queremos llamar la atención sobre dos peligros de esta estrategia genérica que son comunes con otras ya estudiadas.

Primero, las dificultades que surgen en la puesta en práctica de las sinergias. De nuevo recalcaremos que no se producen de forma automática sino que exigen un esfuerzo claro y bien dirigido por la empresa. Para lograr que las diferentes unidades de negocio cooperen para explotar las interrelaciones habrá que establecer canales y sistemas de relación e incentivación pues la experiencia demuestra que esto no se produce espontáneamente.

En segundo lugar, la simultánea posición de lejanía y contacto con el negocio tradicional que conlleva a la vez sinergias en unas áreas y desconocimientos en otras, puede suponer el peligro adicional de intentar cubrir esas lagunas de conocimiento trasladando los utilizados en los negocios históricos, lo que podría provocar sinergias negativas de dirección.

4. Diversificación por conglomerado

4.1. *Concepto.* Es la diversificación llevada al extremo, no hay aspectos comunes en la operatividad entre la nueva actividad y los actuales negocios. Consiste en entrar en un negocio completamente distinto.

Se denomina conglomerado porque las empresas con actividades diversificadas deben adoptar formas organizativas por centros de beneficio, incluso con sociedades independientes, constituyendo un auténtico conglomerado de actividades.

4.2. *Tipos.* La realidad de esta estrategia ha dado lugar a diferentes tipos de conglomerados en función de cómo se han organizado, con mayor o menor importancia y control de los servicios centrales. Sin embargo, el punto fundamental de cara a la búsqueda de oportunidades estratégicas, es la fuerte diversidad que empuja hacia la autonomía de gestión de cada unidad de negocio o grupo relacionado; por lo que no entraremos en el análisis de dichos tipos.

4.3. Razones estratégicas en que se apoya:

- Búsqueda de oportunidades en otras ramas de actividad. Se trataría de iniciar el camino en negocios en los que no se tiene experiencia, que, sin embargo, parecen prometedores y de los que se esperaría obtener buenos resultados en el futuro. El conglomerado intentaría conseguir rendimientos del negocio en un momento posterior, después que se haya superado el necesario proceso de aprendizaje, por lo que no tendría sentido exigirle rendimientos como en otras oportunidades estratégicas de las que existen mayores conocimientos de gestión.
- Dispersión del riesgo por incremento de flexibilidad. Aunque se recoge más adelante no podíamos dejar de citarlo en este momento.

El resto de argumentos que se han esgrimido en favor de la diversificación por conglomerado son, por lo general, menos importantes, y además se podrían lograr (en su mayor parte) también con otras direcciones estratégicas menos arriesgadas. Entre ellos podríamos incluir ciertas sinergias financieras, mayor

capacidad para atraer, motivar y controlar a los directivos, algunos servicios especializados o el aumento de poder en el mercado.

La justificación de esta estrategia constituye una fuente de controversia entre autores fundamentalmente del campo de las finanzas y la estrategia empresarial. No es el momento ni el lugar de entrar en la polémica, sin embargo, mantendremos esta estrategia genérica como dirección a tener en cuenta si bien consideramos que habiendo oportunidades con similares perspectivas de llevar a cabo una diversificación concéntrica difícilmente se optaría por el conglomerado, ya que permite casi todas sus ventajas y salva muchos de sus inconvenientes (fundamentalmente, la justificación de la estrategia por la existencia de sinergias). También queremos recordar que la capacidad para generar oportunidades está en la gestión, más que en los accionistas (pues, a menudo, se argumenta apoyándose en la mayor facilidad de diversificación del riesgo por el accionista) aunque es más habitual que dichas oportunidades surjan en relación con los negocios históricos no podemos descartar la posibilidad de que ocurra en otros más alejados. Por último, quedaría por mencionar la responsabilidad de la empresa respecto a otros partícipes sociales con menor capacidad para diversificar riesgos (especialmente los trabajadores).

4.4. *Medidas que acompañan la estrategia.* Aun cuando en un capítulo posterior se analizará de manera más fundada, la forma más adecuada de iniciarse en una actividad que se desconoce es comprando un negocio en marcha o al menos, adquiriendo del exterior los aspectos fundamentales que definen el negocio. Posteriormente, se irán desarrollando las propias características y peculiaridades que nos aporten aspectos diferenciales.

4.5. *Consideraciones sobre su plausibilidad:*

4.5.1. *Fuerzas/debilidades de partida:*

a) Sinergias. Como ya se ha indicado, las sinergias son mínimas y de tipo general a todos los negocios: sinergias financieras, algunos servicios especializados, etc. No se darán sinergias operativas ya que se trata de actividades completamente distintas.

b) Riesgo por el conocimiento. Como consecuencia de la total separación entre los negocios el riesgo por el conocimiento será máximo en esta estrategia.

4.5.2. *Consecuencias en flexibilidad.* No es preciso insistir en que cuanto más nos alejamos de las actividades históricas la dispersión de los riesgos será mayor, pues los nuevos negocios no estarán conexiónados con los anteriores, por lo que les afectarán riesgos diferentes. Resumiendo, con la diversificación pura obtendremos un aporte máximo de flexibilidad defensiva.

Cuando los negocios de partida estén excesivamente concentrados en un tipo de actividad, si además han adquirido una dimensión importante llevando a una excesiva concentración de recursos en una sola actividad o grupo reducido de

actividades relacionadas, puede ser interesante desde el punto de vista de flexibilidad, desviar recursos que se apoyen en mercados y conocimientos de gestión distintos. Sin embargo, insistimos, este objetivo se puede conseguir a través de diversificaciones concéntricas que permiten un apoyo en las actividades actuales de la empresa.

4.5.3. Peligros aparentes:

- Precaución de que el riesgo sea tolerable. Todo conglomerado exige capacidad para asumir el riesgo de entrada en algo que se desconoce. Debe tenerse en cuenta que si se desea entrar en un negocio nuevo, que tenga suficiente dimensión competitiva es necesario partir de una buena situación de solvencia; entendiéndolo por buena solvencia no sólo tener un ratio adecuado, lo que será fundamental, sino una cuantía grande con el fin de que pueda ser tolerado el riesgo de un nuevo negocio de suficiente masa crítica, sin poner en dificultades a los negocios tradicionales. Esto hace que los conglomerados, normalmente, sólo puedan constituirse por grupos de cierto tamaño, capaces de soportar las esperas que exigen los nuevos negocios con dimensión adecuada.
- Consideración sobre la mayor facilidad de venta y escisión de unidades. En los conglomerados, por los menores lazos entre sus diferentes unidades de negocio, existe mayor predisposición y facilidad, no jurídica sino de intención, para vender alguna o algunas de ellas en caso de que se presenten otras oportunidades mejores. La razón de la mayor facilidad de separación está en que los efectos en el conjunto de empresas del conglomerado serán menores que en otras direcciones estratégicas. Es evidente que en los conglomerados la política respecto a los directivos debe llevarse más cuidadosamente por los efectos que sobre ellos puede producir la mayor facilidad en el cambio de la propiedad.

4. DIRECCIONES ESTRATÉGICAS MÁS ADECUADAS FRENTE A CADA POSICIÓN EN EL CICLO DE VIDA DEL NEGOCIO

Para concluir este capítulo relacionaremos las dos herramientas antes consideradas con el objetivo de definir caminos estratégicos plausibles en los que buscar y detectar ya oportunidades de negocio concretas. Partiremos de las fases del ciclo de vida del negocio para ir valorando en cada una de ellas la idoneidad de las distintas estrategias de negocio genéricas.

Hay que tener en cuenta que ocurrirá, y es además deseable por la necesaria combinación de negocios, que en un determinado periodo de tiempo una misma empresa o grupo tenga presencia simultáneamente en varias fases del ciclo de vida. El enfoque a adoptar será el de la fase de máxima concentración, es decir, se considerará la etapa del ciclo de vida donde la empresa tenga situada la base fundamental de sus recursos.

A) Estrategias frente a demandas en embrión

En las demandas en embrión el esfuerzo fundamental debe estar en la concreción de la actividad: el producto, sus prestaciones y contraprestaciones, el mercado al que dirigirse, la forma de salida al mercado, el canal..., más que en la consideración de nuevas aventuras.

B) Estrategias frente a demandas en crecimiento

La etapa de crecimiento se caracteriza por presentar interesantes oportunidades: mejora la rentabilidad y disminuye el riesgo por el conocimiento. Por esta razón las estrategias de penetración en el mercado, en sus dos vertientes, expansión y especialización, son más adecuadas en esta fase. En los casos de estrategias de costes y productividad cuando se trasladen al mercado en forma de rebajas de precios, no se tratará tanto de diferenciarse de la competencia para arrebatarles mercado cuanto de facilitar la generalización del consumo y la aceleración del crecimiento de la demanda, ofreciendo mejores condiciones a los clientes. El peligro de provocar guerras de precios será menor al existir mercado libre. Es importante, sin embargo, considerar los costes de arrastre de la estrategia. Así, por ejemplo, los incrementos de capacidad o las disminuciones de costes por economías de escala pueden ser muy adecuadas en demandas en crecimiento pero volverse contra la empresa al llegar a la madurez. Si la empresa no es capaz de mantener un alto volumen de ventas puede llevar a sobredimensionamiento y desventajas en costes.

Si el negocio disfruta de la fase de crecimiento de la demanda no habrá estímulo, ni a menudo capacidad, para iniciar el alejamiento a nuevos mercados y negocios ya que el propio negocio al estar en crecimiento exigirá recursos y capacidad de gestión. Será normalmente más adecuado el aprovechamiento de las oportunidades existentes en el negocio tradicional, menos costosas y arriesgadas en demandas en crecimiento.

En cuanto a los nuevos productos, normalmente en esta fase el problema estará más en conseguir presencia en el punto de venta que en la lucha entre competidores por el mercado, por lo que no se produce habitualmente una competencia en prestaciones que fuerce al desarrollo de productos mejorados, ni tampoco a la proliferación de modelos más apropiada para un mercado más preparado pero no tanto en esta fase previa. Hay que considerar la dificultad para una organización de simultaneizar procesos de mejora y de crecimiento.

Sin embargo, se dan casos en que se espera un interesante potencial de mercado y existen competidores con capacidad suficiente para dar respuesta. En estas situaciones confluyen crecimiento y saturación por lo que se utilizarán estrategias más típicas de la saturación como el desarrollo de productos o la integración vertical para diferenciarse.

En lo que respecta a las estrategias de diversificación queda claro su menor interés por el esfuerzo y riesgo que acarrearán; más aún si consideramos que no será tan necesaria la búsqueda de flexibilidad en negocios con interesantes perspectivas de crecimiento. Esto que es claro en diversificaciones alejadas puede no serlo tanto en diversificaciones horizontales y en integraciones verticales. En horizontales, podría intentarse el aprovechamiento del crecimiento también del producto complementario; pero la complementariedad no evita que, al tratarse de una estrategia de diversificación, implique riesgo por el alejamiento, dispersión de recursos y esfuerzo difícil de simultanear con el crecimiento del negocio tradicional. Por tanto, sólo se considerará si los resultados esperados (llegada a clientes que compren al proveedor que le ofrezca toda la gama o reforzamiento de la posición actual) son apreciables y la empresa tiene capacidad para llevar a cabo la estrategia.

En cuanto a la integración vertical podría aparecer como una dirección estratégica interesante cuando se espera que se mantenga el crecimiento por un período suficiente, para reforzar la posición de la empresa en el mercado, o lograr alguna ventaja. No podemos olvidar, sin embargo, que se trata de una estrategia muy arriesgada, no sólo como estrategia de diversificación que es, sino por la pérdida de flexibilidad, al concentrarse más recursos sobre el mismo mercado final, por un lado, y, por otro, por la rigidez en la capacidad de adaptación frente a los cambios que supondrá la relación entre los dos negocios y los mayores costes de arrastre, salvo en los casos en que se compense por saltarse a proveedores o canales excesivamente poderosos o ineficaces.

C) Estrategias frente a demandas maduras

1. Estrategia de penetración

En un mercado saturado, el crecimiento de un competidor implica el desplazamiento de otro salvo en lo que corresponda al puro crecimiento del mercado en las etapas de madurez en crecimiento, por ejemplo, por crecimiento vegetativo del mercado. Por tanto, el esfuerzo, la dificultad y el riesgo competitivo de la estrategia de penetración con expansión son altos en la fase de madurez del ciclo de vida del negocio, especialmente si se intenta a través de incrementos de capacidad. En algunos casos, en los primeros períodos de la madurez, se pueden intentar incrementos de capacidad para desalentar a la competencia. Sólo se podrían plantear este tipo de actuación empresas con fuerte posición en el mercado, y aun así se trataría, no obstante, de una estrategia muy arriesgada y con altos costes de arrastre.

La pérdida de flexibilidad que supone la estrategia de penetración es especialmente importante al concentrarnos en un negocio que se desarrolla en un mercado saturado.

Todavía más dramático será este problema de flexibilidad si nos referimos a estrategias de penetración por especialización. Sin embargo, a veces, es la única posibilidad de mantenerse en un mercado con gran competencia: centrarse en los segmentos del mercado en que se tenga suficiente fuerza, abandonando otros en que la posición sea más débil, especialmente cuando exista desproporción entre los recursos de los distintos competidores.

Por otro lado, puede ocurrir que en un mercado maduro en términos generales, existan segmentos con demanda en crecimiento. En estos casos las estrategias de penetración dirigidas a dichos segmentos, no serán tan arriesgadas ya que el incremento de ventas no se deberá lograr desplazando a otros competidores. Tampoco podríamos hablar de un riesgo equivalente al de una demanda en crecimiento puesto que en el resto del mercado existe saturación lo que implica una facilidad de entrada mayor en este nicho por competidores ya establecidos en el sector, y el estímulo para hacerlo es evidente.

Otro caso específico se daría cuando la estrategia se lleve a cabo por compra, evitando de esta manera la dificultad de desplazamiento de otros competidores, ya que se está comprando mercado, y sin añadir oferta a un mercado con excesos de capacidad, pero la adquisición de un negocio en marcha tendrá otros inconvenientes que deberán ser valorados cuidadosamente a los que nos referimos en el último capítulo de este libro.

En cuanto a la penetración a través de una estrategia de costes y productividad, el peligro fundamental estará en iniciar una guerra de precios, especialmente cuando a la competencia le quedan pocas vías de escape, conoce rápidamente la actuación de la empresa y tiene necesidad de reaccionar para no verse desplazada. Por ejemplo, cuando la estrategia no tenga efecto sobre prestaciones no económicas, cuanto menos diferenciable sea el producto, cuanto más estrecha sea la relación proveedor-cliente, cuando son muy altos los costes fijos en el sector, etc. En los casos en que, además de reducir los precios la estrategia tenga efectos sobre el producto, la reacción de la competencia no será tan rápida por la mayor dificultad de respuesta, por un lado, y, por otro, porque a los competidores les caben otras vías de escape. Además, habrá que tener en cuenta las peculiaridades en cuanto a la sostenibilidad de las diferentes fuentes de reducción de costes en el contexto de una demanda madura: mejoras de productos y procesos, internas o procedentes del exterior, economías de escala, cambios de localización, subcontratación de componentes en el exterior, etc. Las variables que influyen en la sostenibilidad se analizan en el capítulo nueve sobre el tema de ventaja competitiva, en todo caso debe tenerse en cuenta que nuevos modelos de negocio serán más sostenibles que medidas aisladas.

2. Desarrollo de productos

Este tipo de estrategia se convierte en una necesidad, aunque sea con carácter defensivo, en mercados ya maduros, donde la empresa deberá dar una respuesta dinámica a los cambios en las necesidades, en las tecnologías, en la competencia, etc.

También puede pretender introducir diferenciaciones para mejorar la posición en el mercado, a través de mejoras, ampliación de gama o innovaciones. Sin embargo, la estrategia de desarrollo de productos no consiste únicamente en perfeccionar y sofisticar el producto sino en ofrecer un producto que se adapte mejor a las necesidades y posibilidades del mercado. Así, por ejemplo, la diferenciación se puede lograr a través de una mejor combinación de prestaciones que conduzca a un producto con calidad suficiente y mejores condiciones económicas, lo que denominamos ampliación de la gama.

La reacción de la competencia dependerá de cómo se vean afectados por la estrategia, por un lado, y de su capacidad de respuesta, por otro.

En cuanto al desarrollo de productos en competencia por naturaleza con los actuales, el interés deberá estar en la menor saturación de los segmentos a los que se dirijan los nuevos productos, salvo que se esperen importantes sinergias que conduzcan a un fortalecimiento de la posición en los mercados históricos así como una ventaja en los nuevos, ya que de cualquier forma deberá enfrentarse a desconocimientos del nuevo negocio así como a los riesgos de competir con los productos históricos en los segmentos menos claros.

Habitualmente, los distintos productos se ven afectados por diferentes tasas de crecimiento, y además tampoco ofrecen igual potencial de diferenciación, por lo que el desarrollo de productos en demandas maduras, debería dirigirse a productos diferenciables y con mejores perspectivas que los actuales.

3. Estrategia de desarrollo de mercados

Tanto por nuevas aplicaciones como por entrada en nuevos mercados geográficos, se trata de una estrategia genérica muy apropiada frente a demandas maduras porque supone buscar mercados más amplios, menos saturados, idealmente en fase de crecimiento en el ciclo de vida, con mejores condiciones de competencia y potencial interesante, para lo cual se explotarán las capacidades adquiridas en los mercados históricos, exigiendo, por tanto, un esfuerzo menor.

A veces, pretende, únicamente, conseguir una presencia suficiente en el nuevo mercado, para disminuir su vulnerabilidad y aumentar su capacidad de reacción en el mercado de origen frente a competidores de otras áreas. Otro caso diferente sería cuando lo que se trata es defenderse de importaciones de bajo precio instalándose en países de bajos costes. Se está combinando, en este

caso, el desarrollo de mercados con una estrategia de costes y productividad (en el mercado de origen).

Una situación cada vez más frecuente en demandas maduras es la creciente internacionalización de la industria, que empuja a los competidores locales a buscar, a su vez, nuevos mercados geográficos, para compensar desventajas competitivas.

Del mismo modo, el desarrollo de mercados puede ser necesario como apoyo a estrategias de especialización. En mercados saturados, la búsqueda de parcelas de mercado más libres y la sofisticación creciente de la oferta y la demanda, empujan hacia segmentaciones cada vez más finas. Esto puede obligar a buscar similares de estos segmentos tan estrechos en otras zonas.

4. Estrategias de diversificación

La diversificación supone mayor alejamiento del negocio histórico que en las estrategias de expansión (penetración), desarrollo de productos y desarrollo de mercados. Pero la madurez trae consigo una reducción de las posibilidades de obtener rendimientos interesantes en el negocio (por la saturación) y una mayor necesidad de flexibilidad, lo que puede empujar a estrategias de diversificación.

4.1. Diversificación horizontal

Es interesante cuando se dirija hacia negocios aún en la fase de crecimiento en el ciclo de vida. Esto es más difícil, aunque también posible, en diversificación horizontal de tipo inmediato que mediato por la coincidencia en la necesidad a satisfacer.

Incluso, sin embargo, dirigiéndose a demandas maduras, podría resultar de interés si la empresa es capaz de compensar las dificultades y peores perspectivas de esta fase con otros aspectos favorables. Por ejemplo, con sinergias favorables entre los dos negocios, no sólo en el momento de la entrada sino a lo largo de la vida del negocio. Así, puede crear ventajas competitivas en los mercados actuales y nuevos; por ejemplo, las derivadas de ofrecer toda la gama, de las ventajas que para el cliente tenga un solo punto de compra, de servicio o de responsabilidad, si se puede lograr mejor compatibilidad entre los complementarios, o mejorar el producto tradicional por añadirle complementos, etc.

Otro aspecto interesante es la posibilidad de, a partir de esta estrategia, formar lotes o promocionar uno de los productos a través del complementario. En ambos casos estas medidas serán más difíciles de imitar que otras formas de disminuciones de precios ya que hacerlo exigirá diversificarse horizontalmente (directamente o por medio de colaboraciones con otras empresas).

La diversificación horizontal supone caminos de escape al entrar en un negocio diferente afectado por riesgos distintos, lo que implica mejora de flexibilidad ya que el nuevo negocio podrá ser punto de partida de nuevas oportunidades en el futuro. Desde el punto de vista comercial, sin embargo, se concentran riesgos procedentes del mercado, que afectarán a ambos negocios que, a veces, se verán compensados por la llegada a nuevos clientes y segmentos.

4.2. Integración vertical

La fase de madurez hace poco adecuada la estrategia de integración vertical, ya que invita más a ir separándose hacia oportunidades más favorables que a insistir en un mercado saturado.

Además algunas de las condiciones que favorecen la integración son menos probables en demandas maduras. Así en la madurez, los costes de transacción suelen ser menores (ya que la saturación y la historia conducen generalmente a condiciones de mayor transparencia, facilidad y claridad para negociar y contratar así como mayor seguridad en cuanto al cumplimiento). También es más difícil que el nuevo negocio sea interesante en sí mismo ya que es proveedor o cliente de un negocio saturado.

Salvo excepciones en que la integración sea necesaria para mantenerse en el mercado (integraciones defensivas, en las que la empresa trata de reaccionar frente a exclusiones de proveedores y clientes, porque la mayor parte de competidores están ya integrados) o en que la empresa partiendo de una buena posición en el mercado aumente la apuesta, para obtener ventajas competitivas, situaciones ambas que aunque puedan justificar la estrategia, serán altamente arriesgadas; la única forma de integración vertical adecuada frente a demandas maduras, será la que se lleva a cabo para romper estrangulamientos de mercado (proveedores, intermediarios o clientes) lo que si se pudiera lograr (cosa difícil, ya que habitualmente los estrangulamientos existen por la existencia de altas barreras de protección), permitirá probablemente la entrada en un negocio interesante, además de disminuir los riesgos del negocio tradicional.

Los riesgos de la integración vertical son abundantes y adquieren especial relevancia en demandas maduras. Así, por ejemplo, la posibilidad de existencia de desequilibrios entre las capacidades del negocio de cabecera y el negocio de cola aumenta, lo mismo que el peligro de que la falta de competitividad de una unidad se traslade a la otra. Pero, tal vez, el problema mayor esté en la pérdida de flexibilidad, no sólo por concentración de riesgos sino por incremento de los costes de arrastre y pérdida de agilidad frente a los cambios, precisamente cuando por la saturación se debería intentar mejorar la flexibilidad.

Algunos de los problemas de la integración vertical se pueden intentar salvar por medio de una integración escalonada o parcial lo que permite trasladar

parte de los riesgos a los proveedores o clientes externos, mientras se mantienen internamente los pedidos estables. Pero, aunque estos agentes externos acepten este papel, por la gran competencia, la desconfianza será clara en ambos sentidos. Además se darán otros problemas, como el acceso a la masa crítica necesaria (si suele ser difícil en integraciones totales, aún más lo será en las parciales), o la coordinación entre operaciones internas y externas. Con toda lógica las dificultades serán menores al disminuir la importancia relativa del mercado interno y en las ventas fuera del sector de competidores.

4.3. Diversificación concéntrica

Si las expectativas en torno al negocio son oscuras, tal vez se debería iniciar el alejamiento hacia oportunidades distintas, aunque conexiones, cuando las cercanas se vean afectadas por similares oscuras perspectivas. También puede interesar para disminuir el riesgo por encontrarse en negocios históricos maduros con muy poca flexibilidad por tener excesiva dependencia de un mercado, necesidad o tecnología concretos. También mejorará, en su caso, la capacidad de respuesta a competidores en múltiples puntos (más probable en mercados saturados). Lo más claro sería que el movimiento se produjera hacia demandas en crecimiento, pero incluso hacia demandas maduras podría interesar si las sinergias dieran lugar a ventajas competitivas en el nuevo negocio y/o en el tradicional.

El riesgo por el conocimiento que implica el alejamiento se verá compensado por apoyo en el negocio tradicional: las sinergias entre ambas actividades. Pero para que estas sinergias (que pueden llegar a reforzar también el negocio histórico) constituyan auténticos puntos sólidos de partida, tienen que ser aspectos suficientemente importantes para el nuevo negocio, trasladables desde el negocio tradicional, y el grado de avance en los conocimientos, herramientas de gestión o recursos, que vamos a transferir, debe ser válido también para la nueva actividad. El realismo en la apreciación de las sinergias es muy importante por las dificultades que presentará su implementación.

4.4. Diversificación por conglomerado

La diversificación por conglomerado es muy arriesgada ya que el desconocimiento del negocio es total al suponer el máximo alejamiento, la entrada en la nueva actividad se produce sin apoyo en las fuerzas de la actividad tradicional.

Por ello, si existe la posibilidad de conseguir oportunidades de negocio interesantes en diversificaciones concéntricas (teniendo en cuenta también las precauciones a tener respecto a esta dirección estratégica), nos inclinaríamos por ellas antes que por otras de tipo conglomeral ya que las consecuencias favorables en cuanto a flexibilidad son similares pero el riesgo está más controlado.

No descartamos totalmente, aunque serán muy excepcionales, el aprovechamiento de especiales oportunidades bastante alejadas pero que supongan inte-

resantes perspectivas en crecimiento, y, a veces, incluso en embrión, si el riesgo es tolerable por las actividades históricas.

D) Estrategias frente a demandas declinantes

En muchas ocasiones, lo mejor es no llegar a esta fase del ciclo de vida, en el sentido que será preferible iniciar la salida cuando aún se tienen fuerzas y recursos, que derrochar energías en un negocio sin perspectivas.

1. Estrategia de penetración

Por tanto, la estrategia de penetración será, habitualmente poco adecuada en demandas declinantes. Sin embargo, en ocasiones se espera una estabilización de la demanda por la subsistencia de ciertas «bolsas». En estos casos puede llegar a interesar una estrategia de especialización en estos segmentos, mientras vamos abandonando otros segmentos, productos, mercados... Esta estrategia será muy arriesgada por lo que es necesario que la empresa disfrute de ventajas competitivas de forma que espere poder proteger su participación en las bolsas de demanda subsistentes. Además, la lucha será más fuerte cuanto mayores sean las barreras a la salida del sector, más inciertas sean las expectativas, y menor sea la posibilidad de defensa de la clientela por cada competidor.

A veces, la penetración pretende disuadir a los competidores de intentar captar el mercado que se espera va a resistir el declive. No es preciso insistir en el enorme riesgo.

Cuando la especialización se apoya en una estrategia de costes y productividad, si se hace con postura ofensiva (se reflejará, por tanto, en precios), hay que considerar además que las medidas que acompañan esta estrategia a menudo conducen a posiciones poco flexibles, y que la tendencia a responder a la baja de precios es mayor en demandas declinantes. Esta estrategia será más adecuada, y habitualmente imprescindible, como estrategia de acompañamiento, si la empresa pretende mantenerse en el mercado subsistente, para compensar la caída de rentabilidad y tener mejor capacidad de respuesta a las disminuciones de precios.

2. Desarrollo de productos

No parece adecuado cuando se trate de ampliación de la línea puesto que el movimiento habitual en declive es hacia la reducción de modelos y versiones por la disminución de la demanda.

Otro caso sería que el nuevo producto pretendiera una adecuación mayor a las bolsas de demanda subsistentes. Si la imitación no es sencilla y exige un cierto compromiso de recursos (no puede hacerse con recursos ociosos de los que dispondrán todos los competidores), la empresa gozará de cierta protección.

La entrada en los productos innovadores que han originado el declive de los históricos presenta el enorme interés de ir hacia una demanda en crecimiento por sustitución, en la que se producirán sinergias positivas pero también habrá que considerar las negativas (por ejemplo, si el mercado nos asocia con los productos obsoletos).

En cambio, el desarrollo de productos en competencia por naturaleza con los actuales, presenta un interés dudoso, al dirigirse a demandas en declive, y contar además con desventaja por desconocimiento frente a los futuros competidores.

3. Estrategia de desarrollo de mercados

En principio, apropiada al suponer salida del declive hacia oportunidades más interesantes en que los actuales productos estén en mercados menos saturados.

En el caso de búsqueda de nuevas aplicaciones el peligro puede estar en que, si la adaptación del producto a los nuevos mercados no es excesivamente compleja, cabe esperar que se generalice el paso al nuevo mercado, lo que reducirá el potencial del nuevo negocio y acelerará la saturación.

En desarrollos de mercados geográficos se trata de aprovechar las diferencias en la posición en el ciclo de vida del negocio que presentan las distintas áreas geográficas. Hay que considerar, no obstante, que cuando esto se deba, como es habitual, a un menor desarrollo de la sociedad de destino, el declive del nuevo mercado se producirá con el desarrollo, o mucho antes si la exigencia de capacidad de compra no es elevada para los segmentos implicados. Además si se considera que el comienzo en cualquier mercado exige un tiempo de entrada, aun se afectará más la débil validez de la estrategia.

4. Estrategias de diversificación

Las estrategias de diversificación se presentan, en principio, como vía de escape al declive, hacia oportunidades con mejores perspectivas.

4.1. Diversificación horizontal

Si el declive tiene su origen en la necesidad, en un movimiento de diversificación horizontal de tipo inmediato la declinación sería común a ambos negocios complementarios. La única posibilidad que se vislumbra es que la estrategia sirviese para reforzar la posición de la empresa en las bolsas de demanda subsistentes. Debería compensarse el enorme riesgo de insistencia en un mercado sin perspectivas, no limitándose el nuevo negocio exclusivamente al mercado declinante sino que tuviera otras posibilidades adicionales, no afectadas por el declive.

En diversificaciones horizontales de tipo mediano, al tratarse de una complementariedad más amplia, pueden presentarse oportunidades interesantes no afectadas por el declive.

La formación de lotes podría encuadrarse en cualquiera de los dos tipos de diversificación horizontal. Sin embargo, con cierto sentido de permanencia es más claro en las inmediatas, sobre las bolsas subsistentes, ya que en las medias será más difícil combinar a largo plazo productos en declive con otros con mejores perspectivas y se utilizará en todo caso como forma de promocionar los nuevos productos mientras se liquidan los históricos.

Por último, la utilización del producto histórico para reducir los precios del complementario chocaría con la tendencia habitual a la baja de precios en la fase de declive, lo que disminuiría su interés.

4.2. Integración vertical

Es evidente el escaso interés de apoyar un nuevo negocio sobre una demanda en declive.

Podría intentarse en circunstancias muy concretas en que se tratase de frenar el declive asociado a la pérdida de competitividad frente a sustitutivos por ineficiencias o excesos en los márgenes en los estadios anteriores o posteriores. Esta situación será, sin embargo, muy difícil por las barreras de entrada al negocio, por un lado, y, por otro, porque es también poco probable que si la respuesta es sencilla, los agentes no reaccionen al declive de su mercado.

El caso de integración para obtener ventajas competitivas en las bolsas de demanda subsistentes (a menudo con ánimo de desalentar a otros competidores) es una estrategia excesivamente arriesgada y con grandes costes de arrastre, que deberán considerarse.

4.3. Diversificación concéntrica y conglomerado

Supondrán la entrada en nuevas oportunidades para la empresa no afectadas por el declive. En la concéntrica, la separación se lleva a cabo a partir de un punto de apoyo en el negocio tradicional, que constituirá una sólida base de partida si se trata de puntos fuertes logrados en el negocio tradicional. Las sinergias, lo más probable es que sean fundamentalmente iniciales, pues el declive de la demanda del negocio actual tampoco permitirá esperar importantes sinergias de funcionamiento que se prolonguen mucho tiempo, salvo las que se refieran a las bolsas de demanda subsistentes.

6

ANÁLISIS DE LAS OPORTUNIDADES ESTRATÉGICAS

En el capítulo anterior se ha hecho referencia a la búsqueda de “Oportunidades Estratégicas” y se han estudiado las características inherentes a cada oportunidad estratégica genérica.

En la fase que ahora se comienza, se desarrollará la forma de analizar cada alternativa estratégica, se entrará en mayor detalle que en el análisis genérico realizado en el capítulo anterior.

Las consideraciones realizadas en el capítulo anterior, para cada alternativa estratégica, habrán permitido desechar posibilidades que queden claramente alejadas de los objetivos de la empresa (o grupo empresarial) o de su capacidad de riesgo. Se habrá podido realizar una primera selección.

A partir del capítulo que ahora iniciamos, se pretende llevar a efecto el esfuerzo definitivo de valoración de cada oportunidad estratégica.

Conviene recordar que cada alternativa estratégica, que se analizará en profundidad, lo será con las capacidades, conocimientos y experiencias acumulados por la empresa (o grupo) matriz, por consecuencia con todas las limitaciones que esta necesaria particularidad supone. Limitaciones que seguirán presentándose aun cuando la empresa se apoye en ayudas externas, si fuese pertinente.

Este último comentario pretende transmitir la idea de que cada alternativa estratégica tiene su particular encaje en cada empresa o grupo matriz y las imitaciones estratégicas tienen poca eficacia, especialmente cuando las bases de partida de las empresas o grupos promotores son sensiblemente diferentes.

En la figura 2 se presenta el “esquema de análisis de cada estrategia plausible”, es decir, que ha superado las consideraciones realizadas al verificarse la “búsqueda de oportunidades”, de acuerdo con el sistema expuesto en el capítulo anterior.

El esquema que se incluye representa un desarrollo del nudo:

Valoración de las Oportunidades de negocio, según su:

- Aportación a objetivos.
- Riesgo que entrañan.

Este nudo forma parte del apartado del Capítulo 2: : “Componentes de la estrategia” cuya representación se reproduce en la Figura 1.

FIGURA 1

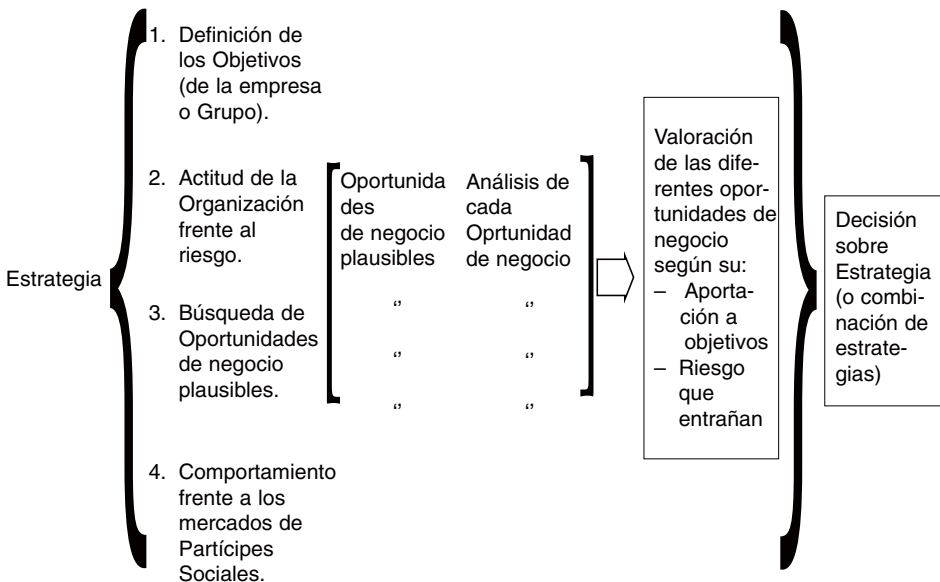
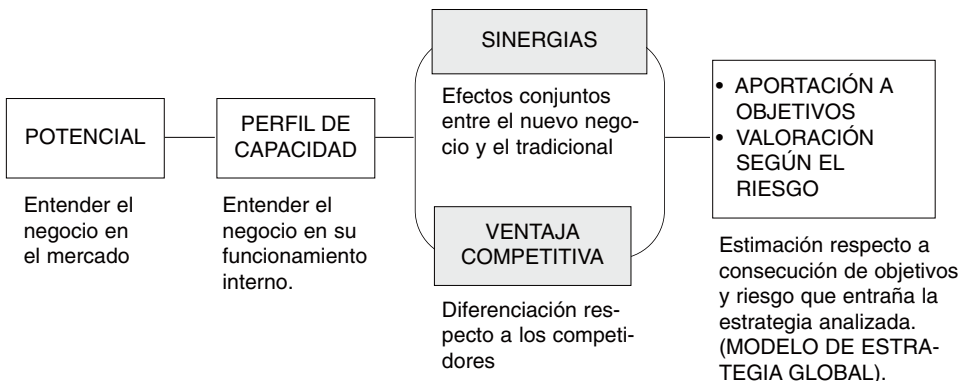


FIGURA 2

ESQUEMA DE ANÁLISIS DE CADA OPORTUNIDAD ESTRATÉGICA PLAUSIBLE



Con el fin de que se mantenga una idea de conjunto, a continuación se hace una breve referencia a lo que representan cada una de las partes del esquema, así como a su interrelación.

No debe olvidarse que el análisis completo deberá referirse a cada oportunidad estratégica. Cuando entre las opciones a considerar exista la posibilidad de combinar estrategias, cada combinación constituirá una oportunidad diferente a valorar, ya que la combinación no es equivalente a la suma de las alternativas aisladas debido a las sinergias posibles.

En cuanto a la sistemática utilizada es necesario realizar dos precisiones. Primera, si al avanzar en el análisis de cada oportunidad aparecen dificultades insalvables para llevar a cabo dicha alternativa estratégica, se procederá a su abandono por razón de economía de esfuerzos. Segunda, esto no obsta para que el proceso requiera numerosas “vueltas atrás”. A medida que se va avanzando, la profundización en nudos o etapas posteriores corrige y completa los anteriores. Por esta razón, sólo eliminaremos una opción cuando no se espere que los nudos restantes puedan corregir el problema.

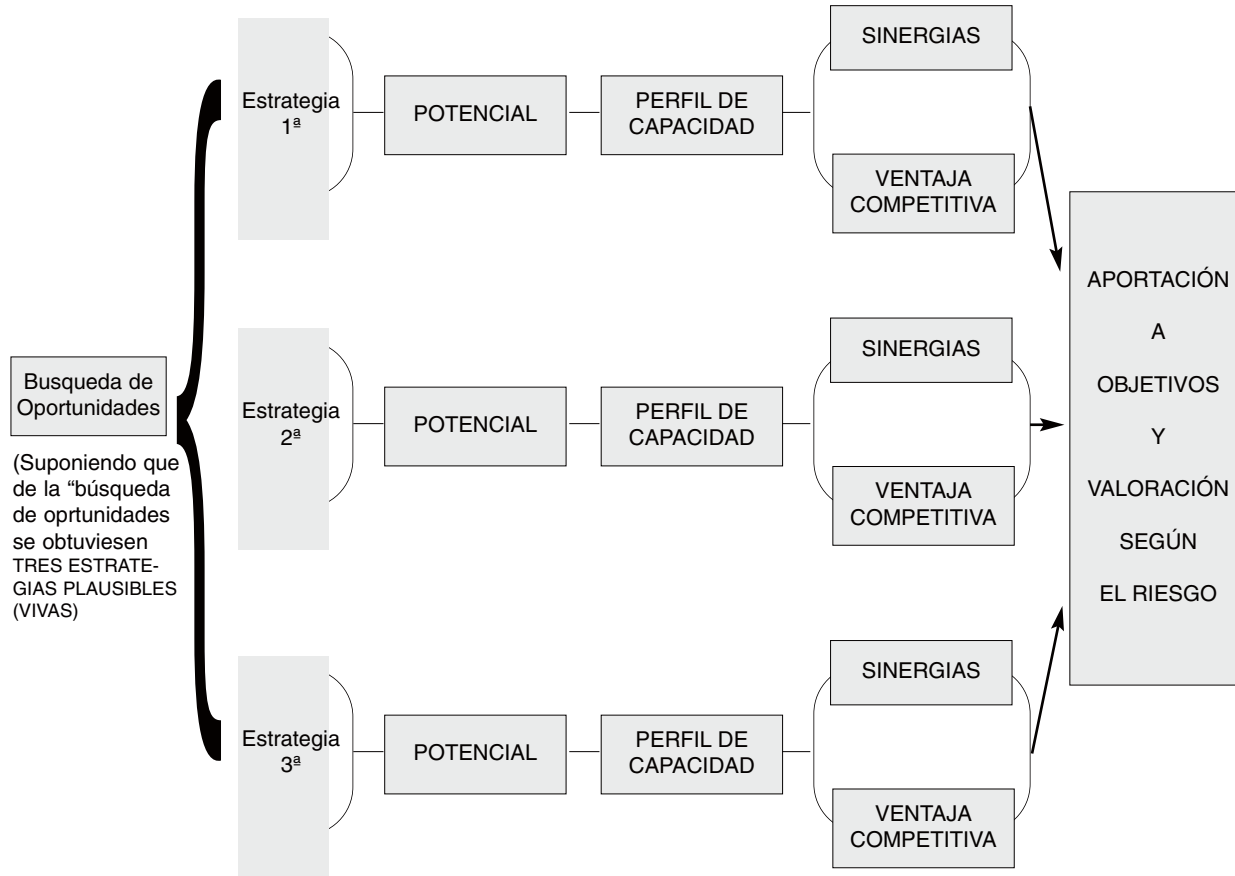
Los resultados de los análisis de todas las alternativas estratégicas vivas (plausibles) se combinarán para:

- Establecer una selección entre ellas eligiendo las más interesantes.
- Para combinarlas, cuando fuese conveniente.
- O para establecer prioridades entre ellas, si fuese interesante establecer una secuencia estratégica.

El análisis de cada oportunidad estratégica, o alternativa de negocio tiene una unidad, cuyos componentes, expresados en el Esquema de Análisis expuesto son:

- **POTENCIAL:** Mediante este apartado se intenta interpretar las relaciones que el negocio analizado deberá mantener en el mercado: tipos de necesidades a cubrir, productos o combinación de prestaciones necesarios para satisfacer las necesidades, interpretación de los tipos de demanda según su grado de implantación.
Este nudo una vez cubierto permitirá a la empresa entender el negocio (la estrategia) pretendido en cuanto al mercado.
- **PERFIL DE CAPACIDAD:** El apartado anterior permite conocer lo que es necesario en el mercado. Este conocimiento no es suficiente, puede ocurrir que la empresa (o el Grupo) promotora de la estrategia llegue a entender el mercado, pero carezca de los recursos y capacidades suficientes para dar al mercado las respuestas que necesita. El perfil de capacidad permitirá entender el negocio en su funcionamiento interno, y decidir las posibilidades de acceder a dicho funcionamiento.
- **SINERGIAS:** Medirán las relaciones entre los negocios tradicionales y el nuevo negocio. La nueva estrategia puede, o no, reforzar los negocios actuales, o puede apoyarse en ellos. También podrían perjudicarse. El análisis de las sinergias representa un complemento fundamental de los dos apartados anteriores, ya que los refuerza o debilita.

FIGURA 3



- **VENTAJA COMPETITIVA:** En el apartado del POTENCIAL se habrá entendido el negocio en el mercado. Comprender lo que se debe hacer, incluso poder hacerlo por medio del PERFIL DE CAPACIDAD, no significa que los clientes se inclinarán por nuestros productos y servicios. Para tener unas aceptables expectativas de ventas, es preciso ofrecer prestaciones con ventaja respecto a los competidores. El nudo de ventaja competitiva tratará de apreciar los elementos de *peculiaridad* que pueden ofrecerse, respecto a los competidores.

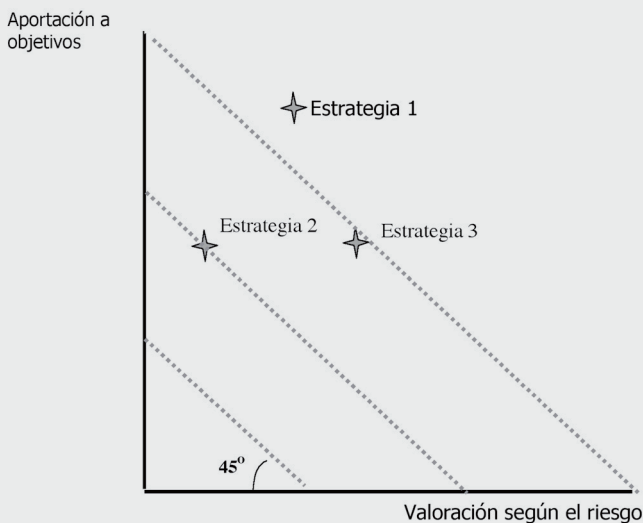
El análisis de los cuatro apartados permitirá valorar la estrategia plausible (viva) que se está analizando. La valoración se realizará en función de sus expectativas de obtención de objetivos, entendidos como se expuso en el capítulo tercero, así como del riesgo, considerando flexibilidad, costes de arrastre, etc., que la estrategia supondrá.

Para garantizar mejor la visión de conjunto se ha incluido en la página anterior un esquema que comprenda varias oportunidades estratégicas plausibles.

Las diferentes contribuciones a Objetivos y los riesgos que suponga cada Oportunidad estratégica, se recogen en el *Modelo de estrategia global*. El Modelo de Estrategia Global, que será objeto de estudio más adelante, permite situar las alternativas estratégicas según su grado de interés.

FIGURA 4

Breve representación del Modelo de Estrategia Global



Serán más interesantes las oportunidades estratégicas más alejadas del origen de coordenadas.

A partir de esta información se decidirán las prioridades entre estrategias o la definición de una secuencia. Lo que determinará la estrategia futura.

1. POTENCIAL DE NEGOCIO

Representa el primer apartado del análisis de cada oportunidad estratégica.

Como se recordará el Potencial pretende que se llegue a “entender el negocio en el mercado”. Cuanto más se conozcan las exigencias del mercado, mejores respuestas se podrán dar.

Antes de proceder al desarrollo del apartado del Potencial una pregunta necesaria es qué supone entender el negocio en el mercado.

Toda actividad, o tipo de negocio, se comienza a definir por la necesidad o necesidades que espera satisfacer. Se trata de analizar la extensión y evolución de las necesidades a cubrir. Una vez definidas las necesidades y estimada su evolución, se investigarán los medios (productos) que mejor satisfagan actualmente y satisfarán en el futuro las necesidades. Elegir una actividad o tipo de negocio consiste en preparar el sistema con el que poner a disposición de los clientes los productos o servicios que, de manera asequible para ellos, satisfarán las necesidades consideradas. Al estudiar las necesidades es importante la contemplación del horizonte futuro, ya que la evolución o cambio esperados de las necesidades determinarán las políticas de productos y recursos a lo largo de toda la vida del negocio.

Definir los productos

Hace mucho tiempo que los productos han dejado de ser solamente cosas, o servicios con soporte físico preponderante. En la sociedad del siglo veintiuno, en que grandes masas de la población mundial tienen más que satisfechas sus necesidades elementales y materiales, vuelven su atención hacia otras muchas prestaciones diferentes a las físicas y económicas. Si ya en la segunda mitad del siglo veinte, estaba claro que los productos eran una *combinación de prestaciones*, en el siglo veintiuno puede afirmarse, que en la gran mayoría de los casos *juegan un papel importante* otras prestaciones además de las puramente físicas y económicas.

La primera finalidad del análisis del Potencial es, una vez conocidas las necesidades, *definir la combinación de prestaciones* que se espera *satisfará mejor las necesidades* de los clientes. En el fondo eso no es otra cosa que *establecer los productos que se consideran más adecuados* en la alternativa estratégica considerada. En realidad se estaría definiendo la “Política de Productos” de la estrategia analizada.

Hecho el planteamiento general se trata, ahora de avanzar en el procedimiento para determinar los productos. Se ha dicho que los productos son combinaciones de prestaciones, prestaciones de todo tipo: comerciales, técnicas, económicas, financieras o sociales. (Y dentro de ellas existen una gran variedad de las mismas. No es nuestro objeto entrar en su detalle, sino indicar como se debe trabajar con ellas).

La relación con los clientes exige un *intercambio de prestaciones y contra-prestaciones mutuas*. Los productos *son los resultantes de dicho intercambio*.

El análisis del Potencial debe comenzar por la determinación de la combinación de prestaciones que optimice la relación con el cliente, pero en sus efectos conjuntos.

Es decir se trata de buscar la *mejor combinación para el conjunto proveedor-cliente*.

La práctica, que ha sido tan habitual, de pretender obligar a los clientes a utilizar prestaciones ligadas a otros servicios, que no resultan interesantes para dichos clientes, pensando en el interés del proveedor, constituye un gran error, ya que supone introducir un elemento de falta de competitividad que, en la primera ocasión, será utilizado por la competencia.

Con el fin de ilustrar lo que se está exponiendo puede pensarse en un caso sencillo, como es la prestación del transporte. Si se trata de productos físicos pueden entregarse en el domicilio del cliente o en el del proveedor. En el primer caso la prestación de transporte la realizaría el proveedor, en el segundo quedaría en manos del cliente. La importancia del intercambio de prestaciones queda patente en relaciones con intercambios complejos, como pueden ser los casos de servicios técnicos o de gestión en ingenierías, consultorías, ventas de componentes o partes de productos más sofisticados, etc.

Cuál debe ser el criterio para buscar la mejor combinación para el conjunto proveedor-cliente. En la relación entre proveedor y cliente cada uno deberá realizar aquellas prestaciones que pueda ejecutar:

- a) En mejores condiciones de costes o productividad.
- b) Con mejores conocimientos, lo que garantizará más alta calidad.
- c) Porque se posee mayor disponibilidad de recursos.

Cuando se consigue una combinación de prestaciones con estos criterios se defiende una mejor posición competitiva.

El primer paso a dar para entender el negocio en el mercado consistirá en la búsqueda de la mejor combinación de prestaciones. Lo que no es otra cosa que intentar los productos más competitivos.

Debe añadirse, como comentario adicional, que no se debe confundir esta decisión de combinación de prestaciones, con la decisión de qué hacer internamente y qué subcontratar —éste será un problema a decidir en el “perfil de capacidad”—. En este momento se intenta definir *qué prestaciones serán responsabilidad de nuestra empresa*, con independencia de su realización interna o de su subcontratación para ser entregadas en nuestro nombre.

Antes de abandonar el tema de la definición de los productos a través del intercambio de prestaciones, conviene salir al paso de una duda que habitualmente se presenta. El sistema descrito, de intercambio de prestaciones, supone una división del trabajo entre proveedor y cliente en base a sus especiales capa-

tidades respectivas, parecería que olvida posibilidades, a veces tan convenientes como pudieran resultar los planteamientos de servicio integral. En estos últimos el proveedor se ocupa de todas las prestaciones, piénsese en las entregas llave en mano de instalaciones, o los desarrollos completos de sistemas de muchas consultorías para sus clientes.

Se desea advertir que si el sistema de combinación de prestaciones entre proveedor y cliente se considera adecuado, deberá comportarse también de manera adecuada en los casos en que el “Servicio Integral” fuese posible. Aun más, el resultado de la combinación debería ser una respuesta de servicio integral, si ésa fuese la posición que conduciría a un óptimo de la relación entre proveedor y cliente.

El cuadro que se incluye a continuación pretende ilustrar sobre la validez del análisis de reparto de prestaciones, incluso en el caso en que lo más interesante fuese el servicio integral.

	ESPECIALIZACIÓN ENTRE PROVEEDOR Y CLIENTE	SERVICIO INTEGRAL
¿Qué se pretende?	Busca la máxima eficacia del conjunto.	Busca la máxima eficacia del conjunto.
¿Por qué se caracterizan las diferentes prestaciones?	Se apoya en las diferentes capacidades PARA LAS PRESTACIONES entre Proveedor y Cliente (en cuanto a conocimientos, costes o recursos).	El cliente no tiene capacidades apreciables para las prestaciones o le DISTRAE DE SU ACTIVIDAD PRINCIPAL.
Cómo se garantiza la coherencia del conjunto de prestaciones.	Los ENLACES entre las prestaciones se realizan DE MANERA CASI AUTOMÁTICA, O SON MUY SENCILLOS.	Se plantea MÁS DIFICULTAD EN LOS ENLACES ENTRE LAS PRESTACIONES (y en lograr un conjunto coherente) QUE EN LA CALIDAD DIFERENCIAL DE LAS PRESTACIONES.

Breve referencia a la diferenciación de la demanda (segmento). Comparación cuantitativa entre oferta y demanda

De acuerdo con lo comentado en el apartado anterior, la definición del producto no es otra cosa que el reparto de prestaciones entre proveedor y cliente con el fin de buscar la posición más eficaz para el conjunto proveedor-cliente.

Aun cuando la empresa que intenta determinada estrategia sea la misma respecto a los posibles clientes, éstos son diferentes, sus capacidades también lo serán, en consecuencia el reparto de prestaciones, en la gran mayoría de los casos, no será uniforme para todo el mercado, para todos los posibles clientes.

Habrà grupos de clientes que encajarán mejor en determinadas combinaciones de prestaciones. A los clientes que coinciden con una forma de combinación de prestaciones, se le considerará un segmento del mercado.

En adelante cada vez que se haga referencia al mercado, debe recordarse que éste está dividido en segmentos, en los que las prestaciones intercambiadas serán diferentes.

Como es lógico, esta situación se reflejará en el nudo de ventaja competitiva, donde es posible que se aprecie que la empresa plantea, en la estrategia estudiada, posiciones de ventaja competitiva desiguales entre segmentos.

Comparación entre oferta y demanda:

Se trata sólo de realizar una comparación cuantitativa, no de analizar las diferencias en el detalle de las prestaciones comparando con la competencia. Una vez más debe señalarse que esto se realizará en el “análisis de ventaja competitiva”.

En consonancia con el comentario sobre los segmentos del mercado, la consideración sobre la cuantía de la oferta, es decir de la competencia, deberá distinguirse por segmentos del mercado. Es muy probable que se presenten situaciones desiguales entre segmentos en lo que se refiere a las cuantías respectivas de demanda y oferta dentro de dichos segmentos.

Podrán existir segmentos en los que se concentre parte importante de la oferta (competencia) por su mayor facilidad de acceso a la combinación de prestaciones, y otros en los que se producirá menor presencia de competidores, por su mayor dificultad en dicha combinación.

Entender el negocio en el mercado supone también diferenciar estos segmentos y las cuantías de oferta y demanda que tienen.

Según la variedad en la combinación de prestaciones entre proveedor y cliente cabría diferenciar distintas “estructuras de mercado”.

a) Mercado Uniforme.

Hay muy poca o ninguna variedad en la combinación de prestaciones. Por ejemplo, mercados de graneles (commodities)

b) Mercado Segmentado.

Cada segmento exige combinaciones de prestaciones distintas. Por ejemplo, mercados de productos de consumo duradero.

c) Mercado Modulizado.

Las prestaciones se dividen en partes combinables o módulos, lo que multiplica la capacidad de combinación y permite mejor respuesta a demandas más especiales. Por ejemplo, mercado de muebles o construcción.

d) Mercado Particularizado.

Exige combinaciones para cada ocasión. Por ejemplo, proyectos de ingeniería o consultoría.

Para mejor situar la incidencia de la competencia en cada segmento se deberá tener en cuenta el apartado sobre “Identificación de la competencia” que se incluye a continuación.

Amplitud del concepto de competencia

Entender el negocio en el mercado, supone también identificar a los posibles competidores. No se trata todavía, de comparar el número y calidad de las prestaciones que nuestra empresa intercambiará con los clientes, con el número y calidad de las prestaciones que intercambiarán los posibles competidores, esa comparación se realizará al analizar el nudo de “Ventaja competitiva”. Ahora se pretende *identificar los posibles competidores*. No siempre la identificación de los competidores es sencilla, y mucho menos automática. Se tiende, en muchos casos, a aplicar criterios muy restrictivos, considerando sólo competidores los que ofrecen combinaciones de prestaciones muy cercanas a las propias. Incluso a veces sólo se consideran competidores los que ofrecen productos técnicamente iguales a los propios. Se olvidan el resto de prestaciones y las diversas formas que las prestaciones pueden adoptar, con el resultado de satisfacción para el cliente.

Con el fin de que pueda servir de ayuda en la identificación de la competencia, se exponen unos criterios sencillos en los que se combinan la identificación de necesidades con la existencia más o menos clara de respuestas para su satisfacción. Así se podría distinguir entre:

1º. Necesidades definidas y sólo un tipo de respuestas utilizables.

Representa el caso más sencillo, pero no necesariamente el más frecuente, al menos en sociedades en las que el desarrollo económico ha alcanzado cotas elevadas y existen mayores alternativas de satisfacción. No obstante lo anterior, no significa que la situación no se dé en sociedades de alto poder adquisitivo y desarrollo cultural comparativamente elevado.

Un ejemplo podría ser la necesidad de conservación doméstica de alimentos frescos. La necesidad está claramente definida y por el momento no se vislumbra otra posibilidad utilizable de respuesta que la conservación mediante el frío en aparatos preparados al efecto (Frigoríficos en sus diversas formas)¹. En estas circunstancias la identificación de los competidores resulta sencilla. Serían competidores todos aquellos que ofrezcan frigoríficos y las diversas prestaciones inherentes a su servicio.

2º. Necesidades definidas, pero diversas respuestas disponibles.

Un ejemplo sencillo, y muy utilizado, es el desplazamiento de las personas de un lugar a otro.

La necesidad de hacer el recorrido, con un mínimo de condiciones y garantías está perfectamente definida para los que la sienten.

Pero, lo más habitual es que haya diversidad de alternativas para desplazarse. Avión, automóvil, ferrocarril, autobús son modos o medios de transporte habitualmente disponibles y en condiciones de prestaciones asequibles.

¹ Existen ensayos de conservación de alimentos frescos en gases inertes, pero no se veía, por el momento, su utilización a nivel doméstico.

Lo importante en este momento es apreciar que, aun cuando las prestaciones presentan notorias diferencias, existirán segmentos del mercado dispuestos a compararlas y elegir entre ellas.

Considerar como competencia sólo a los modos de transporte similares significa perder de vista una parte importante de la demanda, los segmentos dispuestos a utilizar otros medios, y la competencia que representan los demás medios de transporte.

Esta situación de pluralidad de respuestas es crecientemente importante en productos intermedios y servicios.

- 3°. Necesidades no claramente definidas, aun cuando presenten unas características básicas. Al no estar claramente definidas existe una mayor variedad de posibles respuestas.

Un ejemplo sencillo lo representa la compra de alimentación doméstica. El comprador doméstico de alimentos, raramente sale a comprar con una idea perfectamente definida de lo que desea comprar, y se mantiene fiel a ese criterio. En principio el comprador sale con un criterio abierto en el que caben una relativamente amplia cantidad de respuestas que compiten entre sí. No tendrían sentido, en caso contrario, las exposiciones en estanterías, los niveles en las mismas e incluso las promociones.

Se desea simplemente indicar que existen situaciones en las que entran muchos productos en competencia y todos deben ser considerados, aun cuando cada uno de ellos presente características propias, pero también ofrecen aspectos comunes que como comunes son apreciados por el propio comprador. Cuando estos aspectos comunes son suficientemente significativos los satisfactores que los comparten deben ser incluidos dentro del concepto de competidores.

Este apartado sólo pretende extender el criterio de que entran en competencia muchos satisfactores y que deben ser identificados, en primer lugar y, posteriormente, analizados.

Análisis de la demanda según el conocimiento

En un análisis que pretende entender el negocio en el mercado, no puede faltar la consideración del tipo de demanda según el grado de conocimiento mutuo entre oferentes y demandantes.

El análisis no se refiere al conocimiento mutuo entre proveedor y cliente, en una o unas pocas empresas, sino al conocimiento general entre lo que se ofrece y se demanda, en el tipo de negocio que se está analizando.

Cuando se llega a interpretar el tipo de demanda según el conocimiento, que existe en la estrategia estudiada, se comprende mejor la función del reparto de prestaciones, considerado en apartados anteriores. Según el grado de acercamiento existente entre oferentes y demandantes, en el negocio, el intercambio de prestaciones deberá realizarse de diferente manera.

Será conveniente realizar una reflexión respecto a los tipos de demanda según el conocimiento, como un requisito previo al intercambio de prestaciones, porque lo condicionará.

Se ha dejado para este momento final, el estudio de la demanda según el conocimiento, a pesar de su interés anterior, porque su mejor comprensión exige tener familiaridad previa con todos los conceptos referentes al Potencial del mercado, expuestos hasta este punto.

Como se ha indicado, para que la relación de negocio pueda establecerse, es preciso que exista cierta proximidad entre los que ofrecen y los que puedan demandar. A nadie se escapa que pueden existir diferentes variantes en la proximidad, y por tanto la relación, entre posibles proveedores y clientes. Esas variantes dan origen a los diferentes tipos de demanda según el conocimiento.

Los criterios que pueden utilizarse para entender el nivel de proximidad entre oferta y demanda, se refieren:

a) Al grado de conocimiento y fundamentación de sus necesidades por parte de los posibles demandantes.

Así deberá indagarse no sólo si los demandantes sienten una necesidad sino el nivel de convencimiento de su satisfacción.

b) A las posibilidades de utilización de productos.

Será necesario preguntarse:

1º. Si hay productos disponibles para satisfacer las necesidades.

2º. En caso de que los hubiese, si son conocidos por las posibles demandas. Conocimiento que haría referencia a una valoración suficientemente real de las prestaciones. El cliente sería capaz de valorar un intercambio de prestaciones más competitivo.

3º. Si se cumpliesen todos los requisitos anteriores, cabría la posibilidad de que los clientes no supiesen utilizar los productos. Esta situación interrumpiría, o al menos dificultaría, el adecuado intercambio de prestaciones.

c) A la relación existente entre necesidades y productos.

Hasta qué punto los productos disponibles se aceptarán para la cobertura de las necesidades. En los casos en que la aceptación no aparezca con claridad, sería interesante responder a la posibilidad de preparar *prototipos*, que puedan ser objeto de ensayo por los clientes.

Según las diversas contestaciones a los aspectos expuestos, se puede interpretar que existen diferentes tipos de demanda según el conocimiento, que podrían ser agrupados en los siguientes:

1. Demandas establecidas.
2. Demandas latentes.
3. Demandas incipientes.
4. Demandas poco definidas.

Los tres primeros tipos de demanda según el conocimiento, son las más habitualmente contempladas en las obras sobre estrategia².

Se ha añadido una cuarta, que es la Demanda poco definida, por su cada vez mayor frecuencia en sociedades de alto nivel de desarrollo, con importante demanda de servicios de todo tipo, incluso de alto contenido profesional. Parece que esta cuarta forma de “demanda poco definida”, tendrá fuerte presencia al menos en la primera mitad del siglo XXI.

1. Demandas establecidas

Se produce este tipo de demanda cuando el grado de conocimiento y definición de las necesidades, por parte de los posibles demandantes, es bastante preciso.

Respecto al conocimiento de sus necesidades, los demandantes tienen una base de satisfacción histórica que ha permitido adquirir experiencia en cuanto al interés y los límites de las necesidades. Por otra parte los posibles clientes, en este tipo de demanda, habrán incorporado las necesidades a sus apetencias normales. Esto significa que la satisfacción de dichas necesidades estará “programada” dentro de las apetencias esperadas a satisfacer (en el caso de clientes particulares) o en su proceso, en sus diferentes formas (en el caso de empresas).

Las necesidades además de conocidas y sentidas, estarán asentadas, en cuanto al convencimiento de que deben ser satisfechas dentro de un proyecto de vida (en el caso de los particulares) o empresarial (en el caso de los negocios).

En este punto conviene hacer una breve reflexión, que relacione este comentario con el apartado anterior de “Amplitud del concepto de competencia”. Pudiera parecer que las necesidades recogidas en el punto “3º Necesidades no claramente definidas aun cuando presenten unas características básicas”, por su falta de definición clara no podrían formar parte de “demandas establecidas”. Debe advertirse que no es así. La necesidad tiene características básicas muy claras (como puede ser vestido, alimentación, etc.). Sin embargo, las alternativas de satisfacción de las necesidades son tan variadas que la indefinición proviene de los productos a utilizar, no del convencimiento de satisfacer la necesidad.

En las “demandas establecidas” existen claras posibilidades de utilizar productos para cubrir las necesidades, porque hay oferta de productos en el mercado, los posibles demandantes saben de su existencia y tienen conocimientos y capacidad para utilizarlos.

Por otro lado los compradores *aceptan* los productos que se ofrecen en los mercados para la cobertura de sus necesidades. Esto no significa que no existan preferencias entre productos o que al posible comprador no le apetecería encontrar productos en condiciones más ventajosas.

² ANSOFF, H.I.: *La estrategia de la empresa*. Ed. Orbis, S.A., Barcelona, 1987, pág.202.

Como se habrá podido observar la gran mayoría de los productos y servicios de uso común, tanto por particulares como por empresas pertenecen a “Demandas Establecidas”.

Interesa, además, realizar un comentario respecto a las demandas establecidas en relación con la oferta. Este comentario sólo pretende iniciar un primer contacto con algunas cuestiones que se desarrollarán en capítulos siguientes:

a) La demanda (establecida) está suficientemente atendida por la oferta existente. En estas circunstancias sólo existirá potencial de mercado libre si es arrebatado a otro competidor. No debe olvidarse que para conseguir esa porción del mercado arrebatado al competidor serán necesarios *recursos adicionales para ganar la demanda*. (Sobre este aspecto se volverá cuando se estudie el nudo de sinergia).

Esta situación será habitual cuando la estrategia analizada se enfrente a *demandas maduras o declinantes*.

b) La demanda (establecida) no es atendida por completo por la oferta existente. Esta situación no exigirá como la anterior, una cantidad adicional de recursos sobre los que precisaron los anteriores oferentes al iniciar su negocio, pero exigirá un planteamiento de *velocidad de entrada*, con el fin de acceder a una cuota de mercado suficiente, ganando la acción a otros competidores antes de la saturación de la demanda.

Esta situación será habitual cuando la estrategia analizada se enfrente a *demandas en crecimiento*.

Conviene no confundir el planteamiento de velocidad de entrada frente a demandas en crecimiento, con la anticipación en el ofrecimiento de mejoras en los productos, en que el elemento fundamental es la diferenciación más que la anticipación. La velocidad en el caso de las mejoras viene determinada por la *facilidad de imitación* de los competidores, más que por una situación más estable en la demanda.

Como conclusión respecto a la “demanda establecida”, añadiremos que la gran mayoría de las decisiones estratégicas buscan sus oportunidades en demandas de este tipo, puesto que el potencial puede calcularse con relativa exactitud, los productos se han experimentado y, a pesar de los excesos de recursos que pueden llegar a exigir, el componente de riesgo es menor que en los otros tipos de demanda según el conocimiento.

2. Demandas latentes

En este tipo de demanda las necesidades tienen mucho más de fundamentación sentida y de convencimiento, que de definición precisa. A pesar de esos deseos no

han aparecido productos capaces de dar satisfacción a las necesidades, o al menos, por diversas razones, aun no están disponibles para los demandantes.

Los posibles satisfactores o no existen, o si existiesen no son conocidos, aun más pudieran ofrecerse productos, incluso ser conocidos por los posibles demandantes, pero continuaría tratándose de una demanda latente si los clientes no supiesen utilizarlos.

(Sobre el problema de capacidad de utilización se volverá posteriormente con alguna mayor precisión, cuando se exponga la “Demanda poco definida”).

Las situaciones de demanda latente se prestan a la aparición de productos sustitutivos que dan una satisfacción deficiente. El comportamiento poco satisfactorio de estos sustitutivos produce un debilitamiento de la confianza del comprador (sea empresarial o doméstico).

La desconfianza producida por productos no adecuados, contribuye a que la adquisición de los nuevos productos, aun cuando satisfagan a un nivel adecuado las necesidades, sean sometidos a períodos de prueba. El período de prueba exige además tiempo de convencimiento de los compradores.

Para entrar en este tipo de demanda es importante ofrecer *prototipos* para que puedan ser ensayados por los posibles clientes. En el caso de compradores empresariales, son las propias empresas las que realizan los ensayos, en la gran mayoría de los casos. En el caso de compradores particulares, suele ser necesario contar con posibles clientes, que hagan de precursores y ensayen para los demás.

En la demanda latente el potencial libre de mercado puede ser muy grande. Sin embargo se carece de la “demanda establecida” en la que el producto se halla muy definido. La indefinición del producto, en la forma en que sería aceptado por el comprador, aporta un importante componente de riesgo. Al enfrentarse a una “demanda latente” puede realizarse un esfuerzo de investigación que sea fácilmente imitado por otros competidores si llega a alcanzar el éxito.

La “demanda latente” en tanto persista como tal, estará integrada en la demanda en embrión.

3. Demandas incipientes

En este tipo de demandas se presentan síntomas de que la necesidad va a nacer, pero por el momento ni el propio comprador siente claramente la necesidad. En este caso el potencial no se presentará de manera directa; su cálculo dependerá de los indicios que parezcan apuntar hacia su nacimiento (también se trata de una demanda en embrión).

Aquí el riesgo tiene las mismas características que en la “demanda latente”, en cuanto exigirá tiempo y recursos, además podrá producirse la imitación por la competencia. Pero presenta también diferencias con la “demanda latente” y es más arriesgada que ésta. En la “demanda latente” las necesidades se han presentado y existen, en la demanda incipiente el riesgo puede referirse:

- a) Al momento en que se presentará la demanda (hay muchos ejemplos de instrumentos utilizados en nuestra vida diaria, que precisaron de un largo período de tiempo desde que se inventaron hasta que el público sintió la necesidad de su utilización).
- b) A la existencia misma de la demanda, simplemente porque los indicios considerados resultan falsos.

4. Demandas poco definidas

Este tipo de demanda se presenta como una mezcla entre demandas establecidas y demandas latentes.

1. Características que acercan las demandas poco definidas a las demandas establecidas

- La necesidad *se siente pero no está claramente identificada*. Podría indicarse que *genéricamente* se siente una necesidad (por ejemplo, la necesidad sentida en los directivos de una compañía de proyectar la empresa para que sea más competitiva, hacer más creativo al personal, etc.).
- Productos para cubrir la necesidad. Por otra parte, *hay productos en el mercado* para satisfacer las necesidades de este tipo, sin embargo, la disponibilidad de los productos *no es efectiva*, porque no existe:
 - Ni conocimiento pleno por el cliente de las prestaciones de los productos.
 - Ni aceptación, porque el cliente tampoco conoce claramente su necesidad.
 - Además en caso de que conociese claramente su necesidad (lo que no ocurre) posiblemente no tendría preparada su capacidad de utilización de los productos disponibles.

2. Características que acercan estas demandas poco definidas a las demandas latentes

- La necesidad está sentida, aun cuando *no esté claramente identificada*.

(De todos modos tanto en demandas establecidas como demandas latentes, la necesidad debe sentirse, aun cuando no esté claramente manifestada como ocurre en el caso de “demandas poco definidas”).

- Los productos disponibles desde la perspectiva de la oferta, *no son conocidos o apreciados como útiles por los demandantes*.

El comportamiento para acercarse a estos tipos de demanda tampoco puede ser similar a los recomendados para las demandas establecidas o latentes.

Por un lado a pesar de sus aspectos comunes con las demandas establecidas:

- Aun no se ha producido el conocimiento entre oferente y demandante ni la aceptación mutua.

Luego, *no se habrá entrado en la fase de crecimiento*.

Al parecer no sería prioritaria la velocidad de entrada en el mercado. Por tener más rápida presencia en el mercado no se vendería más (pe. piénsese en medios de difusión que permitan llegar antes a las empresas con la oferta de sistemas de estrategia).

- Cabría, sin embargo, dedicar *recursos* para intentar:
 - La definición *precisa* de las necesidades de los clientes.
 - El convencimiento a los clientes de que los productos ofrecidos son adecuados y conseguir su *aceptación*.

(Curiosamente se asemejaría a la recomendación que se ha hecho para las demandas establecidas en fase de madurez, cuando la oferta supera a la demanda, sobre la necesidad de *dedicar recursos para hacerse un hueco en el mercado*).

Por otro lado a pesar de sus aspectos comunes con las demandas latentes:

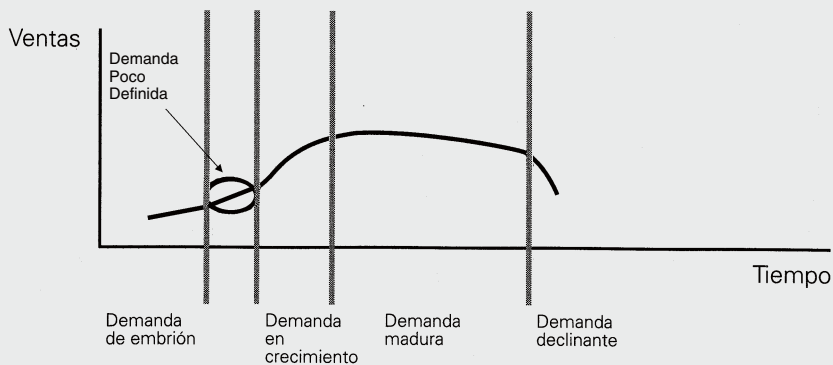
- No es posible enviar muestras ni prototipos, que pudiesen *ensayarse* (al menos no lo es en la mayoría de los casos, sólo podría hacerse en caso de que se pudiesen realizar experiencias piloto, pe. en el caso de sistemas de estrategia no podría aplicarse). Sí son posibles, sin embargo, ofertas, referencias, etc.
- Aun cuando cupiese la posibilidad de enviar muestras, en la mayoría de los casos el cliente *no tendría capacidad de utilización*, por falta de experiencia en el uso (pe. pueden llegar a entender la estrategia pero tienen dificultades para su puesta en práctica).

Por consecuencia, la forma de actuar en demandas de este tipo, obliga a:

- Ayudar al cliente a definir la necesidad.

- Transmitir al cliente el convencimiento de la validez de los productos para las necesidades definidas.
- Ayudar al cliente en su utilización.

La *situación* aparente de esta demanda en el Ciclo de Vida sería:



Las “demandas poco definidas” aún no se han convertido en demandas en crecimiento y posiblemente esa situación de transición será larga.

7

EL PERFIL DE CAPACIDAD: ENTENDER EL NEGOCIO EN SU FUNCIONAMIENTO INTERNO

En el nudo del POTENCIAL, analizado en el Capítulo anterior, se ha avanzado en la comprensión del mercado en la alternativa estratégica objeto de estudio. En este capítulo se deberán definir las actividades a realizar, los conocimientos a aplicar y los recursos a utilizar para poder alcanzar la respuesta en el mercado definida en el estudio del Potencial. En suma, se trata de poner las líneas fundamentales del negocio para el caso de que la oportunidad estratégica considerada fuese interesante.

No se escapa a nadie que las exigencias del funcionamiento interno, en forma de conocimientos o recursos precisos, pueden obligar a renunciaciones estratégicas. Simplemente por la imposibilidad de acceder a dichos conocimientos o recursos, o por no hacerlo con la suficiente garantía de eficacia en su funcionamiento. No obstante y salvo una clara dificultad en la disponibilidad de conocimientos y recursos, no convendría rechazar tajantemente una alternativa estratégica, aparentemente interesante, hasta que se haya analizado el nudo de “Sinergias” pues pudiera ocurrir que las dificultades se suavizasen como consecuencia de los efectos conjuntos entre los negocios actuales y la oportunidad estratégica que ahora se analiza.

Debemos hacer, a este respecto, dos advertencias:

1. Sólo una fundada esperanza de *sustanciales* aprovechamientos conjuntos puede animar a seguir el proceso de selección para el área de negocio analizada, a pesar de que el perfil de capacidad demuestre la imposibilidad de alcanzar los recursos precisos si no es con aquellos aprovechamientos conjuntos.

2. Todas las etapas del proceso estratégico están íntimamente relacionadas y las vueltas atrás son frecuentes, ya que en el fondo se trata de una misma decisión en la que intervienen muchas variables. La división en etapas tiene la ventaja de la sistemática; sin embargo, presenta el inconveniente que, en algún caso, obliga a tratamientos parciales que, con frecuencia, deberán rectificarse al aparecer nuevas variables.

Llevado el análisis al extremo se intenta diseñar, en sus líneas más fundamentales, la alternativa de negocio analizada como algo distinto del negocio actual. No obstante a pesar de la necesaria *especificidad* de conocimientos y recursos, muchas de las informaciones necesarias del Perfil de Capacidad tendrán apoyo en la experiencia acumulada en los negocios actuales.

Esta circunstancia sólo viene a confirmar lo indicado en el capítulo 2, cuando se trató la “Actitud de la Organización frente al riesgo”: resultarán más asequibles las Oportunidades estratégicas en las que el riesgo por el conocimiento es más tolerable. Esto no significa que no se pueda, y a veces se deba, acceder a planteamientos estratégicos más alejados, sino simplemente que el acceso a los conocimientos y recursos necesarios tendrá mayor dificultad.

1. BÚSQUEDA DE INFORMACIÓN

La búsqueda de la información precisa para completar el perfil de capacidad deberá realizarse de manera diversa según el tipo de demanda que trate de atenderse en el área producto-mercado en cuestión.

Si existe una demanda establecida y una oferta definida por los satisfactores –independientemente de cuál de las dos sea mayor–, se buscarán las referencias de recursos en aquellas empresas, ya existentes, que hayan conseguido un cierto grado de éxito en satisfacer la demanda. Se debe, en todo caso, tratar de identificar cuáles son los *recursos* que han contribuido a las buenas consecuciones de las empresas observadas.

La situación de búsqueda de información no resultará tan cómoda cuando la demanda analizada no sea una demanda establecida sino latente o incipiente. Naturalmente, en este caso no podrá recurrirse al cómodo expediente de la observación de empresas existentes sino que habrá que realizar la búsqueda de acuerdo con la siguiente secuencia:

- a) Una vez identificadas las necesidades a cubrir, en el estudio del potencial, se simulará la forma concreta de satisfacción de las mismas. Esta simulación entraña la posibilidad de equivocarse. Como se recordará, en demandas incipientes, al no estar claramente definida la necesidad, incluso ésta deberá simularse.

- b) A partir de la simulación anterior, se concebiría la combinación de prestaciones (el producto). Y una vez definido éste, se intentaría la identificación de los recursos precisos para poner el producto a disposición de los posibles usuarios.

Por otra parte, en el caso de demandas poco definidas se deberá intentar la búsqueda de mayor concreción de las necesidades genéricas sentidas por el cliente. Esto entrañará también un esfuerzo de anticipación donde los errores podrán aparecer, aun cuando se espera que sean de menor cuantía que en los casos de estrategias que se enfrentan a demandas latentes o incipientes.

Puede apreciarse que el riesgo del negocio es diferente cuando nos enfrentamos a los distintos tipos de demanda, por lo que los decisores deberán aplicar los criterios sobre combinación de riesgos de las decisiones (anteriormente estudiadas) para que se adopten posturas, respecto al riesgo, que sean tolerables por la empresa.

En este punto conviene realizar una breve reflexión sobre las posturas de análisis frente a demandas establecidas, en las que se observa a las empresas que han alcanzado un cierto grado de éxito. A esta técnica se suele denominar *benchmarking*. Se suele alegar que la observación se hace con la intención de mejorar.

La observación en demandas establecidas, tal como es enfocada en este apartado, es un ejercicio de búsqueda de información. Es decir, un paso anterior al auténtico análisis del perfil de capacidad. Como posteriormente se comentará, la empresa deberá añadir, al completar el perfil de capacidad, los conocimientos o prácticas propios, que se espera aporten ventaja competitiva respecto a los posibles competidores.

2. FUNCIONAMIENTO INTERNO EN LA ALTERNATIVA ESTRATÉGICA (CONCRECIÓN DEL PERFIL DE CAPACIDAD)

2.1. Visión de conjunto del Perfil de Capacidad

La definición del negocio en su funcionamiento interno consta de tres componentes básicos y de las interrelaciones entre los mismos.

1. Actividades clave a realizar en la alternativa estratégica analizada.

Se incluyen las actividades y decisiones Operativas, Organizativas y de Dirección, necesarias en el negocio. No todas las actividades clave tendrán la misma importancia, por lo que su valor relativo será diferente según la oportunidad estratégica.

Sin embargo, en toda estrategia la Capacidad de Dirección para *combinar* las actividades clave, será de la mayor importancia para proporcionar auténtico sentido a los negocios. En general, se deberá poner mayor énfasis en las “actividades clave significativas” a las que posteriormente se hará referencia.

Debe llamarse la atención sobre las relativamente frecuentes listas de actividades, que se enumeran como si tuviesen una validez general, cuando su grado de eficacia varía de manera notable de un tipo de negocio a otro.

2. Herramientas de Gestión a utilizar.

Son los conocimientos o prácticas necesarios para la realización, con el nivel de calidad adecuado, de las actividades clave.

Debe advertirse que los conocimientos o prácticas se refieren tanto a cada actividad clave como a su combinación, es decir, a las actividades clave operativas, organizativas y de dirección.

También debe comentarse que, para ser debidamente competitivo en cualquier alternativa estratégica, no basta con identificar las actividades clave, incluso no basta con valorar su significatividad, es necesario *disponer de la técnica de gestión necesaria para realizar las actividades clave con eficacia y claridad*. No basta con hacer, además debe hacerse bien, lo que exige conocimientos y preparación.

Por otra parte, la identificación de las Herramientas de Gestión necesarias para el negocio y la disponibilidad de dichos conocimientos o prácticas, permitirá a la empresa definir su *política de técnicas de gestión* para el futuro próximo.

3. Recursos necesarios.

Los recursos son los instrumentos de apoyo para la realización de las actividades clave, constituyen la base humana y “material” del negocio. Como es sabido, pueden ser de todo tipo: Humanos, Técnicos, Financieros, Comerciales, etc.

El hecho de que constituyan también la base material del negocio, no excluye la existencia de “Activos Intangibles”, que no por el hecho de su incorporeidad dejan de tener una base real.

Este tipo de análisis debe realizarse para las relaciones con cada Partícipe Social, recuérdese el capítulo de los Objetivos. Se trata de organizar desde el principio las relaciones con los diferentes Partícipes Sociales, y no convertir dichas relaciones en una improvisación cuando se presente la necesidad, especialmente peligroso en las relaciones con los Partícipes Sociales menos directos.

El esquema de trabajo del Perfil de Capacidad sería el siguiente:

Partícipe social.....						
Partícipe social.....						
Partícipe social.....						
Actividades clave	Herramientas de gestión	Recursos				
		Humanos	Técnicos	Financieros		
1. Operativas						
2. Organizativas						
3. De dirección						

El análisis del Perfil de Capacidad es el momento en que se delinea el *posible nuevo negocio*. Una vez recogida la información, al menos en sus aspectos *más significativos*, se podrá esbozar el *estilo de dirección* para la relación con cada Partícipe Social, y mediante la interrelación entre los tipos de Dirección con cada Partícipe, el *estilo de dirección general*.

También se realizarán trazos sobre las grandes líneas del *diseño organizativo* del posible negocio. Se trata de una primera aproximación que posteriormente deberá completarse, especialmente cuando se analice el nudo de *sinergias*, donde se deberá buscar un entrelazamiento entre sinergia y estructura.

El diseño organizativo al que ahora se hace referencia es el interno de la alternativa estratégica estudiada. Si dicha alternativa estratégica estuviese destinada a formar parte de un Grupo Empresarial, con varios negocios, el *diseño del grupo*, como tal, no podría realizarse hasta que se haya completado el Modelo de Estrategia Global, en la que pueden coexistir diferentes Oportunidades Estratégicas.

Para terminar esta visión de conjunto del Perfil de Capacidad, debe advertirse que en determinadas “actividades clave” serán precisos recursos, que deberían ser adquiridos o contratados por unidades que podrían presentar *capacidad abundante*. Todos los gestores, con el fin de evitar estos excesos de capacidad, *interrelacionarán los recursos susceptibles de aplicar a las actividades clave necesarias para la actuación respecto a los distintos partícipes sociales*. Se tenderá a *saturar los recursos*, cuando éstos no puedan ser dimensionados a las exigencias de las “actividades clave” a que, en principio, iban dirigidos.

La necesidad de aprovechamiento común de recursos y su *saturación* es evidente para evitar la carga que supone un exceso de los mismos. No obstante, y sin perjuicio del reconocimiento de la necesidad de saturar los recursos, el análisis del Perfil de Capacidad es el momento en que debe apreciarse si existen alternativas estratégicas que *exigen la disponibilidad temporal de holgura de recursos*.

Se trata de aquellas estrategias que permiten, por sus especiales condiciones, el *aprovechamiento de oportunidades ocasionales*. Sólo se estará en disposición de aprovechar posibles oportunidades ocasionales *si la estructura está preparada para ello, con unos recursos suficientes y debidamente organizados y entrenados*.

¿En qué alternativas estratégicas será conveniente definir una Política de recursos en holgura, con el fin de aprovechar posibles oportunidades?

1. Cuando el mercado presente *irregularidades* en la demanda. No se quiere hacer referencia a demandas diferentes en distintos momentos de tiempo pero con cierta periodicidad como pueden ser las *demandas estacionales* o con *puntas, pero previsibles* (pe. las demandas energéticas en ciertas horas del día). Se están considerando *demandas erráticas*, que se desconoce cuándo se presentarán y en qué cuantía. Suelen ser típicas estas situaciones de demanda en *productos de inversión* de todo tipo, en los que suelen presentarse períodos de baja demanda y, posteriormente, épocas de concentración de pedidos. Se plantea el problema de determinar, en el Perfil de Capacidad, el tipo y la cuantía de los *recursos estables* para atender este tipo de demanda.
2. Cuando el negocio se caracterice, además, por actuar sobre un mercado con fuerte competencia. De tal manera que si se obliga a la espera a clientes, como consecuencia de una capacidad de oferta saturada, difícilmente el cliente aguantará un plazo largo, ya que posee oferta disponible suficiente con base en otros competidores.
3. Si el nivel de calidad de los competidores es suficientemente bueno para las necesidades de los clientes. La situación es mucho más grave si la demanda, en esta alternativa estratégica es *poco definida*, por lo que el cliente está más dispuesto a aceptar lo que se le ofrece una vez haya concretado su necesidad.
4. Y si, además, es preciso mantener un *nivel de calidad elevado*, al menos en determinadas prestaciones, por lo que no es válido subcontratarlas cuando se produzca el crecimiento de la demanda.

Si bien es cierto que el Perfil de Capacidad es el momento de decidir la posibilidad de que existan “recursos en holgura”, también lo es que cuando

se acuerde tener recursos en excedente para aprovechar oportunidades, *se deberán tomar algunas precauciones*.

1. Se deberá *reducir la holgura* a los recursos que supongan prestaciones muy significativas en el negocio y en las que la empresa se juega la parte más importante de la ventaja competitiva.
Para el resto de recursos deben aplicarse con rigor los criterios de subcontratar o desarrollar internamente, que posteriormente se analizarán. Se trata de conducir la empresa a un *achataamiento* de la organización, para disminuir la carga de costes y recursos en los largos períodos de baja demanda.
2. Además, es conveniente que el negocio disfrute de una buena *solvencia o flexibilidad interna*, para poder aguantar las irregularidades de rentabilidad.

2.2. Análisis de los componentes del Perfil de Capacidad

1. Actividades clave

a) Definir las actividades clave del negocio

Todas las tareas que componen la gestión en un negocio son actividades necesarias para el adecuado funcionamiento del mismo, el más pequeño desajuste perturbará la conjunción de los complejos mecanismos de las empresas. No obstante, sólo algunas actividades clave representan factores importantes de competitividad en los diferentes mercados. Son actividades clave especialmente significativas en el tipo de negocio analizado.

(Por ejemplo, el servicio de limpieza de talleres y oficinas en una empresa de transformación es una tarea necesaria pero evidentemente no será una actividad clave en el negocio. Por el contrario, en un negocio de bienes de consumo inmediato, la publicidad, además de otros muchos aspectos comerciales, representará una actividad que puede marcar profundamente el grado de penetración en el mercado. La primera no sería una actividad clave significativa, mientras que la segunda sí lo sería).

La determinación de qué actividades son fuente de competitividad, es decir, significativas y cuáles no lo son, obliga a una observación detallada de todos los mercados y de los comportamientos, en todos los aspectos de la gestión, de las empresas competidoras.

- Ampliar el campo de visión a las actividades (forma de comercializar, sistemas de motivación, etc.) de otros negocios además de los negocios competidores.
- Intentar, en el propio negocio, la generación de actividades de gestión nuevas que puedan constituir factores adicionales de competitividad. En la mayoría de los casos todas las áreas organizativas deberán intervenir en el proceso de definición de las actividades clave.

b) Detectar, en cada actividad clave fuente de competitividad, los elementos que determinan la productividad.

Una vez identificadas las actividades clave fuente de competitividad, debe estudiarse su naturaleza y características con el fin de conocerlas en profundidad y entender las fuerzas que subyacen a la actividad clave. En consecuencia, se trata de conocer qué aspectos de la actividad clave marcan la diferencia entre ser productivo o no serlo en dicha actividad.

Un ejemplo ilustrará el proceso de búsqueda de los elementos de productividad en cada actividad clave. Supongamos una actividad clave en que la eficacia creativa del personal sea determinante, habría que distinguir:

- Qué parte del personal que participa en la actividad clave debe llevar el mayor peso en el esfuerzo creativo, o bien qué nivel de creatividad deben conseguir las diferentes personas que intervienen en la actividad clave considerada.
- Qué tipo de eficacia en creatividad se precisa en cada tarea dentro de la actividad clave.
 - innovadora,
 - adaptativa,
 - etcétera.
- Cómo debería medirse la productividad en estas actividades creativas.
- Cuál debería ser el sistema de motivación,

de este modo se trataría de identificar los elementos que definirían la productividad en un caso como el contemplado.

2. Herramientas de gestión necesarias.

Las herramientas de gestión son los conocimientos y prácticas necesarios para la ejecución de las actividades clave. Representan la base tecnológica que

el negocio analizado exige. Debe entenderse el concepto de base tecnológica en sentido amplio, como se verá a continuación.

Las actividades clave representan, en la oportunidad estratégica estudiada, “lo que hay que hacer”, las herramientas de gestión determinan “cómo se van a realizar” las actividades clave. Las herramientas de gestión representan un elemento importante en la valoración de las posibilidades de acceso a la alternativa estratégica objeto de análisis, ya que indican las alternativas, en cuanto a tecnologías de gestión, para actuar en dicha estrategia.

Las herramientas de gestión sientan unas bases más sólidas para ulteriores posibilidades de diferenciación. Las actividades clave, en cuanto representan “lo que hay que hacer”, son más fáciles de observar y por tanto de imitar. Las herramientas de gestión, que poseen mayor contenido de conocimientos y prácticas, son más difíciles de entender, en sus auténticos fundamentos y de más complicada imitación.

a) Formas que pueden adoptar las herramientas de gestión.

Las formas, muy variadas, que pueden adoptar las herramientas de gestión podrían simplificarse en las siguientes¹:

1. Conocimientos o prácticas.

Se confía en disponer de la base técnica (en sentido amplio) para ejecutar las actividades clave, de una manera suficientemente competitiva.

Pueden ser:

- Directas, referidas a determinadas tecnologías de gestión.
- De convergencia entre tecnologías, lo que a su vez constituye una técnica diferente a las tecnologías que combina.

Las herramientas de gestión pueden manifestarse de manera expresa o tácita, y ser individuales o colectivas, aunque estos aspectos afectan más a su sostenibilidad que a su eficacia como tales herramientas de gestión.

2. Contexto organizativo.

Prácticas adoptadas por la organización que pueden tener aspectos formales o informales.

¹ HERZOG, Ludger Teodoro: “Aproximación a la Ventaja Competitiva con base en los recursos”. *Boletín de Estudios Económicos*. Vol. LVI - N° 172. Abril 2001. pp. 5-21.

- Entre los aspectos formales cabría destacar el substrato de funcionamiento organizativo, consecuencia de procesos y sistemas definidos.
- Entre los informales, la cultura de la empresa. Entendida como la clara definición y aceptación de los valores que considera la organización.

3. Coordinación.

Debe tenerse en cuenta que las herramientas de gestión pueden surgir en diversos lugares de la organización, incluso, en determinados casos, podrían tener una base individual. Sin embargo, su rendimiento cambiará, de manera notable, según puedan utilizarse aisladamente o combinadas.

La combinación exige conocimientos y prácticas de dirección. El concepto es más amplio que el de convergencia entre tecnologías, ésta se reduce a su aspecto puramente científico, mientras que la coordinación exige además de conocimientos, prácticas de dirección que se suelen denominar “habilidades directivas”.

Este comentario sobre las herramientas de gestión, permite comprender mejor el componente “2. Actitud de la organización frente al riesgo por el conocimiento”, citado como uno de los aspectos a definir en toda estrategia. Como se recordará, se dividían las posibles alternativas estratégicas según su situación en alguna de las *tres zonas de riesgo por el conocimiento*. Las herramientas de gestión representan uno de los datos más significativos para determinar la probabilidad de rendimiento en las alternativas estratégicas estudiadas y su facilidad o dificultad de acceso.

b) Clases de herramientas de gestión.

Las herramientas de gestión a utilizar en un negocio podrían clasificarse según su capacidad diferenciadora en las siguientes:

1. Herramientas de gestión básicas. Son esenciales para ejercer la actividad clave correspondiente, por consecuencia es necesario dominarlas para estar en el negocio. Son básicas, en cuanto constituyen un requisito necesario para estar en el mercado, con independencia de su dificultad.
2. Herramientas de gestión diferenciadoras. Son aquellas herramientas de gestión que distinguen a los competidores según el grado de dominio de las mismas (van a condicionar de manera importante el nudo de ventaja competitiva). Las herramientas de gestión diferenciadoras suelen tener su origen en “capacidades distintivas”, desarrolladas por la empresa².

² Véase lo indicado sobre capacidades distintivas en el Capítulo 4. La mejora de la gestión en los negocios actuales.

3. Herramientas gestión en experimentación. Procedimientos de gestión en estado de ensayo. Pueden ofrecer en el futuro posibilidades diferenciadoras.
4. Herramientas de gestión incipientes. Están aún a nivel de pura idea.

Parece como conclusión que las herramientas de gestión que deberán utilizarse en el negocio serían:

- Herramientas de utilización necesaria:
 - a) Las herramientas de gestión básicas (en todo caso).
 - b) Las herramientas de gestión diferenciadoras (si se desea interpretar un papel adecuado en el juego de competencia en el mercado).
- Estar presente a nivel de ensayo en aquellas prácticas de gestión que parezcan más prometedoras con el fin de disponer de oportunidades en el caso de su consolidación:
 - c) Herramientas de gestión experimentales.
 - d) Herramientas de gestión incipientes (suponen mayor riesgo de error).

De la misma manera que se razonaba en las combinaciones entre negocios según el riesgo por el conocimiento, algunas herramientas de gestión, debido a sus resultados aún dudosos, deben arrastrar unas cuantías de costes y recursos lo suficientemente poco elevados para que, en caso de fracaso, fuesen fácilmente asimilables por los resultados esperados.

Sin embargo, deseamos resaltar una vez más, el interés de estar presentes en herramientas experimentales e incipientes en cuanto puedan resultar “fuertes oportunidades” si posteriormente pasan a herramientas diferenciadoras.

3. Recursos

Entre los posibles recursos que, sin ninguna pretensión de globalidad, se incluyen en el cuadro, habrá que considerar las diferentes clases o formas precisas que pueden adoptar los recursos, así como su posible cuantía.

Los citados recursos pueden ser los siguientes:

- Físicos.
- Financieros.
- Humanos.
- Intangibles.
- Otros recursos especiales del área producto-mercado y no incluidos en los anteriores. La adición de este apartado no tiene por finalidad cubrir simplemente la totalidad expositiva con una cláusula general, sino llamar

la atención del gestor en el sentido de que el área de negocio objeto de nuestra consideración podría exigir algún tipo de recurso diferente, cuya importancia para la consecución de los objetivos será normalmente notable, pues puede representar un elemento de peculiaridad necesario.

Por sus especiales condiciones conviene hacer una breve reflexión sobre los llamados Recursos Intangibles. Dentro de este epígrafe suelen incluirse recursos muy variados como pueden ser los Activos de propiedad intelectual, los Activos de mercado, unos ejemplos de estos últimos serían: la Marca, el Perfil de los clientes, Reputación, etc.

Las características a considerar en los recursos intangibles, para su inclusión en el Perfil de Capacidad serían:

1. Su situación en el propio Perfil de Capacidad.

Juegan un papel más destacado en las Actividades clave que se refieren a decisiones combinadas y afectan al *conjunto* del Negocio, que en Actividades clave individuales. Quedarán en la mayoría de los casos entre las “actividades clave de dirección” (parte inferior del cuadro).

2. Su papel en el Perfil de Capacidad.

Algunos recursos intangibles pueden llegar a confundirse con Capacidades distintivas o Herramientas de gestión diferenciadoras. O al menos, existe una relación tan estrecha entre recurso intangible y herramienta de gestión diferenciadora que llegan a constituir dos vertientes del mismo fenómeno. Por ejemplo, las ventajas de una “Marca” reconocida y prestigiada pueden traducirse en Herramientas de gestión Comerciales diferenciadoras. Los recursos de Capital intelectual no son otra cosa que uno de los fundamentos de las capacidades distintivas de la empresa, en cuanto a conocimientos o prácticas.

Hay intangibles que pueden aislarse, y hasta en algunos casos ser objeto de valoración económica, hay otros que resultan difícilmente separables de los efectos que producen o de las herramientas de gestión.

Al completar el perfil de capacidad conviene situar entre los recursos sólo los que puedan aislarse y dejar únicamente anotados como “herramientas de gestión” los que son difícilmente separables.

De esta manera se pretende:

- a) No duplicar exigencias en el Perfil de Capacidad del negocio objeto de análisis.
- b) Facilitar el estudio de los efectos sinérgicos que posteriormente deberá hacerse.

El interés del cuadro de *perfil de capacidad* reside:

- En la sistemática que aporta.
- En que relaciona todos los recursos con todas las actividades, lo que sin duda permitirá mejorar la reflexión e impedirá que se produzcan olvidos que de otra manera serían más que probables.
- En que, como consecuencia de lo anterior, ayudará a identificar las herramientas de gestión y los recursos precisos en la estrategia que se está considerando.

2.3. Criterios para determinar las actividades clave que deben subcontratarse o desarrollarse internamente

En el desarrollo de este apartado vamos a proceder de una manera gradual para lograr una mejor comprensión del mismo.

Lo que se realizará internamente o se subcontratará, serán las “actividades clave”. Las herramientas de gestión hacen referencia a la forma en que se ejecutarán las actividades clave, son los conocimientos o prácticas que utilizarán los que deban ejecutar dichas actividades clave, sean personas de la propia estructura (desarrollo interno) o terceros subcontratados.

El problema de desarrollo interno o subcontratación se presenta fundamentalmente en actividades clave que se apoyan en herramientas de gestión básicas o diferenciadoras. Recuértese que para las actividades clave sostenidas con herramientas de gestión experimentales e incipientes se recomendaba la presencia en su concreción y avance.

Volviendo a las actividades clave apoyadas en herramientas de gestión diferenciadoras y básicas, respectivamente, los grandes principios a aplicar serían:

- a) En actividades clave con base en herramientas de gestión diferenciadoras. Al tratarse de conocimientos o prácticas que *distinguen* a nuestro negocio parece claro que *no deberían ser compradas a terceros*, quienes a su vez las venderían a cualquiera que quisiera comprarlas y en consecuencia, *terminarían por no ser un elemento de diferenciación*.
- b) En actividades clave con base en herramientas de gestión básicas.
Cabría la posibilidad de:
 - b.1. Comprarlas. En aquellas partes del negocio en *que tememos no ser competitivos* si las desarrollásemos internamente. Podría ser en aquellos casos en que se espera que la relación costes-productividad es inadecuada respecto a la competencia y no hay fundadas esperanzas de que la posición competitiva se invierta. Evidentemente, la compra *no diferenciaría* a nuestro negocio, pero le daría una posición de *igualdad* tanto en las prestaciones como en los costes.

b.2. Desarrollarlas internamente. En los casos contrarios al precedente, en que la relación costes-productividad es favorable para *nuestro negocio* y el *nivel de calidad* de satisfacción de la actividad clave es *al menos igual* que el de la competencia. En estos casos, se conseguiría alguna ventaja económica con el desarrollo interno.

Debe advertirse que la referencia comparativa respecto a costes y productividad la constituyen los *proveedores* posibles de la *actividad clave*, que representan la auténtica competencia en ese punto concreto.

Una vez realizada esta aproximación al problema de compra o desarrollo interno de actividades clave, a continuación se expone un *modelo* que facilitará la toma de esta decisión.

Es muy importante interpretar el contexto en que este modelo se incluye y utilizarlo de una manera equilibrada y consciente. Para ello, deben tenerse en cuenta las siguientes consideraciones:

Primera: El Modelo de compra o desarrollo interno de actividades clave, incluido a continuación, *forma parte del perfil de capacidad de un negocio concreto*, que se está estudiando.

El análisis se está realizando teniendo en cuenta la mejor posición para el negocio.

El mercado de proveedores se tiene en cuenta en los aspectos de calidad, servicio, costes y productividad. *No se consideran los posibles problemas de negociación con los proveedores.*

Las conclusiones del análisis representan una *posición a intentar*, pero, como en todos los aspectos estratégicos, la posterior puesta en práctica puede forzar a la realización de *correcciones y ajustes*.

Segunda: Una vez definido lo *deseable*, a partir del Modelo de Compra o Desarrollo Interno de actividades, deberá iniciarse la *operación comercial* de búsqueda de posibles proveedores y negociación con los mismos.

Tercera: A pesar de la profusa bibliografía que propende a mezclar los aspectos estratégicos y comerciales, en nuestra opinión, es *recomendable marcar la secuencia* aquí sugerida, *ya que permite subrayar mejor las concesiones que deban hacerse en las actuaciones comerciales.*

Las actividades clave que provienen del Perfil de Capacidad se situarán en la cuadrícula correspondiente del modelo recogido en la figura 1.

Breve referencia a los ejes de coordenadas:

- Significatividad de la actividad clave (posibles consecuencias diferenciales).

Trata de recoger los efectos que la actividad clave puede tener en el negocio. De ese modo se justificará un mayor o menor esfuerzo en el perfeccionamiento de la actividad clave.

- Peso en los costes y/o cuantía de recursos y/o frecuencia de la decisión de la actividad clave.

En este eje se recogerá la exigencia de costes y recursos para la realización de la actividad clave. Este eje pone más el énfasis en la relación costes-recursos-productividad y contribuirá a definir la dedicación de recursos y la magnitud de la estructura necesaria para ejecutar la actividad.

En las actuaciones de la empresa respecto a las actividades clave, deben distinguirse dos tipos de posturas.

- 1) Postura frente a los mercados de tecnologías o conocimientos exigidos por las actividades clave.

Cabrían dos posibilidades:

- a) La propia empresa organiza la búsqueda de tecnologías o conocimientos.
- b) La investigación y el avance en los mercados de tecnologías o conocimientos, por su especial complejidad, se encarga a un experto externo.

- 2) Postura respecto a la ejecución de las propias actividades clave.

- a) Se “desarrollarán internamente” en la empresa. Se deberá llegar a los niveles de calidad y prestaciones requeridos, en otro caso sería perjudicial para la capacidad de competir del negocio.

FIGURA 1
MODELO DE COMPRA O DESARROLLO
INTERNO DE ACTIVIDADES CLAVE

		Significatividad de la actividad clave	
		BAJA	ALTA
Frecuencia de la decisión, peso de los costes o cuantía de recursos	BAJOS	1	3
	ALTOS	2	4

b) Las actividades clave se comprarán o subcontratarán en el mercado correspondiente.

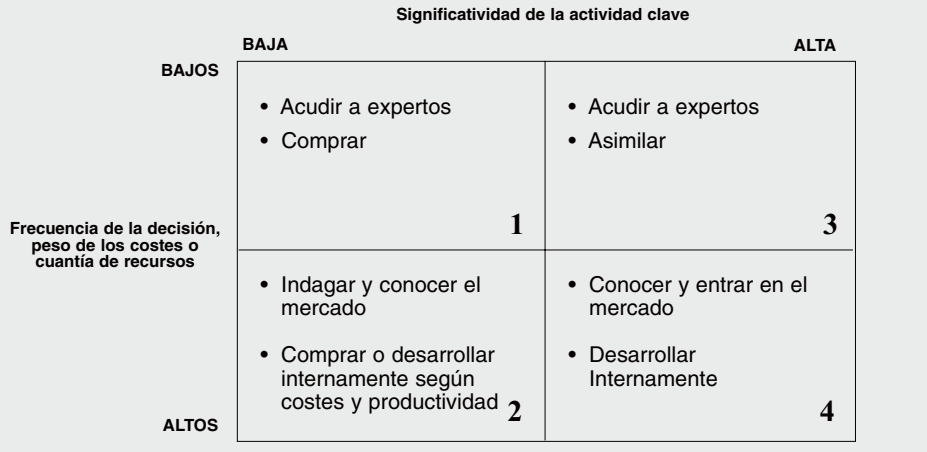
A continuación se sugieren las políticas que se consideran adecuadas, para las actividades clave situadas en cada cuadrícula.

Cuadrante (1): En esta situación de poca frecuencia, bajo peso en costes y recursos y escasa significatividad podrían estar las decisiones sobre diseños de oficinas y naves industriales y otras decisiones similares. Respecto a las características y condiciones de los mercados de conocimientos o tecnologías, sería mejor acudir a expertos que orienten en los mismos.

Una vez aclarado lo que se desea y se puede obtener, se compraría o subcontrataría y no se desarrollaría internamente, pues no interesaría adquirir unos conocimientos con tan poco influjo y poca frecuencia o peso en costes y recursos.

Cuadrante (2): Dentro de este apartado estarían comprendidas decisiones tan variadas como la elección de los lubricantes más adecuados, cuáles serían los componentes no diferenciadores del producto a comprar o desarrollar internamente, y otras decisiones similares. Con el fin de conocer las situaciones de calidad y precio en estos mercados, y habida cuenta de la frecuencia y peso en los costes y los recursos de la actividad clave, debe tenerse un buen conocimiento de dichos mercados, con el fin de poder contras-
tar condiciones económicas, técnicas, de servicio, etc., de los diferentes proveedores posibles.

FIGURA 2



No debería, sin embargo, la empresa iniciar un camino de progreso en las prestaciones, sino simplemente estar a nivel de mercado, por lo que podría adoptar una política de compra. Debemos añadir, no obstante, que al tratarse de actividades clave basadas en “herramientas básicas”, que *no diferencian*, cabría realizar el análisis anteriormente citado de posición comparativa con la competencia en la relación costes-productividad, pudiendo ser aconsejable el “desarrollo interno” si se espera conseguir ventaja en costes o productividad.

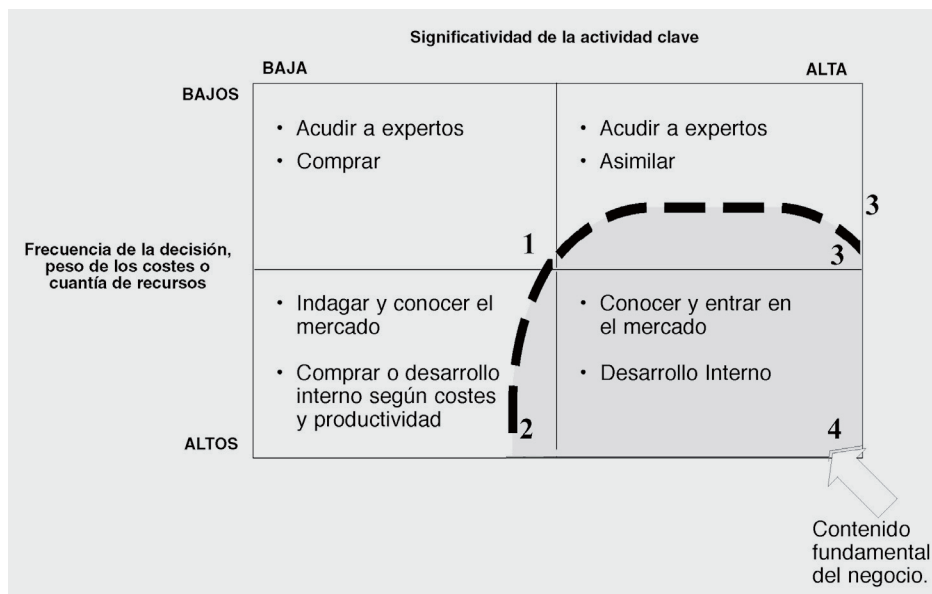
Se producirán situaciones en que, a pesar de la conveniencia de subcontratar por razones de costes y productividad, será preciso mantener ciertas actividades clave en desarrollo interno, es decir ejecutándolas por la propia empresa, para garantizar una *seguridad en el suministro*. Otras veces, puede ser por razones de mantenimiento confidencial de ciertas informaciones (pe. en banca) u otros motivos similares.

Cuadrante (3): En este apartado podrían recogerse decisiones como la contratación de un directivo, la definición de modelos de mejora de métodos y procesos, la formulación de una sistemática para la estrategia de la empresa, etc. La poca frecuencia o peso en los costes y recursos de este tipo de decisiones (cuando la empresa no es un grupo empresarial que pueda tener frecuentemente ocupados a los especialistas) hace difícil mantener los conocimientos actualizados con suficiente rigor, por lo que es recomendable acudir a diseños de expertos.

Una vez obtenidos los modelos o diseños, y debidamente asimilados, la puesta en práctica *debe ser desarrollada internamente* por los directivos de la empresa, únicos capaces de adaptar los planes a las exigencias y posibilidades de la misma. El principal trabajo de la empresa será la asimilación de las conclusiones de los expertos.

Cuadrante (4): En esta clasificación se podrían incluir, por ejemplo, la definición y aplicación de la política comercial y su puesta en práctica en una empresa de bienes de consumo, la definición y aplicación de las políticas de administración, producción, etc., en negocios en los que su influjo en la gestión sea fuerte. Por su importancia, la empresa deberá estar al día, y si es posible por delante, en los mercados de tecnología y recursos, por lo que debería mantener constantemente contacto y conocimiento de los mismos.

FIGURA 3



Por su evidente influjo en la gestión, significatividad, deberá adoptarse una postura de desarrollo interno con el fin de conseguir conocimientos y prácticas diferenciadoras. (Solamente en caso de que se partiese de una posición atrasada, se comprarían las herramientas de gestión *experimentales* o *incipientes*, para que representasen un punto de partida de posteriores desarrollos diferenciales).

Pudiera ocurrir que, al permanecer en el negocio, algún conocimiento o recurso al principio “diferencial” se convirtiese en “básico” como consecuencia de la llegada de los competidores al conocimiento y aplicación de esa tecnología; en ese caso, las actividades apoyadas en dichos recursos o conocimientos deberían pasar a clasificarse en el cuadrante 2 (poca influencia en la gestión y mucha frecuencia o peso en los costes y los recursos) y sufrir el tratamiento de las decisiones encuadradas en el mismo.

Debe tenerse en cuenta que el Modelo de Compra o Desarrollo Interno de actividades clave nos indica el tratamiento de las actividades clave, *lo que supone la determinación del contenido del negocio*.

El negocio *debe estar fundamentalmente en la cuadrícula (4)*, aunque también deberán incluirse los tratamientos de gestión de las “actividades clave” situadas en las demás cuadrículas.

2.4. Conclusiones sobre el Perfil de Capacidad

El interés de la decisión de compra o desarrollo interno de las actividades clave, tiene importancia no sólo por sus efectos sobre la disponibilidad más o menos rápida de las mismas para su aplicación en gestión, sino porque origina cambios de naturaleza en las necesidades de recursos y de conocimientos.

Lo anterior significa que si, por ejemplo, se desarrollasen internamente determinadas actividades clave, la empresa debe disponer de una base de experiencias y prácticas (conocimientos) que sirvan de punto de partida (por ejemplo, una tecnología de fabricación, una práctica comercial, etc.). Por el contrario, si se comprasen, o no se necesitaría la base de partida antedicha o, al menos, sería mucho menor; por el contrario, se precisarían mayores disponibilidades financieras para realizar la compra (en otras palabras, menos conocimientos y más dinero).

Después de aplicados los criterios de compra o desarrollo interno, se comprobarían los tipos de actividades clave necesarias y se determinará:

1. Si se puede acceder o no a las citadas actividades clave (se podrá acceder por compra o desarrollo interno). Para ello se tendrá en cuenta:

- a) La oferta disponible de actividades clave en sus respectivos mercados (lo que anteriormente se ha denominado operación comercial de búsqueda de proveedores).

Pueden existir actividades clave de fácil obtención y otras que ofrezcan muchas dificultades. Así, se considerará lo siguiente:

- Disponibilidad de dichas actividades clave. Es decir, si existe o no posibilidad de adquirirlas.
- Si la respuesta al punto anterior es positiva, se trataría de apreciar cómo se pueden atraer los diferentes recursos necesarios. Se requerirán condiciones:
 - Económicas.
 - Financieras.
 - Psicológicas. Muy importante en el caso de recursos humanos, que podrían presentar determinadas exigencias, por ejemplo de seguridad, promoción, atractivo de carácter científico, promoción social, etc.

- b) Establecidas las condiciones, la empresa ocupada en tareas estratégicas observará su *capacidad* para cumplir las condiciones reseñadas.

2. En caso de que *no* se pudiese acceder a las condiciones y las actividades clave *necesarias* para el desempeño productivo en el negocio, habría que pensar que *no se puede entrar* en la oportunidad estratégica que analizamos. (No obstante, aún se estudiaría el nudo de “efectos sinérgicos” por si a través de las sinergias pudiera surgir alguna oportunidad).

8

SINERGIAS ENTRE ACTIVIDADES ACTUALES Y NUEVAS

1. CONCEPTO DE SINERGIA

A lo largo de este capítulo desarrollaremos el tercero de los apartados del análisis de cada oportunidad estratégica: las sinergias. Comenzaremos aclarando su concepto.

Las sinergias también son conocidas en la literatura de gestión como el efecto $2+2=5$, indicando que, como consecuencia de la aparición de dicho efecto, el conjunto adquiere un valor superior al de la suma separada de sus partes. Ansoff¹ propone, en su obra clásica, denominarlo sinergia importando el término de la biología, en donde representa el efecto que se produce como consecuencia de la acción combinada de músculos, nervios, etc. Aplicado al campo de la estrategia empresarial, la sinergia se refiere a la producción de efectos adicionales por el trabajo conjunto de dos organizaciones o la relación entre dos negocios (cualquiera que sea su tamaño y nivel), bien entendido que dichos efectos no se producirían si ambas organizaciones o actividades actuasen por separado, sin realizar el trabajo conjunto mencionado.

Los efectos sinérgicos no son privativos de la gestión estratégica, si bien es cierto que, como se ha podido comprobar el capítulo de definición de oportunidades de negocio, las sinergias constituyen la esencia de la definición de las nuevas estrategias. Pero además, las empresas ven derivarse multitud de consecuencias de sus actuaciones conjuntas en todos los tipos de decisiones. Lo verdaderamente importante es llegar a conocer las relaciones entre las partes, de tal manera que en las decisiones puedan aprovecharse los efectos conjuntos favorables, es decir, que se busquen tales efectos.

Un tipo de sinergias, al que se le ha dado gran difusión en la literatura de gestión empresarial, son las economías de escala. Las ventajas de escala se producen por pasar de una dimensión (actividad tradicional) a otra mayor como con-

¹ ANSOFF, 1987, op. cit. pág. 101.

secuencia de la estrategia realizada. Estos efectos se pueden dar en la inversión, en la estructura, o en los resultados (tanto a través de los ingresos como de los costes). Así, es frecuente que la inversión precisa o el incremento de estructura crezcan de manera menos que proporcional al incremento de tamaño de la actividad. Del mismo modo, se pueden producir ventajas en costes (tanto de estructura, como variables) así como incrementos de ingresos (al permitir la nueva dimensión introducir elemento diferenciales en la oferta al mercado, llegar a nuevos mercados, etc.).

Las economías de escala suponen, por tanto, simplemente una aplicación del concepto de sinergias en la que la clave está en el incremento de volumen de la actividad en que se producen. Como ya se consideró al estudiar las características de las diferentes direcciones estratégicas, cuanto más próximo esté el nuevo negocio de los tradicionales el potencial de sinergias será inicialmente mayor. Muchas de estas sinergias serán, lógicamente, economías de escala.

También es bastante habitual en la literatura distinguir entre economías de escala y economías de alcance. Mientras que las primeras, como hemos indicado, se deben a un incremento de tamaño de la actividad, las segundas se derivan de trabajar una gama más amplia, es decir, en nuestro contexto estratégico, de estar presente en negocios distintos. De una manera sencilla, por ejemplo, las disminuciones de costes como consecuencia de fabricar más cantidad de un determinado producto serían economías de escala; las que se producen por fabricar productos procedentes de líneas de actividad diferentes se encuadrarían entre las economías de alcance. Sin embargo, si consideramos la actividad en la que se consiguen las ventajas, por ejemplo, la venta en una diversificación horizontal, la venta conjunta de las gamas consideradas genera un incremento de volumen total de la actividad comercial por lo que, en la misma, se están recogiendo economías de escala. Serán las sinergias derivadas, por ejemplo, de la complementariedad de la gama las que supondrán los auténticos efectos de alcance. En este capítulo nos referiremos como economías de escala a todas las producidas por el incremento de volumen de una actividad, aunque dicho crecimiento se deba a la gamas de productos o negocios diferentes y, por tanto, al “alcance” de la estrategia.

En general, los efectos conjuntos de la antigua actividad y la nueva (en el caso de diversificación) o de la antigua y la nueva dimensión (en el caso de expansión) afectarán tanto a los objetivos económicos como a los objetivos sociales.

Si los objetivos económicos los recogemos, en su forma final, después de adicionados los de todos los grupos afectados, mediante el cociente: Rentabilidad/Inversión, dicha expresión podría también escribirse: $(\text{Ingresos} - \text{Costes})/\text{Inversión}$. Los efectos sinérgicos pueden influir favorable o desfavorablemente en todos los componentes de esa medida final de los objetivos económicos. Así, el cociente podrá aumentar tanto por un aumento de los ingresos a consecuencia de la actuación conjunta, como por una disminución de los costes o por un ahorro en la inversión.

Es claro, como se verá a lo largo de este capítulo, que incluso en el ámbito de los objetivos económicos, las sinergias no siempre resultarán tan cuantificables como se podría interpretar del párrafo anterior. Muchas veces recogerán efectos cualitativos cuyo reflejo en los resultados será difícil de determinar tanto en su cuantía como en su momento. Este podría ser el caso, por ejemplo, de algunas sinergias en conocimientos, culturales, etc.

En lo que se refiere a los objetivos no económicos, es decir, objetivos sociales, objetivos individuales de los participantes sociales no incluidos en los objetivos económicos de la empresa, etc., pueden verse afectados por los efectos sinérgicos de dos maneras:

- a) Directamente: cuando la actuación conjunta posibilita la consecución de objetivos no económicos que de otro modo no se lograrían, dando, por ejemplo, estabilidad al empleo, cuando sea posible el trasvase automático de personal, o simplemente posibilitando el acceso a ciertos recursos humanos. Tal sería el caso en que ciertas personas se hallan más inclinadas a colaborar con un grupo empresarial porque su actuación conjunta les presenta mejores oportunidades de carrera que las que habría en el caso de que los diferentes negocios del grupo fuesen completamente estancos.
- b) Indirectamente: como consecuencia de la liberación de otros recursos, obtenida por la actuación conjunta de ambas actividades. Dichos recursos económicos pueden o no utilizarse para completar objetivos sociales o de otro tipo.

2. TIPOS DE SINERGIAS

Para definir los distintos tipos de sinergias vamos a utilizar tres clasificaciones complementarias:

- 2.1. Según la fuente de la interrelación.
- 2.2. Según su signo.
- 2.3. Según el momento en el que se presentan.

2.1. Tipos de sinergias según la fuente de la interrelación

En relación con el tipo de fuente de la interrelación, distinguiremos tres grandes clases de sinergias: en actividades operativas y estructurales, de dirección y culturales.

- Sinergias en actividades operativas y estructurales

Se producen cuando, por el trabajo combinado de dos organizaciones, se originan efectos (con su signo: favorables o desfavorables) sobre la operatividad del negocio y los diseños estructurales y de recursos. Dentro de esta categoría de sinergias estarían incluidas, en consecuencia, tanto sinergias de inversión como de operatividad.

Las sinergias en actividades operativas y estructurales pueden afectar a cualquiera de las funciones de una organización. Sin pretender agotar todas las posibilidades y únicamente con finalidad ilustrativa, vamos a establecer, distinguiendo por funciones, posibles sinergias de este tipo.

a) Sinergias de Aprovisionamientos

Se pueden producir cuando ambas actividades tienen posibilidad de acudir a las mismas fuentes de suministro o compartir recursos, físicos u organizativos y procedimientos, en la realización de la función de compras.

Podría tratarse de cualquier tipo de compra. No nos referimos únicamente a materias primas en negocios de transformación sino cualquier otro tipo de recursos como energías, recursos financieros, servicios, etc.

Las sinergias positivas podrían ser de inversión, si se pueden utilizar en común para ambas actividades recursos necesarios para realizar la función de compras; por ejemplo, equipos de procesos de datos, de comunicación, etc.

Entre las sinergias de funcionamiento operativo aparecería, en primer lugar, la consecución de mejores condiciones por incremento del peso de la compra. Se podrían conseguir, por un lado, mejores precios y, como consecuencia un abaratamiento de las compras, al demandar un volumen mayor bien sea de un mismo producto (al crecer los volúmenes de compra), bien de productos distintos comprados al mismo proveedor (por mayor demanda global por comprador). Sin embargo, al aumentar la importancia como cliente no sólo se obtienen, a menudo, mejores precios sino también condiciones de pago, e incluso mejor servicio en términos de respuesta, mantenimiento de inventarios, etc. Relacionado con el incremento de fuerza negociadora, se podría dar el acceso a nuevos proveedores que no atienden clientes de pequeño volumen pero que ofrecen condiciones económicas, de calidad y servicio interesantes.

Otro tipo de sinergias operativas vendría del ahorro en los gastos de estructura de la organización de compras de la nueva actividad, en la medida que sea posible la utilización de la antigua.

Aunque menos habituales dentro de la función de abastecimientos, determinados negocios utilizan tecnologías específicas para el desarrollo de dicha función, por ejemplo, para determinar las características y especificaciones de los productos a comprar y que podrían dar lugar a consecuencias sinérgicas para nuevas actividades. Este tipo de sinergias tecnológicas no plantean diferencias (de hecho son de naturaleza común) respecto a las de producción por lo que nos remitiremos a lo comentado en ese momento.

b) Sinergias en la función técnica

Se pueden dar cuando ambos negocios pueden compartir recursos físicos, organizativos o tecnológicos en la realización de la función de fabricación o cre-

ación del producto, incluyendo desde las tareas de almacenamiento hasta la fabricación, montaje, control de calidad, expediciones y otras actividades logísticas, e incluso, la investigación y desarrollo.

En primer lugar, al igual que en el caso de los aprovisionamientos, se puede dar un ahorro en la inversión como consecuencia de la utilización de recursos en común. Así, cabrían sinergias en la inversión si para el desarrollo de la nueva actividad se utilizasen, por ejemplo, los almacenes, parte de las instalaciones de fabricación y montaje, instalaciones de control de calidad y pruebas, herramientas para mantenimiento, instalaciones para investigación y desarrollo, etc. comunes con las actividades tradicionales. Si consideramos el servicio postventa dentro del área técnica, se puede destacar que, en determinados negocios en los que este tipo de prestaciones son muy importantes (bienes de consumo duraderos como automóviles, electrodomésticos, etc.), se pueden dar sinergias de inversión tan importantes que dificulten la entrada en el mercado de empresas que no puedan explotar estas interrelaciones por sí mismas o a través de alianzas. Estas sinergias se pueden aprovechar en dos direcciones, como ahorro de recursos o bien como arma competitiva al permitir multiplicar el número de puntos de servicio. Además, habitualmente, junto al ahorro en la inversión vendrán ahorros en los gastos de estructura; así, si existe la posibilidad de utilizar unos determinados recursos en común, el aumento de costes de estructura será probablemente menor que si la empresa invirtiese en duplicar el recurso. La razón es la ya mencionada no proporcionalidad entre costes de estructura y volumen.

En principio, todas las actividades son susceptibles de generar economías de escala (hasta un cierto nivel) pero la sensibilidad a la escala varía fuertemente de unas a otras, así como también existirán diferencias entre tipos de negocios, e incluso dentro de un mismo tipo de negocio, entre empresas.

Para que las economías de escala sean consideradas como sinergias, el incremento de volumen tiene que ser consecuencia de la nueva actividad. En la estrategia de penetración en el mercado la nueva actividad se considera el incremento de la actividad tradicional.

Entre las economías de escala de lo que hemos llamado la función técnica podríamos citar las disminuciones en costes fijos y variables como consecuencia de la programación de series más largas o la posibilidad de acceso a recursos que no se justifican con una dimensión menor (como departamentos de I+D o simplemente instalaciones más eficientes). Este último aspecto conecta con el concepto de masa crítica, que se puede definir como el tamaño mínimo de mercado necesario para permitir la competitividad del negocio. La generalización del concepto al volumen de actividad mínimo para cubrir el umbral de rentabilidad liga este concepto con las sinergias por escala, ya que como consecuencia de la relación entre dos negocios se puede conseguir la masa crítica necesaria para determinadas funciones (por ejemplo, I+D) que no serían rentables considerando por separado.

Pero también se producen economías de escala en la inversión puesto que mayores plantas de fabricación se pueden construir a un menor coste por unidad de capacidad que otras más pequeñas.

Otro aspecto que hay que considerar en este contexto es la curva de la experiencia, que incluye tanto las economías de escala como el aprendizaje, e implica que los costos disminuyen a medida que incrementa la producción acumulada de la empresa en su historia, por razones diversas como una mayor eficiencia del trabajo, mejoras de métodos y procesos, mejor utilización de los recursos, modificaciones en el diseño del producto, etc. Al aumentar la experiencia en el negocio, incrementan también las posibilidades de hacerlo mejor. En consecuencia, por las similitudes o puntos de contacto entre dos actividades, se puede “bajar la curva de la experiencia”, es decir, conseguir el producto en mejores condiciones en menos tiempo por el aprovechamiento sinérgico de la experiencia del negocio histórico.

Por tanto, las sinergias no sólo se dan por compartir recursos tangibles sino también y pueden ser muy importantes, en conocimientos, procesos y tecnologías.

c) Sinergias en la función comercial

Como en el resto de funciones de la empresa, podremos encontrar sinergias por las interrelaciones entre dos actividades en cuanto a su comercialización.

De nuevo, podrían aparecer en primer lugar ahorros en las inversiones necesarias como consecuencia de la utilización de recursos en común para ambas actividades: como por ejemplo, sistemas informáticos para procesamiento de pedidos o administración de ventas en general, o la red de oficinas de ventas.

El segundo origen de sinergias sería el ahorro en los gastos de estructura por las interrelaciones entre los negocios, por ejemplo, por la utilización de la misma red comercial e incluso, el departamento de marketing.

El planteamiento es el mismo que el expuesto en las áreas técnica y de compras, y de igual forma podríamos buscar sinergias operativas debidas a economías de escala. La primera que se podría apuntar por su claridad es la disminución de los costos de transporte por incremento del volumen transportado, o, desde otro punto de vista, la posibilidad de realizar envíos más frecuentes con el mismo coste. La segunda clase de economías de escala comerciales a considerar son las obtenidas en publicidad si se pueden conseguir mejores condiciones al aumentar la contratación de un medio determinado.

El aumento de volumen, por incremento de las ventas del mismo producto, de productos complementarios o incluso de productos sustitutivos provocaría una disminución en términos relativos de los costes de la relación con el cliente intermedio y, lo que es aún más importante, podría permitir el acceso a ciertos canales de distribución.

También en relación con este tema, podría estar el incremento de fuerza frente a los canales como consecuencia del aumento de oferta, sea por ampliación de la línea, productos complementarios o sustitutivos. De nuevo, este aspecto presenta una doble vertiente: la posibilidad de obtener mejores condiciones por tener un mayor poder de negociación, o simplemente como ya se ha mencionado, adquirir la importancia suficiente para entrar en este tipo de canales. Esta situación se puede producir también en otros clientes, que no siendo de tipo intermedio valoren por alguna razón la gama.

Así, clientes industriales están interesados habitualmente en oferentes que les entreguen productos complementarios (o en general, una mayor cantidad de productos) porque podrán conseguir condiciones más interesantes, aumenta su fuerza negociadora y disminuirán los costes de relación. Puede pensarse que este principio va en contra de la flexibilidad, y es posible que esta afirmación sea cierta, puesto que se estaría haciendo depender de un mismo proveedor un mayor porcentaje de las compras. De hecho, en varias ocasiones hemos resalta-do la importancia y dificultad de llegar a un equilibrio adecuado entre flexibilidad y rentabilidad. Sin embargo, quizá sea interesante indicar que, al aumentar su capacidad de oferta, el proveedor se hace más versátil y, en ese sentido, mejora también su interés desde el punto de vista de flexibilidad.

Incluso clientes domésticos, a veces, prefieren comprar a proveedores que ofrecen una gama más amplia por motivos psicológicos (o reales), por ejemplo, que se asocia con la idea de empresa sólida (muy importante en productos con garantía como ciertos bienes de consumo duradero), con tecnología punta y abundancia de medios...

Por otro lado, también el concepto de masa crítica deberá ser objeto de consideración en la función comercial y de forma muy especial, ya que en algunas de sus manifestaciones, la sinergia puede consistir precisamente en una mayor facilidad para alcanzar la masa crítica o, incluso, puede suponer la posibilidad de entrada en el mercado si, de no existir relación entre las dos actividades, no se pudiera atraer una zona de demanda suficiente. Este tipo de situaciones pueden potenciarse mediante las marcas, mediante la relación individualizada establecida con el cliente por la organización comercial, etc.

La marca ligará (por ejemplo, en el caso de la marca de familia y la marca combinada) o no (en el caso de las marcas individuales) los productos de las nuevas actividades con los productos tradicionales de la empresa. Esto supondrá efectos sinérgicos. Así, si los productos se relacionan por las marcas, la primera consecuencia clara será una reducción en el coste de introducción del nuevo producto, al no ser necesaria una fuerte inversión en publicidad para lograr el reconocimiento de marca. Además, las ventas se verán estimuladas por la reputación de la empresa. Sin embargo, esta situación puede derivar en una sinergia negativa puesto que la imagen y reputación de la empresa como conjunto (a través de su marca) quedará ligada al nuevo producto y su aceptación,

si no es aceptado en el mercado o presenta peor calidad, comprometerá el nombre de la empresa. Por esta razón, a menudo se establecen marcas individuales para nuevos productos, tratando de evitar sinergias negativas por fracaso o inconsistencia con el resto de la oferta de la empresa. Una situación intermedia se da en el caso de las marcas combinadas puesto que la marca común liga a todos los productos pero la marca individual los particulariza.

Si los productos se destinan a mercados muy distintos, la posibilidad de utilizar marcas únicas o relacionadas disminuye, fundamentalmente cuando los tipos de clientes no presentan características comunes. Cuando los clientes pueden coincidir, aunque se trate de cubrir necesidades completamente distintas, existe la posibilidad de conseguir sinergias por la marca. Este podría ser el caso de las numerosas diversificaciones concéntricas cercanas al conglomerado en productos de lujo.

Las sinergias respecto a la obtención de la masa crítica no sólo se logran por medio de las marcas sino también, como apuntábamos anteriormente, existen otras formas como podría ser la relación individualizada establecida con el cliente por la organización comercial. La situación es muy similar pues lo que se busca es que el cliente ligue los productos nuevos y los históricos a fin de obtener las sinergias mencionadas: disminución de costes de lanzamiento, aumento de las ventas por el aprovechamiento de la reputación anterior de la empresa, etc. Lo que varía es la forma de comunicación que, en este caso, será personal a través de la organización comercial aunque se refuerce con publicidad. En mercados masivos, sin embargo, no se pueden llevar a cabo comunicaciones individuales por lo que la relación entre los productos de una empresa se establecerá a través de las marcas y la publicidad. No obstante, insistimos, las consecuencias son similares aunque lógicamente con matices, así, por ejemplo, el margen de maniobra para enfatizar la relación de los productos de la empresa así como su propia individualidad, es mayor en el caso de comunicación personal, aunque, como contrapartida, lograr que el cliente no relacione las marcas exigiría duplicar las organizaciones comerciales, entre otros recursos.

La consideración del concepto generalizado de masa crítica, como volumen de actividad mínimo para realizar una función de forma competitiva, nos lleva a la consideración de otro tipo de sinergias derivadas de compartir todo o parte del departamento comercial, lo que permitirá, en algunos casos, alcanzar una masa crítica para actividades que, en otro caso, no hubiese sido rentable realizar (por ejemplo, investigación de mercados), así como utilizar unos conocimientos y tecnologías comerciales comunes y otros efectos sinérgicos ya comentados, como la disminución de los gastos de estructura.

Otro tipo de sinergias interesantes en la función comercial son las de promoción de ventas. Se trata de un medio básico para promover el producto (junto con la publicidad y la venta personal) e incluye métodos como: las muestras gratuitas, los cupones (que permiten, por ejemplo, un ahorro en la nueva compra o la devolución de dinero), los regalos, los concursos y loterías, los bonos que acumulados

dan derecho a premio, etc. La efectividad de muchos de estos métodos de promoción de ventas será mucho mayor si para su realización se apoya en otros productos muy introducidos en el mercado. Así, la promoción de un nuevo producto será menos costosa y, a menudo, más eficaz si las muestras gratuitas, o los cupones de descuento para la compra del producto, se introducen en los envases de otros productos que la empresa vende en el mercado. Pero las sinergias en la promoción no se darán únicamente con la introducción en el mercado de nuevos productos sino que pueden ocurrir, también, entre productos con historia en el mercado. Así, por ejemplo, determinados métodos para incentivar la compra o repetición de compra, como los cupones de descuento, los concursos, los bonos acumulables, etc., se pueden llevar a cabo en varios productos a la vez, de esta forma, el impacto de la promoción puede aumentar: si un consumidor para conseguir cuatro puntos tiene que comprar cuatro veces el mismo producto es posible que esté menos interesado que si únicamente tiene que comprar dos veces dos productos diferentes.

Como ya se ha advertido, no pretendemos con esta exposición agotar las posibilidades de sinergias (ni en este apartado ni en los anteriores), puesto que pueden aparecer sinergias de índole muy diversa, como sería la posibilidad de explotar un producto con ciclo de vida muy corto (debido, por ejemplo, a una moda pasajera) como consecuencia de las interrelaciones con otros productos. Empresas que no se hallan ya introducidas en un amplio mercado no podrían rentabilizar las inversiones en un período de tiempo tan corto.

Por último, y en relación con la flexibilidad, advertiremos como en los apartados anteriores, que aunque, habitualmente, este concepto lleva una trayectoria contraria a la de la sinergia, existen casos en que la sinergia se traduce, precisamente, en un aumento de flexibilidad, en este momento, comercial. Así, por ejemplo, si la nueva actividad se dirige a los mismos mercados que la histórica será posible explotar considerables sinergias comerciales, aunque, en contrapartida, la flexibilidad externa comercial será menor, puesto que se estará haciendo depender también el nuevo negocio de los mismos mercados de ventas. Sin embargo, si como consecuencia de la interrelación entre los dos negocios o actividades es posible acceder a nuevos mercados y/o nuevos canales de distribución, se produciría una mejora de flexibilidad.

d) Sinergias en administración y estructuras generales

Dentro de este término de estructuras generales de la empresa incluiríamos actividades como finanzas, contabilidad, gestión de recursos humanos y departamento jurídico (y, otros similares, si existiesen, como podría ser un departamento de estrategia y desarrollo corporativo).

De forma similar a los casos anteriores, podrían existir sinergias en la inversión si para llevar a cabo cualquiera de estas funciones se pueden utilizar recursos en común para los dos negocios, tales como equipos informáticos (hardware y software), edificios, terrenos, etc. Y como también decíamos con anterioridad, a menu-

do las sinergias en la inversión vendrán acompañadas de sinergias en los gastos de estructura ya que el aumento de costes, normalmente, será menor que si se duplicase el recurso, así podríamos citar ejemplos como el ahorro de impuestos o licencias municipales o del coste de personal no necesario (o incluso, el menor coste del personal necesario al requerir una cualificación inferior por ser su contratación una respuesta a un incremento de la carga de trabajo de una determinada área de la empresa, pero manteniéndose los responsables anteriores, éstos últimos con cualificación, experiencia y, consecuentemente, coste mayor), u otros similares.

En el área de personal o gestión de recursos humanos, el aumento de dimensión como consecuencia de la entrada en un nuevo negocio traerá consecuencias tanto para la empresa como para el propio personal. En primer lugar, el crecimiento mejora las perspectivas de carrera y, en principio, la seguridad de empleo, desde el punto de vista del personal, y esto traerá como consecuencia, desde el punto de vista de la empresa, un mejor acceso a los recursos humanos. Otro efecto, también difícil de cuantificar, se produciría cuando el aumento de la fuerza de trabajo lleva emparejado un incremento del poder de negociación de los trabajadores .

Por último, terminaremos este apartado haciendo una breve consideración a las sinergias financieras². Incluiríamos en esta mención los efectos por la interrelación entre actividades sobre la función financiera, si bien tendremos que precisar que no consideraremos ni las sinergias en la inversión ni, entre las operativas, las referidas a los gastos de estructura, pues ya han sido comentadas al comienzo de este apartado.

No siendo una excepción el área financiera de la empresa se producirán, aquí también, economías de escala: el aumento de volumen de operaciones, hasta un cierto nivel, traerá como consecuencia un mejor acceso a la financiación y, lo que puede ser más importante si existía ya facilidad de acceso, en mejores condiciones. También podríamos hablar de una sinergia en flexibilidad interna, ya que los fondos necesarios para cubrir la solvencia de ambos negocios como un conjunto serán menores que la suma de fondos de cada uno de ellos por separado, además de tener, paradójicamente, un “colchón de recursos” mayor para el conjunto. Por tanto, la aportación de cada parte será menor que por separado, pero la posibilidad de disposición, en caso necesario, será mayor.

También cabría apuntar las situaciones en que, como consecuencia del inicio de la nueva actividad, se consiguen alcanzar los requisitos para empezar a cotizar en Bolsa o si ya se hacía, incremente el volumen de negociación, con las consiguientes repercusiones sobre la liquidez de la inversión de los accionistas.

Otro tipo de sinergias financieras provienen, en nuestra opinión, de la complementariedad entre las actividades, que puede ser de índole muy diversa. Por ejemplo, se puede dar cierta complementariedad fiscal que permitiese la com-

² CHARRO, A.: *Concentración empresarial: diversificación y valor*. Tesis doctoral. Universidad de Deusto, Bilbao, 1990.

pensación de las pérdidas de una actividad con los buenos resultados de otra, consiguiendo, de esta forma, retardar el pago de impuestos y/o no perder el derecho de compensación. Este tipo de sinergias habitualmente no serán muy importantes y, sobre todo, no tendrán excesiva duración en el tiempo. Mayor permanencia en el tiempo tendría la complementariedad en cuanto a los fondos excedentarios o deficitarios, a corto o a largo plazo, entre actividades. En primer lugar, se podría producir una mejora en la rentabilidad pues se trasvasarían fondos de unas a otras sin necesidad de acudir a organizaciones externas. Se consigue evitar el margen de intermediación en que incurriríamos si, por un lado, depositáramos los excedentes de unas actividades y, por otro, pidiésemos créditos para otras.

En segundo lugar, la complementariedad en cuanto a las necesidades de fondos cíclicas puede llevar a fondos de maniobra menores a los que se requerirían para ambas actividades por separado³.

e) Aspectos a considerar en la consecución de sinergias en actividades operativas y estructurales

Para considerar posibles, con cierto realismo, las sinergias en actividades operativas y estructurales, no basta con que exista, por ejemplo, un recurso a compartir, y como consecuencia, automáticamente, se producirán sinergias en la inversión, y, en su caso, en los gastos de estructura e incluso en conceptos variables como los márgenes. Las sinergias no suelen ser automáticas, como veremos más adelante, sino que habitualmente implican dificultades organizativas más o menos serias. Sin embargo, habría que realizar unas consideraciones previas a éstas y que, en este momento, simplemente queremos apuntar:

- La posibilidad de utilización de herramientas de gestión similares es imprescindible, en la mayoría de los casos, para la utilización de recursos en común. Supongamos, por aclararlo con un ejemplo, que el nuevo negocio precisara de una delegación de ventas en una zona geográfica determinada y el negocio histórico dispone precisamente de una delegación en dicha zona. Para que se produzcan sinergias en inversión y otras, en su caso, operativas, será preciso que ambos negocios utilicen herramientas de gestión similares (que los tipos de clientes, los motivos de compra, la forma de venta, etc., tengan aspectos comunes).
- El grado de saturación del departamento o recurso a utilizar en común será otro aspecto crucial. Si ya hay cierta saturación, o las consecuencias en la eficiencia del aumento de ocupación son desfavorables, es probable que no haya posibilidad de conseguir sinergias positivas de este tipo.
- Especialmente, respecto a la utilización de ciertos recursos en común (por ejemplo, productivos) habrá inevitables efectos bien sobre la localización del resto de recursos (de la misma función, por ejemplo, productivos) o bien

³ SALTER, M.S. y WEINHOLD, W.A.: "La diversificación por absorción: creación de valor". *Harvard-Deusto Business Review*, segundo trimestre, 1980, p. 27.

sobre los costes de transporte de productos semiterminados. La localización estará mucho más implicada, normalmente, en sinergias de producción que de otro tipo, incluso que las de aprovisionamientos ya que se puede, por ejemplo, comprar centralizadamente y realizar después envíos a diferentes lugares.

- Sinergias de dirección

Se dará este tipo de sinergia cuando los conocimientos, capacidades y prácticas de dirección desarrollados y experimentados en el negocio histórico puedan ser aplicados al nuevo negocio.

Se corresponden con lo que algunos autores⁴ llaman interrelaciones intangibles y que se refieren a la transferencia de habilidades genéricas o de conocimientos sobre cómo dirigir una determinada actividad, de un negocio a otro. Surgen de una serie de similitudes entre negocios como puede ser:

- la misma estrategia histórica,
- el mismo tipo de comprador,
- algunas actividades similares.

Las sinergias de dirección pueden darse tanto en el primer nivel, es decir, en la dirección general, como en otros niveles directivos, como podrían ser las direcciones funcionales (si se siguiese este sistema de organización). Sin embargo, la utilización en común de direcciones de menor nivel (p.e. funcionales) presenta grandes dificultades organizativas cuando la dirección de los siguientes niveles superiores no sea conjunta. Supondría que la dirección compartida tendría que trabajar con dos organizaciones con jefatura separada con las dificultades operativas que ello puede suponer en cuanto a prioridades, objetivos, etc. Sin embargo, no se trata por ello de una posibilidad a descartar únicamente por problemas del tipo de los mencionados ya que éstos podrían subsanarse, al menos en parte, mediante una descentralización organizativa del departamento a utilizar en común. Es decir, dicho departamento se convertiría en un centro de beneficio separado que vendiese sus servicios o productos tanto al negocio antiguo como al nuevo. Lógicamente, y como en el resto de casos analizados, las consecuencias sinérgicas favorables esperadas tendrían que compensar todos los inconvenientes de su aprovechamiento.

- Sinergias culturales

Se producen cuando personas o grupos diversos o dispares trabajan juntos.

Desde nuestra óptica, estos aspectos pueden ser fundamentales cuando la nueva actividad se inicie por compra de un negocio en marcha (fusión, absorción, etc.), puesto que en estos casos será necesario el acoplamiento de las dos organizaciones, cada una de las cuales llegará con su propia cultura e historia.

⁴ PORTER, .M.E.: Ventaja Competitiva. CECSA, México, 1987, , pp. 365 y ss.

En consecuencia, habrá que analizar cuidadosamente las posibilidades de maximizar las ventajas y minimizar los inconvenientes. Este aspecto se tratará en un capítulo posterior, en que se consideran las diferentes formas de puesta en práctica de la estrategia.

No obstante, y aunque en principio las dificultades serían mucho menores, también deberá considerarse la sinergia cultural cuando la estrategia se lleve a cabo por desarrollo interno; por ejemplo, en desarrollos de mercados, tanto geográficos (puede haber importantes diferencias culturales entre zonas separadas) como por nuevas aplicaciones, o en desarrollos de productos (si los nuevos mercados de aplicación o los nuevos productos y/o servicios exigen enfoques diferentes por parte del personal). Incluso, podría tener cierta relevancia en estrategias de penetración en el mercado (si, pongamos por caso, la empresa decidiera iniciar una diferenciación en aspectos comerciales), y, por supuesto, con mucho mayor motivo, en estrategias de diversificación.

Resumiendo, cabría esperar más sinergias de tipo cultural con su signo, positivas y negativas, en primer lugar, si la estrategia no se lleva a cabo por desarrollo interno sino por adquisición (en cualquiera de sus formas) ya que el negocio comprado tendrá su propia cultura y, por consiguiente, se puede producir un mayor choque cultural. Y, en segundo lugar, y cualquiera que sea la forma de llevar a cabo la estrategia (compra o desarrollo interno), cuanto mayor sea el alejamiento de la nueva actividad frente a la histórica, mayor será también la necesidad de crear organizaciones (o partes de las mismas), separados y con diferentes “microculturas” que se combinarán formando la cultura global.

2.2. Tipos de sinergias en cuanto a su signo

Del análisis de las diferentes formas de sinergia queda claro que nos podemos encontrar ante deseconomías sinérgicas, es decir, ante sinergias negativas. En cualquiera de los tipos de sinergias considerados se pueden dar efectos perjudiciales que acompañan a los favorables, por lo que se deberá estudiar el saldo correspondiente entre ambos.

Aun cuando la variedad de sinergias negativas es muy grande pondremos algunos ejemplos de los tipos considerados en la anterior clasificación.

2.2.1. Sinergias negativas en aprovisionamientos

Con toda lógica, el aprovechamiento de este tipo de sinergias no está exento de problemas. En primer lugar, la tendencia a la estandarización para poder aprovechar las ventajas antes citadas puede terminar conduciendo a costos superiores si las distintas actividades requieren calidades diferentes, o como consecuencia de que la ayuda técnica y necesidades de entrega varíen de forma importante.

En segundo lugar, en determinados tipos de actividades, la centralización de las compras puede reducir la facilidad de comunicación entre aprovisionamien-

tos y otros departamentos, por ejemplo producción, provocando sinergias negativas que pueden llegar a ser superiores a los ahorros pretendidos.

Una consecuencia que va, con frecuencia, inseparablemente unida al aumento de peso frente al proveedor, es la pérdida de flexibilidad en las compras. Como veíamos en páginas anteriores, rentabilidad y riesgo, a menudo, son contrarios, y lo mismo ocurre con sinergias y flexibilidad. Se tendrá que buscar el equilibrio más adecuado para la empresa concreta. No obstante, puede resultar interesante que el aumento de la capacidad de compra no se utilice para aumentar el poder de negociación con los proveedores tradicionales, sino que sirva precisamente para poder aumentar el número de proveedores, consiguiendo de esa forma mejoras en flexibilidad sin que se resienta la rentabilidad.

2.2.2. Sinergias negativas en la función técnica

En primer lugar, los aprovechamientos de recursos en común pueden plantear dificultades organizativas importantes que incluso podrían llegar a anular las ventajas. Así, por ejemplo, en el caso de utilización de instalaciones productivas en común, pueden surgir problemas de prioridades en momentos de saturación cuyos efectos pueden llegar a ser fundamentales si la agilidad de respuesta es un elemento determinante de la competitividad. Por otro lado, se pueden producir también entorpecimientos de la comunicación entre distintas áreas (por ejemplo, entre control de calidad y fabricación). Pero, además de éstos y otros problemas en la puesta en práctica de la sinergias, una vez más se producirá una relación inversa entre flexibilidad y sinergias, en la medida en que nos apoyemos en los mismos procesos y tecnologías. No obstante, existen excepciones como sería el caso en que, como consecuencia del incremento de volumen de operaciones, podamos acceder a equipos de fabricación flexibles que en otro caso no hubiera sido posible.

2.2.3. Sinergias negativas en la función comercial

Algunas de estas sinergias negativas comerciales ya han sido comentadas. Sin embargo, es importante resaltar dos tipos de sinergias negativas comerciales que consisten en la pérdida de mercado.

El primero de ellos aparece con bastante claridad en los casos de integraciones verticales hacia delante (que, como se recordará, son aquéllas en las que la empresa se convierte en su propio cliente). Al empezar a realizar actividades similares a las de nuestros clientes antiguos, éstos podrían dejar de comprar, si existe suficiente oferta en el mercado, para evitar tener a un competidor como proveedor. Aún más claro sería el caso de una integración hacia atrás (es decir, hacia el mercado de proveedores). Parece difícil, en un mercado plural, que los competidores del negocio histórico abandonen sus proveedores habituales para empezar a comprar a otro que pertenece a un competidor. Como consecuencia

de la relación entre los dos negocios, se pierde (o dificulta fuertemente, al menos) la posibilidad de venta a estos “potenciales” clientes.

El segundo ejemplo de sinergias negativas por pérdida de mercado aparece, por ejemplo, en fusiones entre competidores. Cuando, por motivos de flexibilidad de aprovisionamientos, algunos clientes mantienen dos proveedores y esos proveedores son los fusionados, desviarán parte de sus compras a terceros, al quedar reducidos sus dos proveedores a uno solo, como consecuencia de la fusión.

2.2.4. Sinergias negativas de dirección

Cuando se trata de trasladar conocimientos, capacidades y prácticas de dirección utilizados en el negocio histórico a otros negocios muy distintos en los que su aplicación tenga efectos negativos⁵. El director o directores comunes a ambos negocios puede tratar de aplicar las prácticas de gestión del negocio en el que tiene más experiencia a otros en los que dichas prácticas sean inadecuadas. Esto no significa que un director no pueda pasar de un negocio a otro con excelentes resultados, las personas constituyen recursos, en general, muy adaptables. El peligro estará en intentar simultanear de manera permanente la dirección de dos actividades muy distintas y que requieran conocimientos, capacidades y prácticas de dirección diferentes.

Otro tipo de sinergia negativa de dirección es la que se produce por el aumento de dimensión del negocio, y como consecuencia, de complejidad. Por ejemplo, en estrategias de expansión en las que la dirección pueda manejar las variables del negocio a un determinado nivel, pero no está preparada para la utilización de sistemas de gestión más sistemáticos y sofisticados, que serán necesarios al crecer el volumen de actividad.

2.2.5. Sinergias negativas culturales

Nos hemos referido a ellas anteriormente como el choque cultural más frecuente en estrategias llevadas a cabo por compra (tanto por fusión como por absorción) o alianza entre empresas en marcha. Se deben intentar minimizar pues pueden poner en peligro la estrategia.

2.3. Tipos de sinergias según el momento en que se presentan

La tercera clasificación de las sinergias en función del momento en que se presenta nos lleva distinguir entre la sinergia inicial y la sinergia de funcionamiento⁶.

Sinergia en el momento inicial. Se producirá cuando de la favorable interrelación entre las actividades antiguas y nuevas, se obtienen ahorros o ventajas que favorezcan la puesta en marcha del nuevo negocio.

⁵ ANSOFF, 1987, obra citada, p. 102.

⁶ También llamadas sinergias de arranque y operativas (ANSOFF, obra citada, p.:104).

A su vez, clasificaríamos la sinergia inicial:

1. Ahorro en los costes necesarios para aprender y poner a pleno rendimiento el nuevo negocio. Este ahorro se refiere por un lado a los costes necesarios para aprender un negocio nuevo en sus diferentes aspectos, es decir: el establecimiento de una nueva organización, el aprendizaje de los nuevos procedimientos operativos (fabricación, ventas, etc.). Debe tenerse en cuenta que, aun cuando se contratasen personas conocedoras de la nueva actividad, son precisos muchos ensayos hasta que dichas personas consigan trasladar sus conocimientos al resto de la organización, inexperta en la actividad que se inicia; un ejemplo típico son las etapas iniciales de subactividad en la producción. Por otro lado, el ahorro en los costes iniciales puede referirse a los desembolsos de promoción que en los primeros momentos deben realizarse para ganar la demanda, si nos enfrentamos a una demanda establecida (y ya satisfecha), o bien los costes necesarios para ganarse cualquier recurso (aprovisionamiento, personal, etc.) que sea preciso en el nuevo negocio (una vez más pretendemos trasladar al gestor de empresa la convicción de que se enfrenta con una pluralidad de mercados, y no sólo con los de clientes).
2. Ahorro en cuanto al tiempo de retraso en la obtención de los resultados esperados. Podría ocurrir que consiguiésemos realizar la entrada en el nuevo negocio con unos costes bajos y que, sin embargo, el tiempo de entrada fuese muy dilatado. Las dificultades en este caso (si tardásemos mucho en entrar) podrían provenir de los campos de la demanda y la oferta. En lo que se refiere a la demanda, si ésta se halla en rápido crecimiento, el retraso en la entrada en el negocio conducirá a la pérdida de oportunidades, hasta el extremo de que, si los productos son de breve ciclo de vida, podríamos enfrentarnos, cuando el retraso sea grande, a una situación decreciente de dicho ciclo. En lo que se refiere a la oferta, si la actividad no se halla protegida frente a la entrada de nuevos oferentes, el retraso puede conducir a una situación de mayor competencia.

Sinergia en el funcionamiento. Las ventajas de la sinergia inicial se producen en el momento de la puesta en marcha, por lo que no se repiten, por decirlo de una manera muy gráfica aunque no siempre cierta: se producen una sola vez. Por el contrario, la sinergia de funcionamiento puede producir ahorros que se repitan sucesivamente, a veces incluso durante toda la vida del negocio planeado.

Podríamos clasificar la sinergia en el funcionamiento en:

1. Sinergia en el funcionamiento propiamente dicho. Se refiere a todas las economías y ventajas que se obtengan en las actividades operativas y en los diseños estructurales y de recursos. Serían de este orden las diferentes

mejoras de costes de explotación, la posibilidad de acceder a mercados en otro caso inaccesibles y los aprovechamientos comunes de algunas zonas de la estructura, con el correspondiente ahorro de gastos fijos.

2. Sinergia en la inversión requerida para dicho funcionamiento. Más arriba se han expuesto ejemplos sobrados de ambas clases de sinergia en el funcionamiento, por lo que no volveremos sobre ellos.

3. DIFICULTADES DE IMPLEMENTACIÓN DE LAS SINERGIAS

La gran cantidad de estrategias de diversificación realizadas en la segunda mitad del siglo pasado puso de relieve la dificultad de la puesta en práctica de las sinergias pretendidas.

Sin embargo, resulta indudable que las sinergias no sólo son posibles y existen sino que constituyen un pilar básico de la estrategia. Iniciar una nueva actividad desde un negocio relacionado ya en marcha es totalmente distinto a hacerlo por separado y la diferencia es, precisamente, la sinergia. Además, la literatura de gestión tiende a considerar, fundamentalmente, a las grandes empresas cuando en nuestro entorno, la mayoría son pequeñas empresas sin recursos suficientes para llevar a cabo operaciones de adquisición sino que su crecimiento tiene que venir normalmente a partir del negocio histórico de forma incremental, es decir, apoyándose básicamente en las sinergias.

En cualquier caso, conseguir las ventajas de las interrelaciones nunca es automático ni se produce simplemente por reconocer su presencia. La implementación exige derribar “barreras” organizativas (a menudo, altas).

Prácticamente cualquier cambio, pero con mayor razón el provocado por un movimiento estratégico, tiene importantes consecuencias organizativas en su implementación.

Por otro lado, en algunas ocasiones no sólo aparecerán dificultades organizativas en la implementación sino también las derivadas de la propia comprensión de las interrelaciones. Así, las sinergias en actividades operativas y estructurales se diferencian en este aspecto de las de dirección y culturales, puesto que, en estas últimas, la explotación efectiva de las interrelaciones intangibles exige una comprensión profunda de los negocios para determinar las formas específicas que adoptarán dichas sinergias. Esto no significa que entre las que hemos llamado sinergias en actividades operativas y estructurales no haya algunas de naturaleza intangible, como ya hemos visto en páginas anteriores.

Por último queremos indicar que no todos son elementos en contra de la realización de las sinergias sino que también se dan situaciones favorables. Así, por

ejemplo, el cambio tecnológico está favoreciendo las sinergias y haciéndolas más accesibles. Este sería el caso de la “automatización flexible” que permite producir una serie de productos con un mínimo tiempo de ajuste, lo que incrementa las posibilidades de compartir la fabricación de componentes e instalaciones de montaje de unidades de negocio con productos relacionados. En el campo de la información y la comunicación, el desarrollo que se ha experimentado abre también posibilidades de explotar sinergias entre ubicaciones separadas geográficamente del mismo modo que disminuyen los costes de explotarlas.

A veces, la explotación de sinergias se convierte en una condición *sine qua non* para no quedar en desventaja competitiva cuando los competidores ya lo están haciendo. Estamos asistiendo a un incremento de la competencia en múltiples puntos, es decir, que no se produce la competencia en una unidad de negocio sino en varias relacionadas, aumentando, por tanto, la importancia de conseguir de forma efectiva las sinergias para poder estar a nivel de mercado. El aprovechamiento de las sinergias se convierte, de este modo, en una herramienta de gestión básica (siguiendo la clasificación de las herramientas de gestión utilizada anteriormente, en el capítulo referido al perfil de capacidad).

4. MODELO PARA LA EVALUACIÓN DE LOS EFECTOS SINÉRGICOS

Con este modelo simplemente pretendemos ayudar al lector a sistematizar y, en especial, a hacer operativas las ideas expresadas hasta el momento sobre la sinergia que puede presentarse entre diferentes actividades. Para ello intentaremos crear una herramienta de trabajo, en forma de cuadro, similar al utilizado para medir el perfil de capacidad, que permita al analista realizar el trabajo de forma ordenada, sin saltos y en consecuencia sin correr el riesgo de que se produzcan omisiones que afecten de manera sensible a la decisión de selección estratégica.

El fundamento de todo el trabajo es la localización de los efectos sinérgicos entre los distintos negocios; para ello se trata de comparar y relacionar las actividades clave del negocio antiguo con las del nuevo. Con el estudio de tales relaciones se intentará apreciar cómo las mismas afectan a los diferentes recursos por ahorro en su cuantía (por ventajas en coste y en inversión) o bien porque, aun cuando no se produjese un ahorro de recursos, podrían obtenerse mejores consecuciones en las actividades clave (ventajas en ingresos). En suma, queremos advertir que cualquier modelo que consiguiese esos resultados sería perfectamente válido; quizá la única virtud que posee el que nosotros presentamos es que contempla prácticamente todas las posibilidades, al partir de los perfiles de capacidad. La secuencia sería la siguiente:

1º. Comparar los perfiles de capacidad de los negocios antiguo y nuevo. Para ello se compararán las actividades clave con la doble finalidad de apreciar:

- a) Si existen recursos en común.
- b) Si pueden existir relaciones entre diferentes actividades de los negocios antiguo y nuevo, de tal manera que de la relación puedan seguirse ulteriores ventajas en ahorro de recursos, en aumento de ingresos, etc.

Unos ejemplos ayudarán a interpretar lo anterior. En el primer caso se trata de comparar actividades similares, por ejemplo, las compras de ambos negocios para tratar de apreciar las ventajas en recursos que de la relación pudieran deducirse. En el segundo caso, se trataría de apreciar si existen relaciones entre, por ejemplo, las ventas de la actividad antigua y las compras de la nueva, estableciéndose de esta manera un mercado cautivo que podría producir consecuencias para cualquiera de las empresas o para ambas.

Localizadas las actividades relacionadas, así como los recursos afectados, se procederá a cumplimentar la siguiente fase.

2º. Para cada actividad clave relacionada y para cada recurso afectado, se cumplimentará el cuadro que aparece en la página siguiente.

Conviene explicar la razón de las divisiones anteriores (en columnas), distinguiendo el negocio favorecido por los efectos sinérgicos. Esta diferenciación tiene como finalidad que todos los grupos afectados por cada una de las actividades antiguas y nuevas conozcan las aportaciones recíprocas que se realizan. No es infrecuente que los partícipes de unas u otras sobrevaloren las ventajas que las otras empresas pertenecientes al mismo grupo empresarial reciben de la organización a que dichas personas pertenecen. El esquema propugnado permitirá valorar en su justa medida lo que unas sociedades esperan de otras, y en consecuencia, se podrían estudiar las compensaciones que, en su caso, se producirían.

5. EL PROBLEMA DE LA SINERGIA Y LA ESTRUCTURA DE LOS RECURSOS

La última cuestión que queda por comentar respecto a los efectos sinérgicos se refiere a que algunos de ellos se obtienen no tanto por la especial naturaleza y operatividad de las actividades antiguas y nuevas, sino por la especial estructura de los recursos de ambos negocios.

Aún más, podríamos decir que algunos efectos sinérgicos son debidos a la especial estructura organizativa de la actividad antigua y a la esperada de la actividad nueva. No escapará al lector el hecho de que, mediante cambios en las estructuras de los recursos de ambas actividades, podrían conseguirse algunas ventajas sinérgicas adicionales.

		Actividades Relacionadas					
		ACTIVIDAD 1				ACTIVIDAD N	
		Negocio Favorecido			Subtotal Efecto sinérgico	Neg. favorecido	Subtotal Efecto sinérgico
		Negocio Actual	Nuevo Negocio	Conjunto			
Sinergias por Actividades Relacionadas							
Sinergias Inicial por actividades relacionadas	Sin. en el aprendizaje						
	Sin. entrada mercado						
	Otras sinerg. iniciales						
Sinergias de Funcionamiento por actividades relacionadas	Sinergias en ingresos						
	Sinergias en costes de estructura						
	Sinergias en costes variables						
	Sinergias en inversión						
	Otras sinergias de funcionamiento						
Sinergias por Recursos en común							
Recurso 1	Sin. Inic. por Rec. 1	Sin. puesta en marcha					
		Otras sinerg. iniciales					
	Sinergia de funcionamiento por Rec. 1	Sinergias en inversión					
		Sinergias en costes de estructura					
		Sinergias en costes variables					
		Sinergias en ingresos					
		Otras sinergias de funcionamiento					
Recurso m							

Se han estudiado las economías conjuntas, hasta el momento, partiendo de la superposición de los «perfiles de capacidad» y como complemento se han localizado los aprovechamientos sinérgicos. Es decir, en el procedimiento utilizado la sinergia ha seguido a la estructura.

De hecho, pudiera ocurrir que una reforma en la estructura quizá presentara la posibilidad de más importantes mejoras sinérgicas, como hemos indicado más arriba. Sin embargo, en este caso habría que considerar la posibilidad de que se produjeran efectos perjudiciales a la consecución de los objetivos, como consecuencia de la transformación de las estructuras de recursos. En suma, la estructura seguiría la sinergia, que sin duda sería mayor que en el caso de que ésta siguiese a aquélla; pero aparecerían, como contrapartida, consecuencias negativas producidas por el cambio estructural.

Comparando ambas posiciones desde el punto de vista de la consecución de los objetivos, se elegirá la que resulte más ventajosa.

9

VENTAJA COMPETITIVA

1. CONCEPTO DE VENTAJA COMPETITIVA

Un negocio tendrá ventaja competitiva cuando posea cualesquiera elementos diferenciales (o peculiaridades) respecto a su competencia que le otorguen algún tipo de situación favorable en los mercados frente a dichos competidores. Con el análisis de la ventaja competitiva de la nueva actividad se pretende determinar aquellos elementos de peculiaridad del área producto-mercado objeto de estudio que hacen de ella algo singular que no sea fácilmente imitable.

El negocio que posea buena ventaja competitiva tendrá, por consiguiente, mayor estabilidad, desde el punto de vista de la oferta, que los que carezcan de ella. Además, a largo plazo, un negocio sin ventajas competitivas tiende al deterioro en su rentabilidad¹. El argumento es claro, si la actividad es rentable y fácilmente imitable, se producirá entrada de nuevos competidores hasta que el exceso de competencia conduzca a una disminución de la rentabilidad.

Queda claro, por tanto, que la ventaja competitiva deberá considerarse tanto respecto a la competencia actual como en relación con la posible entrada de nuevos competidores que podrían alterar la situación de los diferentes oferentes en el mercado.

En algún aspecto, la ventaja competitiva puede estar en contacto con la flexibilidad ofensiva², en tanto en cuanto esta flexibilidad aportará elementos de peculiaridad; sin embargo, no debe confundirse con la flexibilidad defensiva, a pesar de que esta última tenderá también a dar estabilidad al negocio. Como se apreciará a continuación, los medios de que se sirve la ventaja competitiva para evitar los sobresaltos en la actividad analizada son completamente distintos de los de la flexibilidad externa defensiva, e incluso de los de la flexibilidad interna.

¹ Otro marco conceptual aplicable es el ya clásico “modelo de las cinco fuerzas” de PORTER, M.E.: “How competitive forces shape strategy”. *Harvard Business Review*, marzo-abril, 1979.

² Este concepto, como se recordará, ha sido tratado en el capítulo referente a los objetivos de la empresa.

2. CLASIFICACIÓN DE LOS TIPOS DE VENTAJAS COMPETITIVAS

En el análisis de las ventajas competitivas de un negocio vamos a distinguir entre dos tipos:

- a) Ventajas competitivas debidas a la protección frente a incrementos fáciles de competencia. En este grupo se recogen las barreras derivadas, fundamentalmente, de la estructura de los mercados que dificulten la entrada de nuevos competidores en el negocio y, en ocasiones, incluso el fuerte incremento de los actuales. Pueden provenir de varios orígenes:
- Costes de entrada para nuevos competidores
 - Grado de disponibilidad de entradas.
 - Existencia de situaciones de dominio en el mercado
- b) Ventajas competitivas por la posesión de elementos de peculiaridad en la respuesta al mercado. En este caso, la protección se debe a las características de nuestra oferta respecto a la de los competidores. Dicho en otras palabras, se refiere a la posición ventajosa de que disfruta una marca mejor situada en el mercado desde el punto de vista de la demanda. Esta ventaja será tanto más sostenible cuanto mayor sea la dificultad para duplicarla por parte de la competencia.

a) Ventajas competitivas debidas a la protección frente a incrementos fáciles de competencia.

Si el negocio que la empresa está analizando disfruta de altas barreras a la entrada, la protección frente a nuevos competidores será mayor. En este momento al lector pueden asaltarle dudas respecto a la interpretación de la perspectiva de la ventaja competitiva de un área producto-mercado. Nos referimos a que, al tratarse de un negocio nuevo, puede pensarse que las barreras que se detecten actuarían también en nuestra contra y no sólo en la de los potenciales competidores. Sin embargo, debe tenerse en cuenta que el análisis de la ventaja competitiva lo hemos situado con posterioridad al del potencial y el perfil de capacidad. Por consiguiente, si dichos estudios han aportado resultados satisfactorios respecto al negocio objeto del análisis, la consideración de la ventaja competitiva debe contar con que el potencial ha sido suficiente y la empresa parece capaz de acceder a los recursos, conocimientos y herramientas de gestión precisos para trabajar en la nueva actividad. Pero las consideraciones siguientes ayudarán a aclarar este punto.

Otra duda que puede plantearse el lector es la relación entre la ventaja competitiva y los objetivos sociales, ya que las ventajas competitivas que provienen de la dificultad de entrada para nuevos competidores pueden conducir a situaciones antisociales (o al menos, pueden lesionar los intereses sociales); no es tan fácil que ocurra lo mismo con las ventajas derivadas de la posesión de elemen-

tos de peculiaridad especialmente cuando estos últimos tienen su origen en el trabajo de innovación en cualquiera de los campos de la gestión empresarial.

- Protección por costes de entrada para nuevos competidores

1. Recursos precisos para entrar en el negocio

La protección vendrá dada por el grado de dificultad que la llegada a los recursos precisos para el negocio puede presentar a nuevos oferentes dispuestos a iniciarse en la actividad. Lógicamente, cuanto mayor sea la dificultad de acceso a dichos recursos menos probable será que nuevos oferentes se animen a entrar en el área producto-mercado considerada. Recuértese el comentario precedente, confirmada nuestra capacidad de acceso por el anterior análisis del perfil de capacidad, nos encontraremos más protegidos contra la competencia en negocios de entrada poco accesible.

A continuación, citaremos varios ejemplos de protección conseguida a través de los recursos precisos:

- Los recursos físicos, que pueden llegar a excluir a los competidores que no dispongan de un recurso similar. Es bastante habitual en actividades relacionadas con la explotación de recursos naturales, como por ejemplo la minería, así como en negocios en los que la localización tenga efectos importantes en diferenciación, como es el caso de los hoteles situados en primera línea de playa.
- La financiación precisa en el área producto-mercado. También es claro que la exigencia de capacidades financieras importantes impedirá la entrada de determinados competidores en el negocio. La dificultad no estará únicamente en la alta necesidad de financiación en el momento de entrada sino también a lo largo de la vida de la actividad.

Piénsese en un negocio intensivo en capital y poco flexible técnicamente, por ejemplo, en la industria del refino de petróleo, la química básica, la petroquímica, etc. Este tipo de negocios presenta importantes barreras de entrada ya que, además de la alta financiación precisa inicialmente, los crecimientos del negocio así como la obsolescencia, también serán intensivos en capital, precisando gran cantidad de recursos para alcanzar una dimensión importante. De hecho, la mayoría de las industrias en esta situación, a nivel mundial, han pasado a manos de los grandes grupos internacionales, que son los únicos capaces de garantizar la capacidad financiera necesaria para este tipo de negocios.

Otro aspecto importante es la carencia de flexibilidad que se manifiesta tanto en la imposibilidad de fabricar otros productos diferentes de aquellos para los que la instalación se montó como en la dificultad de disminuir los volúmenes de producción, ya que la producción reducida mantie-

ne prácticamente los costes de transformación de la producción plena. Esta circunstancia obliga, en momentos de caída fuerte de la demanda, a elegir entre mantener los niveles de producción o parar totalmente la instalación. En ambos casos será precisa capacidad financiera. En el primer caso, para resistir las guerras de precios (habitualmente son características de estos periodos en este tipo de industria), si se intenta dar salida del producto al mercado, o los costes de los almacenes, si se opta por esperar. Y en el segundo caso, habrá que aguantar los costes de estructura.

- Las tecnologías y conocimientos precisos. Tal como se advirtió anteriormente puede existir una gran diferencia entre acceder a una tecnología a nivel conceptual y hacer que dicha tecnología sea operativa (por ejemplo, puede ocurrir con cierta frecuencia en el caso de los aparatos electrónicos en general, de uso médico, de precisión, etc.) Será necesaria su reducción a operaciones simples y alcanzar niveles de productividad suficientes en su realización por los niveles de la estructura correspondientes, lo que puede exigir mucho tiempo. Este tema ya ha sido tratado en el anterior capítulo referente a las sinergias entre la actividad nueva y las anteriores de la empresa. Es precisamente la posible existencia de sinergias iniciales lo que puede hacer disfrutar de una ventaja competitiva interesante. Como en ocasiones anteriores, al hablar de tecnología no nos referimos sólo a tecnologías de fabricación sino a cualquier conocimiento preciso para el negocio.
- Otros recursos y capacidades.
Además de los indicados hasta este momento pueden existir capacidades distintivas con base en otros recursos diferentes. Recuérdese que para que se constituyan como tales capacidades distintivas deben cumplirse los requisitos de heterogeneidad, sostenibilidad y apropiabilidad³. Estas capacidades distintivas serán la base de ventajas competitivas a menudo difíciles de duplicar.

2. Baja rentabilidad histórica de las empresas que se hallan en el negocio. Si es baja la rentabilidad histórica (o la consecución de objetivos en general) de las empresas que se hallan trabajando en el área producto-mercado estudiada, dicha situación no animará a otros oferentes a correr aventuras en el negocio considerado. Lógicamente, esta situación ya la habremos conocido con anterioridad, y si, a pesar de ello, hemos continuado con el estudio, puede ser debido a especiales efectos sinérgicos que seamos capaces de conseguir pero que no pueden aprovecharse por otros oferentes porque, por ejemplo, parten de una actividad antigua distinta de la nuestra.

³ No insistiremos sobre este tema que ya ha sido desarrollado en el capítulo 4: mejora de la gestión del negocio actual.

3. *Secuencia normal de producción de resultados.* Se espera que los resultados tarden en conseguirse. Esta protección tendría cierta similitud con la anterior en cuanto que ambas suponen anuncios de dificultades económicas en el posible negocio. Sin embargo, en el caso que ahora consideramos, las dificultades pueden ser temporales, lo que podría corregirse con una posibilidad de acceso a mayor cantidad de recursos, mientras que en el caso anterior se anunciaba una peor consecución de los objetivos. En realidad, el caso de baja rentabilidad histórica podría ser solucionado por medio de una buena sinergia de funcionamiento entre las actividades antigua y nueva. En el caso de lenta secuencia en la producción de resultados, la solución podría venir por una buena sinergia inicial entre ambas actividades, o por la posibilidad de la empresa de acceder a recursos capaces de aguantar períodos prolongados de irrentabilidad. Puede apreciarse que la empresa, si es capaz de superar esta situación que le presenta la nueva aventura, habrá elegido un tipo de actividad que desanimará a nuevos oferentes.

- Protección por la escasa disponibilidad de entrada al mercado

En muchos negocios la principal barrera de entrada no la encontraremos en el acceso a los recursos sino en la dificultad de entrar en el mercado y hacerse con una cuota suficiente. La clave podría estar en la posesión, por parte de los competidores ya instalados, de elementos diferenciales en la atención al mercado, difíciles de duplicar. Este aspecto será tratado posteriormente. En otro caso, la dificultad provendrá normalmente de las características del mercado y su estructura.

1. Grado de concentración de la oferta en el mercado

Atenderemos al número y distribución por tamaño de las empresas existentes en el negocio así como a los movimientos de fusión, absorción o concentración en la gestión (acuerdos y alianzas) que existan o se prevean en el mismo. Si la oferta se encuentra muy concentrada, la resistencia a nuevos entrantes será mayor. No sólo porque crecerá el temor a la capacidad de reacción por parte de competidores con mucha fuerza en el mercado sino porque la gran mayoría de las veces, en mercados suficientemente abiertos, la razón de la concentración habrá que buscarla en algún otro elemento de ventaja competitiva (como los ya considerados hasta ahora o como los que se tratarán posteriormente en este mismo capítulo), que reforzará por tanto, la situación de protección.

De nuevo recordamos que al estudiar el potencial ya habremos considerado cómo nos puede afectar esta situación y en consecuencia, en ese momento hemos debido considerar nuestra capacidad para entrar o no al escogido club de oferentes. Una vez conseguida la entrada, la posición estará más o menos protegida según la fuerza, los métodos y los objetivos de dicho grupo de oferentes.

También queremos recordar que la utilización de esta ventaja competitiva debe hacerse con precaución ya que podría resultar lesiva para los intereses de otros grupos, concretamente los clientes y competidores, lo que, incluso aunque esté dentro de las normas de derecho positivo de la colectividad correspondiente, resultará a largo plazo perjudicial de acuerdo con el planteamiento que realizábamos respecto al necesario equilibrio en los objetivos empresariales (en el capítulo tercero).

De todo lo anterior podríamos concluir que una oferta dispersa ofrece menos protección, o lo que es igual, más facilidad de entrada para nuevos competidores. No obstante, debe advertirse que para analizar este tipo de protección no debe observarse únicamente la oferta sino también, y de manera muy especial, la relación entre la oferta y la demanda.

Atendiendo a este último aspecto, en un mercado con suficiente dispersión en cuanto a los oferentes, distinguiremos entre:

- Mercados con oferta realmente dispersa.
En este caso no existe una clara identificación entre los productos de los oferentes y los compradores, porque los clientes no presentan fidelidad especial a ninguna marca. Los competidores venden en todo el mercado y los clientes cuando repiten la compra, no siempre repiten proveedor. Este mercado carece de protección eficaz. Es más sencillo, si se es capaz de ofrecer un nivel apropiado en las diferentes prestaciones, atraer clientela suficiente para hacerse un hueco en el mercado pues la capacidad inmediata de reaccionar comercialmente disminuye notablemente.
- Mercados con pluralidad de agentes pero fuerte relación de clientela.
En este caso, por el contrario, existe una fuerte identificación entre proveedor y cliente, bien por la especialización de los proveedores en determinados tipos de clientes o segmentos del mercado, bien por existir un alto grado de fidelidad al proveedor. Los demandantes, cuando repiten compra, normalmente repetirán proveedor.
Como consecuencia, cada oferente tiene un mercado suficientemente identificado cuya evolución puede vigilar estrechamente. Este mercado, a pesar de la existencia de muchos oferentes, ofrece una protección más eficaz para los que están trabajando ya en el área. La pérdida de mercado no pasa desapercibida para el anterior proveedor, por lo que la reacción tenderá a ser mucho más rápida. Para un nuevo competidor ganar mercado por desplazamiento directo de otros competidores que, por tener identificado y controlado el mercado, lo van a conocer inmediatamente, resulta mucho más difícil.

2. Grado de saturación del mercado

Los excesos de demanda suponen un atractivo a la entrada de nuevos competidores en un negocio mientras que la saturación actuará, en muchos casos, como elemento disuasorio, especialmente si a esto se le añade una fuerte relación de clientela que exija un desplazamiento directo e identificado.

Además, la evolución de un mercado saturado, y de nuevo especialmente en los casos de menor fidelidad de los clientes, tiende a derivar en situaciones de fuerte competencia que erosionan la rentabilidad del negocio, lo que lógicamente desalienta la entrada.

- Protección por la existencia de situaciones de dominio en el mercado.

El disfrute de una posición dominante en el mercado supone una ventaja competitiva evidente. Sin embargo, su origen y características pueden ser muy diferentes.

1. Ventajas como consecuencia de la posesión, por parte de la empresa, de patentes de protección. Estas patentes de protección pueden, a su vez, adoptar diferentes formas:

- Protección de un determinado procedimiento operativo, normalmente un sistema de elaboración de los productos. La inmensa mayoría de las veces la protección tiene una validez limitada en el tiempo y, en algunos casos, en el espacio. Evidentemente, mientras se encuentre la empresa cubierta por la patente poseerá clara ventaja competitiva.
Puede ser discutida la validez, a efectos sociales, de este tipo de ventaja competitiva. Cuando la patente obedece a un avance tecnológico consecuencia de esfuerzos de investigación, la empresa investigadora deberá gozar de un periodo de disfrute de su descubrimiento, puesto que en otro caso ninguna organización estaría dispuesta a correr con los gastos y riesgos de la investigación. Lo que, en suma, conduciría a una detención del progreso social. Por el contrario, no se produce tal justificación respecto a la existencia de otras protecciones no apoyadas en la innovación.
- Protección debida a que el negocio consiste en la explotación de un monopolio natural. No es preciso insistir en la ventaja competitiva de los monopolios naturales (o legales, si existieran); no obstante, cuando se produzcan deberán exigirse otras contrapartidas, como limitaciones en precios, etc. que templarán los efectos sociales del monopolio y limitarán las ventajas que la entidad gestora del mismo puede intentar conseguir de su posición de protección.

2. Ventaja competitiva por la adquisición de una posición dominante en el mercado.

Se deberán a la existencia de resistencias o dificultades para el cambio de proveedor. Estas resistencias podrían provenir de:

- La existencia de importantes costes de cambio de proveedor que generan situaciones de dominio temporal por entorpecimientos del mercado. Por ejemplo, cuando el cliente para comprar a otro proveedor deberá incurrir en inversiones y gastos importantes.

Aunque la ventaja durante el tiempo que dure la posición de dominio del mercado es evidente, no deben olvidarse los problemas que pueden derivarse de dichas situaciones de dominio, ya comentadas anteriormente.

- La posesión de aspectos diferenciales importantes respecto a la competencia. En este caso la posición de dominio se debe a la valoración que realiza el mercado de la oferta de la empresa. Desde el punto de vista de la gestión es la forma de dominio más interesante por cuanto implica un desempeño superior al resto de competidores del mercado. Además la posesión de elementos diferenciales respecto a la competencia puede otorgar otro tipo de ventajas competitivas que no lleguen al dominio del mercado por lo que se corresponden con el segundo tipo de ventajas competitivas que serán objeto de un tratamiento separado a continuación.

b) Ventajas competitivas por la posesión de elementos de peculiaridad en la respuesta al mercado.

Un negocio disfrutará de una ventaja competitiva de este tipo cuando posea peculiaridades respecto a su competencia⁴ que le otorguen algún tipo de diferenciación en los mercados, siempre y cuando dicha diferenciación sea valorada por los clientes.

El producto lo hemos definido, desde la etapa de análisis del potencial, como una combinación de prestaciones y contraprestaciones que se intercambian con el cliente. Estas prestaciones y contraprestaciones incluyen todo tipo de aspectos físicos, técnicos, comerciales, económicos, financieros, psicológicos e incluso sociales, que pueden tener efecto en la cobertura de las necesidades de los clientes. En los mencionados aspectos habrá algunos que se caractericen por su contenido claramente objetivable (por ejemplo, determinados aspectos técnicos) mientras que otros tendrán un carácter altamente subjetivo (por ejemplo, imagen de marca o prestigio). Aunque serán de diferente naturaleza, hay que considerar todos los elementos que el comprador potencial podría consi-

⁴ Entendemos competencia según la definición dada en el estudio del potencial (capítulo 6).

derar a la hora de realizar su elección de marca o proveedor. En la tabla 1 presentamos un ejemplo de identificación de prestaciones que no tiene ninguna intención de globalidad, únicamente pretende servir de muestra.

Además, lo más habitual es que diferentes clientes aprecien de manera diferente las distintas prestaciones, por lo que el análisis siempre deberá hacerse por segmentos del mercado. Constituyen, por tanto, un segmento del mercado un grupo de clientes que valoran de forma similar las diferentes prestaciones. Esta valoración deberá ser suficientemente homogénea dentro del segmento y suficientemente heterogénea respecto a otros segmentos.

Cuando la venta se realiza a través de canales ajenos a la empresa, se debe completar la política de clientes y segmentos con otra de canales puesto que las motivaciones de dichos canales se entrecruzan con las de los clientes incidiendo, en mayor o menor medida, en la decisión de compra. Por tanto, la empresa deberá intentar una mejor posición competitiva en aquellos distribuidores que lleguen más fácilmente a los segmentos del mercado interesantes para la empresa.

Para definir y llevar a efecto esta política complementaria, se deben identificar previamente las motivaciones de compra de los distintos canales así como su

Tabla 1.
Ejemplo de posibles prestaciones valoradas por el cliente final.

<i>Prestaciones</i>	
Comerciales	Conocimientos del producto por el cliente Acercamiento Presentación Ayuda en su utilización Corrección de anormalidades (posventa) Período de garantía Imagen de marca Promoción
Financieras	Condiciones de pago Avales o garantías exigidas para el pago
Técnicas	Identificación de prestaciones físicas de los productos, según factores objetivos de calidad que aprecie el cliente (no que valoren los técnicos de la empresa)
Económicas	Precios Descuentos Regalos Rápeles
Sociales	Valor representativo del producto (otorga status social) Efectos contaminantes

Tabla 2.
Ejemplo de posibles prestaciones valoradas por el cliente intermedio.

<i>Prestaciones</i>	
Económicas	Precio al canal Rápel
Comerciales	Gama ofrecida por el fabricante Imagen de marca Promociones Distribución Atención comercial Seriedad en cumplimiento Asistencia en puesta a punto técnica
Técnicas	Además de las habituales para los clientes, aquellas que faciliten: — Almacenamiento — Conservación de los productos manteniendo las prestaciones — Transporte hasta el cliente — Instalación en factoría del cliente
Financieras	Condiciones de pago de suministros Forma como se instrumenta el pago de suministros Avales o garantías exigidas para el pago
Sociales	Interés en exhibir ciertos productos que incitan a la asistencia de clientes que puedan serlo de otros productos

importancia relativa, del mismo modo en que se han analizado para los clientes las combinaciones de prestaciones y contraprestaciones y su valoración. Un ejemplo de posibles aspectos valorados por el canal se presenta en la tabla 2.

Una vez conocidas todas las prestaciones y su ponderación (o importancia relativa) se pasaría al análisis de la posición comparativa de cada competidor en cada segmento del mercado, obteniéndose conclusiones sobre las ventajas competitivas. Pero las características de estas ventajas competitivas y su gestión varían según la forma en que compite el producto en el mercado. Desde este punto de vista, vamos a distinguir tres tipos de ventaja competitiva: por innovación, por naturaleza y por mejora.

1. Ventaja competitiva por innovación

Se produce cuando la peculiaridad del producto aporta claras ventajas al cliente porque el oferente ha conseguido, normalmente a través de la innovación, una forma de satisfacción diferente a la otorgada por los productos tradicionales, en cualquiera de los aspectos a los que puede referirse la cobertura de la necesidad.

La ventaja competitiva se halla en la innovación. Sin embargo, si dicha innovación puede ser fácilmente imitada será una ventaja competitiva efímera. Cuanto mayor sea la dificultad de imitación mayor será la protección de la peculiaridad. Como puede apreciar el lector, esta ventaja estará más claramente delimitada si la innovación está cubierta por patentes de protección. En caso contrario, es decir, cuando la innovación no se puede patentar, su sostenibilidad depende de criterios similares a los de las ventajas competitivas por mejora, si bien presenta el inconveniente adicional, desde este punto de vista, de su mayor atractivo.

Tabla 3.

Política de introducción del producto	Capacidad de oferta para atender a la demanda	Duración de la demanda en crecimiento	Facilidad o dificultad de imitación	Atracción de competidores
<i>Precios altos</i> o condiciones de venta ventajosas para la empresa vendedora.	Se considera que la empresa no tendría capacidad para hacer crecer su <i>oferta</i> a la misma velocidad que crecería la demanda si se ofreciesen unas condiciones de venta bajas.	Se espera: a) que el período de crecimiento de la demanda sea <i>lento</i> como consecuencia de las condiciones de venta (p.e. precios altos); b) que el período de crecimiento sea, por consecuencia, <i>largo</i> en tanto se va constituyendo la posible demanda.	Debe tratarse de productos que presenten <i>dificultades de imitación</i> (por razones comerciales, de gestión, tecnológicas, etc.).	No obstante, como las condiciones son muy altas (p.e. precios muy altos), producirán gran atracción a posibles competidores, que estarán dispuestos a realizar los gastos de investigación para poder llegar al satisfactor innovador. (Naturalmente, la llegada de competidores perjudicaría a la empresa en el aprovechamiento de la innovación.)
<i>Precios bajos</i> , o condiciones de venta más asequibles para los compradores.	Se considera que la empresa posee capacidad para aumentar su oferta, ya que la demanda crecerá con rapidez al ofrecerse precios bajos o condiciones ventajosas para los compradores.	Se espera que el período de crecimiento en la demanda sea <i>breve</i> , por la generalización de la demanda, al ofrecerse condiciones asequibles para los compradores.	Debe tratarse de productos que <i>no sean difícilmente imitables</i> en la innovación que aportan.	Las bajas condiciones de venta desanimarán a la competencia de realizar los gastos para conseguir la innovación. A la empresa le interesa ganar el máximo de cuota de mercado antes de que la demanda se convierta en madura.

En estos últimos casos, cuando la innovación puede resultar más complicada de proteger, habrá que buscar formas de hacer valer esa ventaja competitiva conseguida. Por ejemplo, si la innovación es fácilmente imitable, se puede intentar desalentar la imitación de la competencia a través del establecimiento de condiciones más favorables para los compradores, intentando de esa manera conseguir el máximo de cuota de mercado antes de la entrada masiva de competidores en dicho mercado. Para que este planteamiento tenga validez es necesario que, por un lado, el ciclo de vida esperado de la demanda sea largo, ya que estamos prolongando el periodo de recogida de los resultados de la innovación; y por otro lado, que exista suficiente fidelidad por parte del mercado que dificulte la fuerte movilidad en las cuotas de mercado y posiciones de los diferentes competidores en la fase de madurez.

En la tabla 3 recogemos con algo más de detalle las dos posiciones extremas en cuanto a capacidad de protección de una ventaja competitiva por innovación.

2. Ventaja competitiva por naturaleza

Aparecerían dentro de esta categoría aquellos productos que presentan evidentes elementos diferenciales, pero junto a aspectos favorables aparecen otros que no lo son tanto o que, al menos, pueden presentarse como desfavorables en las argumentaciones de la competencia ya que existen, en este caso, ventajas e inconvenientes inherentes a la propia naturaleza del producto.

La ventaja competitiva es menor en este caso que en el anterior, puesto que así como nuestra empresa tratará de resaltar los aspectos en los que nuestra oferta es más adecuada, la competencia, según hemos indicado más arriba, destacará sus propios aspectos favorables, y el resultado dependerá de la valoración que de unos y otros hagan los clientes.

Como ejemplos de este tipo de productos en competencia por naturaleza podríamos citar las confrontaciones que suelen producirse entre materiales sintéticos y naturales en la fabricación de mobiliario y otros elementos de decoración, poniendo cada uno el énfasis en sus respectivos aspectos diferenciales.

La estrategia más adecuada, desde nuestro punto de vista, en este tipo de productos es concentrar los esfuerzos en aquellos segmentos del mercado que aprecien más las cualidades de la naturaleza de nuestros productos y no dispersarse tratando de vender en todos los segmentos del mercado, tanto los que le son favorables como desfavorables. Entendemos que, de esta manera, la relación entre resultados y esfuerzos será mejor.

Las ventajas inherentes a la naturaleza del producto no son fácilmente imitables por productos de naturaleza distinta, por lo que su sostenibilidad será mayor. En el capítulo de búsqueda de oportunidades vimos como una posible

estrategia el desarrollo de productos en competencia por naturaleza. Como se recordará, esta estrategia pretendería la llegada a nuevos segmentos del mercado que valoran principalmente las cualidades del producto que compite por la naturaleza con el tradicional. La razón está precisamente en la dificultad de captar este mercado con el producto tradicional por las desventajas competitivas asociadas a la naturaleza del mismo.

Puede plantearse el lector la duda respecto a la política a seguir en relación a los segmentos del mercado que no aprecien claramente aspectos ventajosos en unos u otros productos en competencia por naturaleza. En estos casos, se podría intentar que los posibles compradores se inclinasen hacia nuestros productos mediante una combinación, adecuada para cada segmento, de los diferentes tipos de prestaciones (físicas, económicas, comerciales, etc.) poniendo el énfasis en aquellos aspectos que sean más apreciados por el segmento correspondiente. En realidad, cuando se producen estas circunstancias el comportamiento es similar al de la ventaja competitiva por mejora y, como consecuencia, también es la misma la política recomendada: el comportamiento modular que se expone a continuación.

3. Ventaja competitiva por mejora

Nos encontraremos ante esta categoría cuando nuestros productos presentan pequeños elementos diferenciales que mejoran las prestaciones actuales, pero sin llegar a cambios tan importantes como en el caso de los productos innovadores.

Esta clase de ventaja es la más frecuente en la realidad empresarial. Se inscribe dentro del esfuerzo que las empresas realizan de manera continua para diferenciar sus productos. Aunque hay sectores donde la lucha competitiva en prestaciones es más dinámica que en otros, se puede afirmar que prácticamente todas las empresas que compiten en mercados maduros presentan ventajas competitivas de este tipo.

La importancia de la ventaja competitiva depende del grado de mejora introducida, y su duración, de la posibilidad de imitación por otros oferentes y de las características que definen los elementos de mejora.

En cuanto a la política a aplicar, lo más recomendable es intentar incidir principalmente en los segmentos del mercado que aprecien nuestras mejoras.

No cabe duda de que la competencia tratará de imitar las mejoras si son sustantivas y con importante impacto esperado en el mercado. (De la misma manera actuaremos cuando seamos nosotros los que nos encontremos en desventaja competitiva. Lo contrario puede llevarnos a prolongar la desventaja y, con el tiempo nos podría dejar fuera del mercado si la mejora se convierte en una herramienta básica de competencia).

Mientras tanto, los competidores defenderán su posición en el mercado poniendo énfasis en otros aspectos de las prestaciones. Así, por ejemplo, frente a una mejora física, cuya imitación se espera que vaya a tardar, los otros oferentes tratarán de contrarrestar su desventaja con otras mejoras en otras prestaciones, pe. económicas, comerciales o financieras. Lógicamente pretenderán llevar esas diferenciaciones de respuesta hacia los segmentos del mercado que valoren menos la mejora física, intentando de este modo compensar, en la medida de lo posible, las pérdidas de mercado en unos segmentos con la ganancia en otros.

A partir de estos comportamientos esperados se incluye a continuación una somera indicación de la política que podría aplicarse para obtener mejores rendimientos de la ventaja competitiva por mejora.

Aun cuando los razonamientos son muy similares conviene hacer algunas distinciones según la continuidad de la relación cliente-proveedor del negocio en que se actúe. Así diferenciaremos entre:

- Negocios en que se venden productos con relativa duración de uso. Las relaciones entre proveedor y cliente durante el largo periodo entre ventas se reducen, en su caso, a contactos de servicio (pe. reparaciones). Serían los casos de:
 - los productos de consumo duradero (pe. automóviles, electrodomésticos, etc.)
 - los bienes de inversión (pe. instalaciones productivas, ordenadores, etc.)
- Negocios en los que se produce continuidad de ventas con los mismos tipos de clientes. Serían los casos de:
 - suministros energéticos (gas, electricidad, derivados del petróleo, etc.)
 - materias primas, productos intermedios o componentes para empresas transformadoras de productos intermedios o finales.
 - pasivo bancario (mientras permanece en la misma institución)

En estos últimos casos se plantea el problema de la extensión de la mejora a los mercados tradicionales, lo que no se traduce en incremento de ventas, a corto plazo, pero sí en una importante multiplicación de los costes de la mejora. Este planteamiento se presenta con mayor detalle en la Tabla 4.

La conclusión, desde una óptica de largo plazo, debe ser siempre la defensa de la competitividad a futuro aunque ello suponga incrementos importantes de costes. En otro caso, como ya se ha citado anteriormente, existirá el peligro de incurrir en graves desventajas competitivas.

Tabla 4.

Tipo de negocio	Recursos y costes directos de la mejora	Recursos y costes indirectos	Efectos sobre los mercados		Otras estrategias combinadas
			Aumento de ventas	Aumento de precios	
1. Negocios con venta de productos duraderos.	Se producirán recursos y costes <i>directos</i> para concebir y poner en práctica la mejora. Los costes directos de la mejora serán costes variables, gastos de estructura, etc., que aumentan los costes de los productos por la aplicación de la mejora.	Cuando comiencen a salir al mercado los productos con la mejora, pueden plantearse dificultades a la venta de los productos tradicionales sin mejora (quizá deban hacerse concesiones para terminar de venderlos).	Por mayor ventaja competitiva, se espera incrementar las ventas en segmentos del mercado que aprecien la mejora. Su eficacia dependerá de la capacidad de imitación de la competencia.	Mientras se disfrute de ventaja competitiva se podrán repercutir en los precios los costes de las mejoras. Cuando llegue a la mejora el resto de la competencia, deberán corregirse las repercusiones en precios, dependiendo de su grado de agresividad.	Deberá aplicarse una estrategia de costes y productividad sobre las prestaciones históricas de los productos, para compensar los aumentos necesarios en costes y recursos de la mejora.
2. Negocios en los que se produce continuidad de ventas.	Igual que en el punto 1.	Dificultad de vender productos tradicionales <i>no mejorados</i> . Petición de incorporación de la mejora, por parte de los clientes antiguos, lo que multiplicará los costes de la mejora al extenderla a clientes históricos que en principio no la pedían.	Si la mejora se pudiese circunscribir a determinados segmentos del mercado, podrían aumentarse las ventas en dichos segmentos sin contagiar a los clientes históricos (solamente ocurrirá en mejoras muy específicas). La eficacia de la mejora dependerá de la capacidad de su imitación por la competencia.	Igual que en el punto 1.	Es fundamental una estrategia de costes y productividad sobre las prestaciones históricas, para compensar los incrementos de costes y recursos de la mejora. Especialmente cuando la mejora se generalice a los clientes históricos.

3. TEMPORALIDAD DE LA VENTAJA COMPETITIVA

La sostenibilidad de la ventaja competitiva o capacidad para mantener en el tiempo dicha ventaja es, habitualmente, más considerada en las ventajas competitivas basadas en la posesión de elementos de peculiaridad en la oferta. La razón es que se admite fácilmente que existe el peligro de que un competidor, sea actual o un nuevo entrante en el sector, diseñe nuevas prestaciones o dé nuevas respuestas a las necesidades del mercado que le otorguen una mejora sustancial en su posición.

Por el contrario, otras protecciones frente a incrementos de competencia, barreras a la entrada en el negocio, han sido consideradas tradicionalmente más estables, salvo las que provienen de la estructura del mercado, condiciones legales: patentes, concesiones, etc. cuya temporalidad está ligada a estos aspectos y, por supuesto, las situaciones de dominio temporal.

Las ventajas competitivas por costes de entrada, se basan en los recursos y procesos propios del negocio. Suelen presentar una mayor estabilidad pero igualmente están expuestas a cambios internos o externos al propio sector que modifiquen las condiciones básicas de la competencia. Por ejemplo, los cambios tecnológicos pueden permitir cambios en los procesos que deriven en derribo de las barreras de entrada que implican las economías de escala⁵. Este sería el caso de internet variando las barreras de entrada en algunos negocios.

Incluso lo que en un momento dado han sido ventajas competitivas en un negocio se pueden convertir en costes de arrastre como consecuencia de estos cambios. En este sentido, las empresas embarcadas en megafusiones insistiendo en incrementar las barreras por economías de escala podrían verse perjudicadas por cambios en las tecnologías,

Las protecciones por disponibilidad de entradas también dan lugar a ventajas estables pero, de nuevo, son barreras franqueables. La fidelidad del mercado puede romperse a través de prácticas innovadoras que consigan desviar el interés del cliente hacia otra oferta o proveedor.

La empresa tiene que avanzar en las ventajas competitivas imitables y no acomodarse en marcos que le sean favorables, si no que deberá mantenerse permanentemente alerta a posibles cambios que puedan alterar la protección de que disfruta.

⁵ El artículo de CHRISTENSEN, C.M., "Pasado y futuro de la ventaja competitiva". *Harvard-Deusto Business Review*, enero-febrero 2002, pp.: 4-9 aporta casos históricos y aventura otros posibles de futuro. Por ejemplo, en la industria farmacéutica los avances en el conocimiento en el genoma humano se espera puedan hacer caer drásticamente los costes de la investigación clínica, ya que al ser mucho más centrada permitirá disminuir fuertemente el número de individuos necesario, lo que reduce las ventajas de escala.

La velocidad de imitación de las ventajas competitivas en prestaciones dependerá, al menos, de los siguientes factores:

- Interés económico de la diferenciación.
Una diferenciación será tanto más interesante cuando mayor sea su rentabilidad esperada así como menor sea la dedicación de recursos que exija. Ahora bien, el interés de la diferenciación aumenta el estímulo a la incorporación de la diferenciación por parte de la competencia y, por consiguiente, disminuye la posibilidad de mantenimiento de dicha diferenciación. A salvo, lógicamente, de que determinadas condiciones que se den en la empresa considerada, pero no en sus competidores, incidan de forma importante en el rendimiento que se espere obtener a dicha diferenciación, como podría ser el hecho de que la menor exigencia de recursos se debiese a aprovechamientos sinérgicos con los que no cuente la competencia.
- Posición en el ciclo de vida del negocio.
Cuanto mayor es la lucha competitiva existente en el mercado y más difícil es, por tanto, conseguir y mantener una adecuada cuota de mercado (aspectos éstos más habituales en la etapa de madurez del negocio) más compleja será la conservación de las ventajas competitivas.
- Facilidades de apreciación de la ventaja competitiva.
Con toda lógica, la incorporación por la competencia de diferenciaciones introducidas en el mercado por otros oferentes comienza necesariamente con el conocimiento por parte de los seguidores del movimiento del pionero. Por tanto, cuanto mayor sea la dificultad de apreciación de la ventaja competitiva obtenida, mayor será también su sostenibilidad.
En este sentido puede ser ilustrativo que las ventajas que se apoyan sobre elementos intangibles son más difíciles de apreciar que cuando lo hacen sobre elementos tangibles⁶.
También se complica la apreciación cuando se acumulan ventajas competitivas, es decir, cuando éstas no tienen su origen en un elemento sino en varios.
- Características de los competidores.
Casi cualquier ventaja se puede imitar, pero el tiempo que se tarde en apreciar y copiar (o, en su caso, mejorar) una ventaja competitiva será diferente según los competidores con que se cuente.
La distinta capacidad de reacción puede llegar a ser fundamental puesto que el mantenimiento a largo plazo de las ventajas competitivas sólo es

⁶ REIMANN, B.C.: "Sustaining the competitive advantage". *Planning Review*, vol. 17, nº 2, 1989, p. 33).

posible, en la mayoría de los casos, a través de una mejora continua e incremental.

Por tanto, la lentitud en la reacción de los competidores puede dar tiempo a un negocio con ventaja para dar un paso más consiguiendo así, y de forma sucesiva, el mantenimiento de la ventaja.

- Naturaleza de la ventaja competitiva.

El retraso en la respuesta de los competidores no varía únicamente en función de la capacidad de reacción de dichos competidores por razón de los puntos anteriores sino también por el tipo de ventajas de que se trate. Así, las reacciones a cambios en precios son mucho más rápidas que a otras maniobras competitivas no relacionadas con los precios, y, por supuesto, que a las actividades de I+D. Y aun más se tarda en igualar las sinergias o la superioridad organizativa de un competidor.

4. CONCLUSIONES SOBRE NUESTRAS VENTAJAS COMPETITIVAS

El análisis de la ventaja competitiva complementa a los anteriores. En los estudios precedentes se ha estudiado el negocio en general para definir las decisiones que determinan el desempeño eficaz en el mismo y los caminos para llegar a esas decisiones eficaces. En este capítulo hemos tratado de contrastar la posición competitiva de la empresa en los mercados: cómo satisface nuestro negocio las necesidades del mercado, en sus diversas vertientes, cómo nuestros productos y políticas aguantan la comparación con los de la competencia.

En suma, desde la visión de los mercados se intenta, en un movimiento hacia atrás, después de conocidos los aspectos favorables y desfavorables, apreciar los puntos débiles y fuertes de nuestra gestión y contrastar las conclusiones con las obtenidas en el análisis anterior, respecto a la posición de nuestras «herramientas de gestión» para conseguir la eficacia en cada actividad clave. Dicho de otra manera al «definir las actividades clave del negocio» y los conocimientos y prácticas necesarios para ser eficaces en ellas, se ha dado la opinión sobre el estado de dichos conocimientos y prácticas en la empresa comparativamente con la competencia. Ahora el estudio de «nuestra ventaja competitiva» confirma o discrepa de dicha opinión pues manifiesta el reflejo de nuestra gestión en el mercado.

En qué somos mejores o podemos serlo

Cuando la conclusión en los análisis anteriores es que prácticamente el negocio no presenta ningún aspecto diferencial importante, la contestación inmediata es que, o se corrige esta situación, o la estrategia de la empresa en estas cir-

cunstancias será necesariamente dependiente y, en un mercado con fuerte competencia, normalmente con un negocio en franco retroceso.

Si la conclusión, por el contrario, es que existen conocimientos o prácticas de gestión en que se poseen elementos diferenciales, o que al menos, en esos aspectos concretos, se mantiene un nivel de eficacia tan bueno como los competidores que ostenten en el mercado la situación de vanguardia, nos hallaremos en una posición que puede resultar un buen punto de partida para ulteriores estrategias.

En mercados tan dinámicos como los que se van delineando, el proceso de cambio debe ser constante.

Los cambios drásticos son difíciles y con mucho mayor componente de riesgo del que pueden tolerar una parte importante de las empresas. Sin embargo, el cambio paulatino, constante e incremental, apoyado en las fuerzas anteriormente detectadas, nos permitirá:

- a) Incorporar elementos de innovación con cierta garantía de éxito y menor riesgo, en cuanto se apoyan en conocimientos o prácticas asentados en la empresa.
- b) Ir alejándonos, si así se desea, lentamente del negocio tradicional, lo que puede resultar crecientemente necesario cuando las demandas en dicho negocio se vayan convirtiendo en demandas saturadas.

10

COMPORTAMIENTO FRENTE A LOS MERCADOS

1. INTRODUCCIÓN

Habida cuenta del grado de avance en el análisis estratégico, quedaría pendiente el estudio del “Comportamiento frente a los mercados”.

Como se recordará (véase Capítulo 2) la estrategia estaba constituida por cuatro componentes:

1. Definición de los objetivos.
2. Actitud de la organización frente al riesgo.
3. Búsqueda de oportunidades de negocio plausibles.
4. Comportamiento frente a los mercados de partícipes sociales.

Se trata ahora de desarrollar este punto: 4º.

Antes de proceder al análisis pormenorizado del comportamiento frente a los mercados, se incluye un *esquema de conjunto*, que permita enlazar los criterios de comportamiento con el resto de componentes del análisis estratégico.

ESQUEMA DE CONJUNTO DEL COMPORTAMIENTO FRENTE A LOS MERCADOS

El Comportamiento se aplicará a una Estrategia futura YA DEFINIDA (o combinación de Estrategias).

La estrategia provendrá de la consideración de los nudos anteriores.



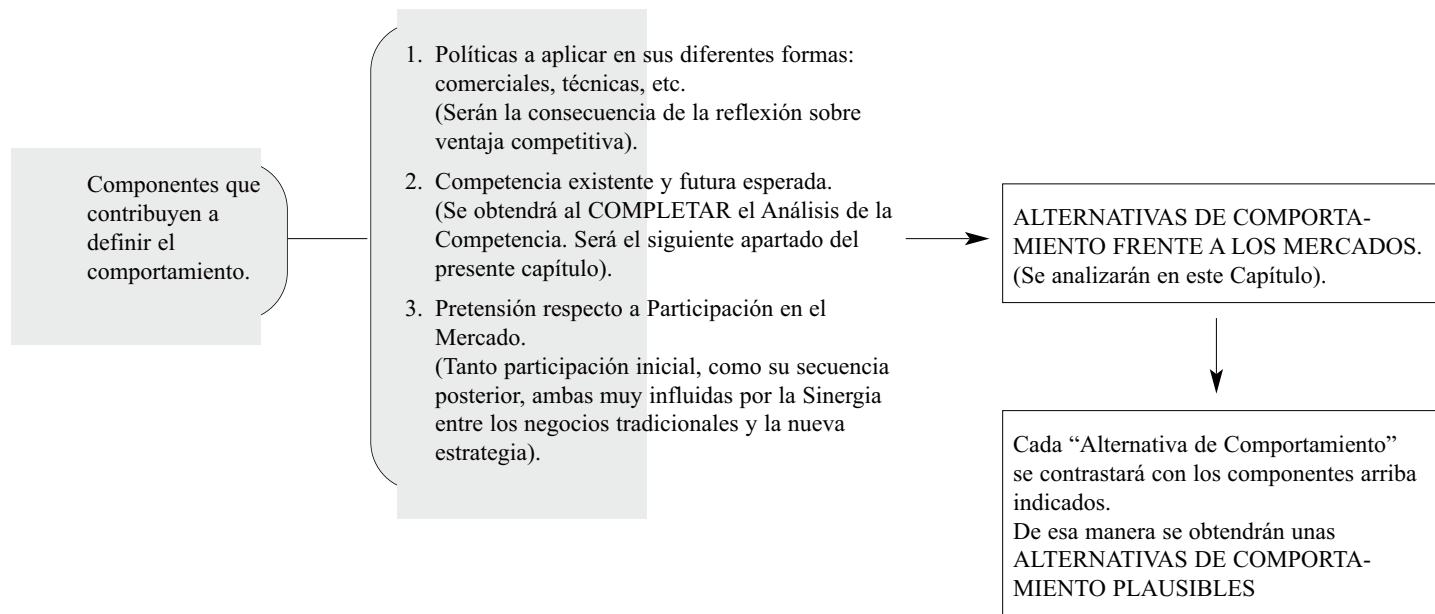
Al analizar el apartado de Ventaja Competitiva, se realizó una comparación con la COMPETENCIA, precisamente para valorar la posición competitiva de la “Estrategia que se estudiaba”.

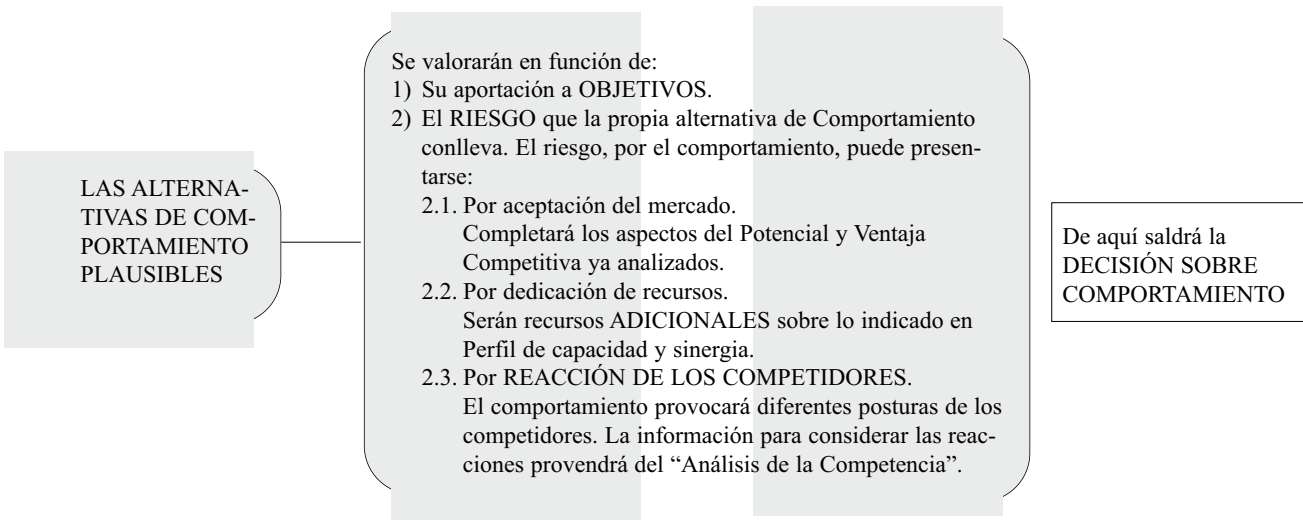
En ese apartado se han considerado de manera fundamental los aspectos correspondientes a los productos, comparándolos con los de los competidores.

Ahora debe AMPLIARSE el estudio a todas las posibilidades de actuación de los competidores, por lo que cualquier decisión sobre comportamiento debe venir precedida del ANÁLISIS (completo) DE LA COMPETENCIA, del que formará parte lo ya realizado al estudiar la Ventaja Competitiva.



Componentes que contribuyen a definir el Comportamiento.





2. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

Cuando se estudió el Potencial de negocio, ya se había realizado una consideración de la competencia, concretamente al realizar la “identificación de los competidores”. En ese momento ya se apreció que los competidores pueden adoptar formas muy diversas y que normalmente tendrán fuerza diferente, e incluso serán distintos, en los diversos segmentos del mercado.

La variedad y número de competidores hacen que el análisis individualizado de los mismos, en ocasiones, resulte prolijo y sea conveniente agruparlos, para que el estudio de su comportamiento sea tolerable.

La posible agrupación de competidores podría hacerse de la siguiente manera:

1. Se debe partir del mercado, y en cada segmento, deben identificarse las prestaciones que tienen mayor peso relativo para los clientes. (Trabajo que ya se habrá realizado en el estudio de la ventaja competitiva).

2. A continuación, se iniciará la agrupación de los competidores, en función de su comportamiento respecto a las variables que tienen mayor peso relativo. Comportamientos similares supondrán reacciones con cierto grado de homogeneidad¹.

Modelo de análisis de la competencia

Previamente al desarrollo pormenorizado del modelo de análisis comentaremos las líneas de razonamiento que subyacen al mismo. Esta forma de trabajo permitirá:

- Entender el contenido de cada uno de los grandes apartados en que se dividirá el esquema. La comprensión de lo que se pretende en cada una de las grandes divisiones del análisis representa un requisito necesario para completar con la debida fidelidad las líneas de detalle del mismo.
- Mantener una visión de conjunto del esquema de análisis. Esta contemplación global resulta de absoluta necesidad para posteriormente combinar las diferentes medidas ofensivas y defensivas, ambas normalmente presentes en la gran mayoría de comportamientos.

Deseamos advertir al lector que, como metodología de trabajo en actividades complejas, la sistematización en líneas de fuerza *de síntesis*, aunque posteriormente puedan ser enriquecidas con grandes particularizaciones, permiten mantener la coherencia de las actuaciones.

¹ En varias ocasiones en que se han aplicado los criterios de agrupación, se han encontrado variables independientes que determinan varias prestaciones, con lo que se simplifica el criterio de agrupación.

Las líneas básicas que soportan el esquema de análisis de los competidores que ahora presentamos pueden clasificarse de la siguiente forma:

A. Estrategia histórica

Lo primero que es importante advertir es que aun cuando este apartado se rotula con la palabra *histórica*, no se refiere exclusivamente al pasado sino *a la corriente que entrelaza las decisiones del pasado con la situación y las decisiones del presente*, por ello empezaremos el estudio de la estrategia histórica del competidor por la consideración de su *situación actual*.

La Estrategia Histórica nos dice lo que el competidor, o los competidores homogéneos agrupados, han *realizado en el pasado o están haciendo actualmente*. El pasado es una clave importante para conocer las capacidades de una organización, y lo que es aún más notable nos explica el *grado de preparación de la estructura para cambiar*. No significa, que una compañía no sea capaz de cambiar, sino que la historia, una vez interpretada a la luz de las mutaciones introducidas en su estrategia, nos permite apreciar su capacidad, y velocidad, de respuesta a dichos cambios.

Una vez aclarado el contenido de lo que entendemos por Estrategia Histórica pasamos a parcelar su contenido en los siguientes apartados:

- a) Situación actual en el mercado.
- b) Posibilidades actuales de reacción.
- c) Políticas históricamente utilizadas.

a) Situación actual en el mercado

Trata de apreciar la posición comercial de los competidores homogéneos, en cuanto a los mercados, y segmentos del mercado, en los que entrarían en competencia con nuestros proyectos.

La consideración de la situación actual del competidor, exigiría al menos tener en cuenta dos grandes grupos de variables:

- a) Las que recogen la relación de los competidores con el mercado. Nos referimos a varios tipos de informaciones:
 - Unas de carácter objetivo que harían referencia a su participación en los distintos segmentos, normalmente medidos con variables cuantitativas.
 - Otras más analíticas, que estudiarían la naturaleza de las relaciones entre proveedores y clientes, así como las posturas que cada competidor adopta respecto al resto de competidores.

b) Las que recogen lo que, de una manera figurada, podría llamarse la relación entre el oferente y sus productos. Una vez más, este concepto podría recoger varios tipos de informaciones:

- Unas referidas a la composición de la oferta del competidor, en un sentido global. Como podría ser la *gama o mezcla* de productos ofrecida.
- Otras que analizarían las características de cada producto, a un nivel de detalle suficientemente significativo.

b) Posibilidades actuales de reacción

Se intenta preparar los datos para conocer las posibilidades actuales de reacción del competidor *frente a las posibles estrategias activas* que otros competidores pudiesen adoptar y, más concretamente, su reacción frente a las estrategias que nuestra propia empresa pensase adoptar.

Pudiera pensarse que difícilmente, sin que nuestra empresa haya definido previamente su comportamiento, se podrían analizar las posibilidades de reacción del competidor. En esta etapa del análisis de posibilidad de reacción del competidor se trataría de conocer los *medios* de toda clase que se supone dispondrá el competidor para reaccionar frente a otras estrategias, pero *no haría referencia a los comportamientos esperados* del competidor que se analizan en otro momento. Una cosa es lo que el competidor *podrá hacer* y otra completamente diferente será lo que *pretendería hacer*.

c) Políticas históricamente utilizadas

Haciendo un rápido balance de lo visto hasta ahora de la estrategia histórica, vemos que el apartado a) nos informa sobre la posición comercial del competidor *actualmente* en el mercado y segmentos del mismo. El apartado b) nos habla de sus disponibilidades de medios y, en consecuencia, de su capacidad de reacción.

El apartado c), que ahora analizamos, trata de explicarnos el *camino* que ha llevado al competidor a la posición que actualmente ostenta.

La historia de una organización ilustra de manera notable sobre sus capacidades dinámicas y sus inercias, así como sobre las discontinuidades de gestión que hubiesen existido, y los criterios que han permanecido después del tiempo.

Cómo una empresa ha llegado a una situación y las capacidades y resistencias que aún tienen vigencia en la misma, darán, junto con el resto de informaciones, los criterios básicos para definir nuestros comportamientos que puedan afectar a los competidores.

Adelantando un criterio evidente, parece que, si se posee el análisis de los competidores, sería menos arriesgado y costoso incidir en aquellos puntos en los que el competidor hubiese manifestado en el pasado, y mantuviese actualmente, inercias o entorpecimientos de gestión. Por el contrario, una entrada en aquellos segmentos del mercado, o con aquellos productos, para los que hubiese demostrado un notable dinamismo obligarían a una disponibilidad de recursos, por parte del atacante, verdaderamente importantes, así como capacidad de aguante respecto al tiempo (puesto que llevará tiempo desplazarle).

B. Estrategia futura

Con la observación de la estrategia futura de cada competidor se pretende conocer:

- En primer lugar su comportamiento estratégico *deseado*. Cuál es la estrategia que está pensando adoptar.
- Además cuál es el grado de avance en la puesta en práctica de dicha estrategia. Se trata de simples deseos enunciados o, por el contrario, ha comenzado a ponerla en práctica y hasta qué grado.

No es necesario advertir de la importancia que el conocimiento de los próximos movimientos de los competidores representan para nuestra propia estrategia.

La cuestión es ajena al juego de las posturas *de liderazgo o dependientes* que se piensen adquirir. A pesar de que nuestra empresa estuviese considerando la adopción de una postura *de liderazgo* en un mercado o segmento del mismo, la información sobre las estrategias de sus adversarios comerciales, permitirá elegir la posición más adecuada para la difícil tarea de *ganar la demanda*.

Por otra parte, cualquiera que fuese nuestra postura estratégica, si el competidor nos llevase *ventaja* en sus posiciones estratégicas *activas*, significa que, salvo casos excepcionales de debilidad de nuestros competidores, *deberemos contar con él* en nuestra entrada en el mercado y, en consecuencia, ya estaremos obligados a una cierta situación de *dependencia*, al menos hasta que se consiga superar el avance en el negocio que él ya ha logrado.

Pasaremos a continuación al desarrollo pormenorizado del *modelo de análisis de la competencia*.

ESTRATEGIA DE LAS EMPRESAS COMPETIDORAS		
VARIABLES Y DECISIONES A ANALIZAR	Competidor A o grupo de competidores A	Competidor B o grupo de competidores B
1. ESTRATEGIA HISTÓRICA 1. SITUACIÓN ACTUAL. 11. PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO.	Se trataría de recoger los datos objetivos de participación en el mercado de cada competidor. Pero con, al menos, las siguientes salvedades: – Si el mercado estuviese distribuido en segmentos, con bastante independencia entre ellos, el dato anterior debería referirse a cada segmento. – Por otro lado, se trata de conocer el grado de fuerza o dominación <i>aparente</i> de cada competidor, lo que representará un dato de extraordinario interés para analizar, junto con otras informaciones posteriores, sus sinergias comerciales. – A esta información deberá añadirse ¿cómo ha llegado a adquirir la participación en el mercado? Compra, desarrollo interno, situación de protección, etc.	
12. CARACTERÍSTICAS DE LA RELACIÓN PROVEEDOR-CLIENTE.	Se intenta investigar la <i>naturaleza</i> de las relaciones entre proveedores y clientes. Muy frecuentemente la naturaleza de estas relaciones viene determinada por el tipo de producto que se vende (por ejemplo en ventas a granel es difícil se mantenga una <i>fidelidad</i> en la relación, ésta es la razón por la que se pretende revestir a todo producto con una imagen de <i>marca</i>). Sin embargo, en muchos casos, la <i>relación</i> exige <i>contactos</i> que favorecen el establecimiento de <i>lazos</i> entre vendedor y comprador.	
13. GAMA DE PRODUCTOS QUE OFRECE Y ESTRATEGIAS INSTRUMENTALES.	Interesa conocer el conjunto de productos que cada competidor ofrece a los clientes, este aspecto resulta de mayor importancia cuando los compradores valoran positivamente la posibilidad de que el mismo proveedor les suministre un conjunto de productos. Esta situación suele ser frecuente cuando los clientes inmediatos son comerciantes, que tienen interés en ofrecer una amplia gama de productos a los clientes finales. Además se trataría de identificar si los competidores han ejecutado algunas estrategias instrumentales que pudieran reforzar el negocio inicial.	
14. CONDICIONES DE LOS PRODUCTOS.	Comprende el análisis comparativo de las prestaciones de los productos servidos por los competidores con los productos de nuestra propia empresa. Para este tipo de análisis conviene tener en cuenta al menos <i>dos precauciones</i>. 1. Deben analizarse todas las vertientes de las prestaciones que realizan los productos: técnicas, económicas, comerciales, financieras, etc. En todas las prestaciones resulta importante el análisis de la tecnología que subyace a los productos de los competidores, con el fin de reflexionar si pudiera resultar un cambio de concepción importante en la prestación. 2. El gestor debe acostumbrarse a realizar comparaciones mezcladas de variables cuantitativas y cualitativas.	

ESTRATEGIA DE LAS EMPRESAS COMPETIDORAS		
Variables y decisiones a analizar	Competidor A o grupo de competidores A	Competidor B o grupo de competidores B
15. CARACTERÍSTICAS DE LA RELACIÓN ENTRE COMPETIDORES.	Observación del talante que cada competidor muestra en el mercado para conseguir sus cuotas de venta. a) Luchando contra todo evento en competencia destructiva. b) Lucha pero es respetuoso con sus competidores (¿en qué aspectos lo es?). c) Se muestra conciliador y deseoso de estrategias de armonía con sus competidores. d) Se muestra dispuesto a <i>colaborar</i> con los competidores en aventuras conjuntas. e) Desearía ser absorbido por un competidor más potente.	
2. POSIBILIDADES ACTUALES DE REACCIÓN. 21. SITUACIÓN DE PROTECCIÓN DE SU MERCADO.	Se intenta valorar la dificultad de desplazamiento del competidor, de los clientes o segmentos del mercado que habitualmente atiende, pero no tanto por razones comerciales, que habrían quedado recogidas en la <i>fidelidad</i> a la marca, cuanto por razones de hecho como pudieran ser: – Jurídicas: Existe un contrato de cierta duración que liga a proveedor y cliente. – De inversión o proceso: La sustitución de un proveedor por otro obliga a cambios en inversiones o en los sistemas de gestión del cliente. – Entrelazamientos en el capital y/o la gestión: El cliente mantiene interrelaciones en la propiedad o en la gestión, o simplemente intereses mutuos de ventas y compras respectivas. – Otras defensas: Proximidad geográfica o facilidad de acceso en negocios que exigen mucha relación de servicio con el cliente. Capacidad para atender complementariamente otras necesidades del cliente, etc.	
22. CAPACIDAD DE AUMENTAR SU OFERTA.	Capacidad productiva saturada o libre. Si la capacidad de producción del competidor está saturada, a medio plazo debería dirigir sus esfuerzos a la mejora de <i>gama</i>, con lo que dejaría productos o zonas del mercado libres. Tampoco podrá atender los crecimientos del mercado. (En el apartado de Estrategia Futura se apreciará si el competidor proyecta o no ir a una estrategia de <i>expansión</i> y, por tanto, si invertirá en aumentar su Capacidad Productiva). Por el contrario, si posee capacidad libre (situación muy habitual) estará dispuesto a luchar para que no aumenten sus excedentes de capacidad y, a corto plazo, puede resultar difícil y costoso su desplazamiento.	
23. MEDIOS COMERCIALES QUE POSEE.	Es el análisis equivalente, desde la perspectiva comercial, al de capacidad sería necesario conocer: la red comercial del competidor, su sistema y red de distribución, sus medios para la fijación de políticas comerciales, etc. Trata de apreciar la capacidad de respuesta comercial de cada competidor.	
24. GRADO DE DISPONIBILIDAD DE SU POSICIÓN FINANCIERA.	Simplemente se mediría la Flexibilidad Interna de los competidores (sus potencialidades de aguante, desde la perspectiva financiera, de periodos de <i>lucha económica</i> y sus posibilidades de <i>crecimiento</i> por capacidad inversora).	

ESTRATEGIA DE LAS EMPRESAS COMPETIDORAS		
Variables y decisiones a analizar	Competidor A o grupo de competidores A	Competidor B o grupo de competidores B
3. POLÍTICAS HISTÓRICAMENTE UTILIZADAS. 31. PRODUCCIÓN. 311. CALIDAD 312. PLAZOS DE ENTREGA. 32. POLÍTICAS COMERCIALES. 321. PRECIOS. 322. PUBLICIDAD. 323. DISTRIBUCIÓN.	Las informaciones aquí recogidas <i>conceptualmente no son diferentes</i> de las ya consideradas en el punto 14. <i>Condiciones de los Productos</i>. No obstante si en el 14. se estudiaban las condiciones de los productos de los competidores en su situación actual, en este momento se pretendería llegar a conocer la <i>secuencia histórica</i> que ha llevado al competidor a dicha situación. Tal como se indicó con anterioridad, el análisis de la historia, puede en muchas ocasiones dar la clave de comportamientos futuros (aunque evidentemente deberá realizarse un esfuerzo en apreciar si existen discontinuidades de gestión).	
33. POLÍTICA DE MOTIVACIÓN. 331. DE PERSONAL DIRECTIVO. 332. DE PERSONAL, COMERCIAL, ETC.	Parte importante del comportamiento histórico de cada competidor, se deberá a su política de motivación en la que se apreciará: 1. <i>Ámbito</i> de aplicación de las diferentes políticas de motivación que coexistan en la empresa (por ejemplo, si las políticas son diferentes para el personal directivo y los distintos niveles, <i>se manifiesta una concepción respecto a las áreas de la organización que se consideran importantes para los resultados de la empresa</i>). 2. <i>Dedicación</i> probable de su personal dependiendo de la forma en que se mida y motive su esfuerzo. 3. <i>Iniciativa</i>. Motivación para la creatividad y facilidad para la toma de decisiones con riesgo. 4. <i>Agresividad</i>. Esfuerzo aplicado cuando la medición fuese por resultados. <i>Todos estos aspectos deben valorarse en función de su grado de importancia en el negocio analizado.</i>	
II. ESTRATEGIA FUTURA (Aparente). A. RESPECTO A LOS PRODUCTOS. A1. DESARROLLO DE PRODUCTOS.	Perfeccionamiento, pretendido o conseguido, de las prestaciones (de todas clases) de los productos tradicionales (pueden moverse hacia desarrollo de los propios productos mediante productos con cambio de concepción en la tecnología o cualquier aspecto de la prestación o bien productos mejorados).	
A2. AMPLIACIÓN DE GAMA A3. CONTRACCIÓN DE GAMA.	Qué productos está <i>añadiendo o suprimiendo</i> (o está tomando disposiciones para hacerlo) en su <i>gama</i> ofrecida a los diferentes segmentos del mercado. Esta información nos iluminará: a) Respecto a las ventajas que dará a cada competidor en determinados segmentos o áreas del mercado y sus consecuencias para nuestra empresa. b) La contracción de <i>gama</i> nos puede iluminar respecto a posibles huecos de mercado que nos ofreciesen oportunidades.	

ESTRATEGIA DE LAS EMPRESAS COMPETIDORAS		
Variables y decisiones a analizar	Competidor A o grupo de competidores A	Competidor B o grupo de competidores B
B. RESPECTO A LOS MERCADOS. B1. ESTRATEGIA DE PENETRACIÓN O DIVERSIFICACIÓN. B11. PRECIOS. B12. PUBLICIDAD. B13. DISTRIBUCIÓN.	Existen indicios, o manifestaciones claras de las intenciones de los competidores respecto a los mercados. La estrategia de Diversificación se apreciará por el inicio de su presencia en otros negocios (deberá estudiarse el peso y la importancia de ese cambio). La estrategia de Penetración se podrá considerar por medio de los puntos del esquema que viene a continuación. Según se aprecien en el consumidor detalles de <i>agresividad</i> en precios, <i>insistencia o sofisticación</i> y <i>aumento del número de impactos en publicidad, extensión y agilización</i> de la distribución, entre otros datos, serían síntomas claros de que el competidor está adoptando una estrategia de <i>expansión</i> en el mercado.	
B2. RELACIONES CON LA COMPETENCIA.	Completaría y concretaría el punto 15. <i>características de la relación entre competidores</i>. Se intentaría precisar la postura futura del competidor respecto a sus otros competidores. 1. Diferenciándola por áreas o segmentos del mercado (perspectivas de arreglos del mercado). 2. Distinguiéndola por grupos de competidores (perspectiva de colaboraciones, fusiones, etc.). 3. Apreciando las colaboraciones para nuevos negocios (perspectivas de aventuras conjuntas para nuevas actividades).	
B.3. RELACIONES CON OTRAS EMPRESAS NO DIRECTAMENTE COMPETIDORAS.	Está o no el competidor iniciando aventuras compartidas en negocios ajenos al tradicional. Si fuese así: – ¿En qué negocios? – ¿Cuál es el grado de intensidad de su implicación en las nuevas actividades? – ¿Es un claro indicio de su disminución de compromiso en el negocio tradicional?	
B4. POLÍTICA DE COSTES Y PRODUCTIVIDAD. B41. POLÍTICA DE REDUCCIÓN DE COSTES. B42. POLÍTICA DE AUMENTOS DE PRODUCTIVIDAD.	Las actuaciones sobre políticas de costes y productividad son una indudable apariencia del deseo de permanencia en el negocio, anunciando además (si tuviese éxito en ambas políticas) un aumento de capacidad de resistencia a ser expulsados de sus mercados con actuaciones de <i>corte económico</i> frente a los clientes (por ejemplo bajas de precios en cualesquiera de sus formas).	

3. ALTERNATIVAS DE COMPORTAMIENTO FRENTE A LOS MERCADOS

De acuerdo con el “Esquema de conjunto del comportamiento frente a los mercados”, en este apartado se desarrollan las *alternativas de comportamiento* allí anunciadas.

Se trata de analizar las alternativas que manifiestan una mayor sustantividad. Su recorrido puede servir de guión a los responsables de empresa, antes de decidir su comportamiento.

Las alternativas de comportamiento más típicas, desde la postura que la empresa adopta respecto a su aceptación del juego de la competencia, son:

1º. Aquellos comportamientos que intentan impedir, evitar o entorpecer el juego competitivo.

Entre estas alternativas se incluirían aquellas que pretenden adoptar posturas dominantes.

En este grupo se analizarán:

- 1.1. Dominio propiamente dicho.
- 1.2. Dominio temporal.

2º. Aquellos comportamientos que cuentan con el juego competitivo y adoptan postura respecto a él.

Se considerarán:

- 2.1. Liderazgo.
 - 2.1.1. Liderazgo en general.
 - 2.1.2. Liderazgo agresivo.
 - 2.1.3. Liderazgo conservador.
 - 2.1.4. Liderazgo en especialidades.
- 2.2. Seguidores.
 - 2.2.1. Simples seguidores.
 - 2.2.2. Seguidores creativos.
 - 2.2.3. Seguidores imitadores.
- 2.3. Empresas independientes con sistemas particulares.

Para el análisis de cada alternativa de comportamiento, se partirá de los componentes que lo definen, es decir:

1. Las Políticas a aplicar.
2. La Competencia existente y futura esperada.
3. La pretensión respecto a participación en el mercado,

contribuyen a definir las características de cada tipo de comportamiento.

1º. Comportamientos que intentan impedir, evitar o entorpecer el juego competitivo

1.1. Dominio propiamente dicho

En el caso de “Dominio propiamente dicho” los componentes del comportamiento adoptarán las siguientes formas:

1. Políticas a aplicar.

Como planteamiento general, los comportamientos de dominio tienden a *imponer sus criterios en el mercado*.

A continuación se aprecia que la imposición de los criterios en el mercado puede adoptar diversas intensidades y presentaciones. Por esta razón, se repasan las más frecuentes formas que suelen adoptar las posiciones dominantes.

a) Posición de dominio apoyada en “Barreras jurídicas”.

En un mundo en el que la libertad de comercio gana terreno, con evidentes traspies y dificultades, parecería que la existencia de posiciones dominantes amparadas en barreras jurídicas es muy poco probable.

Se debe destacar que las barreras jurídicas no han desaparecido del todo, que en muchos casos están lejos de hacerlo y que se van presentando nuevas situaciones que propenden a generar condiciones de base jurídica, que facilitarán la adopción de posiciones dominantes.

Entre los casos de posiciones dominantes en base a barreras jurídicas podrían destacarse:

a.1. Concesiones administrativas para la explotación de determinados servicios.

Todavía es frecuente encontrar, incluso en países del llamado primer mundo, la utilización de empresas públicas o la realización de concesiones para la ejecución del servicio de puertos marítimos, aeropuertos... y actividades similares.

Debe indicarse que se está realizando un esfuerzo para pasar de la política de concesiones a la de autorizaciones. También debe reconocerse

que la autoridad pública intenta un esfuerzo de control para evitar los abusos de las situaciones de dominio de base administrativa. Pero, en todo caso, el control no puede sustituir a la competencia.

a.2. Limitaciones al comercio entre áreas.

La libertad de comercio se ha convertido en una realidad dentro de ciertas áreas, por ejemplo la Unión Europea. No existe libertad de comercio entre áreas, por ejemplo no se produce entre la Unión Europea y el Mercosur, entre otros.

Esta situación hace que, dentro de las distintas áreas, se produzca una situación similar al antiguo proteccionismo. También es cierto que al haberse ampliado las áreas más allá de los estados nacionales, las situaciones dominantes internas han disminuido.

No obstante, debe llamarse la atención de que, en muchos casos, hay libertad de entrada de capitales que pueden producir acumulaciones de poder en determinadas compañías, las cuales vía compras y absorciones, vienen quedándose con partes muy importantes del mercado de la región. No debe olvidarse que el proteccionismo nacional ha sido sustituido por el proteccionismo del área.

a.3. Regulaciones en los mercados.

Los diversos avances de la libertad de comercio, en ocasiones los propios resultados científicos, han producido situaciones nuevas con efectos sociales poco deseables, o al menos de valor dudoso, que demandan la necesidad de “regulaciones”.

De hecho, en la mayor parte de los países, se han establecido “entes reguladores” que pretenden evitar las situaciones socialmente indeseables, y al mismo tiempo estimular la competencia.

Toda la primera mitad del siglo XXI, vendrá determinada por el difícil equilibrio entre libertad y seguridad. En muchas ocasiones se presentan demandas sociales para mayores regulaciones, el equilibrio es tremendamente delicado pues todo “exceso” en el establecimiento de regulaciones es una forma encubierta de “barreras jurídicas” que terminarán produciendo posiciones de dominio.

b) Posiciones de dominio apoyadas en monopolios de hecho.

En este caso se produce una situación en la que hay libre competencia nominal, pero existen empresas que, bien individualmente o en alianza, “detentan la gran mayoría del mercado”.

b.1. Situaciones dominantes con base en la innovación.

Existe una situación de partida de iniciativa innovadora por parte de la empresa. Como consecuencia de la misma se obtiene un producto o servicio nuevo, que se protege con una “patente”.

La patente convierte el monopolio de hecho en una protección con

“barrera jurídica”. Como se ha demostrado, especialmente en algunos productos informáticos protegidos con patentes, la legislación sobre la materia debe ser actualizada.

No parecería que todas las innovaciones sean iguales desde la perspectiva de la dedicación de recursos, de los avances innovadores y de la posibilidad de imitación. Un criterio que combine, al menos, estos tres aspectos contribuiría a estimular la competencia sin disminuir el interés por el esfuerzo innovador.

b2. Situaciones dominantes con apoyo en materias primas escasas.

Es una situación antigua y difícil de evitar. Se sigue produciendo en casos como el petróleo, algunos metales que en forma de ferroaleación se combinan con otros materiales para elaborar acero en sus distintas variedades, etc.

Son posiciones dominantes difíciles de evitar, que sólo pueden evitarse con el uso de energías o materias alternativas. Esto obliga a una política tenaz de sustitución, aun cuando se produzcan períodos de energía o materiales baratos.

b3. Situaciones dominantes con base en dimensión y gestión.

La facilidad de intercambio, y sobre todo de movimientos de capitales, como consecuencia de la “globalización”, aun cuando se entiende que ésta es muy limitada, ha producido el aumento de dimensión de muchas compañías con base en *megafusiones*.

Estas megafusiones amenazan con convertirse en peligrosas posiciones dominantes.

c) Posiciones dominantes a partir de monopolios naturales.

El mantenimiento de los monopolios naturales es muy desigual en las diversas áreas de comercio del mundo. Por ejemplo, el esfuerzo de la Unión Europea por restringirlos (mucho más difícil es hacerlos desaparecer), no se repite con tanta fuerza en el resto de áreas.

Quizá el mejor ejemplo de monopolios naturales, sean las actividades de distribución que se apoyan en infraestructuras “que es difícil duplicar”, por ejemplo, distribución de aguas, distribución de electricidad, gas, etc.

Es un hecho que se está intentando incrementar competencia en los sistemas de distribución, mediante la posibilidad del uso por terceros de las redes de distribución. A lo largo del primer cuarto del siglo XXI, es de esperar que estos sistemas de uso común de las redes de distribución, mediante el pago de peajes, se generalicen.

Otra forma de evitar los monopolios naturales es la “duplicación de redes”. Las redes son costosas y difíciles de duplicar, pero no es imposible hacerlo. En

algunos casos, se han duplicado redes de telefonía fija (no sólo telefonía móvil) y en situaciones más especiales, canalizaciones de transporte de petróleo y de gas natural.

Debe advertirse que ciertas duplicaciones resultan problemáticas, especialmente cuando la red debe ramificarse de manera importante, al tener que llegar a muchos clientes, y ocupa parte notable del subsuelo en zonas bastante saturadas.

2. Competencia existente o esperada

La compañía que aspira a una posición dominante, lo confiese o no, está buscando un sistema que plantee dificultades a la competencia.

No se trata de actos ilegales, ni de llevar a cabo acciones que sean éticamente reprobables, sino de búsqueda de oportunidades de negocio que se encuentren en alguna de las situaciones recogidas en el apartado anterior.

3. Pretensión respecto a participación en el mercado

Se busca “muy alta” participación en el mercado y, sobre todo, poner las normas de relación en el mismo, de tal manera que los pocos competidores que sean tolerados se vean obligados a seguir dichos criterios.

Consecuencias de un comportamiento de dominio:

Recordamos muy brevemente las consecuencias de un comportamiento de este tipo, que ya se expusieron con motivo del desarrollo de la “Estrategia de penetración” y que producen:

- a. Contracción del mercado.
 - Tanto por renuncia de algunos posibles clientes.
 - Como por la aparición de productos sustitutivos, normalmente productos en competencia por naturaleza.
- b. Efectos negativos en la capacidad de gestión de la Dirección de la empresa, no acostumbrada a competir.

1.2. Dominio Temporal

El comportamiento de “dominio temporal” se produce en las situaciones de “mercados entorpecidos”, que ya se consideraron al analizar la “Estrategia de Penetración”.

El dominio temporal se produce cuando el cliente tiene dificultad en cambiar de proveedor, como consecuencia de una relación anterior. Esta situación se

produce en las respuestas de la gran mayoría de productos de equipamiento, o de consumo duradero, también cuando el proveedor ha conseguido generar lazos que dificultan la marcha de los clientes, por ejemplo servicios de cobros de facturas, etc. de la banca y otras situaciones similares.

1. Políticas a aplicar

La empresa que puede adoptar un comportamiento de “dominio temporal”, normalmente no se dedica sólo al “mercado entorpecido”, constituido por clientes históricos sino que, para que el mercado entorpecido crezca, deberá conseguir nuevos clientes. Estos nuevos clientes normalmente se obtienen en confrontación competitiva.

La compañía se enfrenta a dos comportamientos.

- Uno de competencia, en sus diversas formas, que seguirá los criterios analizados en el apartado de Ventaja Competitiva. Para incorporar “nuevos clientes” deberá presentar aspectos diferenciales respecto a sus competidores.
- Otro de “dominio temporal” para los clientes históricos más o menos atrapados en el mercado entorpecido. En este último caso, la empresa tiende a obtener parte apreciable de sus resultados de dicho mercado. Lo hace con el esfuerzo competitivo mínimo, tensando la relación con los clientes que aguantan las presiones hasta cierto nivel. Esta situación es relativamente frecuente en servicios posventa de productos de equipamiento, servicios de la banca, evolución de las primas de seguros en determinadas circunstancias, etc.

2. Competencia existente y futura esperada

Este tipo de comportamiento cuenta con entrar en confrontación competitiva para conseguir nuevos clientes. Para ello adoptará cualesquiera de las alternativas de comportamiento que se verán en “2º Comportamientos que cuentan con el juego competitivo y adoptan postura respecto a él”.

También trata de mantener, y si es posible aumentar, el mercado entorpecido respecto a los clientes históricos.

3. Pretensión respecto a participación en el mercado

Pretende, como se ha indicado, aumentar los nuevos clientes y mantener o crecer en el mercado entorpecido.

Debe recordarse que el comportamiento de “dominio temporal” sólo se ejercerá sobre el mercado entorpecido.

Consecuencias de un comportamiento de “dominio temporal”:

Sobre el “mercado entorpecido” produce efectos similares al comportamiento de dominio.

a) Contracción del mercado.

No es infrecuente la desviación hacia otros proveedores. Por ejemplo, las reparaciones de automóviles se realizan en talleres independientes en lugar de los concesionarios, se reducen al máximo las operaciones bancarias con elevado y arbitrario coste, etc.

b) Efectos negativos en la capacidad de gestión de la estructura de la empresa, especialmente la que se relaciona con el mercado entorpecido.

Por otro lado, debe tenerse en cuenta que la posición de dominio temporal representa una fuerte tentación de compensar la baja de resultados en los nuevos clientes, mediante la mayor exigencia de condiciones económicas a los clientes históricos.

2º. Comportamientos que cuentan con el juego competitivo y adoptan postura respecto a él

2.1. Liderazgo

2.1.1. Liderazgo en general

En la situación de facilidad de intercambio en que funcionan parte importante de los mercados, es muy poco probable encontrarse con líderes únicos, incluso un número muy reducido de líderes. Lo más normal es que existan *grupos de líderes*, que se observan entre sí. Adoptar un comportamiento de “Liderazgo en general” supone el deseo de la empresa de incorporarse al grupo de líderes.

(En las posiciones de dominio cabría la existencia de algún dominante, pero se recordará que existirán *dificultades* que frenarán la competencia).

1. Políticas a aplicar

La empresa se verá obligada a mantener una posición competitiva, equiparable al resto de compañías del grupo de líderes.

Los demás competidores que no forman parte del grupo de líderes, tendrán que seguir a los líderes.

Aparentemente, la existencia de un grupo de líderes, que se hacen la competencia entre sí, con buena ventaja competitiva y con capacidad de gestión para potenciar su posición competitiva, debería conducir a una fuerte confrontación para hacerse con los mercados.

Pero, no suele ser así. Los líderes llegan con relativa facilidad a una situación de *armonía tácita*. Se diferencian entre sí, pero de una manera paulatina y prudente.

Si las capacidades diferenciales les llevan a desarrollos de productos mejorados, debe recordarse, del análisis de ventaja competitiva, que las mejoras difícilmente pueden repercutirse en precios de manera permanente, pero una vez introducidas es difícil suprimirlas, permaneciendo de manera constante en los productos.

La diferenciación por mejoras conduce a aumentos de costes, sin clara contrapartida en precios. Por otro lado, nadie puede prescindir de la incorporación de mejoras, que mantienen vivo el interés del mercado.

Todo lo anterior conduce a una incorporación prudente de dichas mejoras.

Otra cosa diferente sería que alguno de los líderes consiguiese un producto innovador, de difícil acceso para el resto, en este caso, trataría de hacerse con el máximo del mercado.

2. Competencia existente y futura esperada

Cuenta de manera especial con la competencia de las compañías que componen el grupo de líderes.

También les afectarán todas las empresas que adopten el comportamiento de seguidoras, en sus diversas formas, pero en tanto en cuanto los seguidores deban quedarse con los huecos de mercado que dejarán los líderes, el efecto será menor.

Puede ocurrir que otros líderes cambien su política de armonía tácita, o existan compañías que adopten comportamientos de otro tipo de liderazgo, que se estudiará posteriormente. En estos casos el “líder en general” se verá obligado a reaccionar, también con cierta agresividad, si bien volverá a su posición más pausada cuando haya remitido la ofensiva.

Para tener capacidad de reacción el líder debe disfrutar de una buena posición de solvencia, que le permita aguantar los mayores costes consecuencia de la reacción.

(En un momento posterior al analizar las interrelaciones entre otros tipos de líderes, se concretarán más las consecuencias de estas reacciones).

3. Pretensión respecto a participación en el mercado

La posición de líder se alcanza cuando se dispone de una buena ventaja competitiva, al menos tanta como la del resto de líderes, pero además es necesario que

esa posición competitiva se traduzca en una *importante participación en el mercado*, para ser considerado dentro del grupo de líderes. La necesidad de disponer de una participación apreciable, ha conducido a muchas compañías que han pretendido una estrategia de desarrollo de mercado geográficos, acompañada de un comportamiento de “liderazgo en general”, a entrar en los nuevos mercados mediante la compra de una empresa existente en dicho mercado, fundamentalmente para adquirir su cuota de mercado.

Consecuencias de un comportamiento de “liderazgo en general”

El líder en general está obligado a mantener una alta ventaja competitiva, de acuerdo con el resto de líderes, según se ha indicado.

Que la posición competitiva se mantenga exige la concentración de la gestión en aquellos aspectos, o actividades clave, que sean realmente significativos para el negocio.

Si se recuerda el “Modelo de compra o desarrollo interno de actividades clave” (analizado en el Capítulo 7), la empresa líder deberá concentrarse en las actividades clave incluidas en la cuadrícula 4. (Mucha significatividad, Muchos: Peso en los costes, cuantía de recursos o frecuencia de la decisión). Según se indicó, en esta cuadrícula 4 está el núcleo del negocio y sobre él deberá concentrarse la compañía que pretenda mantenerse en un comportamiento de “liderazgo en general”.

2.1.2. Liderazgo agresivo

Es fácil de entender cualquier comportamiento agresivo, su inclusión dentro del grupo de comportamientos de liderazgo supone que la empresa pretende alcanzar al grupo de líderes en cuanto a participación en el mercado, y también pretende destacar en cuanto a la aplicación de políticas agresivas.

1. Políticas a aplicar

Este comportamiento se caracteriza por una rebaja notable de las contraprestaciones a pedir a los clientes. Se pretende mantener todo el resto de prestaciones (calidad, entrega, etc.) al nivel de los líderes del mercado. La rebaja de condiciones se refiere a contraprestaciones económicas (precio u otras formas de compensación económica) que los clientes deberán realizar, también puede referirse a especiales condiciones financieras. Ambas suelen venir acompañadas de fuerte presión comercial, en sus diversas formas.

2. Competencia existente y futura esperada

El comportamiento de liderazgo agresivo, en principio cuenta con la competencia de los líderes, y éstos de manera especial porque la agresividad irá

dirigida contra ellos principalmente, pero también cuenta con la competencia de seguidores y compañías de segundo nivel, pues en su avance el líder agresivo intentará tomar todo tipo de clientes, sin diferenciar su anterior situación de clientela. No obstante, los líderes serán los que más apreciarán la agresividad, puesto que los seguidores, por su propia condición, se verán obligados a exigir menores contraprestaciones a los clientes.

3. Pretensión respecto a participación en el mercado

El líder agresivo pretende tomar una importante cuota de mercado en un relativamente corto período de tiempo.

Salvo especiales condiciones, es muy difícil mantener largo tiempo un comportamiento agresivo, por los enormes costes y esfuerzo que suponen. Suele ser un comportamiento temporal y, además, durante un período relativamente corto. En cuanto el líder agresivo ha alcanzado una participación en el mercado suficientemente alta pasará a otra forma de liderazgo.

No obstante, a veces se producen especiales situaciones que permiten prolongar más el ejercicio del comportamiento agresivo, e incrementar más la participación en el mercado. Estas situaciones pueden presentarse en Estrategias de Integración Vertical, cuando la empresa de cabecera (la que suministra las materias primas o componentes) vende a la empresa (o empresas) que se encuentran más cerca del mercado final, a *precio especial* (normalmente *precio de transferencia*) inferior al precio de mercado. De ese modo la empresa final se encuentra en posición ventajosa para tener un *comportamiento agresivo* en su propio mercado. Esta situación podrá durar mientras la empresa de cabecera (la suministradora de las materias primas o componentes) encuentre interesante suministrar a la empresa que se relaciona con el mercado final al precio especial, o precio de transferencia, en lugar de al precio del mercado.

Consecuencias de un comportamiento de liderazgo agresivo

El líder agresivo debe ser capaz de mantener al nivel de los líderes las prestaciones de calidad, servicio, etc. En caso de que sus productos no alcanzasen los niveles de los líderes en calidad y servicio, sus productos ofrecidos en mejores condiciones económicas y financieras, podrían ser calificados como productos de inferior calidad, con lo que se anularían, o al menos se atenuarían, las ventajas económicas, financieras y comerciales ofrecidas a los clientes.

Además debe contarse con que el comportamiento de liderazgo agresivo produzca reacciones importantes de los competidores, especialmente los líderes que serán los más directamente afectados.

Estas reacciones se manifestarán en la forma de respuestas, normalmente en el mismo sentido económico, financiero y comercial.

Con frecuencia el líder agresivo, considera limitada la capacidad de respuesta de los otros tipos de líderes. Por ejemplo, puede pensar que la posibilidad de reacción del líder en general está siempre condicionada por el problema que para él supone la posible generalización a parte importante de su cuota de mercado, de las especiales condiciones ofrecidas en respuesta al líder agresivo. No siempre es así. Es decir, el líder en general podrá, en algunas circunstancias, *aislar* sus políticas de respuesta al líder agresivo, al aislar las condiciones especiales, no se verá obligado a generalizar la oferta. Se podría tratar de *promociones*, en sus diversas formas, en aquellos segmentos del mercado más sensibles para el líder agresivo.

2.1.3. Liderazgo conservador

Todos los comportamientos tienen una serie de condicionantes, de tal modo que no vale sólo el planteamiento voluntarista de los directivos para adoptar uno u otro tipo de comportamiento.

En el caso de liderazgo conservador los condicionantes son más importantes, y de manera especial es indispensable tener una *alta participación en el mercado, que se desea mantener*.

No es infrecuente, aun cuando no es siempre así, que el Liderazgo conservador sea la etapa siguiente a un comportamiento de Dominio, cuando hayan caído las barreras que mantenían la posición dominante. El dominante, al dejar de dominar su mercado ya abierto a la competencia, desea conservar lo que tenía y adopta la postura de liderazgo conservador. Debe insistirse en que el liderazgo conservador no necesariamente nace de una posición de dominio, se puede adoptar el comportamiento conservador cuando se ha adquirido en competencia una parte apreciable del mercado.

1. Políticas a aplicar

Por sus propias características, este comportamiento es renuente al comienzo de iniciativas, pretende mantenerse con un mínimo de innovación.

Su postura es más reactiva que activa. Como parte de una alta participación en el mercado, suele disponer de una excelente, o muy buena posición de Flexibilidad Interna (solvencia), lo que permite a la empresa, reaccionar cuando considera que la actuación de sus competidores vulnerará de manera apreciable su posición en el mercado.

2. Competencia existente y futura esperada

Cuenta con que existirá competencia deseosa de arrebatarle cuota de mercado.

También considera que su capacidad de reacción, *especialmente económica y financiera*, desalentará a los competidores.

Su gran problema, con el paso del tiempo, es que se prepara más para defender que para avanzar y puede irse rezagando en posición competitiva, hasta el momento en que la ventaja competitiva se juegue de manera más importante en otras prestaciones que en las económicas o financieras.

3. Pretensión respecto a participación en el mercado

Como se ha indicado, su deseo es *mantener* la cuota de mercado. Lo que por otro lado es difícil si se parte de una cuota elevada y se desea conservar con el mínimo de innovación.

Consecuencias de un comportamiento de liderazgo conservador

Sólo es posible este comportamiento en graneles o productos que no permiten diferenciaciones de concepción, de rendimiento, calidad o diseño.

Para mantener un comportamiento de liderazgo conservador las diferencias deberán ser fundamentalmente económicas, financieras o comerciales, pero estas últimas más apoyadas en recursos que en gestión comercial (pe. redes de almacenes, inversiones en distribución, etc.).

Un planteamiento conservador en productos que permitan diferentes prestaciones por diseño, por cambio de componentes o por concepción, permitirá a los competidores presentar sus productos como algo diferente y mejor, por lo que no se verán reducidos a luchar en precios o financiación. A su vez, el líder conservador no podrá mantener esa postura y se verá forzado a entrar en una estrategia de desarrollo de productos que le irá acercando a un comportamiento de “liderazgo en general”.

Otro aspecto interesante a considerar es que, como se ha dicho, el líder conservador tiene *fuerte capacidad de respuesta*. Por consecuencia, cuando se intenta entrar en su mercado, por parte de competidores que poseen *menos recursos*, deben evitarse situaciones en las que el líder conservador pueda *aislar* sus actuaciones, recuérdese lo indicado para las actuaciones del líder agresivo frente a otros líderes.

Por el contrario, pueden utilizarse planteamientos que exijan algún tipo de *esfuerzo de gestión*, que el líder conservador estará menos preparado para responder. Por ejemplo, en los esfuerzos comerciales el competidor que desea arrebatar clientes al líder conservador debe apoyarse más en gestión comercial que en publicidad. El líder conservador tiene recursos más que suficientes para aplastar con publicidad al competidor, sin embargo su red de ventas será menos ágil que la del competidor.

2.1.4. Liderazgo en especialidades

Como se ha indicado, todo comportamiento debe tener un soporte real en la estrategia y los recursos de la compañía, pero el liderazgo en especialidades es uno de los comportamientos en que esa necesidad de soporte es más palpable.

El liderazgo en especialidades debe apoyarse en una Estrategia de Penetración con Especialización, que se consideró cuando se analizaron las diferentes estrategias genéricas.

Como se recordará, la estrategia de penetración con especialización suponía la concentración del esfuerzo competitivo en unos *determinados productos de la gama*. El liderazgo en especialidades sería la consecuencia lógica de la estrategia de penetración con especialización.

1. Políticas a aplicar

Se ofrecerá a los clientes especiales condiciones en todas las prestaciones, con el fin de distanciarse del resto de competidores. Las condiciones más ventajosas para los clientes se aplicarán en los productos que son objeto de especialización. Para adoptar este comportamiento es preciso que la compañía tenga *ventaja competitiva real* en los productos a los que la especialización se refiere. En esa ventaja competitiva se apoyará la viabilidad del comportamiento.

2. Competencia existente y futura esperada

Este comportamiento produce una reducción de la presión de la competencia. La reducción no se refiere tanto al número de competidores como a la concentración del esfuerzo de los competidores en los productos objeto de la especialización.

Normalmente todos los competidores que dispongan de una amplia gama de productos, también ofrecerán los que vende la compañía especializada. Pero, al disponer de más productos en los que actuar, no están tan dispuestos a dedicar recursos en la defensa de aquéllos en los que se ha concentrado dicha compañía especializada.

3. Pretensión respecto a participación en el mercado

Si el planteamiento de especialización es *a posteriori*, es decir, después de haber ofrecido al mercado una gama más amplia, normalmente se producirá una reducción de la participación en el mercado. No debe olvidarse que se dejan de vender otros productos de la gama. Esta situación no invalidaría la estrategia de especialización, pero no es éste el lugar para analizar el interés de la estrategia.

La globalización de los mercados, en tanto en cuanto se vaya asentando, puede cambiar esa situación. Ya que un comportamiento de liderazgo en especialización, apoyado en ventaja competitiva clara, puede permitir ganar cuota en mercados que mediante la globalización están crecientemente disponibles.

Consecuencias de un comportamiento de liderazgo en especialidades

Cuando se adopta un comportamiento de este tipo, especialmente si tiene éxito, debe contarse con que los grandes líderes intentarán continuamente arrebatarse cuota en mercados de especialidad. Esta situación obliga al líder en especialidad a mantener una diferencia constante en ventaja competitiva.

A veces, la concentración en especialidades debe tener en cuenta algunos inconvenientes:

- 1º. Si los productos, en los que se ha producido la especialización, son productos de equipamiento y se encuentran en la fase de *crecimiento* en el ciclo de vida, puede ocurrir que los grandes líderes, con *productos cuyas prestaciones sean peores*, gracias a su capacidad de volumen consigan *generalizar el consumo de sus propios productos*, con el consiguiente efecto de llamada para nuevos compradores y perjuicio para la compañía especializada.
- 2º. En situaciones de demandas maduras, el líder en especialidades puede tener dificultades para vender sus productos porque las infraestructuras o los procedimientos están preparados para los productos de los líderes, aun cuando tengan peor rendimiento.

2.2. Seguidores

2.2.1. Simples seguidores

Debe comenzarse aclarando que dentro de este comportamiento no se incluyen actuaciones de suplantación de marca, tan frecuente en algunos países. Estos comportamientos son ilegales y, por tanto, no son objeto de consideración en esta obra.

Los simples seguidores, suelen ser empresas con suficiente nivel de calidad y coste, pero con limitaciones de recursos para competir con los líderes, especialmente en los grandes mercados. Venden donde los líderes tienen carencias, o a aquellos clientes que no valoran especialmente trabajar con líderes.

Este comportamiento suele ser típico de empresas de tamaño medio con posibilidades limitadas de acceso a recursos comerciales, que permitirían una presencia masiva en los mercados, por ejemplo: ropa de confección respecto a las grandes marcas, útiles deportivos, etc. Otra forma como se manifiesta es la

carencia de capacidad de negociación ante grandes compradores, un ejemplo típico son las industrias auxiliares del automóvil de mediano tamaño que venden componentes frente a las grandes multinacionales competidoras. En la venta de componentes y productos intermedios de todo tipo existe gran cantidad de empresas de mediana dimensión que tienen comportamientos de simples seguidores.

Es importante, para las empresas medias, ser realista respecto a sus limitaciones y adoptar comportamientos de simple seguidor, cuando las restricciones supongan obstáculos importantes.

1. Políticas a aplicar

Como se ha indicado, a pesar de que los simples seguidores se verán obligados a atender las carencias de los líderes en los mercados, deberán hacerlo con productos hasta cierto punto similares. Esto significa que están forzados a seguir el ritmo de cambio de los líderes. No podrán quedarse atrás en la calidad de sus productos.

2. Competencia existente y futura esperada

El simple seguidor debe contar con la competencia de los líderes, a los que acepta y se ve obligado a seguir. Pero también con la competencia de otros seguidores, que tendrán comportamientos similares al suyo y con los que la competencia será aún más fuerte, pues todos competirán por el mercado que los líderes no pueden atender.

3. Pretensión respecto a participación en el mercado

Como se ha señalado, su participación en el mercado estará limitada por los mercados a los que los líderes no pueden atender por razones de plazo, precio, cantidad, etc. Por el contrario, su participación se verá aumentada por las demandas de clientes que no valoran como interesante trabajar con los líderes.

Consecuencias de un comportamiento de simple seguidor.

Los principales efectos externos han sido comentados precedentemente, también se ha hecho referencia a los efectos internos, se ha indicado que el seguidor debe tener un nivel de prestaciones homologable con los líderes. Conviene insistir en la importancia de que se alcance una calidad suficiente.

Para mantenerse en ese nivel, el simple seguidor debe demostrar capacidad de gestión, al menos al nivel de *herramientas de gestión básicas*, que son los conocimientos y prácticas necesarios para poder permanecer en el negocio. (Recuérdense los tipos de herramientas de gestión considerados en el Capítulo 7, referente al Perfil de Capacidad).

2.2.2. Seguidores creativos

Es un comportamiento que también puede estar adaptado a las posibilidades de las pequeñas y medianas empresas, como ocurría con el comportamiento de simple seguidor. Se diferencia de éste, en que el seguidor creativo intenta algún aspecto diferencial respecto a los líderes y no se conforma con los espacios de mercado que los líderes no pueden atender o con los clientes que no valoran trabajar con las compañías punteras.

1. Políticas a aplicar

Los seguidores creativos no tienen inconveniente en ser seguidores en algunos aspectos, pero intentan ser líderes en otros.

Suelen ofrecer toda la gama de productos que venden los líderes, pero se diferencian en algunas prestaciones, por ejemplo: adaptación a las particularidades de los clientes, servicio y cualesquiera prestaciones que exigen agilidad organizativa.

El seguidor creativo se diferencia del líder en especialidades, en que aquél ofrece toda, o parte importante de la gama de productos, mientras que éste, el líder en especialidades ofrece los productos en que se ha especializado. El primero orienta su diferenciación a determinada prestación, por ejemplo, el servicio, mientras el segundo concentra su creatividad en determinados productos.

2. Competencia existente y futura esperada

Cuenta con toda la competencia posible, por una parte con la de los líderes que marcan los grandes criterios del mercado, debe recordarse además que el seguidor creativo no tiene inconveniente en seguir a los líderes en algunos aspectos. También cuenta con la competencia de todo el resto de seguidores. De todos ellos intenta diferenciarse mediante las diversas formas de servicio.

3. Pretensión respecto a participación en el mercado

El seguidor creativo tendrá especial apreciación en aquellos segmentos del mercado que valoran respuestas particularizadas o que tienen especiales necesidades de servicio.

Consecuencias de un comportamiento de seguidor creativo.

Como se ha indicado, este comportamiento puede ser interesante en empresas con limitación de recursos. A pesar de sus pocas posibilidades de recursos, deben disponer de buena capacidad de gestión, al menos hasta llegar a las *herramientas de gestión básicas*, puesto que en las prestaciones que no les diferencian deben acercarse a la calidad de los líderes. Recuérdese que una situación similar presentaban los simples seguidores, pero referida al conjunto de prestaciones.

Además deben alcanzar la suficiente agilidad organizativa para dar servicio diferenciado. Debe advertirse que la agilidad organizativa sólo se traduce en servicio diferencial cuando el resto de la estructura funciona con criterios muy claros. No debe confundirse agilidad con desorden.

El comportamiento de seguidor creativo viene recomendado para empresas de pequeña dimensión, con buena capacidad de gestión, pero con limitada posibilidad de alcanzar masa crítica suficiente, que permita una función de “investigación y desarrollo” capaz de competir con las de los líderes.

2.2.3. Seguidores imitadores

En sentido estricto, el comportamiento de seguidor imitador es típico de empresas que tienen claras ventajas en costes. Suele producirse en compañías de países que van accediendo a un mayor nivel de desarrollo. Empresas que van aumentando su capacidad de gestión, lo que las capacita para acercarse a los niveles de calidad en las prestaciones marcadas por los líderes. La ventaja de la empresa seguidora imitadora es que mantiene su mejor posición en costes. La ventaja en costes puede darse fundamentalmente cuando el ritmo de innovación incorporada a los productos se frena o estanca.

Como puro comentario debe añadirse que, en momentos de caída de demanda a nivel mundial, gran cantidad de empresas, incluso las que han sido líderes, se concentran en estrategias repentinas de costes y productividad, con fuertes reducciones de empleo. Durante ese periodo de tiempo congelan su creatividad y se concentran en la reducción de costes, con lo que adoptan comportamientos similares al de los seguidores imitadores.

1. Políticas a aplicar

Los seguidores imitadores no tienen ningún inconveniente en imitar todas las prestaciones de los líderes, *excepto las económicas*. Su única diferenciación es el precio.

Como se ha indicado, se apoyan en ventajas de costes y productividad, estas ventajas provienen, más que de su capacidad diferenciadora en costes y productividad, del entorno de sus mercados de partícipes sociales, más concretamente del partícipe social “empleados”.

Estas políticas vienen complementadas por planteamientos de aprendizaje para ir acercándose a los líderes en la calidad de las prestaciones.

2. Competencia existente o esperada

Por su posición de mayor modestia dentro del colectivo de competidores, los seguidores imitadores cuentan con todos, ya que deben ir creciendo en la consecución de clientes.

3. Pretensión respecto a participación en el mercado

Deberá intentar el aumento de su participación en el mercado apoyado en sus ventajas económicas. Llegará un momento en que deberá cambiar de comportamiento, como se verá a continuación.

Consecuencias de un comportamiento de seguidor imitador

Debe comenzarse advirtiendo la diferencia entre el seguidor imitador y el líder agresivo, la confusión pudiera estar en que ambos ponen énfasis en la diferenciación económica.

- 1°. El líder agresivo además de las diferenciaciones económicas, utiliza con intensidad las diferenciaciones financieras y comerciales.

El seguidor imitador difícilmente podrá acompañar a sus diferenciaciones económicas, las financieras y comerciales. Su ventaja es exclusiva en costes y presenta limitaciones financieras y, desde luego, importantes carencias comerciales.

- 2°. El seguidor imitador apoya su comportamiento en una situación *real* de menores costes, por ejemplo, está situado en un país con salarios claramente menores que los de sus competidores. A diferencia del seguidor imitador, el líder agresivo, habitualmente, no tiene ventajas especiales en costes, pero dispone de una buena Flexibilidad Interna (solvencia), acumulada durante un largo periodo de tiempo, y puede arriesgar recursos ofreciendo especiales condiciones para entrar en el mercado.

- 3°. La capacidad de gestión del líder agresivo es sensiblemente mayor que la del seguidor imitador, éste deberá ir aprendiendo e incorporando la tecnología de gestión.

Volviendo a las consecuencias del comportamiento de seguidor imitador, esta postura sólo puede mantenerse mientras los costes diferenciales, con origen en el mercado de partícipes sociales, no cambien. Normalmente, la evolución del aumento de los costes en los mercados de trabajo permite mantener este comportamiento durante un período bastante prolongado hasta la llegada de nuevas compañías, procedentes de nuevos entornos, que permiten costes más bajos.

Cuando otros seguidores imitadores con costes más bajos estén accediendo al mercado, el seguidor imitador debe haber desarrollado alguna *herramienta de gestión diferencial*, que le permita disponer de “Capacidades distintivas” suficientes para intentar otro tipo de comportamiento.

2.4. *Empresas independientes con sistemas particulares*

Las empresas que se deciden por este comportamiento deben poseer *claras capacidades distintivas que se apliquen a su sistema de gestión*. Esto significa que tienen *criterios propios para la dirección y gestión* de la compañía, dichos criterios no coinciden con los señalados por los líderes. Estos criterios se reflejan en las Políticas y, en consecuencia, en el mercado. Las diferencias que las distintas políticas originan en los mercados no marcan distancias apreciables entre los productos y servicios de los líderes y las empresas con sistemas particulares, de hecho hay segmentos de mercado que aprecian los toques de particularidad frente a la mayor uniformidad de los líderes.

Estos comportamientos son más apropiados en negocios con cierta sofisticación en las prestaciones, por ejemplo: concepción, diseño, adaptación a necesidades específicas, etc. En sentido contrario, son menos apropiados en productos poco sofisticados, cuya valoración por el mercado se reduce a unas pocas prestaciones que definen la inclinación de los clientes, por ejemplo: precio, condiciones físicas (o químicas) de calidad perfectamente medibles y con muy poco peso del servicio, etc. *cuanto más uniformizados estén los productos más difícil será que este tipo de comportamiento tenga éxito.*

1. *Políticas a aplicar*

Como se ha dicho, dan respuestas propias, no siguen a los líderes, esto no significa que no estudien el comportamiento de los líderes, sino que responden con sus propios sistemas y dan sus propias respuestas.

De esta manera consiguen una clientela que aprecia su tratamiento de las necesidades.

Los productos que emanan de compañías con este comportamiento, no deben confundirse con los productos en *competencia por naturaleza*, que se analizan en la “Estrategia de desarrollo de productos”, las diferencias con los productos de los líderes no son inherentes a la propia naturaleza de la prestación (o del producto físico en sí mismo), sino que son consecuencia del sistema de gestión, lo que produce diferencias en gran parte de las prestaciones, *pero no cambian la naturaleza del producto*, o de la prestación.

2. *Competencia existente o esperada*

La competencia más importante es la de los líderes, con los que fundamentalmente entra en confrontación. Pero como en la gran mayoría de los comportamientos también deberán considerar la competencia de los seguidores.

3. Pretensión respecto a participación en el mercado

Las compañías que adoptan este comportamiento consideran que, con su sistema, son capaces de adquirir una cuota que tenga *peso* en el mercado. Es decir, que sea suficientemente significativa, aun cuando cuantitativamente no llegue a la de los líderes.

Es interesante resaltar que estas empresas, las que siguen su propio sistema, suelen conseguir una *buena relación de clientela*, en ocasiones *mejor que los líderes*.

Consecuencias de un comportamiento de Empresas independientes con sistemas particulares

No son “líderes en especialidad”, éstos se concentran en *pocos productos*, mientras que las compañías con sistemas particulares, presentan diferencias en toda la gama de productos, como consecuencia de sus particulares sistemas de gestión.

Cuando se adopta un comportamiento como el analizado, deben tenerse en cuenta algunas consideraciones:

- Desde la perspectiva interna, debe cuidarse la mejora continua en la gestión, pues el propio sistema puede llevar a situaciones de *autocomplacencia*, con el correspondiente deterioro posterior.

Para evitar esta situación de autocomplacencia y deterioro, deberá vigilarse continuamente la *ventaja competitiva* de los productos, comparándolos especialmente con los de los líderes, también se deberá vigilar *la evolución de la participación en el mercado*, que debería ser creciente.

- Durante mucho tiempo, hasta que se consigue una participación en el mercado, que tenga auténtico peso, los gestores deben contar con poca proyección en los medios de comunicación económicos, más atraídos por las grandes magnitudes.

11

MODELO DE ESTRATEGIA GLOBAL

1. INTRODUCCIÓN

De acuerdo con lo realizado hasta este apartado, la empresa empeñada en el esfuerzo estratégico se encontraría con una serie de oportunidades estratégicas posibles, ya analizadas, y con unos comportamientos en los mercados recomendados para las mismas.

En este capítulo, se pretende entrelazar todas las informaciones heterogéneas para llegar a la decisión estratégica, que se intentará poner en marcha, o reforzar su continuidad según los casos.

Debe advertirse que la elaboración del “Modelo de Estrategia Global”, que a continuación se analiza, sólo representa la *unión de toda la información anterior y su concreción en una estrategia o combinación de estrategias*. Es un acto de decisión en el que se determina el *camino futuro más adecuado* para la compañía. Es importante recordar que para el posterior desarrollo de la estrategia o estrategias seleccionadas, *será necesario volver a los diferentes puntos del análisis estratégico*, desde la perspectiva genérica que supone hasta la valoración de la ventaja competitiva que se espera alcanzar. Las auténticas líneas de gestión se encuentran en ese desarrollo y orientarán la adecuada puesta en práctica de las estrategias. Las líneas de gestión indicadas podrán ser simplificadas en puntos concretos y expresados en un lenguaje normativo, para su más sencilla aplicación, *pero lo que es verdaderamente importante es comprender sus fundamentos*. Resulta muy difícil que los supuestos del análisis coincidan plenamente con la realidad posterior, la estrategia sólo marca caminos, para adaptar esos caminos a las nuevas realidades que se presentarán a lo largo del horizonte es necesario profundizar en la base de gestión en que se apoyan las alternativas estratégicas seleccionadas.

2. MODELO DE ESTRATEGIA GLOBAL

El “Modelo de Estrategia Global” representa el último paso en la elección del campo estratégico futuro de la compañía. Forma parte del proceso estratégico y representa la última etapa en la decisión de las líneas estratégicas a seguir, después vendrán la puesta en práctica y las sucesivas adaptaciones posteriores.

A continuación se indica el procedimiento para elegir las líneas estratégicas.

2.1. Esquema de trabajo

- a) Cómo interrelacionar las informaciones procedentes del análisis estratégico, para llegar a las conclusiones.

El Modelo de Estrategia Global recoge la información que ha surgido en el proceso estratégico. Ordena la citada información y constituye un todo coherente que permite la elección de las oportunidades estratégicas más interesantes, así como su posible combinación.

El esquema gráfico que se incluye ayudará a entender el funcionamiento del modelo.

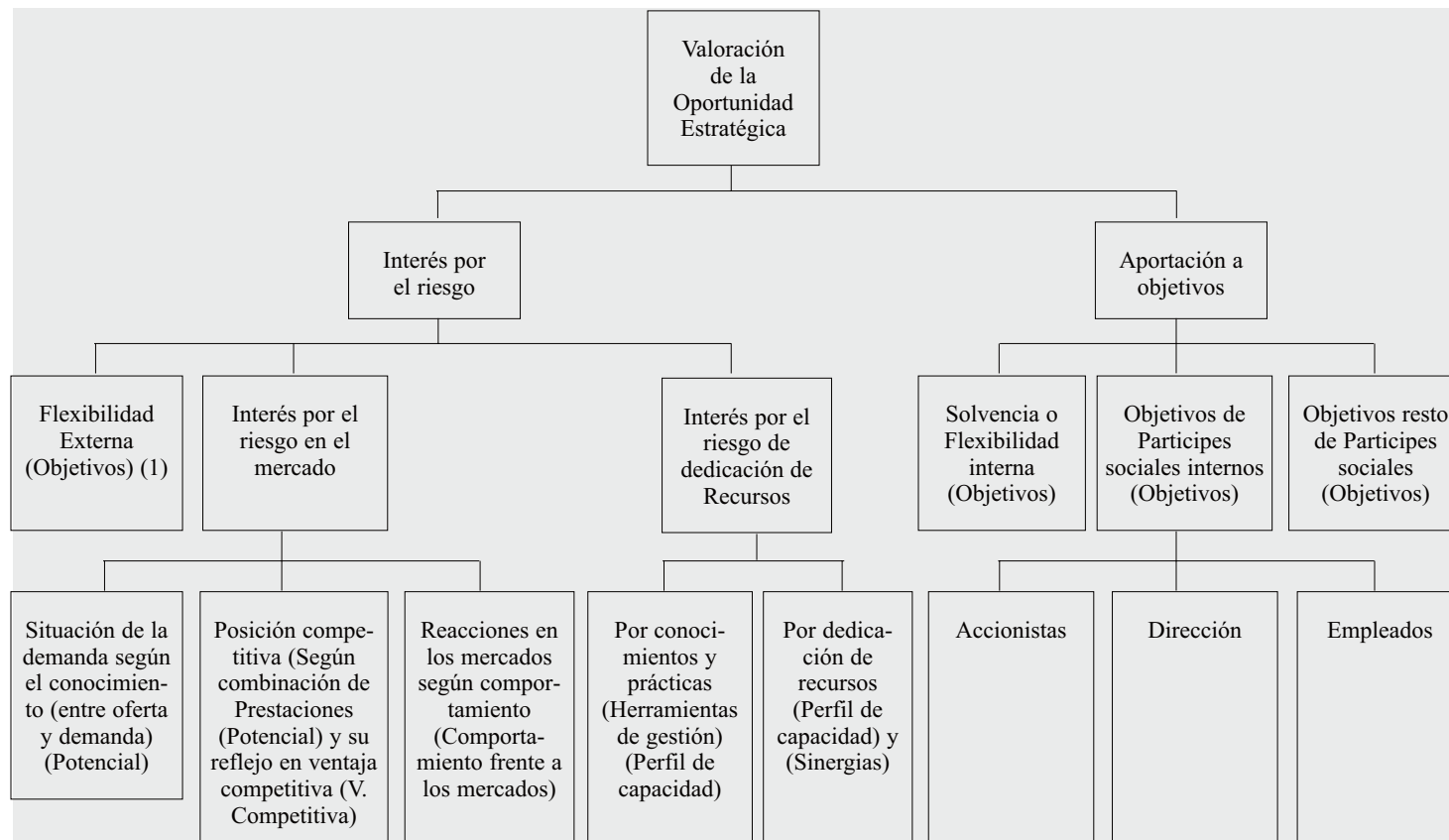
La interrelación entre las informaciones se realizará de la siguiente manera:

En el esquema adjunto puede apreciarse tanto el origen de la información, como su entrelazamiento para llegar a la valoración de cada oportunidad estratégica en función de su “Aportación a Objetivos” e “Interés por el riesgo” que entraña.

- b) Cómo utilizar la información para llegar a conclusiones para la decisión estratégica.

Hay que constatar algunos hechos concretos. Las informaciones obtenidas del esquema se presentan de forma heterogénea, unas representan posturas de gestión, otras atributos cualitativos y, por último, algunos resultados cuantitativos.

Una forma de tratar cada una de las diferentes informaciones es convirtiendo todas en *atributos*, que se reflejarán en una escala de valoración que puede ser numérica (puntuación) o simplemente valorativa (pe. en una escala centrada de cinco posiciones: Muy buena, Buena, Media, Mala, Muy Mala). La amplitud de la escala depende de la *capacidad diferenciadora sustantiva* del equipo valorador. No tiene sentido una escala muy amplia que conceptualmente podría diferenciar muchos matices, si posteriormente al valorar no se tiene capacidad para diferenciar entre escalones. En este caso, es mejor trabajar con escalas más sencillas, aunque se pierda detalle en la valoración.



(1) Aun cuando la Flexibilidad Externa es un objetivo en sí misma, lo es porque disminuye el riesgo de la Oportunidad Estratégica.

Por otro lado, debe también advertirse que dentro de cada tipo de información, los distintos grados, sean cuantitativos (puntos) o simplemente valorativos (escala de atributos), *deben estar definidos* para que puedan ser contrastados por el equipo valorador.

Se definirán a partir del análisis previo realizado (Potencial, Perfil de Capacidad, etc.). Según los conceptos que componen cada uno de los nudos se *definirán las características* de cada grado o escalón. Mediante estas definiciones de los grados, muy utilizadas en gestión, se consigue una buena uniformidad valorativa en el equipo. Y, sobre todo, se limitan los entusiasmos o pesimismo injustificados.

Conviene, con posterioridad, dejar un pequeño resumen de las razones de la valoración, lo que permitirá realizar ajustes posteriores, cuando se presente a otras instancias de la Compañía.

Otro hecho importante es que *no* todas las informaciones que influyen en la decisión final estratégica *tienen la misma importancia*. Debe recordarse que la decisión estratégica es *particular para cada empresa*, pues está muy influida por sus capacidades distintivas y sus sinergias. Además cada compañía parte de diferentes situaciones históricas en cuanto a recursos de todo tipo, por lo que la capacidad de asumir las mismas oportunidades estratégicas, será distinta en una empresa que en otra.

Esta situación obliga a *definir unos pesos relativos, especiales para la compañía*, de cada una de las posibles decisiones que se apoyan en las informaciones consideradas. Suele ser interesante que el “Equipo valorador”, proponga pesos relativos al resto de órganos decisores, para que se obtengan unas *ponderaciones suficientemente aceptadas*.

Respecto a la forma en que se expresarán las ponderaciones, puede volverse al criterio anterior de valoración de las informaciones. Puede usarse un sistema cuantitativo de tantos por 1 (porcentajes, tantos por 1.000), de tal manera que el conjunto de la pirámide termine en 1(100, ó 1.000, en su caso), o simplemente, un criterio valorativo (Muy importante, Bastante importante, etc.).

El sistema numérico es más sencillo, no más exacto, que el sistema valorativo. Este último cuando se acumulan varios niveles de información suele resultar más confuso.

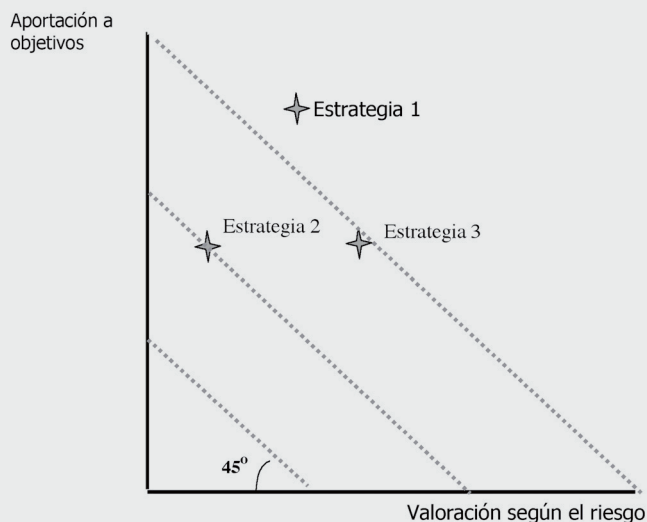
En todo caso es importante advertir que, *cualquiera que sea la forma de valoración que se utilice, es imprescindible recorrer primero y considerar después todas las informaciones recogidas en el esquema*. Se trata de evitar los entusiasmos desmedidos o los rechazos injustificados.

2.2. Representación gráfica y elección de la estrategia o combinación de estrategias futuras

Las diferentes oportunidades estratégicas plausibles, que hubiesen sido analizadas y valoradas de acuerdo con los criterios indicados en el apartado anterior, se representarán en unos ejes de coordenadas. Concretamente, en ordenadas se situará el “Interés por el riesgo” y, en abscisas, la “Aportación a Objetivos”.

Debe advertirse que la valoración de todos los componentes de “Interés por el riesgo” *será inversa: a mayor riesgo menos valoración*. Se convierte de esta manera en una variable directa.

La representación gráfica será:



Las líneas con una pendiente de 45° representan situaciones de *igual valor* de la combinación entre “Interés por el riesgo” y “Aportación respecto a Objetivos”. Es decir, actúan como líneas de indiferencia. Por tanto, todas las alternativas estratégicas que queden situadas en la misma línea tendrían la misma apreciación para la compañía. Como se verá en breve, esta afirmación no es del todo cierta pues las alternativas estratégicas más próximas a los ejes estarían excesivamente polarizadas.

Siguiendo con el comentario sobre el gráfico, debe añadirse que al haberse *ponderado todas las informaciones*, recuérdese lo indicado en el apartado anterior, las distintas valoraciones han pasado *a la misma escala*, por lo que se representan en los ejes de manera simple y sus combinaciones se recogen en líneas con 45° grados de pendiente.

Tanto si se utilizan sistemas numéricos de puntuación como sistemas simplemente valorativos, debe realizarse un esfuerzo *por situar de manera adecuada cada alternativa estratégica en el gráfico*. Las estrategias que queden situadas más lejos del origen de coordenadas serán las de mayor valoración por la combinación objetivos-riesgo. Así en el ejemplo de la figura 1, la estrategia más interesante sería la 1, por situarse en la línea más alejada. A continuación estaría la estrategia 3, que aunque presenta una valoración similar en cuanto a los objetivos que la estrategia 2 es, sin embargo, superior por el riesgo.

Una vez obtenido el mapa de alternativas estratégicas a considerar habrá que proceder a la definición de la estrategia global. Para ello, se seleccionarán las estrategias más interesantes tanto desde el punto de vista de consecución de objetivos como de riesgo. Con ellas se definirán posibles combinaciones, para lo que se deberán considerar los criterios anteriormente expuestos sobre equilibrio de riesgos¹, así como las limitaciones de recursos u otro tipo con las que cuente la empresa. Por último, se debe considerar también la posible secuencia de puesta en práctica de las estrategias.

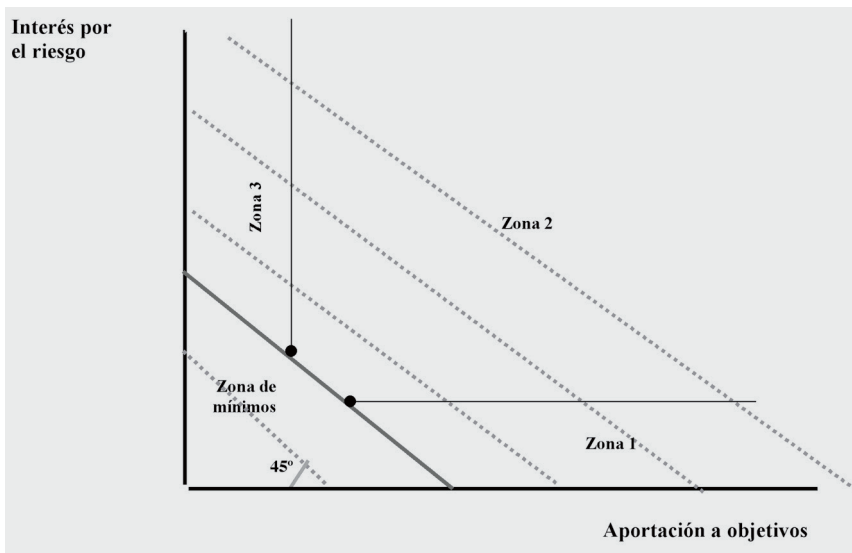
APÉNDICE: POSICIÓN DE LAS ZONAS DE RIESGO POR EL CONOCIMIENTO EN EL MODELO DE ESTRATEGIA GLOBAL

En el Capítulo 2 se hizo una referencia a la “Actitud de la organización frente al riesgo”. Al analizarla se realizó una “clasificación de las más habituales decisiones de negocio con riesgo respecto al conocimiento”.

Como se recordará se situaban las alternativas estratégicas en tres zonas. Zona 1: Alto rendimiento y baja probabilidad, que recogerá estrategias con altas dosis de innovación. Zona 2: Rendimiento y probabilidad se mueven muy proporcionalmente, por lo que incluye estrategias de crecimiento con apoyo en los negocios actuales. Zona 3: Bajo rendimiento y alta probabilidad, correspondiente a estrategias que suponen insistir en negocios muy saturados sin especiales ventajas competitivas.

El criterio expuesto deberá ser aplicado a las decisiones estratégicas. Las alternativas estratégicas valoradas habrán de tener en cuenta las tres zonas, con lo que el esquema de decisión estratégica quedaría:

¹ En el Apéndice de este capítulo se exponen algunos comentarios sobre la combinación de estrategias en base a las tres zonas de riesgo por el conocimiento.



Obsérvese que se ha introducido una zona de mínimos que refleja situaciones que, por su pobre valoración en alguno de los componentes o en su combinación no se considerarían alternativas válidas a considerar. Es cierto que, tras el análisis exhaustivo de todo el proceso estratégico que hemos planteado, es muy difícil que estas alternativas no se hayan desechado con anterioridad a este momento. Por otra parte, no podemos olvidar que las líneas de indiferencia suponen una simplificación de las curvas de indiferencia, para facilitar su utilización en la definición de la estrategia global. La diferencia fundamental entre ambas se da precisamente en los extremos y por tanto, respecto a las estrategias de la zona 1, por su mayor riesgo, y las estrategias de la zona 3, por su menor consecución de objetivos. Como reflejarían las curvas de indiferencia, en ambos casos, los niveles de riesgo y consecución de objetivos deberán superar unos niveles mínimos tolerables por importante que sea su valoración en la otra variable.

12

PUESTA EN PRÁCTICA DE LA ESTRATEGIA

1. INTRODUCCIÓN

En los temas anteriores se ha desarrollado la metodología conducente a la elección de la estrategia (o combinación de estrategias) que se considera más apropiada para la compañía o el grupo empresarial, en su caso.

En este apartado se trata de analizar las grandes decisiones, posteriores a la elección estratégica, que permitan poner en práctica la estrategia, o combinación, elegida. Debe advertirse que se considerará sólo la *forma de inicio* de la nueva estrategia, o de las diversas estrategias si se tratase de una combinación.

En esa forma de inicio, *no se incluyen la gran cantidad de decisiones organizativas necesarias* para poner en marcha el nuevo negocio. Se estudian las alternativas de *apoyo en las propias posibilidades o la utilización de ayudas externas: la adquisición de negocios ya existentes o el acercamiento a otras empresas para realizar actividades conjuntas.*

Según lo indicado, las alternativas de “puesta en práctica” serían las siguientes:

1. Desarrollo Interno.
2. Compra de un negocio activo.
3. Fusión entre empresas.
4. Alianzas estratégicas.

Se incluye una breve descripción de cada forma de plasmación de la estrategia, aun cuando la simple enunciación resulta suficientemente significativa.

1.1. Desarrollo interno

A partir de la organización del negocio o negocios actuales, se desarrolla la nueva estrategia. Para hacerlo se utilizarán todos los conocimientos y decisiones acumulados en el análisis estratégico. Se emplearán tanto recursos que ya se tenían, sinergias, como otros que se contratarán. Pero la constitución del negocio en su conjunto y en sus líneas principales se realizará a partir de las decisiones emanadas del perfil de capacidad, para intentar alcanzar la ventaja competitiva pretendida.

En suma, con todas las ayudas exteriores que sean necesarias, la preparación del nuevo negocio se realizará a partir de la dirección y los recursos que se poseen.

Como se ha advertido, el desarrollo interno supondrá la utilización estricta de los procedimientos recomendados en el “proceso estratégico analizado”. La dirección debe apreciar si la organización *tiene capacidad para conducir la puesta en práctica de la nueva estrategia*.

Como todos los procedimientos han sido ampliamente comentados en las páginas anteriores, en este apartado *no se hará referencia al desarrollo interno*, como forma de puesta en práctica.

1.2. Compra de un negocio activo

No es la primera vez que, en la metodología analizada, aparece la compra de negocio.

En este caso se considera, por las razones posteriormente analizadas, en qué casos la compra de negocio resulta el sistema más adecuado para poner en marcha la estrategia elegida.

Como se verá, esto supone negociar en un mercado especial, que es el de compra de compañías, bien en negociación directa o a través de los mercados de valores.

No se estudiarán aquí las acciones a tomar para la compra de empresas, sino el interés o no de adoptar una posición compradora.

1.3. Fusión entre empresas

Es una forma de puesta en práctica de la estrategia, que en muchos casos se ve forzada por la limitación de recursos o las dificultades para entablar luchas competitivas.

Las estrategias de penetración, acompañadas de rápido crecimiento, han sido causa frecuente de fusiones.

Las fusiones producen importantes efectos en las estructuras de las empresas fusionadas. Estas cuestiones se repasarán en lugar posterior.

1.4. Alianzas estratégicas

Representa la forma más ágil, en cuanto a costes de arrastre, de puesta en práctica de una estrategia.

La Compañía o el grupo empresarial buscan y se ponen de acuerdo con otras compañías que estén interesadas en compartir la estrategia. Mediante la “alianza” no renuncian a su independencia y tratan de aportar mucho de lo que ya poseen, aun cuando en ocasiones también deberán contribuir con nuevos recursos a la alianza.

Resultan ágiles en cuanto a costes de arrastre, pues en caso de ruptura las consecuencias o efectos residuales, sin ser despreciables, son mucho más bajos que en todos los casos anteriores.

Las alianzas que se analizarán posteriormente, se estudiarán fundamentalmente en su base estratégica y en la organización de su funcionamiento. Se pondrá poco énfasis en el “comportamiento dentro de la alianza” y en su forma jurídica por el enfoque estratégico de esta obra.

BREVE RESUMEN DE LAS CARACTERÍSTICAS DE LAS DISTINTAS ALTERNATIVAS DE PUESTA EN PRÁCTICA DE LA ESTRATEGIA

Tipo de Puesta en Práctica	Efectos en la capacidad de decisión	Dedicación de recursos	Efectos sobre el mercado
1. Desarrollo interno.	- Permite a la compañía mantener toda la capacidad de decisión, con las únicas limitaciones que la nueva estrategia imponga.	- Exigirá la dedicación de recursos que precise la nueva estrategia, pero la exigencia de recursos se ATENUARÁ, por la posibilidad de gran aprovechamiento de las SINERGIAS.	- Se incrementa la oferta en el mercado. Lo que supondrá un incremento de presión competitiva.
2. Compra de un negocio activo.	- Aparentemente, permite mantener a la compañía compradora toda la capacidad de decisión. Sin embargo, las características de la empresa comprada, aportarán LIMITACIONES a la gestión de la empresa compradora, con las que ésta DEBERÁ TRANSIGIR.	- En tanto en cuanto la empresa compra APORTE ALGUNA PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO, la empresa compradora deberá pagar por los “recursos que adquiere” y por la cuota de mercado. Normalmente, salvo ocasiones de compra excepcionales, la dedicación de recursos es MAYOR QUE EN EL DESARROLLO INTERNO.	- Se compra también la cuota de mercado, por lo que, al menos inicialmente, no supondrá un aumento de presión competitiva. - No se añade capacidad de oferta directamente, aunque puede incrementar la capacidad competitiva de las empresas implicadas.
3. Fusión.	- Como posteriormente se analizará, la capacidad de decisión resultará de un REPARTO DE PODERES. Es decir, saldrá una capacidad de decisión NEGOCIADA.	- La dedicación de recursos SERÁ MENOR que en los dos casos anteriores, puesto que se APROVECHARÁN LOS RECURSOS DE LAS EMPRESAS FUSIONADAS. (Se producirán excedentes de recursos).	- Tampoco se incrementa la oferta pero se producirán los efectos de la suma de fuerzas de las empresas fusionadas como las economías de escala.
4. Alianzas estratégicas.	- En toda alianza, los coaligados mantienen su independencia en sus actividades tradicionales. NO EXISTE UNA POSICIÓN COMPLETAMENTE DOMINANTE DE NINGÚN SOCIO EN LA ALIANZA. En consecuencia, la capacidad de decisión en la alianza será COMPARTIDA.	- Las alianzas exigen MÁS RECURSOS QUE LAS FUSIONES, pero menos que el desarrollo interno o la compra. Los coaligados, aunque aprovechen muchos de sus recursos internos, deberán aportar otros para dar sustantividad organizativa a la alianza.	- Aumenta la oferta y la presión competitiva pero con una menor estabilidad que en el caso de Desarrollo Interno.

2. ANÁLISIS DE LAS DIFERENTES ALTERNATIVAS DE “PUESTA EN PRÁCTICA DE LA ESTRATEGIA”

2.1. Desarrollo interno

Según se indicó, la alternativa de desarrollo interno no se especificará, pues se apoya en gran parte de los criterios ya expuestos.

2.2. Compra de un negocio activo

a) Criterios generales

El planteamiento que vamos a analizar ahora se refiere a la conveniencia de adquirir una empresa ya existente, y que trabaja en el área producto-mercado por nosotros deseada, o bien desarrollar internamente la nueva actividad adquiriendo los recursos precisos, reuniéndolos y relacionándolos para la búsqueda de los objetivos pretendidos¹.

Entre las dos opciones consideradas, de compra o desarrollo interno, existen diferencias en cuanto al respeto de las definiciones realizadas en los nudos precedentes del proceso de selección estratégica. Así, el desarrollo interno, al dejar en completa libertad la magnitud, composición y relación de todas las variables que componen la nueva empresa, permite cumplir con mayor fidelidad las exigencias de los nudos precedentes en el proceso de selección estratégica; podemos ir a la estructura de recursos que permita el mejor aprovechamiento sinérgico, a la dimensión y localización deseadas. En cambio, si se opta por aprovechar una posibilidad de compra, algunas de las variables anteriores se verán afectadas por los propios condicionantes de la empresa comprada. Así, ésta traerá sus propias estructuras de recursos, con lo que variarán los aprovechamientos sinérgicos: normalmente poseerá una ubicación determinada, que puede separarse de la pretendida, e incluso una dimensión distinta de la anteriormente definida. Con esta advertencia únicamente pretendemos resaltar la necesidad de tener en cuenta estos aspectos diferenciales, midiendo su repercusión respecto a los objetivos.

Con el fin de que lo expuesto a continuación pueda comprenderse con mayor sencillez, indicaremos algunas de las ventajas e inconvenientes genéricos de la compra respecto al desarrollo interno. Normalmente, salvo casos especiales a los que posteriormente volveremos, la compra permite entrar inmediatamente en el negocio que se busca, ya que la empresa comprada se halla realizando dicha actividad, luego no es preciso dedicar recursos económicos, humanos y, a veces, sociales, a aprender el nuevo negocio. Esto no excluye la posibilidad de que ciertos casos de desarrollo interno se encuentren en situación también muy ventajosa, en lo que se refiere a los costes del aprendizaje del nuevo negocio; pero este punto se verá con claridad más adelante. Por

¹ Se toma como punto de partida el planteamiento de ANSOFF, 1987, obra citada, p. 208.

otro lado, y en lo que se refiere a economías de funcionamiento, ya hemos indicado que la empresa comprada, al acceder con su propia estructura de recursos, puede dificultar los aprovechamientos pretendidos (así, por ejemplo, si se pretendiese aprovechar algunos aspectos de la organización comercial, al venir la empresa comprada con la suya propia, salvo otro tipo de arreglos, se producirá una duplicidad de organizaciones comerciales que no hubiese ocurrido en el caso de desarrollo interno).

b) En qué casos se tomará la iniciativa de desarrollo interno, compra u otra forma de ayuda exterior

El presente apartado tiene como finalidad la orientación de las posturas de los decisores hacia la compra o el desarrollo interno. Es decir, después del análisis de las consecuencias sinérgicas, se adoptará una posición inicial de compra, considerando el posible mercado de compra existente, o de desarrollo interno, en cuyo caso no saldríamos a escudriñar el mercado de compra. No obstante, es preciso advertir que, en cualquier caso, aun cuando por la combinación de sinergias fuese recomendable el desarrollo interno, deben considerarse las especiales oportunidades de compra que pudieran presentarse, ya que una buena oportunidad, por sus “especiales características”, podría aportar mayores ventajas que el desarrollo interno, aun cuando éste fuese el recomendado de manera genérica.

A sensu contrario, si la recomendación genérica se inclinase hacia la compra, no debe olvidarse que la adquisición de una empresa en marcha trae consigo limitaciones, además de las indicadas en la sinergia de funcionamiento y que ya se habrán considerado al hacer la recomendación genérica, consecuencias sobre la dimensión y localización que afectan a los objetivos, hasta el punto de que quizá sea preciso cambiar de criterio cuando dichos efectos sobre los objetivos perjudiquen a los mismos de manera notable.

Todo lo anterior nos indica la parcialidad del análisis que realizaremos a continuación, lo que no disminuye su interés pues, al menos, señala caminos que evitan la total incertidumbre, aun cuando dichos caminos deban ser corregidos en algunas ocasiones.

Con el fin de que se puedan considerar de una manera ordenada las diferentes posibilidades, las alternativas se dividirán en dos grandes grupos:

1'. Posiciones extremas

En éstas los datos aparecen con mucha claridad y permiten decisiones más rotundas.

2'. Posiciones combinadas

Los datos presentan valores más compensados y las decisiones exigen combinar diversas posibilidades.

1'. Posiciones extremas

1'1. Cuando entre el negocio tradicional y la nueva estrategia las sinergias son:

Sinergia inicial:	Alta.
Sinergia de funcionamiento:	Alta.

Sería interesante adoptar una posición favorable al desarrollo interno.

Entre las razones que apoyarían el desarrollo interno, se encuentran las siguientes:

- La compra permite acceder con facilidad al nuevo negocio pues la empresa comprada ya está en él; sin embargo, debe tenerse en cuenta que, al ser fuerte la sinergia inicial entre las actividades antigua y nueva, la entrada en el nuevo negocio partiendo del desarrollo interno será relativamente fácil y poco costosa, luego la ventaja de la compra queda muy atenuada.
- Por lo que se refiere a la sinergia de funcionamiento, ya se indicó precedentemente que la empresa comprada viene con sus propios recursos y estructuras, lo que podría convertir en ilusorias las economías de funcionamiento, que sólo se podrían garantizar con el desarrollo interno.
- No obstante, debe advertirse que la empresa comprada puede *no perjudicar* la sinergia de funcionamiento, cuando ésta no proviene de los *recursos en común* sino de las *actividades relacionadas*, como serían los casos de mercados cautivos, etc., en que la sinergia de funcionamiento podría aprovecharse tanto en desarrollo interno como en compra.

1'2. Cuando las sinergias entre el negocio actual y el nuevo negocio son:

Sinergia inicial:	Baja.
Sinergia de funcionamiento:	Baja.

La búsqueda de oportunidades de compra será la postura más adecuada. La compra permitirá una mejor entrada en el negocio, con lo que se corregirá la insuficiente sinergia inicial.

Como hemos indicado, la sinergia de funcionamiento también será débil, probablemente porque las actividades antigua y nueva se hallan distantes. En consecuencia, la aportación de estructura de la empresa comprada no planteará dificultad especial para el aprovechamiento de las economías de funcionamiento, ya que éstas prácticamente no existen. No escapará al lector que podría ocurrir que la empresa comprada estuviese sobredimensionada en estructura para lo que la actividad exigiese; sin embargo, esta situación simplemente supondría que la oportunidad de compra localizada no es la más adecuada. El defecto de estruc-

tura es solamente de la empresa que se pretende comprar, y no del planteamiento inicial de conveniencia de compra (lo mismo que si la petición de precio de compra es excesivamente alta para el interés de la empresa compradora, o que si se da cualquier otra situación defectuosa en la empresa que se vende). La decisión debería inclinar a la sociedad que decide su estrategia por la búsqueda de una mejor oportunidad de compra.

2'. Posiciones combinadas

2'1. Las sinergias se presentan:

Sinergia inicial:	Baja.
Sinergia de funcionamiento:	Alta.

Nos hallamos ante uno de los casos más conflictivos. Por una parte, la débil sinergia inicial inclinaría hacia la adopción de una postura compradora, ya que la compra facilitaría una ventajosa entrada en el negocio; por otro lado, la compra, como en los casos anteriores, podría presentar dificultades en cuanto al aprovechamiento de las economías de funcionamiento.

Por otra parte, la posición de desarrollo interno permitiría la obtención de todas las ventajas de funcionamiento, pero la entrada en el área producto-mercado encontraría todas las dificultades inherentes a una sinergia inicial pequeña.

Cabe una postura intermedia que ayudaría a corregir alguno de los puntos débiles de esta última posición. Dicha postura sería la de inclinarnos por el camino del desarrollo interno potenciando éste con un contrato temporal de asistencia, que al menos permitiese atenuar los perjudiciales efectos de la sinergia inicial, prácticamente inexistente. Por ejemplo, un contrato de licencia. Es preciso llamar la atención sobre la exigencia de “temporalidad” de la asistencia, ya que en otro caso puede convertirse en una auténtica servidumbre tecnológica y de gestión que impida ulteriores desarrollos.

En conclusión, deberíamos comparar las ventajas de entrada en el negocio y los inconvenientes de sinergia de funcionamiento, en caso de compra, con las consecuencias en caso de que nos decidiésemos por el desarrollo interno con una asistencia temporal que favoreciese la entrada en el negocio.

Este planteamiento abre el camino a la búsqueda de soluciones combinadas. Éstas pretenden mantener los aprovechamientos sinérgicos cuando sea posible, y ayudarse de contrataciones o compras que corrijan las malas posiciones sinérgicas.

En el apartado siguiente se hace un desarrollo más detallado, para que se aprecien las posibilidades de trabajar con posturas combinadas.

2'2. Posibilidades más variadas de combinaciones sinérgicas

Este análisis sustituye, por su mayor generalidad, a la posición de:

Sinergia inicial:	Alta.
Sinergia de funcionamiento:	Baja.

Con el fin de generalizar la línea de razonamiento expuesta, es decir tratar de contratar sólo lo necesario para corregir las sinergias débiles y aprovechar las fuertes, a continuación se analizan dos situaciones que puedan ayudar en la fijación de criterios.

1.- Supongamos una empresa comercial que desea incorporar a sus ventas unos productos (grupos de productos o especialización de los mismos) que hasta el momento no trabajaba. Por ejemplo, unos almacenes, ampliamente extendidos por el mercado de “mobiliario de cocina”, desean entrar en el negocio de venta de “frigoríficos domésticos”.

Se plantea cuál sería su actuación respecto a una Diversificación Horizontal que supondría fabricar los propios frigoríficos que vendería.

a) Sinergia inicial (en caso de entrada en el negocio de fabricación de frigoríficos):

- Costes de aprender el nuevo negocio. La empresa histórica carece de experiencia en:
 - Inversiones productivas de transformación.
 - Conocimientos de producción, motivación y control.
 - Dirección de empresas con personal de características diferentes, con procesos que tengan costes variables de transformación elevados, etcétera.

Por tanto: *altos costes de aprender el negocio.*

- Costes de captar demanda de frigoríficos. Al apoyarse en su red comercial, en su imagen de marca, el negocio de muebles de cocina tendrá buena sinergia en este aspecto.

b) Sinergia de funcionamiento:

- Dirección de almacenes comerciales y fábrica de frigoríficos. Como se ha comentado, exigen conocimientos y criterios distintos, incluso estilos diferentes, con lo que la sinergia de funcionamiento en este aspecto será *débil*, debiendo tenerse especial precaución para que no resulte negativa.
- Sinergia comercial. Resultará buena a través de la propia red de almacenes del negocio tradicional.

El objetivo que debería intentarse en casos de esta naturaleza sería *evitar las situaciones débiles*, si fuese posible sin necesidad de tomar decisiones de compra, que podrían arrastrar otras *rigideces*.

Por tanto, en la situación analizada se trataría de evitar:

- Los costes de aprender el negocio.
- Posibles sinergias negativas al dirigir simultáneamente fábrica y almacenes.

Para obviar estos problemas sería mejor no entrar en la actividad de fabricación, aun cuando se entre en el negocio de venta de frigoríficos, por ejemplo a través de una actuación como *marquista*, es decir, se comercializaría con marca propia frigoríficos fabricados por otros. También cabría intentar alguna forma de colaboración con una organización con experiencia en la gestión técnica de los productos complementarios, por ejemplo, una alianza en diversificación horizontal con un fabricante de frigoríficos domésticos.

2.- Analicemos ahora el caso de una empresa que fabrica y vende productos de consumo duradero, por ejemplo frigoríficos domésticos y desea además vender frigoríficos comerciales (para supermercados, hipermercados, carnicerías, etcétera). Por tanto, de acuerdo con el planteamiento realizado en el capítulo quinto, se estaría adoptando una estrategia de desarrollo de productos en generación concéntrica.

La situación en este nuevo caso, sería la siguiente:

a) Sinergia inicial:

- Costes de aprender el negocio: bajos respecto a la gestión industrial, ya que el negocio tradicional posee experiencia en la tecnología del frío y en producción en general (aun cuando en este último punto existen algunas diferencias, ya que la producción de frigoríficos domésticos adoptará la forma de producción en serie, mientras que la de frigoríficos comerciales será de producción más flexible).
- Costes de captar demanda de frigoríficos comerciales: altos costes ya que no coinciden los clientes, canales, ni métodos de venta entre el negocio tradicional y el posible nuevo negocio.

b) Sinergia de funcionamiento:

- Dirección de fábricas, la experiencia de la primera será muy válida para la segunda.
- Sinergia comercial: los mismos problemas iniciales para empezar a vender se mantendrán a lo largo de la vida del negocio, con lo que esta sinergia será baja.

El objetivo, como en el caso anterior, sería *evitar las situaciones débiles*, sin comprometerse en decisiones que tengan importantes costes de arrastre.

Se intentaría evitar:

- Los costes de ganar demanda.
- Mala sinergia de funcionamiento comercial.

Esto podría hacerse, por ejemplo, mediante una estrategia de colaboración (aventura conjunta) compartiendo la red comercial con una tercera empresa ya introducida en la venta de bienes de inversión a establecimientos comerciales, (tal podría ser el caso de vendedores de “estanterías”, carros de transporte, básculas, etc.).

Podría alegarse que si el vendedor de bienes de inversión estuviese muy implantado en el mercado, no tendría interés en una aventura conjunta con una empresa que comienza. Si esto fuese así cabría ofrecerle la situación complementaria con la anterior, es decir, “fabricar los frigoríficos comerciales para que los venda con su marca a través de su red”.

En todo este juego lo que pretendemos es que el lector se habitúe al ejercicio de búsqueda de opciones que minimicen las situaciones negativas, siempre que sea posible sin embarcarse en aventuras con altos costes de arrastre (como en la mayoría de los casos supone la compra de una empresa en marcha).

c) Fijación del precio máximo en caso de compra

Este apartado que iniciamos tiene como exclusiva finalidad la determinación del precio *máximo* que se podría pagar, caso de existir una oportunidad de compra. Por consiguiente, en los razonamientos incluidos a continuación se buscarán los objetivos económicos. No se debe olvidar, sin embargo, que la decisión sobre compra o desarrollo interno está afectando también a los objetivos sociales, que éstos también deben cubrirse y que, en consecuencia, cualquiera de las dos opciones pudiera quedar descalificada si se dejasen sin atender los objetivos del resto de los grupos, al menos en la cuantía que se considera imprescindible (y ello aunque se lograsen los objetivos económicos).

Hechas estas advertencias pasamos a determinar el precio máximo de compra.

A) Criterio general. Los razonamientos son sencillos para cualquier lector mínimamente avezado en cuestiones financieras. Nuestra pretensión es modesta, en el sentido de que intentaremos simplemente la búsqueda de una formulación apropiada. En ésta, como veremos, los problemas más importantes se encuentran en la determinación de los resultados esperados para cada período, es decir en las necesarias previsiones que deberán realizarse. En el caso de la compra dichas dificultades se agravan por la circunstancia de que, al tomar una organización viva, incluimos elementos perturbadores ajenos a lo deseado en la planificación; sin embargo, se contará con la historia de la sociedad comprada, que ayudará en la interpretación de su evolución futura.

Los términos utilizados tienen el siguiente significado:

i: Tasa de rendimiento que podría obtenerse en caso de que se produjese una inversión alternativa distinta del desarrollo interno y de la compra.

GF_c: Generación de Fondos de la explotación comprada, en cada período (pe. cada ejercicio económico).

GF_d: Generación de fondos en caso de desarrollo interno, en cada período.

DI: Cuantía de la inversión en desarrollo interno.

VA_{DI}: Valor actualizado del desarrollo interno.

VA_c: Valor actualizado en caso de compra.

De acuerdo con esta terminología se calculan a continuación el Valor Actualizado de Compra y el Valor Actualizado de Desarrollo Interno.

$$VA_c = \frac{GF_{c1}}{(1+i)} + \frac{GF_{c2}}{(1+i)^2} + \dots + \frac{GF_{cn}}{(1+i)^n}$$

En GF_{cn} estaría incluido el Resultado del año n y el Valor Residual del negocio comprado, el mismo año n.

Valor Actualizado en caso de Desarrollar internamente el negocio

$$VA_{DI} = \frac{GF_{d1}}{(1+i)} + \frac{GF_{d2}}{(1+i)^2} + \dots + \frac{GF_{dn}}{(1+i)^n}$$

En GF_{cn} se incluye el Resultado del año n y el Valor Residual del negocio desarrollado internamente, el año n.

La diferencia entre las anteriores expresiones recoge EL RENDIMIENTO DIFERENCIAL entre Compra y Desarrollo Interno CON SU SIGNO. Puede ser positivo o negativo.

Según lo anterior:

$$VA_c - VA_{DI} = \text{Rendimiento Diferencial}$$

El Precio Máximo de Compra es el que iguala los Valores Actualizados Netos de Compra y de Desarrollo Interno, es decir, es el precio de indiferencia entre la opción de Compra y la de Desarrollo Interno.

$$VAN_c = VAN_{DI}$$

Siendo:

$$VAN_{DI} = VA_{DI} - DI$$

Si al VA_c : Valor Actualizado de la Compra, se le resta el Precio Máximo de Compra, resultará el *valor actualizado **neto** de compra*.

$$VAN_c = VA_c - \text{Precio Máximo de Compra}$$

Por tanto:

$$VA_c - P. \text{ Máx. de Compra} = VA_{DI} - DI$$

De donde,

$$P. \text{ Máx. de Compra} = VA_c - VA_{DI} + DI$$

Luego, *el precio máximo de compra* que se recomienda es:

$$\text{Precio Máximo de Compra} = DI + \text{Rendimiento Diferencial}$$

Pagar una cantidad más elevada que el Precio Máximo de Compra, aunque la compra, a ese precio superior, diese un Valor Actualizado Neto *positivo*², sería una decisión inadecuada, puesto que se despreciaría la realización del negocio por medio de Desarrollo Interno, que resultaría más interesante, *precisamente en la diferencia entre el precio pagado y el precio máximo de compra*.

2.3. Fusión entre empresas

La base más importante en que se soportan las fusiones entre negocios, es la consecución de “economías de escala”.

Como ya se vio al estudiar las sinergias, una parte importante de las economías de escala se deben a un aumento *menos que proporcional de los costes respecto al aumento de volumen de ventas*.

La fusión entre empresas forma parte la gran mayoría de las veces de una “Estrategia de Costes y Productividad”. Las empresas se fusionan para reducir costes, especialmente costes de estructura, aun cuando la concentración de operaciones conduce también a la disminución de costes variables. En algunas ocasiones, las fusiones pueden ser utilizadas para otras estrategias, por ejemplo de “desarrollo de mercados geográficos” o “desarrollos de productos”. Bien porque liberan recursos que se duplican y se pueden destinar a dichas estrategias, bien porque las empresas fusionadas se complementan en cuanto a los productos o mercados en que tienen más importancia.

² Recuérdese la fórmula financiera de selección de inversiones.

En el análisis de las fusiones, distinguiremos dos grupos:

1. Fusiones para estrategias cercanas al negocio actual.
2. Fusiones para estrategias más alejadas.

1. Fusiones para estrategias cercanas al negocio actual

Como se ha indicado en muchas ocasiones, estas fusiones tienen como finalidad “estrategias de Costes y Productividad”. Esta estrategia de rebaja de costes puede utilizarse como base para una “estrategia de penetración”, apoyada en criterios económicos, y, a veces, con una finalidad exclusivamente defensiva. Este último caso se produce cuando los fusionados se limitan a sumar sus participaciones en los mercados y a reducir los costes que las soportan.

En ocasiones la fusión libera recursos, que se utilizan para otras estrategias. Éstas se ejecutan en momentos posteriores a la fusión.

Con el fin de que sirvan de base ilustrativa se considerarán:

- a) Efectos de las fusiones para una “estrategia de costes y productividad”.
 - b) Aprovechamiento de los recursos en excedente, para una estrategia de “desarrollo de mercados geográficos”.
- a) Efectos de las fusiones para una “estrategia de costes y productividad”.

Debe advertirse que los análisis que siguen se refieren a fusiones entre empresas, que no tienen ninguna posición de prevalencia entre ellas. En otro caso, si una tiene preponderancia sobre el resto de las fusionadas, se trataría de una absorción, cualquiera que sea la apariencia que pretendiese darse y, por lo tanto, correspondería a compra (en relación a las alternativas establecidas de puesta en práctica de la estrategia).

Para entender mejor lo que sigue, se hará el supuesto de que se trata de empresas que se dedican al mismo negocio, en el mismo mercado geográfico. Se trataría de empresas anteriormente competidoras.

Los efectos de la fusión serían los siguientes:

- a.1. El primero a considerar es el ya citado, y preferentemente buscado, que es la disminución de costes. Costes de todo tipo, también costes variables, pero fundamentalmente se buscan reducciones en los costes de estructura. Reducción muy lógica, si se tiene en cuenta que se producirá una duplicidad en las estructuras, en muchos casos casi paralelas. Se pretende que la reducción de las estructuras no afecte a los márgenes. Esta situación pocas veces se produce de esa manera, a corto plazo las tensiones organizativas terminan afectando al mercado, y a medio, según las personas y recursos de los que se ha prescindido, pueden quedar afectados la capacidad de generación de políticas y de concepción de nuevos métodos y procedimientos.

En suma puede quedar afectada la capacidad competitiva, especialmente de *diferenciación* de las empresas fusionadas. Puede también quedar perjudicada la capacidad competitiva económica, cuando el perjuicio sobre los márgenes es mayor que el ahorro en gastos de estructura. Esta última situación no es tan infrecuente, especialmente cuando la pérdida de capacidad de diferenciación empieza a ser sensible. Suele caerse en el error de menospreciar esta posibilidad porque han existido un número elevado de fusiones de empresas que trabajaban en mercados entorpecidos. En estas circunstancias, los clientes tienden a permanecer con el proveedor tradicional, aunque se haya fusionado, pero esta permanencia no se garantiza cuando el cliente tenga la oportunidad de cambiar de proveedor.

a.2. Efectos antes de la fusión, una vez anunciada.

La fusión es presagio de cambios organizativos. Se generará una gran incertidumbre en los empleados, ya que muy pocos saben cuál será su situación futura.

En este contexto *todos los que tienen una oportunidad aceptable de cambio de empresa habitualmente la aprovechan.*

Esta situación tiene las siguientes características:

1. Se van las personas que pueden hacerlo, *no las que la empresa desee.*
2. *Nadie* a ningún nivel de empresa, salvo casos excepcionales, *puede hacer nada por evitarlo, pues se desconoce cuál será la organización final*, una vez realizada la Fusión.

En algunos casos en que los directivos se han atrevido a prometer posibilidades que escapaban a su control, la realidad posterior de la fusión ha producido grandes perjuicios a las personas que se fiaron de las promesas.

3. Incluso, en la mayoría de los casos, que un empleado se vaya *es un alivio para sus superiores pues supondrá una preocupación menos.*

Suele indicarse que, para evitar estas situaciones, es importante “acortar el tiempo desde el anuncio de la fusión hasta su consumación”. Sin embargo, debe advertirse que, aunque sea conveniente no prolongar la situación de incertidumbre pues la productividad disminuirá de manera sensible, tampoco es oportuno tomar decisiones de reestructuración poco meditadas, pues pueden producir mayores perjuicios que la situación de incertidumbre.

Lo verdaderamente importante es *definir y exponer los criterios que se utilizarán y posteriormente aplicarlos con rigor*. De este modo las personas saben a qué atenerse.

a.3. Efectos en el Proceso de Fusión.

a.3.1. Consecuencias en la estructura y en la distribución de los puestos.

De la fusión saldrá un nuevo diseño organizativo, la gran mayoría de las veces muy parecido al de las empresas fusionadas. El nuevo diseño deberá evitar la creación de puestos innecesarios, pues anularía en parte el ahorro pretendido en gastos de estructura, además generaría mayor malestar que el ya existente por la fusión.

Después del diseño, se deberán ocupar los puestos. Aun cuando lo adecuado sería que se produjese un proceso de análisis, en que las personas más adecuadas de cada organización, ocupen los puestos, lo cierto es que al final se termina en un *proceso negociador que pretende equilibrar la participación en la estructura de las empresas fusionadas*.

El sistema tan alejado de los criterios de dirección, termina por producir numerosas injusticias y frustraciones.

También durante un período de tiempo, hace que se extienda la frustración por la organización, con las correspondientes consecuencias en los mercados.

a.3.2. Efectos directos en la gestión.

Las empresas que se fusionan, acuden a la fusión cada una *con su propia cultura*. Como se ha dicho los puestos se cubren de manera negociada, esto produce que en las distintas áreas organizativas trabajen personas de distintos orígenes.

La mezcla cultural, y su correspondiente choque, se produce entre áreas y dentro de cada área.

El choque cultural se traduce en puntos de vista distintos y, a veces, enfrentados y en acciones, si no contradictorias, al menos divergentes.

Los problemas culturales se van corrigiendo mediante el nacimiento de una *nueva cultura común para todos*.

Compartir una nueva cultura exige tiempo. En ocasiones años.

Otra posibilidad es que *una cultura se imponga sobre las demás y termine expulsándolas*. Esto no se realiza sin fuertes luchas internas.

a.3.3. Consecuencias directas en los mercados.

Se producirán efectos en los mercados derivados de los problemas de gestión citados, pero en los casos de fusiones entre negocios iguales, se originarán además efectos directos en los mercados, normalmente perjudiciales.

Esta situación se da en aquellos casos en que varias empresas fusionadas comparten clientes. Los clientes por motivo de flexibilidad externa, desean mantener varios proveedores. Al producirse la fusión, los proveedores fusionados, se convierten en uno solo, con lo que la flexibilidad defensiva del cliente se perjudica. Es muy frecuente que los clientes, así afectados, disminuyan su aprovisionamiento, separando parte de su demanda hacia otro u otros proveedores ajenos a la fusión.

a.3.4. Duplicidades de activos.

La duplicidad de recursos se refiere también a los activos: edificios, maquinaria, instalaciones, utillaje, etc.

Estos activos normalmente se venden. Los resultados de la venta son muy desiguales:

- 1'. Dependen de la situación de amortización de los activos en cada empresa.
- 2'. También de su naturaleza, tiene peor venta un activo productivo ya utilizado, que un edificio comercial, situado en plena ciudad.
- 3'. La venta debe realizarse en mercados de recursos, que se desconocen y en consecuencia, deberá acudir a expertos, con los que habitualmente se habrá trabajado poco.

b) Aprovechamiento de los recursos en excedente, para una estrategia de “desarrollo de mercados geográficos”.

El planteamiento consistirá en liberar recursos, como consecuencia de las duplicidades de la fusión. Los recursos liberados, especialmente los recursos humanos, no se licenciarán sino que se pretende dedicarlos a una “estrategia de desarrollo de mercados geográficos”.

Esta decisión supondría ocupar a personas de la organización que, en otro caso, quedarían excedentes.

El interés para estas personas es sólo relativo, al menos en su aspecto comparativo. Debe tenerse en cuenta que:

- Puede producirse resistencia ya que, independientemente de las condiciones profesionales que se les ofrezcan en los nuevos puestos, que se suponen *superiores* respecto a los anteriores, deberán romper sus lazos históricos con su organización precedente, en la que habrán adquirido autoridad, y la tendencia natural de toda persona es consolidar lo que ya tiene, si es posible mejorándolo. En suma, supone para dichas personas un cierto *desarraigo*. No obstante, los nuevos gestores de la fusión podrían y deberían presentar la nueva aventura como un importante reto profesional y, tal como se indicó en otro lugar, demostrar la importancia para la empresa fusionada de esa aventura *dotándola de medios idóneos para su desarrollo*.
- No obstante, el problema más importante surgiría a lo largo del tiempo, ya que los mejores resultados y los más altos beneficios, durante varios ejercicios, los producirá el negocio tradicional (base de la fusión). Las nuevas aventuras, por muy bien gestionadas que estén, necesitarán tiempo para resultar significativamente rentables y sólo muy lentamente sustituirán en importancia al negocio tradicional. Esto significa que la importancia relativa de los directivos del negocio tradicional puede, aunque sea de manera no intencionada, llegar a ser mucho mayor que la de los directivos de las nuevas aventuras. Y, por consiguiente, quedarían para los primeros las *mejores oportunidades de promoción futura*.

En suma los directivos más eficaces sólo aceptarán estos puestos, cuando la alternativa sea la salida de la empresa o una prejubilación mucho más temprana que la edad habitual de retiro.

Caso especial de la fusión entre empresas que trabajan distintos mercados geográficos:

Se quiere hacer una referencia a aquellos casos en que el desarrollo de mercados geográficos existe antes de la fusión. Ésta se produce posteriormente y no se hace para liberar recursos y acceder a los nuevos mercados, como en el caso anterior. Se hace para disminuir costes, especialmente de estructura, y crecer en los mercados en que ya se está.

Esta situación se produce con frecuencia en negocios muy limitados por su actuación geográfica, como distribuidores de energía en determinadas áreas, instituciones financieras regionales, etc.

Al unirse los negocios que actúan en distintas áreas geográficas se produce una estrategia de “desarrollo de mercados geográficos” *de hecho*.

La fusión afectará de manera fundamental a los Servicios Centrales, de las empresas fusionadas, que se convertirán en *una sola organización*.

Las unidades operativas de cada mercado permanecerán, en la gran mayoría de los casos. Cabría alguna posibilidad de corrección por desajustes de capacidad, pero no será el problema más importante.

Uno de los aspectos destacables en esta situación *es el conflicto cultural que se plantea en servicios centrales*. Los problemas de reparto de puestos y de convivencia de culturas son similares a los explicados para las fusiones para una “estrategia de costes y productividad”. Debe anotarse el hecho diferencial que en el desarrollo de mercados geográficos ahora analizado, la duración y el conflicto del choque cultural son mayores, puesto que cada facción de los Servicios Centrales encuentra aliento y apoyo en las estructuras de los mercados geográficos de origen.

Desde la perspectiva comercial, pueden producirse coincidencias de clientes de mayor dimensión comunes en ambos mercados y ambos proveedores. Estos clientes quedarían con un solo proveedor para los suministros en ambos mercados, con el correspondiente efecto en flexibilidad externa, y la posible desviación de demanda.

2. Fusiones para estrategias más alejadas

Las fusiones entre negocios que representan entre sí estrategias más alejadas son más difíciles, pues las posibilidades de “economías de escala” son más remotas. Para que exista alguna ventaja de escala es preciso que las estrategias que relacionarían los negocios fusionados exijan algún elemento en común.

Podría ser el caso de negocios en relación de Diversificación Horizontal, que tuvieran en común las *actividades comerciales* y, como consecuencia de la fusión, los *servicios centrales*. El tratamiento de las personas de “actividades comerciales” y “Servicios Centrales” sería similar al considerado en apartados anteriores. Lo mismo podría decirse de los activos excedentarios.

La única diferencia estaría en el aspecto comercial que, como consecuencia de la diversificación horizontal, al poderse vender juntos productos complementarios podría permitir la entrada en nuevos clientes que desean el conjunto de ambos productos. La fusión permitiría materializar la estrategia de diversificación horizontal, con los efectos indicados.

Por último, respecto al comportamiento frente a los mercados, cabría distinguir entre:

- Fusión defensiva

La fusión de este tipo, sea o no confesada como tal, se inicia frente al temor de entrada en el *mercado tradicional* de las empresas fusionadas de otros competidores, que se teme estén en *mejores condiciones competitivas*. Se trataría por

tanto, y por parte de las empresas fusionadas, de una estrategia de *conservación de sus mercados históricos*.

En las fusiones defensivas se pretende:

- Conservar los márgenes al mantener la participación en los mercados habituales
- Ganar capacidad competitiva mediante la reducción de:
 - Los gastos de estructura de todo tipo, especialmente los de personal y dirección; ya que la coexistencia de ambas organizaciones produciría duplicidades.
 - Los recursos, ya que igualmente se producirán duplicidades innecesarias en las inversiones (centros productivos no saturados, centros de tratamiento de la información, delegaciones comerciales, etc.).

Los problemas derivados de los ajustes precisos ya han sido suficientemente tratados al exponer las fusiones que tienen como finalidad estrategias de costes y productividad.

- Fusión ofensiva.

La fusión ofensiva pretende sumar fuerzas para «además de defender los mercados tradicionales», entrar en otros mercados en los que hasta entonces no se estaba presente o se tenía presencia insuficiente.

La fusión ofensiva pretende, como la fusión defensiva, liberar recursos y estructura de los mercados tradicionales pero, a diferencia de la posición de defensa, en lugar de licenciar esos recursos y personas, dedica, especialmente los de mayor potencial de gestión, hacia las nuevas actividades con mejores oportunidades.

Las consecuencias sobre el personal son diferentes que en la fusión defensiva, en cuanto generan oportunidades nuevas y crean, por tanto, mayor ilusión por la gestión.

Incluso la coexistencia de estilos de dirección distintos, permitiría atenuar sus consecuencias negativas, ya que puede dedicarse la organización más agresiva a la conquista de los nuevos mercados y la más conservadora a defender el mercado tradicional.

Sin embargo, la dedicación de las personas más creativas a las nuevas oportunidades tropieza con algunas dificultades que ya han sido objeto de consideración y que contribuyen a dificultar el funcionamiento eficaz de las “fusiones ofensivas”. Para evitar que éstas también caigan en el desorden negociador característico de las «fusiones defensivas», y en suma, en el despilfarro de recursos humanos eficaces, sería preciso lo siguiente:

1. En el diseño organizativo resultante de la fusión, las «nuevas aventuras» deberían constituirse como centros de beneficio separados (sea por descentralización real o simulada) de la organización del negocio tradicional.

2. Se deberían crear comités de dirección en los que participasen tanto los responsables de los negocios tradicionales como los de las nuevas aventuras. En dichos comités se revisarían los aspectos conjuntos de todos los negocios, tanto tradicionales como nuevas aventuras, así como sus posibles interrelaciones. A través de dichos comités se garantizaría una presencia *más continua* de todos los directivos en la estrategia *global* de la empresa.
3. Los máximos responsables de la empresa fusionada deben habituarse a juzgar los resultados de sus directivos no tanto por las aportaciones globales en *valor absoluto* de sus áreas de responsabilidad, cuanto por su evolución, ya que, como se ha indicado más arriba, los negocios tradicionales durante varios ejercicios aportarán sensiblemente más que, los nuevos, en valor absoluto, pero la evolución histórica (comparada con la evolución histórica del mercado) nos indica hasta qué punto los negocios tradicionales se están aprovechando de inercias favorables.
4. Muy frecuentemente, los nuevos mercados representan el *futuro* de la compañía; por otra parte, tampoco debe olvidarse que la mortandad de las nuevas aventuras suele ser alta y en consecuencia, en mercados con creciente competencia, la experiencia creativa en la que se ha demostrado capacidad de hacer viables negocios en nuevos mercados es mucho más importante para las expectativas de la empresa que la experiencia simplemente conservadora de los mercados tradicionales. Por tanto, en estos contextos, para los más creativos deberían ser las mejores oportunidades de promoción.

2.4. Alianzas estratégicas

Mediante este sistema se intenta poner en práctica una estrategia, en colaboración con otras empresas. Todas mantienen su independencia, con excepción de los órganos comunes de la alianza.

Las alianzas tratan de aprovechar las sinergias entre tipos de negocios. Esto supondrá normalmente ahorro de recursos y utilización mutua de conocimientos.

Podría decirse que éstos son los aspectos objetivos o la *base real* de la alianza.

Además pueden existir otras consideraciones personales apoyadas en buenas relaciones, naturales o preparadas. Ésta sería la *base humana*. Ambas son necesarias, pero debe tenerse en cuenta que sin “base real”, la “base humana” puede generar buenas relaciones, pero nunca duraderas desde la perspectiva de los negocios. Por otra parte, una base humana conflictiva dificultará, e incluso puede impedir, el funcionamiento adecuado de la alianza; ambas son necesarias. Pero como ya se indicó, con anterioridad, en este apartado se pondrá el acento en la “base real”, incluyendo sólo consideraciones estratégicas y organizativas.

A pesar de que los análisis de los distintos tipos de alianzas, se realizarán desde la perspectiva estratégica, se incluyen a continuación los grandes criterios que deberán tenerse en cuenta en cualquier alianza:

1º. Las alianzas deben tener un *fundamento estratégico*.

Será más fácil organizar una alianza en que las estrategias de los coaligados ayudan al mantenimiento de la misma.

Además estrategias que conviven darán oportunidad para una mejor obtención de sinergias.

2º. El funcionamiento de la alianza obliga a tener en cuenta una serie de principios, cualquiera que sea la relación personal entre los coaligados.

2.1. Cada aliado, en sus actuaciones, deberá pensar en el *interes del conjunto* de la alianza.

No debe intentar obtener sus intereses de manera directa, es decir, en la relación con la alianza. Sino como consecuencia de los buenos resultados de la alianza deberá conseguir lo que pretendía.

2.2. No sólo cada coaligado se deberá poner como meta el conjunto de la alianza, sino también deberá considerar el interés particular del resto de coaligados. Dificilmente podrá durar una alianza en que alguno de los participantes obtiene poco o ningún resultado.

2.3. La alianza supone el trabajo conjunto de empresas con culturas distintas, las opiniones encontradas serán frecuentes. En estas situaciones es importante *evitar la tentación de romper*.

3º. Conviene buscar alguna *forma jurídica* que sirva de apoyo a la alianza. Aun cuando no sustituye ni el fundamento estratégico ni el humano, la base jurídica refuerza la continuidad de la alianza.

Las alianzas pueden adoptar las más diversas formas jurídicas. La estructura contractual de los acuerdos³, según el grado de autonomía de las partes, podría ser:

- Acuerdos de intercambio o contratos a largo plazo.
- Participaciones accionariales minoritarias, pero que permitan presencia en el Consejo, para facilitar el entendimiento y compromiso de los colaboradores.
- Asociaciones:
 - Acuerdos entre empresas: si el horizonte es incierto.
 - Consorcios, si se trata de realizar un proyecto concreto.

³ GONZÁLEZ, L.: *Cooperación y empresas. Retos, presente y futuro*. Thomson, Madrid, 2003.

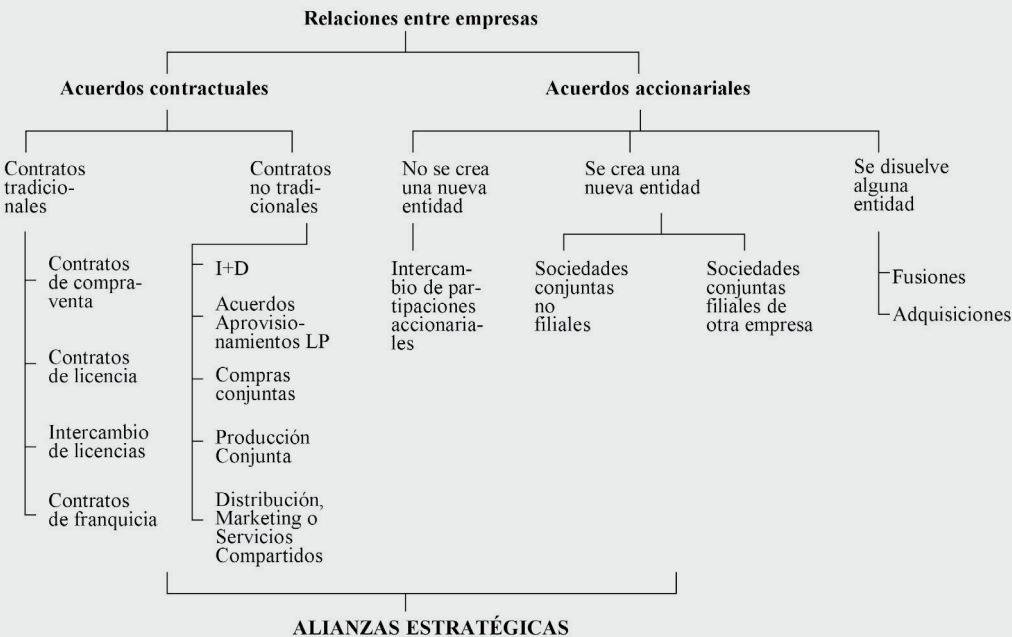
Pueden adoptar diferentes formas como la de Agrupación de Interés Económico (AIE) o Agrupación Europea de Interés Económico (AEIE), Unión Temporal de Empresas (UTE), etc.

- Sociedades conjuntas o *Joint Ventures*.

A veces en la realidad empresarial, e incluso en la literatura de gestión, se denomina alianzas a acuerdos entre empresas que no reúnen los requisitos para constituir una alianza estratégica, es decir:

1. Tener por objeto la realización de una estrategia sin comprometer la independencia de las empresas colaboradoras.
2. Mantener los colaboradores capacidad de decisión sobre la alianza, la mencionada capacidad compartida entre los colaboradores.

En el siguiente esquema se incluyen formas habituales de relaciones entre empresas, con diferentes finalidades de gestión y formas jurídicas. Se pretende resaltar las que constituyen alianzas estratégicas.



Adaptado de YOSHINO, M.Y. y RANGAN, U.S.: *Las alianzas estratégicas. Un enfoque empresarial a la globalización*. Ed. Ariel, S.A. Barcelona, 1996.

3. TIPOS DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS MÁS FRECUENTES

Hipotéticamente, cualquiera de las estrategias genéricas analizadas podría ser objeto de alianzas. Sin embargo, hay estrategias que difícilmente pueden ponerse en práctica a través de alianzas. Esta dificultad proviene, algunas veces, de los problemas que plantea intentar simultáneamente el mantenimiento de su independencia por parte de los posibles aliados y la coexistencia en la alianza. Por ejemplo, si se intentasen alianzas en “estrategias de penetración” se plantearán problemas entre los socios por la dificultad de colaborar en la alianza y competir en todos los demás aspectos. También es cierto que las sinergias entre los aliados serán buenas en una estrategia de penetración, pero posiblemente el conflicto superará las ventajas sinérgicas.

Hay otro tipo de estrategias con débiles, e incluso remotos, efectos sinérgicos que favorecen poco la realización de alianzas. En esta situación se encontrarían las alianzas en “diversificación concéntrica” y “diversificación por conglomerado”. En este tipo de estrategias caben acciones puntuales que combinen intereses mutuos, pero se trata más de colaboraciones puntuales que de alianzas con cierta permanencia.

Quedan algunas estrategias genéricas que aparecen combinadas en determinadas alianzas. Éste sería el caso de la alianza para el “desarrollo de productos”, que en este análisis se considerará en la forma de una alianza en “relación vertical” entre proveedor y cliente y que se denominará coparticipación⁴.

A continuación se realizará un somero análisis de las alianzas de uso más frecuente, se prescindirá de las alianzas para estrategias genéricas que, más arriba, se han considerado poco probables.

Las alianzas a considerar son:

- 1'. Alianzas para una estrategia de diversificación horizontal.
- 2'. Alianzas para el desarrollo de mercados geográficos.
- 3'. Alianzas en estrategia de costes y productividad.
 - 3'1. Para compras en común.
 - 3'2. Para el uso de una instalación compartida.
- 4'. Alianzas en relación vertical.
 - 4'1. Integración vertical típica.
 - 4'2. Coparticipación o *Partnering*.

⁴ Suele denominarse *Partnering* utilizando el vocablo inglés.

1'. Alianzas para una estrategia de Diversificación horizontal

Se produce este tipo de alianza, cuando una empresa determinada se alía con otra que ofrece productos complementarios a los de la primera, ambas ofrecen el *conjunto de ambos productos*.

Se trata de conseguir lo mismo que en un planteamiento estratégico de diversificación horizontal pero, en lugar de hacerlo la propia empresa, se realiza mediante el acuerdo con otra, manteniendo ambas su independencia para todo, excepto la colaboración en diversificación horizontal.

Las finalidades de este tipo de alianza son similares a las de la estrategia de diversificación horizontal. Debe contarse con las limitaciones que impone el trabajo en alianza.

Anteriormente se ha indicado que las alianzas tienen especial sentido cuando pueden aprovecharse efectos conjuntos entre los coaligados. Es decir, cuando existen sinergias. Por tanto, en el análisis de cada tipo de alianza se tendrán en cuenta: las “actividades relacionadas” que se originarán como consecuencia de la alianza y los “recursos en común” que se usarán en la misma. Como se recordará, ambos aspectos se consideraron para el estudio de las sinergias entre negocios.

Actividades relacionadas:

Como se ha indicado, la estrategia de diversificación horizontal, al ofrecer productos complementarios, completa la oferta a los clientes y aumenta su fidelidad. Pero, a efectos de la alianza, lo más notable de una estrategia de diversificación horizontal es que, al ofrecer productos complementarios, puede entrarse en clientes que *sólo compran a los que les ofrezcan el conjunto*. Estos clientes *no comprarían a los coaligados si ofreciesen sus productos separadamente*.

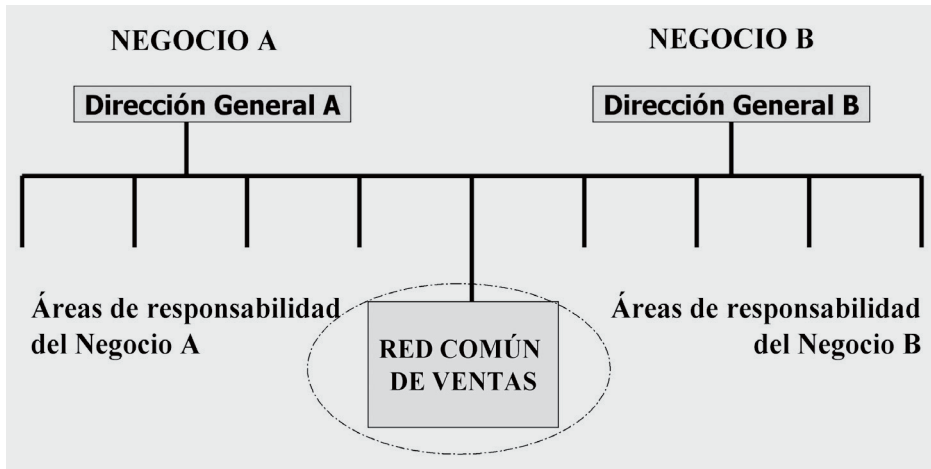
Las alianzas en diversificación horizontal serán interesantes cuando existan fundadas esperanzas de que se pueda *ampliar el número de clientes* como consecuencia de la posibilidad de oferta conjunta de los productos.

Recursos en común:

Al ser los productos complementarios entre sí, se venden a los mismos tipos de clientes, por tanto el más claro recurso en común que existirá será la utilización de la *misma red comercial*. (Cabrían algunos otros elementos comerciales comunes, pero resultará más sencilla la comprensión de la alianza, si reducimos el razonamiento a la “Red Comercial” y a la gestión de ventas).

Organización de la Alianza:

Se trataría de compartir la Organización de Ventas. Esto produciría una situación organizativa como la siguiente:



Para evitar estas situaciones, recuérdese el capítulo octavo en que se analizaron los efectos sinérgicos, se indicó que se deberían *separar de ambas organizaciones el área común, estableciendo un centro de beneficio* (o unidad de negocio) *independiente*, sea real o simulado.

De acuerdo con el anterior planteamiento, con la “Red Común de Ventas” se constituiría un Centro de Beneficio separado de ambas organizaciones.

No se entrará en este apartado en si se tratará de un centro de beneficio real o simulado, puesto que a lo largo del desarrollo de los diferentes tipos de alianza se irán aclarando los distintos condicionantes de los órganos comunes. Ahora se pone el énfasis sólo en los aspectos organizativos más relevantes para las “alianzas en diversificación horizontal”.

El centro de beneficio constituido por la “Red Común de Ventas” tendrá su balance de situación propio, así como su propia cuenta de resultados.

La cuenta de resultados a título de ejemplo tendrá los siguientes componentes:

+ Ingresos:	Constituidos por las Comisiones comerciales que pagarían los coaligados.
- Costes Variables:	Costes comerciales de ventas. (No incluirían publicidad y otros costes comerciales no variables).
- Gastos de Estructura de la Red:	Costes correspondientes a la Estructura de la Red Común.

RESULTADOS DE LA RED COMÚN

Quedarían por definir dos aspectos importantes del funcionamiento de la Alianza:

- a) Habrá o no problemas por el reparto de pedidos entre los aliados.
- b) Cuál será el ámbito de responsabilidad de la Red Común.

- a) Habrá o no problemas por el reparto de pedidos entre los aliados

Como posteriormente se verá, en otro tipo de alianzas se presentarán dificultades entre los aliados porque varios pueden estar interesados en los pedidos conseguidos por la Red de Ventas Común. No es éste el caso de la alianza en diversificación horizontal. La razón está en que *cada uno de los aliados pone a disposición de la organización común, gamas de productos distintos*. Complementarios, pero distintos. Esto supone que los productos que puede servir un coaligado, no los puede ofrecer otro. Esta circunstancia hace de las alianzas en diversificación horizontal organizaciones menos conflictivas.

Se debe, en este punto, hacer una puntualización. Al tratarse de una estrategia de diversificación horizontal subyacente a la alianza, los clientes apreciarán que se les ofrezca el conjunto de los productos complementarios, pero eso no significa que, en muchas circunstancias, no compren productos de un solo tipo sin comprar el resto de productos complementarios, por ejemplo con motivo de la compra de repuestos o por otras razones de flexibilidad en las compras, etc. Estas compras separadas pueden conducir a que las proporciones de venta de los coaligados *cambien respecto a la proporción que sugiera la complementariedad*.

Al cambiar las proporciones, las expectativas de los aliados que ofrecen los productos menos comprados pueden debilitarse, sobre todo en el aspecto comparativo. Los aliados, que se consideran perjudicados pueden tener tendencia a *romper la alianza*, porque otros aliados obtienen *más ventaja* que ellos de la “Alianza”. Esta tentación debe vencerse especialmente en aquellos casos en que la alianza *continúa siendo interesante* para los aliados menos favorecidos. No se trata de que otros ganen menos, sino de ganar lo suficiente para que el esfuerzo compense.

- b) Cuál será el ámbito de responsabilidad de la Red Común

En este punto se pretende determinar cuál será el alcance del trabajo de la Red Común y si se mantendrán o no las redes anteriores y cuál sería su ámbito de trabajo.

Se utilizará un esquema para considerar las alternativas extremas de ámbitos de responsabilidad.

Alternativas de ámbito de responsabilidad	Efectos	
	Actividades relacionadas	Recursos en común
1ª. La Red Común se ocupará de todo el mercado. Tanto el anterior a la Alianza como el nuevo mercado que se consiga con la Alianza.	- La atención sobre el nuevo mercado se debilitará, puesto que la Red común tendrá un ámbito de responsabilidad muy amplio (los mercados anteriores y el posible nuevo mercado consecuencia de la alianza).	- Se producirá un ahorro en Recursos Comerciales, al Reducir las Redes anteriores de cada negocio a una sola Red (la Red Común).
2ª La Red Común se ocupará SÓLO del mercado nuevo. Se mantendrán las redes de los aliados, que atenderán sus anteriores mercados.	- Al concentrar la atención de cada red en cada mercado, se garantiza mayor eficacia comercial sobre los mismos. La Red Común trabajará exclusivamente sobre el mercado nuevo y se esperarían mejores resultados.	- No se producirá ahorro en Recursos comerciales de las Redes. Puesto que se conservarán las redes de los aliados y se creará una nueva red.

Entre las distintas alternativas, la más adecuada es la segunda: “La Red Común se ocupará *sólo* del mercado nuevo”. Es la alternativa que *mejor garantiza el cumplimiento de la estrategia de diversificación horizontal*, para lo que fue creada la alianza.

La primera alternativa: “La Red Común se ocupará de todo el mercado”, es *más una forma, de puesta en práctica, de una estrategia de costes y productividad que de diversificación horizontal*. Esta última queda minimizada cuando no anulada.

Por otra parte, los costes de arrastre que conllevaría anular la red comercial de los colaboradores no es acorde con las características del método de puesta en práctica elegido.

2'. Alianzas para el desarrollo de mercados geográficos

Como se verá este tipo de alianza se realiza para el acceso de los aliados, en condiciones competitivas, a un gran mercado. El gran tamaño del mercado no se refiere sólo al volumen sino a la uniformidad de las necesidades. Ejemplos de este tipo de mercados serían el de Estados Unidos, Europa o varios mercados asiáticos a medida que se vaya asentando su nivel de desarrollo económico.

Lo primero que podemos preguntarnos es entre qué tipo de empresas podrá realizarse, normalmente, esta alianza.

Se trata de vender, en el gran mercado, la gama de productos de los coaligados. Éstos serán, por consiguiente, negocios que ofrecen la misma gama de productos. Es decir, se trata de una alianza entre competidores ya sean reales o potenciales, en sus mercados tradicionales.

Como es lógico, el hecho de que las empresas que colaboran sean competidoras aportará dificultades al funcionamiento y duración de la alianza. Es difícil convivir y trabajar conjuntamente en un lugar y hacerse simultáneamente una competencia intensa en otro lugar. La alianza, como consecuencia, será más fácil entre competidores potenciales. Se entendería que son competidores potenciales las empresas cuyos mercados principales estén alejados, sean en el sentido geográfico o en el de segmentos. También debe advertirse que el alejamiento, en cualquiera de sus aspectos, supone para los aliados menos conocimiento mutuo y, en muchos casos, mayores dificultades culturales.

Requisitos que deben cumplir las empresas aliadas:

En el nuevo mercado los órganos de la alianza venderán indistintamente los productos de la gama, estos productos pueden haberse fabricado (o transformado) por cualquiera de los aliados. Esta circunstancia exige que los productos de los aliados tengan calidad homogénea para que sean intercambiables entre sí.

Otra cuestión que deberá resolverse es la “marca” con la que los productos deberán presentarse en el nuevo mercado. Esta decisión depende de la proyección en el tiempo que se desea dar a la alianza. Si se pretende utilizar la alianza “sólo para entrar en el mercado” y, posteriormente, los aliados piensan en separarse, es más difícil el uso de una sola marca, pero en todo caso deberá emplearse una “referencia común” que sirva de llamada al cliente final. Se han usado, quizás en exceso, las referencias geográficas, especialmente respecto a productos alimenticios (vinos, quesos, etc.), sin embargo, cada vez es más frecuente la utilización de referencias con una denominación especial, no geográfica (como ocurre con las alianzas entre compañías aéreas).

La utilización de una marca única, no sólo una referencia que mantendría la propia marca de cada coaligado, supondría que la alianza representa sólo un primer paso para una mayor integración.

Actividades relacionadas:

Según se ha señalado al exponer el contenido de esta alianza, con ella los coaligados pretenderían acceder a un gran mercado, dotado de alta uniformidad. Este tipo de mercados genera empresas de gran dimensión, quienes, a su vez, ostentan una gran capacidad de compra de materias primas o componentes, si se trata de empresas fabricantes, o gran capacidad de compra de productos si se trata de negocios comerciales o de distribución (grandes almacenes, cadenas, etc.). Se trata de acceder a los grandes clientes y a través de ellos aprovecharse de las dimensiones del gran mercado.

La llegada al gran mercado exigirá importante dedicación de recursos comerciales. Esto por sí mismo justificaría la alianza (sobre este punto se volverá al hablar de los recursos en común). Sin embargo, ahora se trata de reseñar que la

alianza será necesaria, en muchos casos, simplemente para mantener relaciones con los posibles grandes clientes. Esta circunstancia será especialmente importante para empresas (posibles coaligadas) cuya dimensión, aun siendo importante en su mercado tradicional, no es comparable con la de sus posibles clientes del gran mercado.

La razón está en que la gran capacidad de compra del cliente le inclina a relacionarse sólo con proveedores que, a su vez, tengan gran capacidad de oferta, esta capacidad de oferta garantizará los suministros a los clientes al tiempo que disminuirán sus gastos de gestión de aprovisionamientos.

Por parte de la empresa, posible vendedora de menor dimensión, resultará arriesgado comprometerse a suministrar aisladamente a un gran comprador, puesto que puede un solo cliente absorber parte importante de su capacidad de oferta (capacidad de producción y de servicio), lo que supondría para el vendedor un serio problema de Flexibilidad Externa, al concentrar excesivamente sus ventas en muy pocos grandes clientes. Si a esto se añade que estos grandes compradores pueden resultar atractivos para muchas empresas vendedoras, de los más diversos orígenes, se origina muy poca fidelidad del gran comprador que, consciente de su fuerza, cambia con facilidad de proveedor. La alianza da volumen, capacidad de negociación y aumenta la flexibilidad de los aliados.

Recursos en Común:

Como en el caso de las “alianzas en diversificación horizontal”, se organizaría una Red Comercial común, que constituiría un Centro de Beneficio Independiente, adoptando la gran mayoría de los casos la forma de una compañía independiente, participada por los aliados.

Las características serían similares a las indicadas para la diversificación horizontal.

Organización de la alianza:

Vuelven a plantearse dos problemas básicos para el funcionamiento de la alianza:

- a) Responsabilidad de la Red.
- b) Cómo se realizará el reparto de pedidos.

- a) Responsabilidad de la Red

Como se indicó para el caso de las alianzas en diversificación horizontal, la Red Comercial común deberá ocuparse “sólo del nuevo mercado”. En este caso con más razón que en la diversificación horizontal, al tratarse los aliados de empresas potencial o realmente competidoras.

b) Cómo se realizará el reparto de pedidos

A diferencia de lo que ocurría en las alianzas en diversificación horizontal, en este caso todos los coaligados tienen posibilidades de ofrecer todos los productos de la gama y estarían interesados en hacerlo, puesto que para eso se constituye la alianza. Esta coincidencia generará conflicto de intereses entre los aliados.

Este conflicto de intereses no se mostrará inicialmente. Al principio y mientras los nuevos compradores contrastan los productos de la alianza, las compras se referirán a los productos más sencillos de la gama, los menos interesantes, casi los residuales. En esta situación no existirá demasiado conflicto de intereses, pues bastará con que los responsables de la alianza vayan repartiendo proporcionalmente o, por turnos, las ventas de los citados productos.

Otra cuestión completamente diferente se planteará en momentos posteriores, a medida que la demanda vaya creciendo y exista la posibilidad de vender productos más interesantes dentro de la gama ofrecida. Todos los coaligados estarán interesados en los mejores productos de la gama, además como las gamas relativas (combinación de los productos vendidos en sus otros mercados) serán diferentes para cada uno, resulta prácticamente imposible establecer sistemas de reparto o turnos, porque los conflictos surgirían como consecuencia de los intereses cruzados.

El conflicto podría evitarse mediante un sistema que combinase objetividad del reparto e interés de los aliados.

Un sistema objetivo puede conseguirse mediante la oferta conjunta de los pedidos a todos los aliados (la oferta la realizaría la Red Común cuando le llegasen pedidos) y los aliados ofrecerían una Comisión de Ventas a la Red Común, el coaligado que ofreciese mayor comisión se llevaría el pedido.

El sistema sería objetivo y no presentaría problemas operativos, ya que con los medios de comunicación disponibles la oferta llegaría en segundos y se podría responder también con rapidez por los aliados interesados en el pedido.

Una cuestión diferente es el interés que el sistema puede originar en los aliados. Como se ha dicho, las gamas relativas de los aliados serán diferentes. Esto hace que la importancia relativa de un pedido sea diferente para cada participante en la alianza. Por ejemplo, si existen aliados que tienen capacidad de servicio libre y otros no, los que disponen de capacidad de oferta estarán dispuestos a ofrecer una comisión más elevada, que los coaligados que deberán prescindir de alguna venta en sus mercados tradicionales para atender el pedido. Aun cuando todos tuviesen sus capacidades de servicio cubiertas, se entiende fácilmente que el interés por el nuevo pedido será diferente en función de sus gamas relativas, es decir, en función de las ventas en sus mercados tradicionales que deberán sacrificar para atender el nuevo pedido. Los aliados que tengan peores gamas relativas, deberán sacrificar ventas de menor margen, en consecuencia ofrecerán mayor comisión, puesto que para un margen igual para todos de los

productos a vender en el nuevo mercado, los aliados de peor gama relativa sacrifican menos margen por las ventas suprimidas en el mercado interno y, por tanto, podrán ofrecer mayor comisión.

Si se acude a un sistema de este tipo, los aliados de mejor gama relativa van perdiendo interés en la alianza, ante la dificultad de ofrecer comisiones que puedan competir con los aliados de peor gama relativa. Al final, la alianza desaparecería.

Para solucionar esta dificultad, a veces, puede acudir a un artificio, aunque ya, desde el principio, debe advertirse que no siempre es posible.

Se ha visto como en las alianzas en diversificación horizontal el reparto de pedidos, no representaba ningún problema, puesto que los aliados ofrecían productos diferentes, aunque complementarios.

En determinados casos, en las alianzas para el desarrollo de mercados geográficos, puede “simularse una diversificación horizontal”.

Esto consiste en que, para el nuevo mercado, no todos los aliados ofrecerían toda la gama de productos, sino que se repartirían los productos de la gama.

El gran problema es determinar qué productos ofrecerá cada uno, pues en la gran mayoría de los casos la mayor parte se inclinaría por los productos de más alto interés, es decir, de mayor margen.

No se trata de estimular una especie de sorteo de la gama, que conduciría a una situación de frustración similar a la anterior. La simulación considerada, “sólo sería posible si tiene una base real”. Esto significa que, a pesar de que todos los aliados ofrezcan toda la gama, cada uno de los aliados puede presentar ventajas competitivas frente al resto en determinados productos. Ventajas en calidad, en procedimientos de transformación, en diseño, etc. Estas ventajas no se presentan en otros productos de la gama ofrecida por el mismo aliado. Estas situaciones, son relativamente frecuentes entre competidores que mantienen un nivel de comportamiento similar en los mercados.

Se trataría de que cada aliado vendiese “sólo” los productos en los que posee mejor posición competitiva. Los aliados que no tienen especial ventaja competitiva ofrecerían los productos más bajos de la gama. La situación podría reconsiderarse cada cierto período de tiempo.

El contraste respecto a la diferencia en ventaja competitiva, de los distintos productos debería tener una base de mercado y no apoyarse solamente en la opinión de los aliados. Lo que, sin duda, originará opiniones encontradas.

Otra posibilidad, aunque mucho más complicada, sería aquélla en que la especialización entre los aliados fuese por funciones y no por productos. Por ejemplo, unos podrían ocuparse mejor de la fabricación, otros de las expediciones, etc. La situación es más conflictiva puesto que los productos, según el sistema anterior,

suponen claros márgenes y claras comisiones para la red, en cambio la valoración separada de cada una de las actividades que implica la venta de los productos, tiene muchas dificultades por la carencia de contrastes de mercado. A pesar de la evolución hacia una sociedad de servicios que permite subcontratar algunas funciones, con lo que ya se tendría un cierto contraste de mercado, esta circunstancia aun está lejos de constituir un elemento claro de referencia en todos los casos. Esta alternativa de funcionamiento tiene más sentido en las otras formas de puesta en práctica de la estrategia por su mayor estabilidad.

3'. Alianzas en Estrategias de Costes y Productividad

3'1. Para compras en común

La finalidad de esta alianza es la consecución de mejores condiciones de compra mediante la agrupación de pedidos de las empresas aliadas.

Tiene especial utilidad para los aprovisionamientos de materias primas, componentes o energías tipo graneles o *commodities* en general. Para utilizar una terminología más técnica, se trataría del aprovisionamiento conjunto de materiales, energías o servicios, que formarían parte de actividades clave de los coaligados incluidas en la 2ª Cuadrícula (Mucho peso en los costes - Poca capacidad diferenciadora), de la “matriz de compra o desarrollo interno de actividades clave”, analizada en el Perfil de Capacidad⁵, para cada aliado.

Una alianza de este tipo puede realizarse entre compañías que utilicen la misma materia prima o los mismos componentes, sean o no competidoras entre sí. Es importante para la alianza que los aliados se apoyen en estrategias en las que los aprovisionamientos no suponen un elemento fundamental de la capacidad competitiva. En otro caso, la alianza neutralizaría la diferenciación. Por el contrario, la alianza es más viable cuando los participantes tratan de rebajar costes de las compras y utilizan la alianza como una estrategia de costes y productividad con finalidad de *acompañamiento*, para reforzar otra estrategia. También es conveniente que los aliados no compitan agresivamente en los mercados de ventas, como se indicó en otro apartado, en estas circunstancias la alianza es más difícil. Así en aquellos casos en que la materia prima es objeto de transformaciones ulteriores, la alianza compradora tiene más posibilidades de cristalizar, ya que quedan, a partir de la materia prima, muchas posibilidades de incorporar elementos de diferenciación, por cada aliado.

Actividades relacionadas:

La principal consecuencia de esta alianza es la posibilidad de acceder a los grandes mercados internacionales de materias primas, energías, componentes y

⁵ En el capítulo 7.

graneles en general, en mejores condiciones que si los participantes fuesen de manera individual. Estas mejores condiciones no se refieren solamente a las ventajas económicas normalmente incorporadas a las compras de mayor volumen, sino a *poder negociar con los vendedores en dichos mercados, en condiciones más favorables*, es decir, ser acogidos con otras condiciones generales. Esta posibilidad de partir de una mejor posición negociadora se califica como *tener peso en el mercado*.

La alianza aporta “peso en el mercado”. Si se observa la postura negociadora del gran vendedor, se apreciará que para cubrir su “umbral de rentabilidad”, utilizará a los grandes compradores, a los que ofrecerá condiciones especiales. De ese modo con una serie de grandes operaciones, a veces incluso con contratos de largo o medio plazo, completa parte importante de su capacidad de oferta. A partir de ahí puede aumentar su flexibilidad externa (la del vendedor) con clientes más pequeños que conseguirán sus compras en condiciones sensiblemente peores. A veces, a esta postura de los vendedores se añade su resistencia a servir partidas reducidas, correspondientes a pequeños compradores, puesto que tienen efectos sobre los costes de estructura del vendedor.

Recursos en común:

La alianza exigirá una “Organización Compradora Común”, sus características y funcionamiento tendrán similitud con las redes comerciales recomendadas para las alianzas anteriormente comentadas. Sus comisiones se fijarán en función de las condiciones de compra, en lugar de las de ventas de los casos precedentes.

Las funciones de la “Organización compradora común” variarán según las características de los materiales o componentes a comprar, así la función logística que puede acompañar a la organización compradora dependerá, de manera importante, de la materia prima o componente a comprar, de la oferta internacional para almacenamiento y transporte de dichos materiales y de las propias condiciones de los aliados.

Un ejemplo típico de ahorro de costes de carácter logístico, lo constituye la agrupación de los aliados para el transporte marítimo de graneles. Los buques de mayor tonelaje suponen una rebaja notable en el coste del transporte.

Organización de la alianza:

Como se ha señalado, la alianza se organizará de manera similar a las alianzas en diversificación horizontal y desarrollo de mercados geográficos, respectivamente. Como un centro de beneficio independiente con características similares a las ya descritas para los mencionados tipos de alianzas.

Todas las alianzas plantean dificultades para su funcionamiento, e indefectiblemente, lo mismo pasa en las alianzas para comprar.

Entre los inconvenientes más reseñables, que deberán superarse se encuentran:

- a) Los aliados deben comprar en conjunto, a través de la alianza. Esto les hace perder flexibilidad compradora en cuanto al momento en que se deberán hacer las compras y, en muchos casos, respecto a la recepción e incluso respecto a la cantidad, que no podrá ser tan repartida a lo largo del tiempo.

Todo lo anterior se traduce en que los aliados se verán obligados, la gran mayoría de las veces, a mantener almacenamientos de materias primas o componentes más elevados que si actuaran individualmente.

Suele comentarse que una buena previsión de las necesidades evitará la subida de existencias. Por supuesto que puede atenuarla, pero debe tenerse en cuenta que la previsión ha de realizarse por cada uno de los coaligados, y además que, por buena que sea la previsión, siempre existirán desviaciones respecto a la absorción de materias primas y componentes. Desviaciones que se producirán no sólo por los aumentos de producción, sino por los cambios en la gama fabricada e incluso las desviaciones en consumo.

- b) Otra de las dificultades a resolver es la responsabilidad por el pago a los proveedores de las materias primas.

Desde el punto de vista de los proveedores de las materias primas, que concederán ventaja a la alianza por el volumen acumulado de pedidos, no será admisible el pago individualizado de cada aliado por la parte proporcional de su pedido. Exigirán el “pago total” de acuerdo con las formas de pago normales en el mercado correspondiente.

Los aliados deberán asegurar el pago mediante el correspondiente compromiso de recursos respecto al momento y en los términos en que se acuerden las operaciones.

Los dos aspectos anteriores producirán una serie de efectos desfavorables en los aliados, lo que no disminuye el interés de la alianza que se apoya en las sinergias derivadas de las actividades relacionadas y los recursos en común. Estos últimos deben ser más favorables que los perjuicios o inconvenientes indicados.

3'2. Para el uso de una instalación común

Se produce esta alianza cuando varias compañías se agrupan para comprar y usar en conjunto una instalación. La gran mayoría de las veces se tratará de instalaciones intensivas en capital, en las que resulta interesante compartir los cos-

tes de inversión. Puede realizarse la alianza para la adquisición de instalaciones productivas que constituyan alguno de los componentes básicos del negocio, pero no es lo más frecuente. Lo más habitual suele ser que se vaya a alianzas de este tipo para compartir máquinas periféricas, máquinas acabadoras que sólo se usan en algunos productos y para cumplir determinados requisitos, instalaciones de servicio como pueden ser elementos de transporte, también pueden ser frecuentes en instalaciones de cabecera que entregan productos semiterminados a los aliados, posteriormente estos productos semiterminados se convertirán en productos finales y en éstos los aliados volcarán sus ventajas competitivas.

No es preciso indicar que, previamente al inicio de una alianza de este tipo, los posibles coaligados habrán explorado la posibilidad de subcontratar las operaciones que realizaría la instalación común, pero de las oportunidades disponibles de subcontratación habrá resultado más económico que dichas operaciones sean realizadas por los propios aliados, bien colectiva o individualmente.

Por consecuencia, la alianza parte del interés de realizar las operaciones por los propios aliados, y se plantea si las ejecutará cada uno o tendría ventaja hacerlas en una instalación común.

Supuesto que la diferencia entre el uso de una instalación común y la utilización de una instalación propia de cada aliado sólo tuviese efectos en costes y productividad, no en cantidad ni calidad de productos, la decisión respecto a acudir a la alianza o poner la propia instalación constituiría una comparación entre costes de las tres posibilidades.

$$\left[I_c + \sum_{t=1}^{t=n} \frac{\Sigma X_{it} \cdot Pc_{it} - B_t^0}{(1+r)^t} - \frac{VRc}{(1+r)^n} \right] \leq \left[I_p + \sum_{t=1}^{t=n} \frac{\Sigma X_{it} \cdot CV_{it} + GE_t}{(1+r)^t} - \frac{VRp}{(1+r)^n} \right] \leq \left[\sum_{t=1}^{t=n} \frac{\Sigma X_{it} \cdot P_{sub_{it}}}{(1+r)^t} \right]$$

a) Instalación Común:

$$\left[I_c + \sum_{t=1}^{t=n} \frac{\Sigma X_{it} \cdot Pc_{it} - B_t^0}{(1+r)^t} - \frac{VRc}{(1+r)^n} \right]$$

b) Instalación Propia:

$$\left[I_p + \sum_{t=1}^{t=n} \frac{\Sigma X_{it} \cdot CV_{it} + GE_t}{(1+r)^t} - \frac{VRp}{(1+r)^n} \right]$$

c) Subcontratación de las operaciones en el mercado:

$$\left[\sum_{t=1}^{t=n} \frac{\Sigma X_{it} \cdot P_{sub_{it}}}{(1+r)^t} \right]$$

El tercer miembro representa la actualización de los costes de subcontratación.

Según los resultados, interesará al aliado analizado la decisión de ir a la Alianza o ir en solitario a la inversión.

La simbolización utilizada tiene el siguiente significado:

I_c : Parte proporcional del importe de la inversión en la “instalación común”, que correspondería al aliado objeto de análisis.

X_{it} : Cantidades de productos, del aliado, que pasarían por la instalación común cada período t .

$P_{c, it}$: Precio que cobraría la instalación común por las operaciones realizadas en cada producto cada período t .

B_t^O : Beneficio por período de la “Instalación Común”, correspondiente al aliado objeto de análisis.

n : Períodos del horizonte de la decisión.

I_p : Importe de la inversión en instalación propia del aliado objeto de análisis.

CV_{it} : Coste variable de las operaciones de cada producto en la instalación propia cada período t .

GE_t : Gastos de Estructura de cada período t de la instalación propia.

r : Tasa de actualización. (Coste del capital o tasa de reinversión equivalente).

VR_c : Parte proporcional del valor residual de la inversión común en el año n que correspondería al aliado objeto de análisis.

VR_p : Valor residual de la inversión propia en el año n .

$P_{sub, it}$: Precio estimado de la subcontratación de cada producto i en cada período t .

Actividades relacionadas:

En esta alianza se considerará que se pretende conseguir efectos favorables en costes y productividad.

Puede ser un planteamiento restrictivo, pero ayudará a clarificar los razonamientos. No se escapa que, en algunos casos, el trabajo en instalaciones de mayor dimensión, como serán las instalaciones comunes, puede producir efectos en la calidad de los productos. Sin embargo, no suele ser el motivo principal para la alianza ahora considerada.

Recursos en Común:

Como se ha indicado, la principal finalidad de la alianza para la instalación común es el aprovechamiento de las ventajas en costes y productividad de las instalaciones de mayor dimensión, las comunes, sobre las de menor dimensión, las particulares de cada socio.

En otras palabras, las ventajas más significativas serán:

- Ahorros en la inversión de cada aliado.

La cuantía de la participación de cada aliado en la inversión de la instalación común supondrá un importe menor que la posible inversión de cada socio si quisiese una instalación individual. El aumento de la cuantía de la inversión siempre crece menos que proporcionalmente respecto a la diferencia de capacidad productiva de las inversiones.

- Disminución de los Costes de Explotación.

Ventaja en costes de explotación de las instalaciones de mayor dimensión respecto a las menores. Las ventajas se manifestarán:

- En Costes variables, como consecuencia de las acumulaciones de pedidos de los aliados.
- En Gastos de Estructura de las instalaciones. Como en el caso de las inversiones, las estructuras necesarias para el adecuado funcionamiento de las instalaciones, crecen menos que proporcionalmente respecto a la capacidad productiva de las inversiones.

Debe tenerse en cuenta que las ventajas en costes consecuencia de la mayor dimensión y de la acumulación de pedidos de los aliados, se convierten en entorpecimiento en el servicio precisamente por dicha acumulación de pedidos. Ésta es una cuestión de gran relevancia, hasta el punto de que la “alianza para el uso de una instalación común” puede quedar invalidada cuando la “rapidez del servicio” sea un elemento de la mayor importancia en la estrategia. Cuando esto ocurra, será preciso prescindir de las ventajas en costes y productividad para conseguir una más rápida y particularizada respuesta.

Organización de la alianza:

Con la instalación compartida se constituirá una compañía independiente de los socios. Las participaciones de los socios, la gran mayoría de las veces, se constituirán en función del volumen esperado de utilización de la instalación común por cada uno de ellos. Se intenta mantener un paralelismo entre inversión y uso.

Como compañía separada deberá tener una dirección especial y estados financieros propios

Según se ha señalado más arriba, la programación debe ser rigurosa, sin ningún tipo de prioridades entre los aliados, lo que producirá efectos negativos en la capacidad de servicio de cada aliado.

La gestión de la instalación compartida puede complicarse a medida que va transcurriendo el tiempo y van variando las condiciones iniciales de utilización de la instalación común por parte de los socios. Si a esta situación, se añade la nada infrecuente posibilidad de que se produzcan excesos de capacidad y se abra la posibilidad de venta de servicios a terceros, se produce una situación relativamente compleja en la organización de la alianza.

Cuando se dan estas circunstancias, se producen tres tipos de relaciones con la “instalación común”:

1º. Terceros ajenos a la instalación.

Son demandantes de los servicios que la instalación ofrece. No tienen más que una relación comercial.

2º. Socios predominantemente inversores.

Esta categoría está compuesta por socios que utilizan la instalación pero menos de lo que inicialmente habían pensado, porque ha cambiado la demanda de sus propios productos. Esta situación conduce a que se produzca un desajuste entre su grado de participación en la inversión, y su grado de participación en el uso de la instalación.

3º. Socios predominantemente usuarios.

Representan lo contrario que los anteriores. Son aquellos aliados que pensaban utilizar poco la instalación común, y por tanto invirtieron poco, pero las cosas han cambiado y ahora demandan más cuantía de servicios que los inicialmente previstos. Se vuelve a producir un desajuste entre grado de participación y grado de utilización, pero esta vez con desproporción a favor de la utilización.

Así como las relaciones con terceros no presentarán ningún problema, las relaciones con cada tipo de socios provocan intereses encontrados entre ellos.

El cuadro adjunto ilustra la situación.

Condiciones	Relaciones		
	Tercero	Socio predominantemente inversor	Socio predominantemente usuario
Condiciones económico financieras.	- Condiciones de mercado. (Si no está conforme, cambiará de proveedor).	- Prefiere condiciones de mercado. (No le interesan unas condiciones ventajosas para los socios, usa poco la instalación. Le importa más el rendimiento de la inversión).	- Prefiere precio de transferencia o similar. (Le interesan más unas condiciones especiales para los socios que el rendimiento de su pequeña inversión).
Condiciones de Calidad y servicio.	En todos los casos deben darse condiciones de mercado. Será imposible mantener cualquier demanda por debajo de los niveles de calidad y servicio impecables en el mercado.		

Del cuadro anterior puede apreciarse el conflicto que se presentará entre los que se han denominado socios predominantemente inversores y socios predominantemente usuarios.

La aplicación de un precio de transferencia, es decir, unas condiciones especiales mejoradas respecto a las de mercado a favor de los socios que utilicen la instalación, no perjudica a los socios predominantemente inversores y mantiene la permanencia de los socios predominantemente usuarios.

No perjudica a los socios inversores porque los precios o condiciones de transferencia garantizan los mismos márgenes que los productos peores de la gama vendida a terceros por los gestores de la instalación común. Se obtendría con los socios que utilizasen la instalación el margen equivalente a los productos de menor interés vendidos a terceros. A medida que se mejore la gama de los productos vendidos a terceros se elevarían las condiciones de transferencia a los socios⁶.

Debe además tenerse en cuenta que, en ningún caso, deberá cobrarse al socio iguales condiciones que a los terceros. La razón es que, en el peor de los casos, la consecución de pedidos de los socios no genera gastos comerciales ni ocupación de los gestores comerciales de la instalación común.

⁶ Para mayor detalle véase: FREIJE, A. y RODRÍGUEZ, S.: *Control de gestión*. Ibérico Europeas de Ediciones, S.A. Madrid, 1993, concretamente: “Estudio de los esquemas de gestión en el caso de los procesos entre líneas”, pp. 551 a 552.

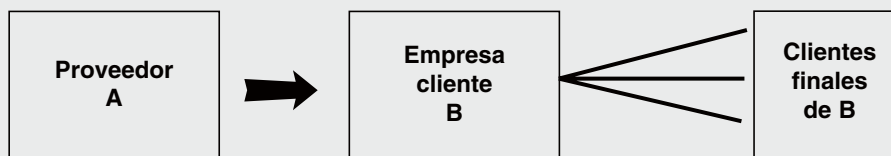
4'. Alianzas en relación vertical

4'1. Integración vertical típica

De todas las alianzas analizadas, ésta puede ser la que tenga menor contenido estratégico y mayor componente operativo.

Dentro de la “alianza en integración vertical típica” se incluyen aquellas colaboraciones entre “proveedor y cliente” cuyas características más destacables son:

- a) Mediante la colaboración se pretende que el conjunto proveedor-cliente, consiga un aumento de capacidad competitiva en el mercado final del cliente. Se trata de que la empresa cliente ofrezca ventajas, debido a la colaboración, a sus propios clientes finales.



La alianza se diferencia de aquellas que pretenden una estrategia de costes y productividad en que la “alianza en Integración vertical típica” se concibe con la visión puesta en el mercado de la empresa cliente, mientras que la alianza en estrategia de costes y productividad se concibe con la intención de disminuir costes de los aliados.

- b) La gran mayoría de las veces, la colaboración se refiere a contribuciones especiales, económico-financieras, entre proveedor y cliente. Esto lógicamente no excluye concesiones técnicas que no se reflejen en precio.

Actividades relacionadas:

La finalidad principal de la alianza es el aumento de demanda final. Este aumento de demanda se traslada también al proveedor. Los aumentos de demanda se traducirán en incremento de resultados.

Recursos en común:

Prácticamente no existen recursos en común, pues si bien como consecuencia del acuerdo entre proveedor y cliente disminuyen los costes derivados de la gestión de ventas y aprovisionamientos, también es cierto que la organización y

el mantenimiento de la colaboración exigen gastos y recursos, por lo que el cómputo final arrojará bajos beneficios en ahorro de costes y recursos.

Organización de la alianza:

La organización es relativamente sencilla por tratarse de operaciones muy definidas.

El primer aspecto a destacar, para la mejor comprensión de la alianza, es el interés de proveedor y cliente.

a) Interés del proveedor

El proveedor, a pesar de que ofrece al cliente unas condiciones ventajosas sobre las condiciones de mercado de los productos cedidos en la alianza, puede obtener ventajas en márgenes por mejora de gama de productos. Se trata de aquellos casos en que el cliente pide al proveedor productos de alto interés en la gama, el proveedor se lo ofrece en mejores condiciones que si lo ofreciese al mercado, y obtiene unos márgenes comparativos ventajosos con otros productos de la propia gama del proveedor.

El proveedor consigue así vender productos más interesantes, aunque con algunas concesiones.

Otra razón para la alianza puede ser el aumento de ocupación de las instalaciones del proveedor, cuando tenga capacidad libre.

b) Interés del cliente

El cliente recoge los principales efectos de la alianza, pues deberá mejorarse su capacidad competitiva. Esto supone el aumento de su cuota de mercado, con sus correspondientes aumentos de márgenes por volumen y por gama de productos.

Respecto a la duración de la alianza, debe añadirse que debido a su más tenue base estratégica, en relación con el resto de alianzas, su consistencia es menor.

Una alianza de este tipo tiene más contenido operativo que estratégico. Puede realizarse para una operación concreta, en que proveedor y cliente realizan una oferta para un pedido único. También puede llegarse a un acuerdo mientras dure el período de entrada en el mercado de la empresa cliente, tiempo de ganar demanda, o recuperar demanda.

En todas las alianzas las condiciones de relación deben revisarse periódicamente, pero en la “alianza en integración vertical típica”, al estar especialmente dependiente de las condiciones ofrecidas por el proveedor, estas condiciones pueden variar a medida que lo hace la composición de sus ventas, es decir, la gama relativa de sus productos.

4'2. Coparticipación

La coparticipación, también llamada *partnering*, se refiere a una colaboración entre empresas con la finalidad de desarrollar algún producto, componente, método o proceso, que ofrezca cualquier forma de innovación.

Aun cuando, en esta obra, se explica la coparticipación dentro de las “alianzas en relación vertical”, se desea advertir que cabe entre aliados que pretendan estrategias diferentes a la “integración vertical”, lo esencial es que las estrategias de los colaboradores presenten sinergias suficientes para mantener el interés conjunto. Es más frecuente en relaciones entre proveedores y clientes, pero esto no significa que no se hayan presentado buenas oportunidades de coparticipación en situaciones, por ejemplo, de diversificación horizontal entre aliados.

Con el fin de facilitar la comprensión, a continuación se profundizará en coparticipaciones entre proveedor y cliente, es decir que se realizarían entre negocios en relación vertical.

La coparticipación, así entendida, podría tener como finalidad el perfeccionamiento de un componente o de un proceso, que mejorará la ventaja competitiva, o los costes, de la empresa cliente. Especialmente en los casos en que se intenta mejorar la ventaja competitiva de la empresa cliente, tanto ésta como el proveedor, analizan conjuntamente el mercado final de la empresa cliente, para buscar respuestas que aporten elementos diferenciales.

Las ventajas de la coparticipación tanto para la empresa cliente como para el proveedor son:

1. La empresa cliente conseguirá la innovación o mejora en productos o procesos.
2. La empresa proveedora conseguirá un cliente.

Como se verá enseguida, para que ambos resultados sean reales, son precisos una serie de compromisos mutuos.

Actividades relacionadas:

La coparticipación es un esfuerzo compartido dirigido a la búsqueda de unos resultados, que pueden o no presentarse, hacerlo en uno u otro momento y con también incierta dedicación de recursos. Los aspectos más destacados serían:

- a) Es preciso un intercambio y puesta en común de recursos y conocimientos por parte de los aliados. Del esfuerzo compartido se espera la innovación o mejora que constituye la finalidad de la coparticipación.

- b) Suele suponer un compromiso a largo plazo entre los aliados, en el caso que se está considerando sería entre proveedor y cliente.

El compromiso tiene varias facetas:

1. La dedicación de esfuerzo, recursos y conocimientos compartidos, necesarios y durante el tiempo preciso hasta que se consigan unos resultados aplicables.
2. Una vez conseguida la mejora o innovación, debe aplicarse un acuerdo para el aprovechamiento mutuo de los resultados obtenidos.

El acuerdo exigirá “exclusividad” por ambas partes, en unos términos que permitan, tanto al proveedor como al cliente, compensarse del esfuerzo realizado.

- 2.1. El proveedor no podrá ofrecer a empresas competidoras de la empresa cliente el resultado de la coparticipación
- 2.2. Por su parte el cliente no podrá pedir a otros proveedores, competidores del que participó en la coparticipación, los materiales o componentes resultado de la alianza.

En ambos casos, no se trataría de excluir el hecho de pedir u ofrecer, sino de acompañarlos de los procedimientos obtenidos por el trabajo realizado en la alianza.

- c) La empresa cliente respecto a los aprovisionamientos y la empresa proveedora respecto a las ventas, además de aportar esfuerzo, recursos y conocimientos, deberán “acomodar” sus criterios de aprovisionamientos y comerciales. Han de tener en cuenta que habrá un período de pruebas y manejo de prototipos en que los resultados de la coparticipación ofrecerán más perspectivas de futuro que realidad inmediata.
- d) Por otra parte, la exclusividad que acompaña a la coparticipación plantea un claro problema de flexibilidad externa defensiva tanto para el proveedor como para el cliente, ya que impide la pluralidad de relaciones.

Recursos en común:

La coparticipación supone trabajo conjunto entre los negocios de los aliados. Además de las aportaciones de conocimientos y recursos, esta alianza no es posible sin que exista “confianza” entre los colaboradores; en el caso de relación vertical, confianza entre proveedor y cliente.

Esta confianza, además de la necesaria en cualquier tipo de alianza se manifestará:

- a) En la facilidad mutua de intervención en los procesos de unos y otros colaboradores.
- b) En la seguridad de que se cumplirán los requisitos de “exclusividad” posteriores.

Precisión del contenido de la coparticipación:

En este apartado se pretende definir, un poco más, el contenido de este tipo de alianza. Esta precisión se realizará mediante una comparación con el “intercambio o combinación de prestaciones” entre proveedor y cliente⁷.

Aun cuando el razonamiento que se incluye es aplicable sólo a las coparticipaciones en “relación vertical”, en nuestra opinión, resulta altamente ilustrativo porque ayuda a comprender mejor las características de la coparticipación.

Con las limitaciones indicadas, la comparación tiene su importancia. Debe recordarse que el intercambio de prestaciones entre proveedor y cliente buscaba la “mejor combinación de prestaciones y contraprestaciones” de tal manera que se consiguiese un intercambio que optimizase los intereses del conjunto, es decir, tanto del proveedor como del cliente. Por su parte, la coparticipación supone una contribución mutua para obtener unos resultados, aun no existentes, que pretenden favorecer los intereses tanto de proveedor como cliente. Aun cuando en la simple presentación de los criterios generales ya se aprecian algunas diferencias entre “reparto de prestaciones” y “coparticipación”, a continuación se exponen los puntos de distinción con algún detalle, puesto que ayudarán a clarificar las características de la coparticipación.

⁷ Se estudió en el capítulo 6, apartado 1: Potencial de negocio.

**COMPARACIÓN ENTRE REPARTO DE
PRESTACIONES (POTENCIAL) Y COPARTICIPACIÓN**

CONCEPTO	REPARTO DE PRESTACIONES	COPARTICIPACIÓN
- Relación entre proveedor y cliente.	- Prevalece el criterio de intercambio. (Se intercambian prestaciones y contraprestaciones buscando el mayor interés del conjunto).	- Prevalece el criterio de colaboración. (Proveedor y cliente enfocan su esfuerzo compartido, para buscar “nuevas respuestas”).
- Ámbito de análisis para el conjunto: Proveedor-cliente.	 Ámbito de análisis - El trabajo mutuo de intercambio sólo contempla las prestaciones mutuas entre Proveedor y Cliente. No se observan directamente las necesidades del mercado final. Estas necesidades son interpretadas “sólo por la empresa cliente”, al proveedor sólo le llega la demanda de aprovisionamientos, que la empresa cliente interpreta que precisa. En esa demanda de aprovisionamientos se realizará el intercambio de prestaciones.	 Ámbito de análisis - El trabajo mutuo parte de las necesidades del mercado final. A partir de dichas necesidades y mediante intercambios y aportaciones de conocimientos mutuos y recursos, se pretende dar nuevas respuestas para el mercado final.
- Situación de las prestaciones al materializarse.	- Al comienzo de la relación, las prestaciones: a) Están suficientemente definidas. b) Existen. c) Tanto proveedor como cliente pueden cumplirlas.	- Al comienzo de la relación las prestaciones. a) Deben definirse. b) No existen aun, o al menos no en la forma de trabajo compartido. c) Se definirán en “interrelación”.
- Tipo de innovación que suponen.	- La innovación está en buscar la “combinación” más adecuada.	- La innovación estará en concretar prestaciones diferenciales respecto a lo que disponían proveedor y cliente.
- Frecuencia y continuidad de las relaciones.	1º. Si la relación entre Proveedor y cliente es “repetible” podrá tener continuidad el intercambio en la misma forma, en cuanto mantenga ventaja competitiva. 2º. Si la relación no es repetible (por ejemplo, productos de inversión), la continuidad estará en la repetición con clientes similares. (Se utilizarán las referencias).	- El esfuerzo de la coparticipación sólo parecería justificarse para relaciones “repetibles” (el cliente pedirá al proveedor los materiales o componentes que resultasen de la alianza). Una vez conseguidas las innovaciones o mejoras, deberá procederse al “reparto de prestaciones”. Este reparto ordenará las relaciones posteriores al trabajo conjunto, y se aplicará dentro de los criterios de “exclusividad”, antes mencionados.

Organización de la alianza:

Aun cuando la coparticipación es un tipo de alianza en que la relación y confianza juegan un papel muy importante, no debe olvidarse que la base estratégica es un requisito fundamental para evitar conflictos que terminen por perjudicar las relaciones y la confianza. En esta línea debe recordarse que es más viable la coparticipación entre empresas en relación vertical, proveedores y clientes, o en situación de diversificación horizontal, productos complementarios, que entre negocios con estrategias con pocas sinergias entre ellos.

Otros aspectos, también de interés, para el adecuado funcionamiento de la coparticipación serían:

- a) La proposición del trabajo conjunto debe referirse a “actividades clave significativas”, es decir que tengan importancia para los colaboradores.

Por ejemplo, si se tratase de una coparticipación en “relación vertical”, entre proveedor y cliente, si se utiliza la “matriz de compra o desarrollo interno de actividades clave”, analizada en el capítulo 7 sobre Perfil de Capacidad, se trabajaría sobre actividades clave de la cuadrícula 2, o de la cuadrícula 4, todas considerando la matriz de la empresa cliente.

- b) Como en toda alianza, la elección de los posibles participantes es de la mayor importancia, pero en el caso de la coparticipación la implicación de las organizaciones de las empresas es mayor, eso exige:

- b.1. Cada organización debe tener capacidad probada para el trabajo compartido.

La capacidad debe partir desde la dirección. Es importante la experiencia en trabajos con zonas de sombra, con holgura de recursos e irregularidad de resultados.

También se precisa el estilo de dirección conveniente para el manejo de equipos en que no todos los componentes pertenecen a la propia empresa.

- b.2. El riesgo que supone una actuación en coparticipación, debe ser tolerado por los aliados, en otro caso supondrá una fuente constante de fricciones. Por ejemplo, una empresa con un número alto de decisiones estratégicas situadas en la zona 1ª de las tres zonas de riesgo por el conocimiento, estará más limitada en su capacidad de tolerancia al riesgo, y puede resultar un aliado incómodo aun cuando tenga interés en el esfuerzo compartido.

- c) Cualquier alianza, exige una organización especial y la coparticipación no es un caso diferente:
- c.1. Debe haber un diseño organizativo propio de la coparticipación, normalmente una estructura en equipo.
 - c.2. Es importante clarificar cuál será la colaboración de cada una de las empresas con el equipo encargado de la coparticipación. No debe olvidarse que, en ocasiones, el equipo de coparticipación interferirá en los procesos de los aliados.
 - c.3. El compromiso de recursos de todo tipo, humanos y financieros, debe acordarse con claridad.
 - c.4. Como en cualquier alianza también conviene definir un apoyo jurídico, que puede adoptar la forma de agrupación de empresas con fines determinados, de acuerdo con las diversas figuras existentes.

BIBLIOTECA DE GESTIÓN DDB

Dirigida por Fernando Gómez-Bezares, de la Universidad de Deusto

CONTABILIDAD FINANCIERA I: Introducción a la contabilidad, por Josep M^a. Rosanas Martí y Eduard Ballarín Fredes.

CONTABILIDAD DE COSTES PARA LA TOMA DE DECISIONES, por Josep M^a. Rosanas Martí.

SISTEMAS DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL, por Eduardo Ballarín Fredes, Josep M^a. Rosanas Martí y M^a. Jesús Grandes.

LAS DECISIONES FINANCIERAS EN LA PRÁCTICA. Inversión y Financiación en la empresa, por Fernando Gómez-Bezares.

EL CAMBIO EN LAS ORGANIZACIONES EMPRESARIALES, por Gordon L. Lippitt, Petter Langseth y Jack Hossoy.

GUÍA PRÁCTICA DE LA FRANQUICIA, por Martin Mendelsohn.

DIRECCIÓN FINANCIERA. Teoría y aplicaciones, por Fernando Gómez-Bezares.

GESTIÓN A MEDIDA DE LA EMPRESA, por Kepa Uriarte.

CASOS PRÁCTICOS DE INVERSIÓN Y FINANCIACIÓN, por Fernando Gómez-Bezares, Juan Jordano y Javier Santibáñez.

GESTIÓN DE CARTERAS. Eficiencia, Teoría de cartera, CAPM, APT, por Fernando Gómez-Bezares.

VALORACIÓN DE ACCIONES EN LA BOLSA ESPAÑOLA. Un análisis de la relación entre la rentabilidad y el riesgo, por Fernando Gómez-Bezares, José Antonio Madariaga y Javier Santibáñez.

SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y VENTAJA COMPETITIVA. Cómo gestionar con éxito los Sistemas de Información de la empresa, por José Antonio Ortega.

ESTADÍSTICA APLICADA A LA GESTIÓN Y A LAS CIENCIAS SOCIALES. Estadística descriptiva y probabilidad, por José Luis Narvaiza, Jon Paul Laka, José Antonio Madariaga y José Vicente Ugarte.

INVERSIÓN Y FINANCIACIÓN: CASOS RESUELTOS, por Javier Santibáñez.

ESTADÍSTICA APLICADA A LA GESTIÓN Y A LAS CIENCIAS SOCIALES. Inferencia estadística, por José Luis Narvaiza, Jon Paul Laka, José Antonio Madariaga y José Vicente Ugarte.

EJERCICIOS DE TEORÍA Y POLÍTICA FINANCIERA, por Javier Santibáñez y Fernando Gómez-Bezares.

GESTIÓN INTEGRADA DE PERSONAS. Una perspectiva de organización, por Alfonso C. Morales, J. Antonio Ariza y Emilio Morales.

ESTADÍSTICA APLICADA A LA GESTIÓN Y A LAS CIENCIAS SOCIALES. Análisis de la Varianza y Regresión, por José Luis Narvaiza, Jon Paul Laka, José Antonio Madariaga y José Vicente Ugarte.

OPCIONES Y FUTUROS, por Jaime Loring.

INTRODUCCIÓN A LA PSICOLOGÍA DEL TRABAJO, por José Luis Trechera.

COMERCIO ELECTRÓNICO: EMPRESARIO TECNOLÓGICO. Aspectos estratégicos, empresariales y tecnológicos de los negocios electrónicos, por Borja Salazar Ruiz.

LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL CON MÉTODO, por Antonio Freije Uriarte e Inmaculada Freije Obregón.

INTRODUCCIÓN A LA ESTRUCTURA ECONÓMICA. Fundamentos e instrumentos del análisis estructural, por Marta Álvarez Alday.

FUNDAMENTOS DE MATEMÁTICA FINANCIERA, por Amaia Apraiz Larragán.

NUEVOS CASOS PRÁCTICOS DE INVERSIÓN Y FINANCIACIÓN, por Javier Santibáñez y Fernando Gómez-Bezares

TEMAS ACTUALES DE ECONOMÍA Y EMPRESA. Cuestiones de interés social en el siglo XXI. Un enfoque económico y de empresa, por Pilar Flores y César Nebot (Coord.).

ANÁLISIS DE ESTADOS FINANCIEROS. Teoría y aplicaciones, por José Antonio Ortega Martínez

LA OPTIMIZACIÓN LINEAL: Un instrumento de gestión, por Miguel Ángel Larrinaga Ojanguren

ESTRUCTURA, INNOVACIÓN Y CRECIMIENTO ECONÓMICO: Una visión introductoria, por Marta Álvarez Alday; Ricardo Aguado Muñoz y Jabier Martínez López

Este libro se terminó de imprimir
en los talleres de Publidisa, S.A., en Sevilla,
el 7 de septiembre de 2009.

la estrategia empresarial con método

En esta obra los autores, profesores de la Universidad Comercial de Deusto, incorporan su amplia experiencia profesional, docente e investigadora sobre estrategia empresarial. Se han apoyado en los desarrollos metodológicos de sus escritos anteriores y en sus vivencias de los últimos tiempos, tan dominados por decisiones rápidas y con visión de corto plazo. El resultado es una sistemática renovada y especialmente dirigida a las decisiones estratégicas no improvisadas.

Aun cuando la especial concepción de la obra conduce a un planteamiento completo del desarrollo estratégico, su característica elaboración permite la aplicación parcial de módulos o nudos de la estrategia total.

Todo ello hace del libro un instrumento de enorme interés para la gestión de empresas e instituciones.

Desclée De Brouwer

