



**Trabajo de Licenciatura en
Administración de Empresas**

**La Estrategia Empresaria.
Miradas y propuestas complementarias.**

Mentor: Armando Bertagnini

Autor: Sabrina Fernández Marino

Legajo: 14061

Contacto: 15-5153-1721/sabri_fm@yahoo.com

Noviembre de 2007
Buenos Aires, Argentina

Índice

<u>RESUMEN EJECUTIVO.....</u>	<u>3</u>
<u>PRIMER CAPITULO</u>	<u>4</u>
<u>PROBLEMÁTICA</u>	<u>4</u>
Planteo del problema.....	4
Pregunta de investigación	5
Objetivos.....	5
Motivación.....	5
<u>SEGUNDO CAPITULO.....</u>	<u>7</u>
<u>MARCO TEÓRICO.....</u>	<u>7</u>
Que es el management	7
Que es la estrategia	7
<u>TERCER CAPITULO</u>	<u>11</u>
<u>LA ESTRATEGIA EN 1980 Y 1990.....</u>	<u>11</u>
La estrategia según la mirada de Michael Porter	11
La estrategia según la mirada de C K Prahalad.....	19
La estrategia según la mirada de Michael Goold	27
La estrategia según la mirada de Henry Mintzberg	34
Conclusiones Tercer Capitulo	40
<u>CUARTO CAPITULO</u>	<u>42</u>
<u>LA ESTRATEGIA EN LA ACTUALIDAD</u>	<u>42</u>
La estrategia según la mirada de Chan Kim y Renée Mauborgne	42
La estrategia según las miradas de Robert Kaplan y David Norton	48
Conclusiones Cuarto Capitulo.....	54
<u>QUINTO CAPITULO</u>	<u>56</u>
Una visión complementaria de la estrategia	56
Conclusiones sobre la pregunta de investigación.....	62
<u>BIBLIOGRAFÍA</u>	<u>63</u>

Resumen Ejecutivo

En el primer capítulo se desarrolla la problemática. Se plantea el problema, se explicitan las preguntas de investigación que guían el trabajo, la motivación que lleva a hacerlo y cuales son los objetivos que se pretenden alcanzar.

En el segundo capítulo se hace una introducción teórica al tema que delimita los conceptos básicos sobre management y estrategia. En este apartado se hace un recorrido histórico que muestra como el debate sobre estrategia llegó al estado que dio lugar a este trabajo.

En el tercer capítulo se analizan las primeras cuatro propuestas, las de Michael Porter, Michael Goold, C. K. Prahalad y Henry Mintzberg. Se recorren sus principales características y se hace un análisis de complementariedad entre las distintas miradas. En el cuarto capítulo se hace el mismo análisis para las propuestas de Robert Kaplan y David Norton y Chan Kim y Renée Mauborgne.

Finalmente en el último capítulo se amplía el estudio comparativo, contraponiendo las seis propuestas y analizando, en función de su rol en el modelo de negocios, como estos seis enfoques se complementan. Se sintetiza la información en un cuadro que muestra como algunas de las propuestas pueden ser usadas de manera simultánea mientras que otras necesitan ir siguiendo un orden cronológico. Por último se responden las preguntas de investigación.

Primer Capitulo

Problemática

Planteo del problema

El management como modelo de gestión existe desde los principios de la humanidad. A lo largo de los años el hombre trató de modelizar las conductas que lo llevaban a hacer un uso más eficiente de sus recursos. Adam Smith¹ o Frederick Taylor² fueron algunos de los pioneros de la administración en modelizar conductas. “La vida se comprende hacia atrás, aunque se debe vivir hacia delante” dice Thomas Carlyle³. Todo este proceso trajo consigo el incremento del conocimiento de la realidad, su sistematización y constante enriquecimiento.

En los últimos siglos fueron muchos los cambios que vivió el hombre. Con la llegada de Internet como herramienta de comunicación estos cambios se vieron acelerados y cada vez más complejos. Frente a este nuevo escenario surgieron distintas teorías sobre como gestionar los negocios cada una haciendo foco en un aspecto distinto. Hay por ejemplo teorías basadas en los recursos tanto físicos como humanos y teorías basadas en la estrategia de corto y largo plazo, modelos descriptivos, modelos normativos o modelos que integran ambos aspectos.

Dentro de cada escuela de management hay un rol asignado a la estrategia como elemento dentro de la gestión empresarial. Hay quienes hacen foco en su concepción y quienes hacen foco en su implementación, quienes la toman como una de las partes que integran el management y quienes la toman como la base del management. Este fuerte debate afecta no solo que enfoque estratégico conviene usar sino también cuando usarlo y como usarlo.

¹ La Teoría de los sentimientos morales de 1759 y La riqueza de las naciones de 1776.

² Shop Management de 1903.

³ Ensayista e historiador escocés.

Pregunta de investigación

Partiendo de un análisis comparativo de distintos enfoques formulados sobre estrategia se desea saber si ¿Los distintos enfoques estratégicos son excluyentes entre si? En caso negativo ¿Cuál es el criterio, o los criterios, que permiten la selección de los enfoques adecuados para ser aplicados de forma complementaria?

Se trata primero de comparar las distintas propuestas entre si para ver si son opuestas o simplemente distintas lecturas de la realidad. Luego de esta comparación se buscará un criterio que, de ser posible, permita una aplicación complementaria de dichas teorías ya sea en un mismo momento o en momentos sucesivos.

Objetivos

El objetivo es comparar las escuelas de pensamiento que ven la estrategia desde el mercado con aquellas que la ven desde los recursos, agregando a esto la perspectiva de la estrategia como proceso. A partir de dicho punto la idea es abrir el debate hacia quienes sostienen la estrategia como innovación y quienes defienden el proceso estratégico como ejecución. Lo ideal sería hacer dicho análisis basándonos en un recorrido histórico que nos lleve desde 1980 hasta 2007, pasando por las sucesivas miradas o enfoques significativos desarrollados.

El objetivo final es lograr hacer una síntesis y una comparación del material de lectura seleccionado sobre la materia de estudio, reflejando así los problemas actuales para poder llegar a alguna encontrar algún tipo de complementariedad entre las diversas propuestas.

Motivación

El trabajo de graduación es un trabajo en el cual debemos demostrar nuestra capacidad como creadores. Creo que un proyecto enteramente teórico me permite demostrar mi capacidad analítica así como también admite que yo aplique a éste diversos conocimientos adquiridos.

Por otro lado creo que es importante para seguir motivada a lo largo del proyecto que este sea de mi interés personal y en este trabajo yo encuentro una excusa para seguir educándome y manteniéndome al día con los temas de administración y estrategia cosa que de no ser por mi trabajo de graduación muy probablemente no haría.



Universidad de
San Andrés

Segundo Capitulo

Marco teórico

Que es el management

La gestión empresarial o management es la forma en la cual se manejan los recursos de una empresa y sus procesos en función de la obtención de un resultado.

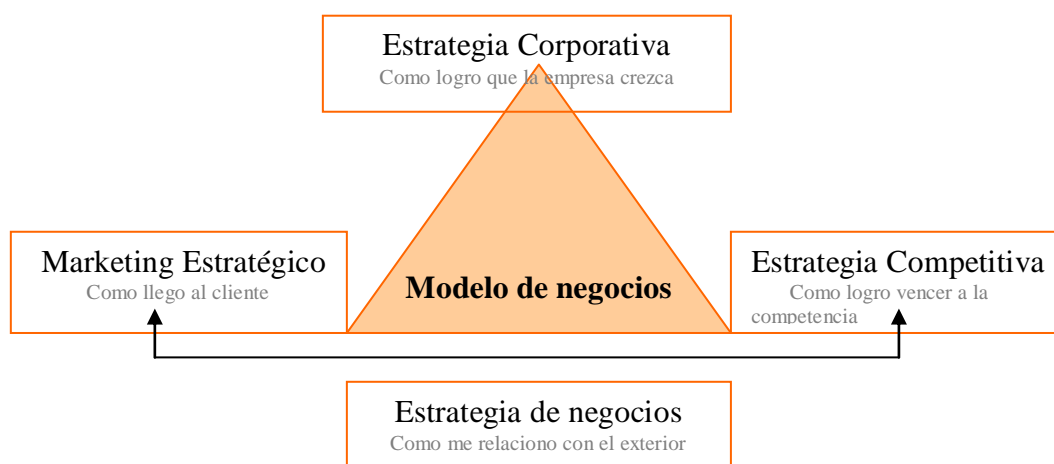
Según Armando Bertagnini (Bertagnini, 2000: 11) existen cinco grandes corrientes de pensamiento dentro del management todas basadas en la experiencia. La primera es la de los enfoques estratégicos la cual considera a la estrategia como eje central del funcionamiento de la organización y mira al management desde “la dirección”, en esta corriente existe el supuesto de que una estrategia adecuada constituye el fundamento necesario para una gestión exitosa. La segunda es la de los enfoques operativos que parte de la necesidad de eficacia y eficiencia de una institución, en este caso se parte desde “las operaciones” y se crea primero un enfoque y después una tecnología para satisfacer las necesidad de la organización. La tercera se centra en la globalización y es usada por las grandes compañías multinacionales, se basa en el despliegue internacional de las estrategias y de las operaciones. La cuarta se centra en el cambio y en como este condiciona al management, incluye un estudio psicosociologico de cambios profundos y una definición normativa de las estrategias. La última corriente es la enfocada en el aprendizaje organizacional que diferencia la estrategia deliberada de la emergente.

Que es la estrategia

La idea de Estrategia proviene de la ciencia militar, y es definida como la ciencia y el arte aplicados a la planeación y conducción general de operaciones de proyección a gran escala. La Estrategia Empresaria es el resultado del proceso de especificar los objetivos, las políticas y los planes de una organización para alcanzar estos objetivos, y la asignación de recursos para poner los planes en ejecución.

El modelo de negocios según la definición de Slywotsky (Slywotsky 1996: 4) es la totalidad según la cual una compañía selecciona sus clientes, define y diferencia su oferta, define que tareas va a llevar a cabo y sobre cuales va a hacer outsource es decir, sobre que factores se va a basar su ganancia. Es el mix de estrategias empezando por una estrategia pura de costos pasando por estrategias mixtas y terminando en una estrategia pura de diferenciación. Por otro lado Bertagnini tiene una visión complementaria a la de Slywotsky. Según el la estrategia empresarial presenta dos niveles (Bertagnini 2000: 49). El primero es el nivel corporativo. Este está compuesto por actividades básicas como la evaluación del contexto de la organización, la creación y el mantenimiento de la misión, la segmentación de mercado, la creación de la estrategia horizontal y de la integración vertical, la formulación de la filosofía corporativa y de la postura estratégica de la firma, la conformación del portafolio y finalmente el manejo de la infraestructura y del personal clave. Esta es aplicada a todas las partes de la firma. Tiene una mirada a largo plazo. Da la dirección a los valores, la cultura, a las metas y los objetivos corporativos. Habla de los niveles de diversificación o integración dentro de una empresa. El segundo nivel es el del negocio. Este está compuesto por dos factores, el marketing estratégico y la estrategia competitiva. El marketing estratégico se refiere a cómo llegar y como retener al cliente mientras que la estrategia competitiva analiza la forma de competir. Es de suma importancia la estrategia como modelo de negocios ya que permite generar y capturar valor para los accionistas.

Gráfico 1: El modelo de negocios en términos sistémicos.



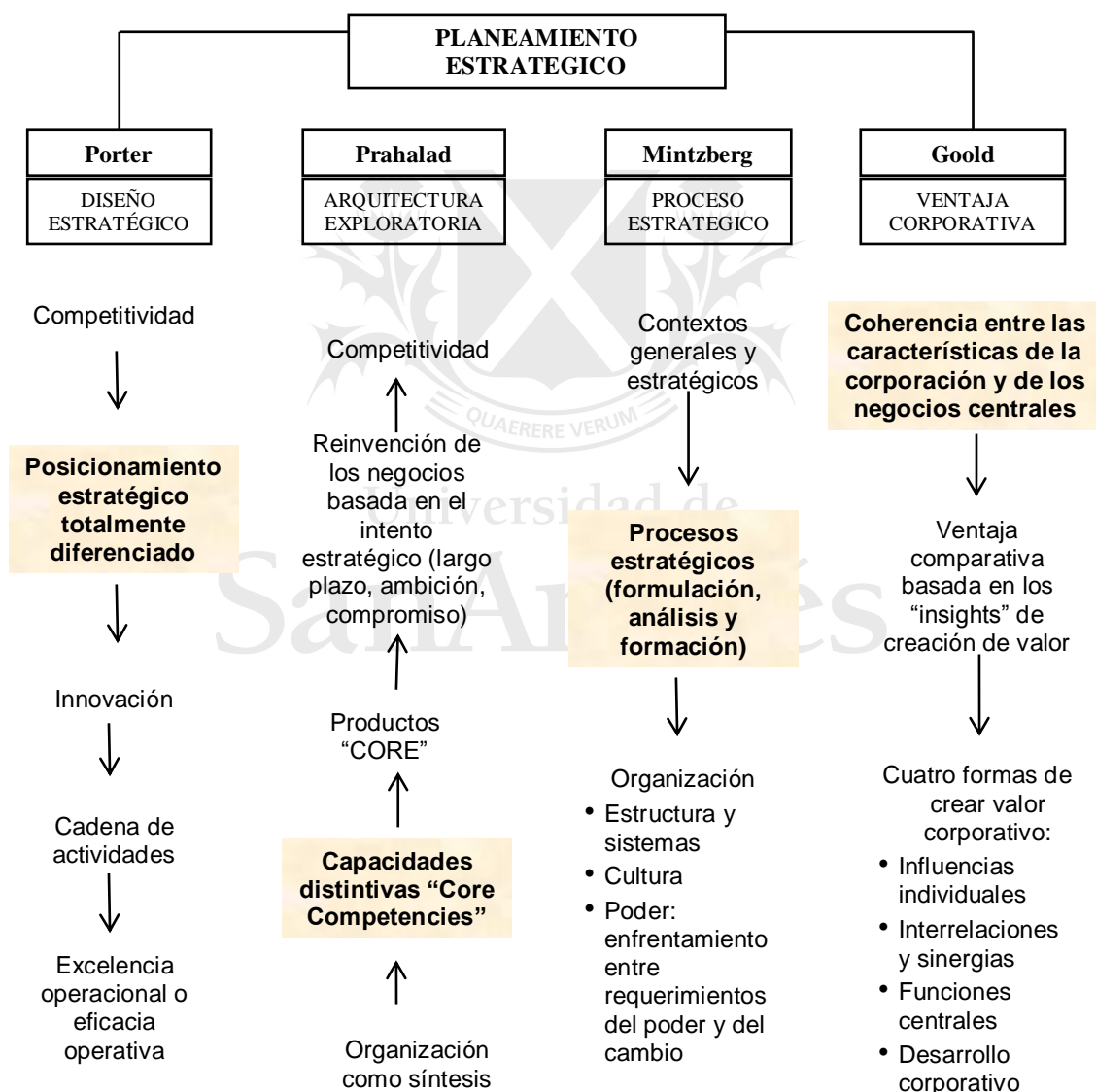
Fuente: “*Estrategia, management y el cambio, el estado actual del debate*” de Armando Bertagnini (2000). Adaptado.

La estrategia empresarial puede ser observada desde tres abordajes, el abordaje descriptivo, el normativo o uno dual. El descriptivo es más comúnmente utilizado por ramas como la política, la psicología y la sociología que ven la estrategia de una manera esencialmente descriptiva haciendo una enumeración de ejemplos sin dar métodos para su aplicación. El abordaje normativo es usado por estudiosos de la economía y la comunicación, generando modelos prácticos para la aplicación de la estrategia. Estos modelos van variando a medida que cambia el contexto. El abordaje dual abarca tanto aspectos descriptivos como normativos.

Mintzberg en su libro “Strategy Safari” (Mintzberg 1998) habla de las diez escuelas de la estrategia. El autor divide a las distintas teorías en función de su manera de generar las estrategias y a su vez clasifica cada teoría según su aplicación, ya sean descriptivas, normativas o mixtas. La primera escuela es la del diseño que mira a la estrategia como un proceso de concepción, desde el CEO tiene un carácter normativo (página 36). La segunda escuela es la de la planificación y mira a la estrategia como un proceso formal, desde los planificadores también es de carácter normativo (página 58). La tercera escuela es la del posicionamiento y toma a la estrategia como un proceso analítico, es también una escuela normativa (página 112). La cuarta es la emprendedora que habla de un proceso visionario esta escuela es descriptiva (página 133). La quinta escuela es la cognitiva que se focaliza en un proceso mental es por ende también descriptiva (página 170). La sexta es la del aprendizaje que habla de estrategias emergentes, según el autor esta escuela es tan compleja y tiene en tanta consideración el paso del tiempo que no distingue la formulación de la implementación siendo por ende una escuela mixta (página 208). La séptima es la del poder que mira los procesos de negociación y es una escuela descriptiva (página 260). La octava es la cultural que se enfoca en procesos colectivos y es también una escuela descriptiva (página 267). La novena es la del medio ambiente que habla de procesos reactivos y es descriptiva (página 288) y la décima, la configurativa es referida a los procesos de transformación, es de carácter integrados, es decir mixta (página 305). Dentro de todos estos niveles podemos situar a todos los autores que han escrito en algún momento sobre estrategia.

Las distintas miradas sobre la estrategia desarrolladas entre la década de los 80 y los 90 podría sintetizarse en las propuestas de cuatro autores: Michael Porter, Coimbatore Krishnan Prahalad, Henry Mintzberg y Michael Goold (Bertagnini 2000: 33). En la actualidad y con muchos cambios en las variables macroeconómicas mundiales han aparecido nuevos jugadores en el mercado de la estrategia empresarial entre ellos pueden destacarse por un lado Robert Kaplan y David Norton y por otro Chan Kim y Renée Mauborgne.

Gráfico 2: Corrientes Normativas del pensamiento estratégico hasta la década del 90.



Fuente: "Estrategia, management y el cambio, el estado actual del debate" de Armando Bertagnini (2000)

Tercer Capitulo

La estrategia en 1980 y 1990

La estrategia según la mirada de Michael Porter

Michael Porter nació en 1947. Es un académico estadounidense, que se centra en temas de economía y gerencia. Actualmente es Profesor en la Escuela de Negocios de Harvard donde conduce el Instituto para la estrategia y la competitividad (fundado por el). Es bachiller en ingeniería mecánica y aeroespacial, por la Universidad de Princeton. MBA por la Universidad de Harvard y Ph.D. en Economía Empresarial por la Universidad de Harvard. Su principal teoría es la de la Gerencia (competencia y ventaja) Estratégica. Actualmente se interesa en el papel de la responsabilidad empresarial dentro de la estrategia.

Sus ideas

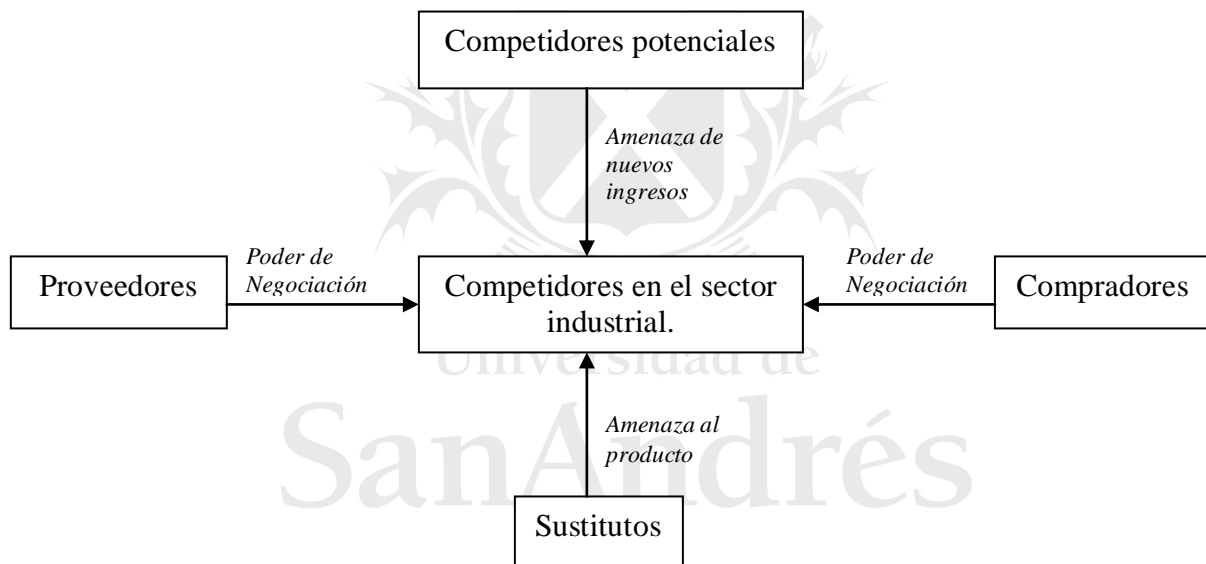
En su primer libro “*Estrategia Competitiva*” se analiza la estructura del sector industrial y de la competencia en una variedad de ambientes industriales, para luego en su segundo libro “*Ventaja Competitiva*” poder construir un puente entre estrategia e implementación, generando así una ventaja competitiva.

Según Michael Porter la competencia esta en el centro del éxito o del fracaso de las empresas. La estrategia competitiva es la búsqueda de una posición competitiva favorable en un sector de la industria, esta trata de establecer una posición provechosa y sostenible. Dos cuestiones importantes sostienen la elección de la estrategia competitiva, la primera es el atractivo de los sectores industriales mientras que la segunda son los determinantes de una posición competitiva relativa dentro de un sector industrial (Porter 1987: 19)

El primer determinante fundamental ya mencionado para la utilidad de una empresa es lo atractivo del sector industrial. La estrategia competitiva debe surgir de una comprensión sofisticada de las reglas de la competencia que determinan lo atractivo de un sector industrial. La intención última de la estrategia competitiva es tratar

idealmente de cambiar esas reglas a favor de la empresa. Según el autor las reglas de la competencia están englobadas en cinco fuerzas competitivas: la entrada de nuevos competidores, la amenaza del sustituto, el poder de negociación de los compradores y de los proveedores y la rivalidad entre competidores existentes. El poder colectivo de estas cinco fuerzas competitivas determina la capacidad de las empresas de un sector industrial a ganar, en promedio, tasas de retorno de inversión mayores al costo de capital. Las cinco fuerzas determinan la utilidad del sector industrial porque influyen en los precios, los costos y la inversión requerida de las empresas en un sector (Porter 1987: 22)

Gráfico 3: Las cinco fuerzas competitivas que determinan la utilidad de un sector.



Fuente: “Estrategia Competitiva: técnicas para analizar industrias y competidores” de Michael Porter (1987)

Porter argumenta que mientras que lo atractivo del sector industrial es parcialmente el reflejo de factores sobre los cuales la empresa tiene poca influencia, la estrategia competitiva tiene un poder considerable para hacer al sector industrial más o menos atractivo. Una empresa puede claramente mejorar o erosionar su posición dentro de un sector industrial a través de su elección de estrategias (Porter 1990: 35)

La segunda cuestión central en la estrategia competitiva es entonces la posición relativa de la empresa dentro de su sector industrial. El ubicarla determina si la utilidad de una empresa esta por arriba o por abajo del promedio del sector. Una empresa que se pueda ubicar bien, puede obtener altas tasas de rendimiento aunque la estructura del sector sea desfavorable y la utilidad promedio del sector modesta. La base fundamental del desempeño por sobre el promedio a largo plazo es una ventaja competitiva sostenida. Según Michael Porter hay dos tipos de ventajas competitivas que puede poseer una empresa: costos bajos o diferenciación. La importancia de cualquier fortaleza o debilidad que posee una empresa es en su esencia una función de su impacto sobre el costo relativo o la diferenciación. La ventaja en el costo o la diferenciación surgen a su vez de la estructura del sector industrial. Los dos tipos básicos de ventaja competitiva combinados con el panorama de actividades para las cuales una empresa trata de alcanzarlas, lo llevan a la creación de tres estrategias genéricas para lograr el desempeño sobre el promedio en un sector industrial: liderazgo de costos, diferenciación y enfoque. Según el autor la noción que fundamenta el concepto de estrategia genérica es que la ventaja competitiva está en el centro de cualquier estrategia, y el logro de las ventajas competitivas requiere que una empresa haga una elección, ser “todo para todos” es según él una receta para la mediocridad (Porter 1987: 28)

Universidad de
San Andrés

Gráfico 4: Tres estrategias genéricas

		VENTAJA COMPETITIVA	
		<i>Costo más bajo</i>	<i>Diferenciación</i>
PANORAMA COMPETITIVO	<i>Objetivo amplio</i>	Liderazgo de costos	Diferenciación
	<i>Objetivo limitado</i>	Enfoque de costos	Enfoque de diferenciación

Fuente: “Ventaja Competitiva, creación y sostenimientos de un desempeño superior” de Michael Porter (1987)

Siguiendo la ventaja competitiva de liderazgo en costos una empresa se propone ser el productor de menor costo en su sector industrial, la amplitud de la empresa en este caso es con frecuencia importante para su ventaja en costos. Las fuentes de la ventaja en costos pueden incluir la persecución de economías de escala, tecnología propia, acceso preferencial a materias primas y otros factores. Los productores de bajo costo venden clásicamente un estándar o producto sin adornos y colocan un énfasis considerable en la escala de madurez o en las ventajas de costo absolutas de todas las fuentes. Sin embargo un líder en costos también debe tener en cuenta que su producto debe ser percibido por el cliente como similar a la competencia, no pudiendo dejar totalmente de lado la diferenciación. Su foco está en la excelencia operacional, ejecutando de la mejor manera posible la estrategia elegida en cuanto a la medición del tiempo y los costos (Porter 1987: 30)

En una estrategia de diferenciación una empresa busca ser única en un sector, usando factores que son ampliamente valorados por el cliente. Selecciona uno o muchos atributos que son percibidos como importantes para sus clientes y pone énfasis en satisfacer esas necesidades. Esta exclusividad es recompensada con un precio superior al de la competencia. La diferenciación puede basarse en el producto mismo, el sistema de entrega por el cual se vende, el enfoque de mercadotecnia u otros factores. El reto de los productos diferenciados es que logren un precio superior que exceda los costos extras por incurrir en la unicidad del producto. Su foco está en la eficacia operativa ejecutando actividades similares a la competencia pero de mejor manera (Porter 1987: 31)

La estrategia de enfoque se diferencia de las dos anteriores en su segmentación del mercado, mientras que las anteriores tratan un mercado amplio esta se focaliza en un grupo determinado de clientes con necesidades específicas. Esta estrategia genera ventajas competitivas dentro de un sector pero no a nivel general. Los segmentos elegidos deben tener necesidades inusitadas o deben necesitar un sistema de producción o entrega que difiera del utilizado en segmentos más amplios. Lograr simultáneamente

dentro de un mismo sector distintas estrategias genéricas es imposible ya que estas son opuestas (Porter 1987: 32)

Porter desarrolló una herramienta básica para diagnosticar la ventaja competitiva y encontrar la manera de hacerla notoria: la cadena de valor, que divide a una empresa en las actividades discretas que desempeña en diseño, producción, mercadotecnia y distribución. La ventaja competitiva no puede ser comprendida viendo a la empresa como un todo, radica en las muchas actividades discretas que desempeña una empresa. Cada una de estas actividades puede contribuir a la posición de costo relativo y crear una base para la diferenciación. La cadena de valor desagrega a la empresa en sus actividades estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación existentes y potenciales. Una empresa obtiene la ventaja competitiva desempeñando estas actividades estratégicamente importantes más barato o mejor que sus competidores. El obtener y el mantener la ventaja competitiva depende de no solo comprender la cadena de valor de la empresa sino de cómo esta encaja en el sistema de valor general (proveedores, el canal y compradores) (Porter 1990: 41)

Gráfico 5: Cadena de Valor



Fuente: “Ventaja Competitiva, creación y sostenimientos de un desempeño superior” de Michael Porter (1990)

Análisis y conclusiones⁴

Gráfico 6: Implicancias del enfoque de Michael Porter

Hipótesis de partida	Industria desarrollada con una estructura estable.
Caracterización	<u>Descripción:</u> búsqueda de una ventaja competitiva. <u>Estructura:</u> mercado o industria estable. <u>Motor o impulsor:</u> deseo de generar una innovación estratégica. <u>Actores:</u> la gerencia.
Implicancias	<u>Contexto:</u> dominio de la oferta. <u>Plazo:</u> limitado, plazo corto y medio. <u>Carácter:</u> normativo. <u>Tipología:</u> estrategia competitiva.
Meta	Desarrollar una posición competitiva que se mantenga en el tiempo.
Medidas del éxito	Incremento sostenido en las ganancias.

Al haber escrito sus primeras teorías entre 1980 y 1987 el contexto sobre el cual se basa es uno predominantemente estático con cambios tecnológicos ya instaurados. Este ambiente el autor creó un modelo de competitividad estratégica en donde lo importante es ofrecerle al cliente algo especial, ya sea por su bajo costo o por sus cualidades distintivas, para lograr así ser el “dueño” de esa porción del mercado.

El autor mediante la creación de las estrategias genéricas busca encontrar dentro del mercado en el que se desarrolla una posición sustentable. Esta posición puede ser mantenida en el tiempo gracias a la innovación estratégica que nace de la aplicación de una de las estrategias ya sea de costos o de diferenciación. Es muy importante

⁴ Algunos de los aspectos a evaluar fueron extraídos del libro de Armando Bertagnini (2000) y otros ideados para este análisis particular.

Hipótesis: como ve el autor a la organización y a la industria en general, desde donde parte su teoría.

Descripción: como es la estrategia que el autor desarrolla.

Contexto: como se encuentran la oferta y la demanda en el momento de desarrollar la teoría.

Estructura: en que aspectos hace foco su teoría.

Motor o impulsor: que características generan la necesidad de esta estrategia.

Plazo: esta estrategia se desarrolla en el corto, mediano o largo plazo.

Actores: quienes llevan a cabo esta estrategia.

Carácter (del framework): es una estrategia descriptiva o normativa.

Tipología: el acento esta en la estrategia o en la estructura competitiva.

Meta: cual es el objetivo que persigue esta estrategia.

Medida del éxito: que cosas debería generar para ser considerada una buena estrategia.

igualmente saber que estas estrategias funcionan en un contexto determinado ya que el autor hace hincapié en la situación del contexto en el que desarrolla su teoría.

Gráfico 7: Supuestos de la propuesta de Michael Porter

	Nivel Macro	Nivel Micro
Escenarios	Globalización	Confrontación
Ventaja y estrategia competitiva	Eje país	Exclusión estratégica

Fuente: “*Las diagonales del cambio*” de Armando Bertagnini (1996).

Porter propone entonces la creación de estrategias que se adapten al medio ambiente en el cual esta situada la organización. Todas sus estrategias están basadas en información sobre un momento determinado en la historia (modelo de las cinco fuerzas) y por ende son relativamente de corto plazo. Además al encontrarse en un mercado con poca competencia (ya que la oferta era menor a la demanda) las fidelidades de los clientes eran más fáciles de lograr, haciendo que las estrategias tuvieran una mayor posibilidad de ser efectivas.

El modelo de Porter se enmarca dentro de un modelo de estrategia competitiva ya que lo que busca es la manera de obtener el porcentaje de mercado que las demás organizaciones no pueden captar ofreciéndole algo distinto o más barato al cliente. Su teoría esta creada para un mercado competitivo en donde ganar a la competencia es la manera de obtener el porcentaje de mercado deseado. Esta teoría es normativa aportando medios para su aplicación y herramientas para una caracterización de la industria.

La primera limitación del enfoque de Porter es que hoy en día en un mercado inundado por la oferta en el cual el cliente puede elegir se hace necesario ofrecerle simultáneamente ventajas en costo y en diferenciación. No alcanza con solo ofrecer precio o calidad, ambos requisitos son lo mínimo indispensable para poder competir en

el mercado actual, razón por la cual la teoría de Porter se puede considerar restringida a determinados mercados o situaciones. La segunda limitación es que el modelo de Porter se aplica muy bien en un mercado establecido con límites muy definidos pero es poco aplicable si se está ubicado en nuevos espacios de mercado donde la competencia simplemente no existe.

Si consideramos ahora los supuestos de la propuesta de Michael Porter (gráfico 6) podemos afirmar que el paso del tiempo no ha favorecido sus confirmaciones. Por el contrario en la década de los '90 y en el desarrollo de la presente década del 2000 se ha visto acrecentado el paradigma alternativo, especialmente a nivel micro, por lo que se refiere a la cooperación competitiva y la complementación estratégica.



La estrategia según la mirada de C K Prahalad

C. K. Prahalad nació en 1951. Este académico de origen indio es bachiller en ingeniería y tiene un doctorado en gestión en el Indian Institute of Management (IIMA). Actualmente se desempeña como profesor de estrategia corporativa en la Universidad de Michigan. Su principal aporte a la doctrina fue la teoría de las core competences. Actualmente sus intereses se encuentran en el desarrollo de los mercados para el tercer sector.

Sus ideas⁵

Las competencias core

“La manera mas poderosa de prevalecer en la competencia mundial es todavía invisible para muchas compañías. En los ochentas se medía a los ejecutivos en función de su capacidad para reestructurar las corporaciones. En los noventas van a ser medidos en función de su capacidad para identificar, cultivar y explotar las core competences que hacen posible el crecimiento, esto va a llevar a una noción completamente distinta de la corporación en si” C.K Prahalad en The Core Competence of the Corporation (Prahalad 1990: 79).

Prahalad sostiene que antes las compañías diversificadas podían usar sus unidades de negocios para la creación de distintos productos y estos llegarían a ser líderes mundiales; Pero que a medida que los límites del mercado cambian es difícil ser líder en un segmento por un lapso prolongado. La única manera de hacerlo es creando nuevos mercados, entrando rápidamente en mercados emergentes o cambiando los patrones de consumo del cliente dentro de mercados establecidos. El autor dice que la mejor manera de lograr dichas estrategias de mercado es mediante la visión de la empresa como un portafolio de competencias versus un portafolio de negocios (Prahalad 1990: 86)

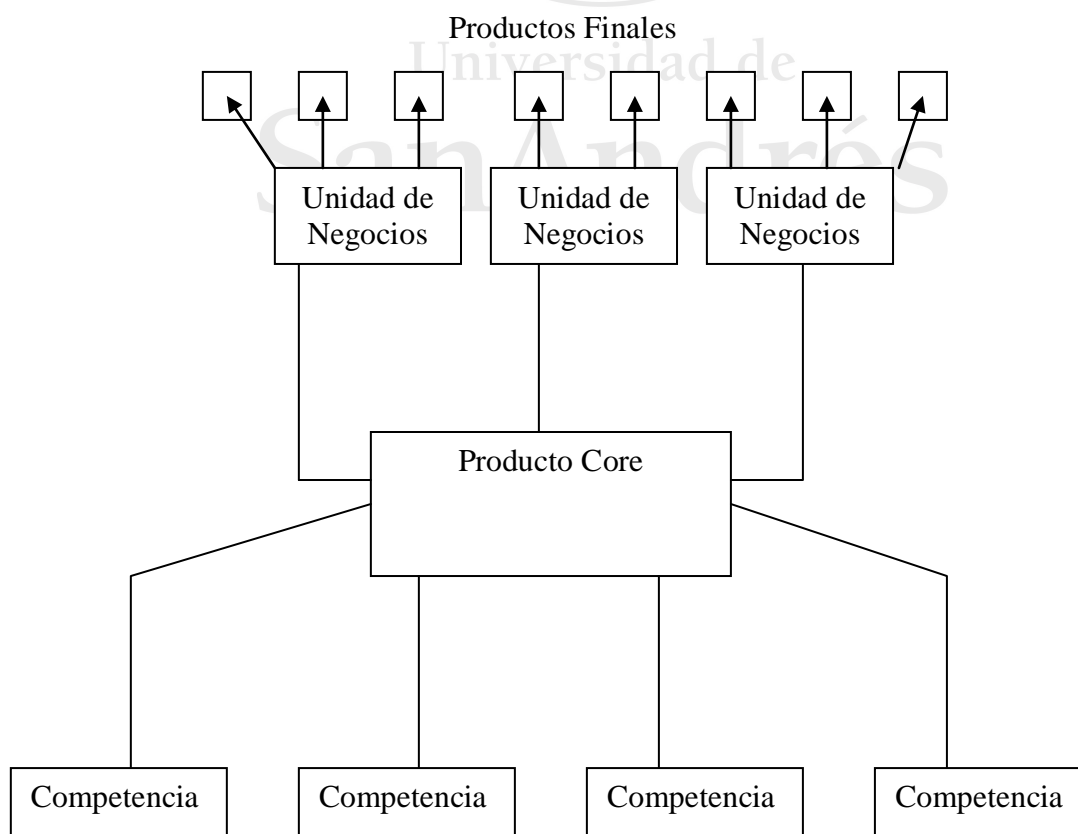
⁵ Se utilizará la palabra CORE porque carece de una traducción exacta. Cuando esta sea utilizada se estará refiriendo a algo primordial, de suma importancia, un factor principal.

Gráfico 8: Dos visiones sobre las Corporaciones

	UNIDADES DE NEGOCIOS	COMPETENCIAS CORE
BASES PARA LA COMPETENCIA	Competitividad en el producto actual.	Competición entre la firma para construir competencias.
ESTRUCTURA CORPORATIVA	Portafolio de negocios medido en términos de producto y mercado.	Portafolio de competencias, productos core y unidades de negocios.
ESTATUS DE LAS UNIDADES DE NEGOCIOS	Autonomía: la unidad es dueña de todos los recursos.	La unidad es contenedora de las posibles competencias.
ALOCACION DE RECURSOS	Negocio por negocio.	Según necesidad entre unidades y competencias.
VALOR AGREGADO DEL TOP MANAGEMENT	Optimizar el retorno.	Creación de la arquitectura estratégica y crear competencias.

Fuente: “The Core Competence of the Corporation” de CK Prahalad (1990)

Gráfico 9: Competencias, la raíz de la competitividad



Fuente: “The Core Competence of the Corporation” de CK Prahalad (1990)

La organización diversificada es según Prahalad un árbol, el tronco es el producto core o base, las ramas son las unidades de negocios, las hojas son los productos finales y las raíces son las competencias core. Es importante diferenciar entre estos niveles dado que en cada uno existen distintas reglas competitivas debido a su relativa importancia dentro de la planeación estratégica. Toda empresa debe saber si esta ganando o perdiendo dentro de cada nivel particular (Prahalad 1990: 85)

Las competencias core vienen del aprendizaje colectivo de la organización, están basadas en la coordinación de diversas capacidades de producción y múltiples usos de la tecnología. Las competencias core también hacen foco en la organización del trabajo y la creación de valor. Estas competencias se nutren de la comunicación y requieren un gran compromiso para el trabajo a lo largo de toda la corporación (Prahalad 1990: 82)

Prahalad explica que para ser productivas las capacidades que constituyen la competencia core deben estar alocadas en individuos que no tengan un trabajo excesivamente focalizado para permitirles así ver nuevas oportunidades a la hora de intercambiar sus conocimientos. Esto es beneficioso para la empresa porque las competencias crecen a medida que más conocimiento se tiene de ellas. Estas competencias son el motor del crecimiento permitiendo la diversificación alrededor de ellas y generando entradas a nuevos mercados, la ventaja según el autor es que esto permite que negocios dispares puedan ser coherentes si se basan en una serie de competencias core. Los productos core luego serán la expresión física de estas competencias, estos junto con las competencias permiten el acceso a un amplio rango de mercados. La creación de un producto core deriva en la posibilidad de obtener economías de escala si este obtiene una posición dominante.

Las competencias core para ser efectivas deben contribuir significativamente al valor final percibido por el cliente y deben ser difíciles de imitar dado que son una compleja armonización de tecnologías y aptitudes. A su vez es muy importante que la

estructura estratégica sea claramente delineada para que la diversificación que estas competencias posibilitan no genere una fragmentación en ellas (Prahalad 1990: 83)

En resumen Prahalad dice que las competencias core son la fuente que genera nuevos negocios. El cree que estas deben constituir el foco de la estrategia a nivel corporativo. Los managers deben ganar el liderazgo en facturación por medio de los productos core y capturar el mercado por medio de la creación de una marca. Según el autor solo cuando la compañía sea concebida como una jerarquía de competencias, productos core y foco en el mercado las unidades de negocios van a estar capacitadas para luchar (Prahalad 1990: 90)

Negocios en la base de la pirámide

En su nuevo libro (2006) “La oportunidad de negocios en la base de la pirámide” Prahalad sostiene que existen oportunidades significativas latentes en los mercados de la base de la pirámide para la creación de valor. (Prahalad 2005: 9)

El autor sostiene que debido a los prejuicios que las personas tenemos sobre los que llamamos “pobres” es que todavía no se ha desarrollado este mercado. (Prahalad 2005: 13)

Gráfico 10: La lógica dominante de las corporaciones multinacionales en su relación con la base de la pirámide.

Suposición	Implicación
Los pobres no son nuestros clientes objetivo, no pueden comprar nuestros productos o servicios	Nuestra estructura de costos está dada, con tal estructura de costos no podemos servir al mercado de la base de la pirámide
Los pobres no pueden hacer uso de los productos que se venden en los países desarrollados	Estamos comprometidos con la forma, más que con la funcionalidad. Los pobres pueden necesitar la higiene, pero no pueden comprar detergentes en los formatos que los ofrecemos. Por consiguiente no hay mercado en la base de la pirámide
Sólo los países desarrollados aprecian y pagan las innovaciones tecnológicas	La base de la pirámide no necesita soluciones tecnológicas avanzadas, no pagaría por ellas. Por lo tanto la base de la

	pirámide no puede ser fuente de innovación
El mercado de la base de la pirámide no es esencial para el crecimiento y la vitalidad a largo plazo de las corporaciones multinacionales	Los mercados de la base de la pirámide son a lo sumo una distracción atractiva
El movimiento intelectual se encuentra en los mercados desarrollados, es muy difícil reclutar gerentes para los mercados de la base de la pirámide	No podemos asignar a nuestros mejores ejecutivos para trabajar en el desarrollo de mercados en la base de la pirámide

Fuente: “La oportunidad de negocios en la base de la pirámide” Prahalad 2005.

El autor sostiene que todas estas suposiciones son erróneas ya que hay dinero en la base de la pirámide, estos tienen acceso a los mercados, tienen conciencia de marca, están conectados y aceptan y aprecian fácilmente la tecnología avanzada (Prahalad 2005: 16)

Según Prahalad la tarea de convertir a los pobres en consumidores es una tarea de desarrollo de mercado. Primero hay que crear la capacidad de consumo por medio de la asequibilidad del producto, un buen acceso y una alta disponibilidad. Luego hay que satisfacer la necesidad de nuevos bienes y servicios y basándose en la confianza brindarles dignidad y opciones. De lograr convertir a los pobres en consumidores se genera un gran beneficio para el sector privado en forma de un nuevo mercado (Prahalad 2005: 24)

Prahalad sostiene que la economía básica del mercado de la base de la pirámide se fundamenta en paquetes de unidades pequeños, márgenes bajos por unidad, altos volúmenes y altos rendimientos sobre el capital empleado. (Prahalad 2005: 36)

Hay doce principios de innovación que el autor describe para los mercados de la base de la pirámide. El primero habla de una modificación de la relación precio desempeño versus una simple reducción del precio. El segundo habla de un uso creativo de la tecnología adaptada a la infraestructura existente. El tercero habla del tamaño o escala del mercado necesario para atender a mercados tan grandes. El cuarto habla de la importancia del cuidado del medio ambiente. El quinto habla de la importancia de identificar la funcionalidad de cada mercado. El sexto se refiere a la adaptación de los

procesos estandarizados para otras infraestructuras a las infraestructuras de este mercado en particular. El séptimo habla de la importancia de comprender que el trabajo muchas veces en estos trabajos será subcalificado. El octavo concientiza sobre la necesidad de educar al cliente de maneras revolucionarias para que sepa como y porque usar un producto o servicio. El noveno remarca que el mercado tiene una infraestructura hostil la cual hay que tener en cuenta al desarrollar cualquier producto. El décimo habla de la curva de aprendizaje que los clientes de estos mercados transitan por primera vez, la cual por ende debe ser sencilla y no muy ardua. El onceavo habla del importante punto de la distribución ya que si el producto o servicio no es físicamente accesible no importa su calidad. El último principio pone énfasis en la ruptura de los paradigmas de los '80, la cual es un prerrequisito para poder trabajar con este nuevo mercado (Prahalad 2005: 43)

Análisis y conclusiones

Gráfico 11: Implicancias del enfoque de C.K Prahalad

Hipótesis de partida	Empresas desarrolladas como conjuntos de capacidades.
Caracterización	<p><u>Descripción:</u> Creación de nuevos negocios basados en las competencias distintivas de la organización.</p> <p><u>Estructura:</u> Capacidades internas de la empresa.</p> <p><u>Motor o impulsor:</u> La noción de capacidades distintivas dentro de la empresa.</p> <p><u>Actores:</u> protagonistas con tareas poco focalizadas.</p>
Implicancias	<p><u>Contexto:</u> dominio de la demanda.</p> <p><u>Plazo:</u> largo plazo.</p> <p><u>Carácter:</u> descriptivo (CC) normativo (BOP)</p> <p><u>Tipología:</u> estrategia competitiva y marketing estratégico.</p>
Meta	Desarrollar una capacidad distintiva.
Medidas del éxito	Obtención de una posición dominante en el mercado

Prahalad cree que el valor agregado que puede ser sostenible en el tiempo se puede generar solamente basando los negocios en las capacidades distintivas de una organización. Por medio de estas capacidades, que la empresa desarrolla de una manera

superior a sus competidores, es que la organización logra generar productos que el cliente percibe como superiores. Esto en un mercado en el cual la demanda es menor a la oferta le brinda a la organización una ventaja que puede mantenerse en el largo plazo ya que se basa no en una característica del producto sino en una característica de la organización que puede aplicarse a diversos productos.

El autor no apunta a competir en el mercado con un producto diferenciado, sino que cree que por medio del desarrollo de ciertas capacidades (como un mejor sistema de distribución o unos recursos mas capacitados) la empresa puede ofrecer distintos productos para su cliente sin necesidad de competir con los productos ya existentes sino compitiendo en nuevos mercados o modificando las pautas de consumo de mercados existentes. No hay que vender lo mismo más barato o lo mismo con una mejor calidad, sino que hay que vender algo distinto.

Prahalad escribió su teoría en los noventa, cuando el contexto mundial estaba sufriendo muchos cambios debido a las irrupciones tecnológicas y la globalización. En mercados más maleables la competencia basada en el precio era caníbal por eso es que Prahalad en vez de ofrecer un nuevo modelo de competencia estratégica para mercados mas saturados ofrece una manera de evitar la competencia.

El autor no quiere un modelo que se amolde al contexto porque el contexto es poco estable y cambia constantemente por ende busca que su estrategia tenga foco en algún factor mas estable sobre el cual poder generar estrategias de largo plazo. Es por eso que mira dentro de la empresa en busca de algo sobre lo que versar la estrategia.

Prahalad llega a la conclusión de que las personas dentro de la empresa generan capacidades que de ser explotadas y transmitidas a toda la organización pueden generar un valor agregado. El autor también descubre que por medio de estas capacidades es posible para una empresa bifurcar sus productos siempre que el componente base de ellos sea su capacidad o producto core, generando así respuestas mas completas para el cliente cautivándolo.

Su modelo describe sobre que tiene que basarse una estrategia para ser exitosa pero no explica como hacer para generar una capacidad distintiva. Es en gran medida

teórico ya que carece de método de aplicación, no tiene una gama de estrategia de las cuales elegir como se pudo observar en otros modelos sino que es más bien descriptivo.

Aunque su modelo se enmarca dentro de la estrategia competitiva no hace foco en la competencia mediante las características del producto sino mediante las capacidades distintivas de la organización. Sus limitaciones se encuentran en la aplicación ya que no explica como crear esas capacidades distintivas sino como el tenerlas puede ser provechoso para una organización.

Como conclusión puede afirmarse que si bien C. K. Prahalad desafía el enfoque de M. Porter sobre la ventaja competitiva desde el posicionamiento en el mercado, implementando la estrategia basada en las capacidades distintivas, este nuevo enfoque no resulta excluyente del de Porter. Mientras el enfoque Porteriano es aplicable a mercados estáticos en donde la estrategia no tiene capacidad para recrearlos el abordaje de Prahalad plantea situaciones más abiertas y en esta perspectiva la empresa responde, se desarrolla y alcanza su propia visión. Por ende en algunos mercados se podría aplicar de manera simultánea la teoría de Porter para el corto plazo y la teoría de Prahalad para el largo plazo.



Universidad de
San Andrés

La estrategia según la mirada de Michael Goold

Michael Goold nació en la década del 50 en los Estados Unidos. Con un postgrado de la Universidad de Stanford trabajó en el Boston Consulting Group del cual fue vicepresidente y director. Sus estudios y su experiencia giran alrededor de la estrategia corporativa y la estructura especialmente en empresas multinacionales. Trabajó con un amplio rango de compañías en el desarrollo de las distintas miradas sobre el padrinazgo empresarial, su aporte a la doctrina. Actualmente trabaja en el Ashridge Strategic Management Center del cual es fundador y se dedica también al diseño organizacional para el sector público.

Sus ideas

Según el autor la estrategia corporativa debería guiar las decisiones a nivel corporativo en dos ejes principales, el primero sería la locación de los recursos de la empresa en sus distintos negocios y bajo que nivel de control, siendo dueño, por medio de alianzas o joint ventures y el segundo sería la influencia y la relación que el padre corporativo tiene sobre los distintos negocios de la corporación. El problema es según Goold que son muy pocas las empresas que realmente tienen, conocen y aplican su estrategia corporativa. (Goold 1994: 5)

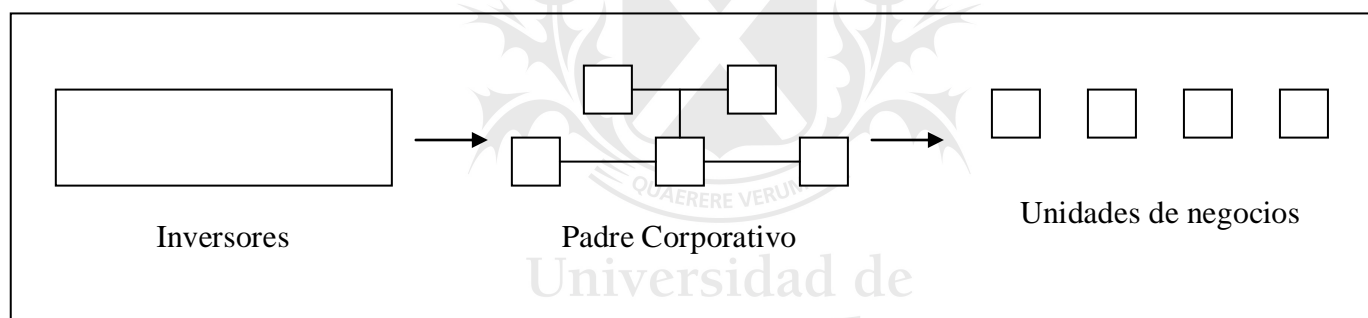
Las empresas multinacionales son formadas por distintos negocios (los cuales podrían existir por sí solos), una jerarquía corporativa de gerentes de línea y funciones y staff externos a los negocios. Es la jerarquía corporativa de gerentes de línea a la cual se le da el nombre de “padre corporativo” la que está encargada de tomar todas las decisiones relativas a la estrategia corporativa. La estrategia corporativa versa sobre las actividades del padre corporativo y sobre los negocios que este opera.

En un principio el padre corporativo es un costo. Si las actividades que lleva a cabo no justifican su costo este estaría destruyendo valor. Sin embargo, muchas veces los costos de tomar malas decisiones por falta de una mirada global son mayores a los costos de tener un padre corporativo según Goold razón por la cual este es efectivo. El foco del padre corporativo debe estar siempre en la creación de valor para la corporación. ¿Como un grupo de empresas potencialmente independientes se pueden beneficiar de trabajar bajo la influencia de un padre común? (Goold 1994: 8) No solo

debe crear un valor neto para la compañía, sino que para ser eficiente y generar lo que el autor llama “la ventaja del padrinazgo” debe crear el mayor valor agregado posible para dicho grupo de empresas.

Las unidades de negocios crean valor a través de un contacto directo con el cliente, compiten en mercados para satisfacer las necesidades del cliente para así generar ganancias. En contraste los padres corporativos no tienen clientes externos y generan costos y no ingresos. Actúan como intermediarios influenciando las decisiones y estrategias de los distintos negocios y median entre los negocios y las personas que proveen el capital para que estos funcionen. El padre crea valor por medio de las distintas unidades de negocios. (Goold 1994: 12)

Gráfico 12: El rol del padre corporativo como intermediario



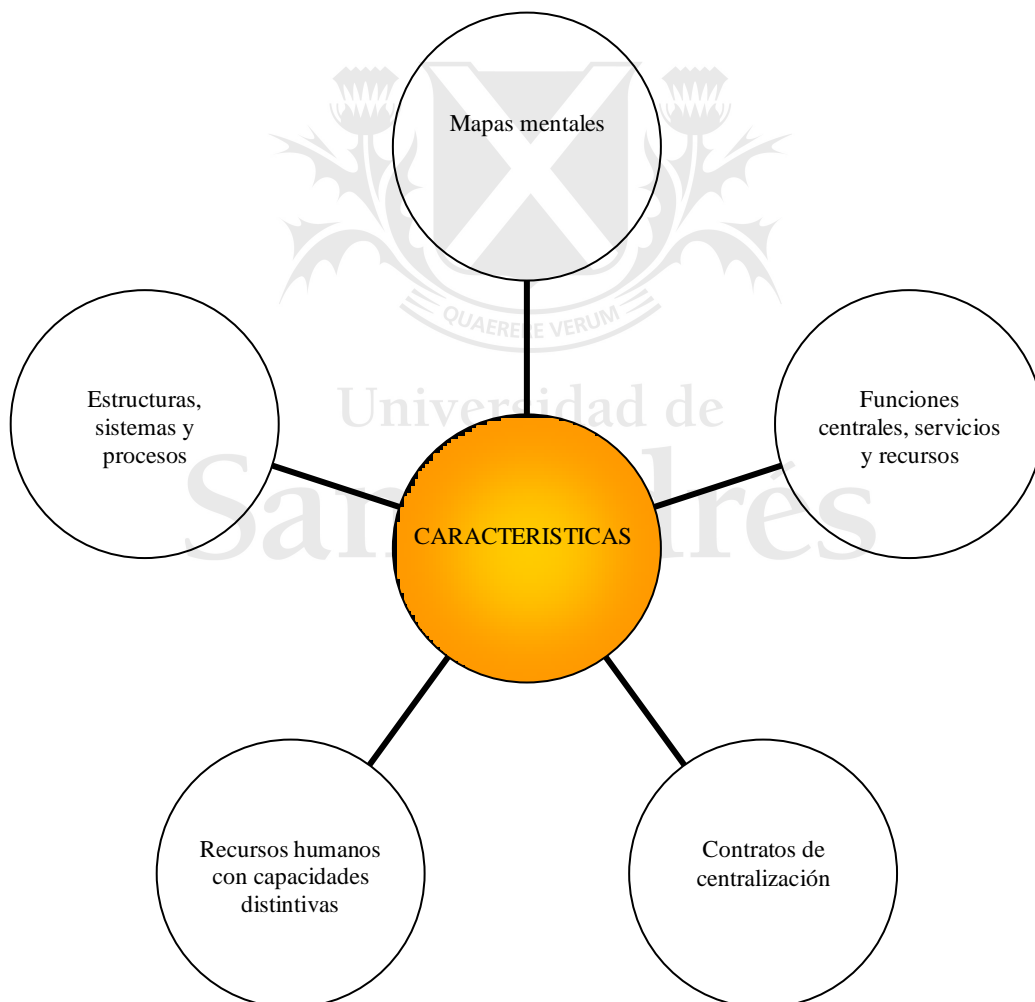
Fuente: “Corporate Level Strategy” de Michael Goold, 1994.

Crear valor neto es entonces el objetivo mínimo impuesto para la estrategia corporativa aunque el padre corporativo debe ser más ambicioso y aspirar a obtener el mejor rendimiento posible de los negocios en conjunto. La ventaja corporativa se obtiene entonces cuando el padre corporativo obtiene el mejor rendimiento posible comparándose con la performance de otros padres corporativos de una manera dinámica.

Es indispensable para el correcto funcionamiento del padre que haya un buen ajuste entre las características de este y las características de los distintos negocios y es importante mantener este ajuste en el tiempo. Para ser un buen creador de valor el padre debe enfocarse en algunas oportunidades específicas. (Goold 1994: 15)

Son cinco las características del padre que deben adaptarse a las de los negocios para tener éxito. Sus mapas mentales, es decir las reglas y modelos a través de los cuales perciben las oportunidades, sus valores y objetivos. Sus estructuras, sistemas y procesos, mecanismos usados por los padres para crear valor. Sus funciones, servicios centrales y sus recursos. También debe ser uniforme la gente que trabaja en el padre con sus capacidades distintivas y finalmente su modelo de centralización, es decir su porcentaje de influencia sobre los negocios. (Goold 1994: 20)

Gráfico 13: Características del padre corporativo

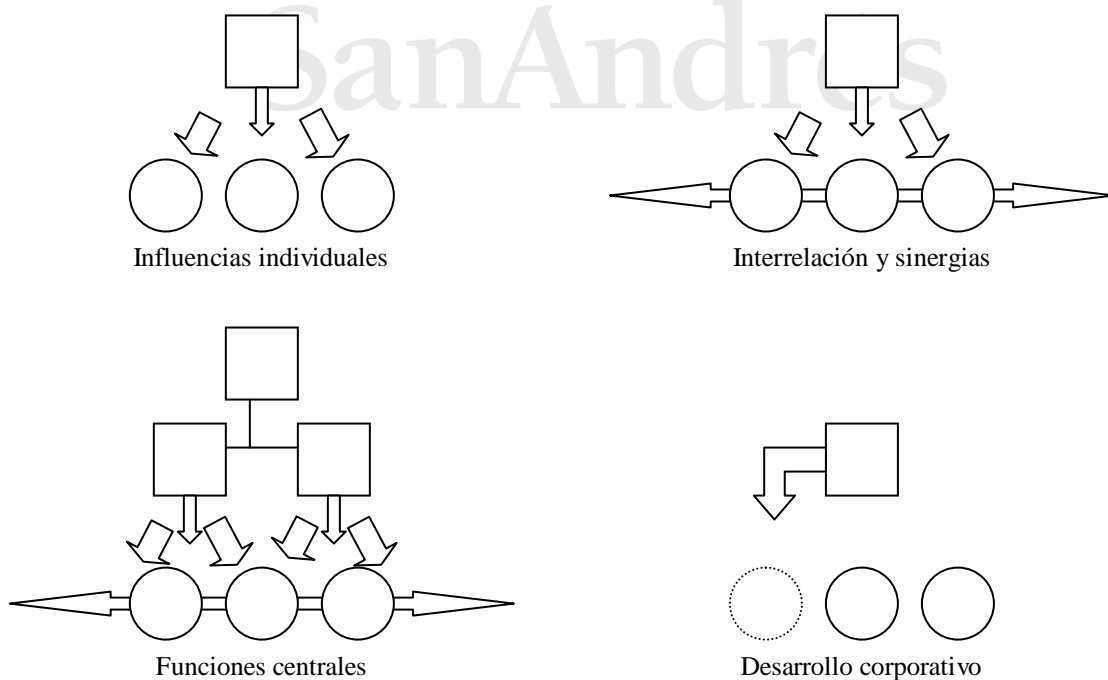


Fuente: "Corporate Level Strategy" de Michael Goold, 1994.

Según Goold los padres exitosos no solo miran las oportunidades, también gozan de una habilidad especial para crear valor de esas oportunidades. A su vez poseen características distintivas que les permiten explotar estas oportunidades. Y además saben enfocar los negocios donde ellos son capaces de crear el mayor valor agregado neto. Todo esto lleva a que un padre exitoso cree estrategias corporativas exitosas. (Goold 1994: 24)

El autor modelizó cuatro métodos por medio de los cuales los padres corporativos crean valor. El primero se llama influencias individuales, en el cual el padre mira a cada negocio como un negocio individual y afecta su estrategia de manera individual. El segundo modelo, de interrelación y sinergias, crea valor por medio de una mejora en los canales que conectan los distintos negocios, se trata de lograr que la suma de las partes valga más que cada parte separada. El tercer modelo, de relaciones centrales, trata de mantener un centro que provea servicios de asistencia funcional a un costo efectivo para todos sus negocios creando así valor. Y el último modelo, de desarrollo corporativo, crea valor influyendo sobre el portafolio de negocios de la corporación. (Goold 1994: 77)

Gráfico 14: Cuatro tipos de creación de valor



Fuente: “Corporate Level Strategy” de Michael Goold, 1994.

El autor explica que estos cuatro tipos de creación de valor son efectivos si logran no caer en las paradojas que los rodean y dice que muchas veces si el padre corporativo no es eficiente terminan generando costos e ineficiencia en la organización. En el caso de las influencias individuales el padre tiene que saber que el 10% de su tiempo que él le dedica a cada negocio particular difícilmente sea más productivo que el 100% del tiempo que le dedica el gerente de cada unidad de negocios, por ende para crear valor debe haber comunicación en este sentido. En el caso de las interrelaciones y las sinergias el padre debe saber que cada gerente va siempre a buscar las uniones que mas lo beneficien por ende es difícil que alguien desde afuera del negocio pueda ver más cosas que las personas que están adentro. En el caso de las funciones centrales el problema nace cuando alguien dentro de la compañía quiere hacer algo de manera más eficiente que un tercero que es especialista en esa área o tarea, es muy importante que el padre vea cuando conviene hacer “outsourcing” y cuando conviene hacer algo desde adentro de la empresa. Finalmente en el desarrollo corporativo sucede algo similar a las interrelaciones, no siempre ampliar y unir genera valor, es importante saber cuando los costos de crecer son más grandes que los beneficios. (Goold 1994: 82)

El autor asegura que es difícil que un padre corporativo genere valor, y comenta que en su mayoría los padres corporativos son un costo, pero que hay casos bajo los cuales si llegan a generar valor y ser exitosos. Hay tres condiciones necesarias para que un padre genere valor. Primero es necesario que haya oportunidades para que el padre pueda mejorar la performance del portafolio de la empresa, y el padre debe percibir estas oportunidades y saber aprovecharlas. Debe haber también dentro de la empresa ciertas características que se adecuen a la creación de un padre y que por ende permitan que estas oportunidades se vean aprovechadas, estas características deben estar en sus mapas mentales, sus estructuras, sus sistemas, sus procesos, sus funciones, sus servicios, sus recursos y su gente. Finalmente no debería haber dentro de la empresa otras características negativas que perjudiquen la creación del padre corporativo y generan destrucción de valor. (Goold 1994: 89)

Análisis y conclusiones

Gráfico 15: Implicancias del enfoque de Michael Goold

Hipótesis de partida	Las empresas tienden a crecer, diversificarse e internacionalizarse.
Caracterización	<u>Descripción:</u> búsqueda de una ventaja corporativa. <u>Estructura:</u> características de la corporación. <u>Motor o impulsor:</u> crecimiento y diversificación de las multinacionales. <u>Actores:</u> la alta dirección y el staff corporativo.
Implicancias	<u>Contexto:</u> variable. <u>Plazo:</u> largo plazo. <u>Carácter:</u> descriptivo/normativo. <u>Tipología:</u> estrategia corporativa.
Meta	Agregar valor a los negocios por medio de las características y acciones corporativas.
Medidas del éxito	Mejora sostenida en los resultados de la organización.

Goold estudia un mercado ya establecido en el cual las empresas son multinacionales y tienen distintos negocios y productos para un mismo mercado. En ese contexto el autor busca encontrar por medio del trabajo conjunto de la organización una ventaja corporativa generada por la agregación de valor que los distintos negocios generan al trabajar bajo un mismo padre corporativo.

Más allá de las limitaciones que el autor reconoce en las empresas con estrategias corporativas también existe según él la posibilidad de que sean generadoras de valor agregado si sus negocios, trabajando en manera conjunta, logran tener un mejor resultado que trabajando por sí solos. Este modelo ya que se basa en el funcionamiento interno de una organización es de largo plazo, si es que estas ventajas obtenidas son constantemente revistas.

Este modelo es un representante de la estrategia corporativa. Busca generar un valor agregado por medio del trabajo de diversos negocios bajo la influencia de un controlador que el autor llama padre corporativo. Tiene un componente descriptivo que explica las ventajas de trabajar con un padre corporativo bajo ciertos parámetros y

también las desventajas que un padre corporativo puede generar si es que no se cumplen estos parámetros en la creación del padre.

El modelo de Goold cobra relieve en empresas grandes y diversificadas mientras que, por el contrario, tiene un campo de aplicación limitado en empresas chicas o poco diversificadas. Goold estudia la realidad de las estructuras corporativas y destaca tanto las limitaciones de las mismas como las condiciones en las que pueden funcionar de manera eficiente y agregar efectivamente valor real.

También muestra la tendencia a la reducción de las estructuras corporativas y al “outsourcing” de las actividades. En una época en la cual el mercado se ve rodeado de distintas ofertas y es muy importante que los costos de cada organización sean bajos, las empresas empiezan a hacer “outsourcing” de las actividades que no son básicas al negocio. Frente a esta situación Goold habla de la importancia de analizar si esta tercerización agrega valor o no a la organización en su totalidad.

Como conclusión y a diferencia de C. K. Prahalad, Goold puede ser considerado complementario respecto de M. Porter. Su mirada sobre el padre corporativo respeta los criterios de M. Porter sobre la ventaja competitiva y trata de enriquecerlos en todos los negocios siguiendo la ventaja corporativa.

Universidad de
San Andrés

La estrategia según la mirada de Henry Mintzberg

Henry Mintzberg nació en 1939 en Canadá. En la actualidad es Profesor en la Universidad de McGill donde ha estado enseñando desde 1968, luego de obtener su Ph.D. de la MIT Sloan School of Management. Mintzberg escribe prolíficamente en las áreas de gestión y estrategia de negocios. Sus teorías demostraron que en las empresas muchas de las estrategias exitosas no provienen de un previo proceso de planeación sino que son generadas en situaciones de crisis. Actualmente Mintzberg trabaja sobre el aprendizaje organizacional.

Sus ideas

La primer pregunta que plantea Mintzberg es la siguiente: ¿Cuál es la relación entre planeamiento y estrategia? El dice que no existe una sola respuesta a esta pregunta, sino muchas. Debe la estrategia siempre ser planeada, nunca ser planeada o solo ser planeada en algunas ocasiones o sencillamente relacionarse en alguna otra manera con la planeación (Mintzberg 1992: 12)

¿Que es el planeamiento?

Para algunas personas planear es pensar en el futuro, es decir, simplemente tener al futuro en cuenta. Para otras es controlar el futuro, es decir, poder actuar sobre el. Estas dos visiones aunque no equivocadas son incompletas ya que el planeamiento debe estar definido como un proceso, un método para llevar a cabo el pensamiento y la acción sobre el futuro, lo cual nos lleva a una tercera definición que mira al planeamiento como un proceso de toma de decisiones. Teniendo en cuenta que toda decisión implica un compromiso de acción se concluye que toda decisión afecta el futuro, por ende nuevamente la definición no llega a ser suficiente por lo cual una nueva es necesaria. Para llegar a obtener una ilustración mas acotada del planeamiento aplicado al management lo que podemos agregar es la idea de integración, es decir que el planeamiento es un proceso de toma de decisiones integrado.

Mintzberg pule esta definición agregándole otros atributos, para el planear es un proceso formalizado que produce un resultado articulado en la forma de un sistema integrado de toma de decisiones. El énfasis de su definición esta en la sistematización del fenómeno al cual el planeamiento desea ser aplicado, siendo la formalización una

descomposición, articulación y racionalización del proceso a través del cual las decisiones son tomadas e integradas en la organización.

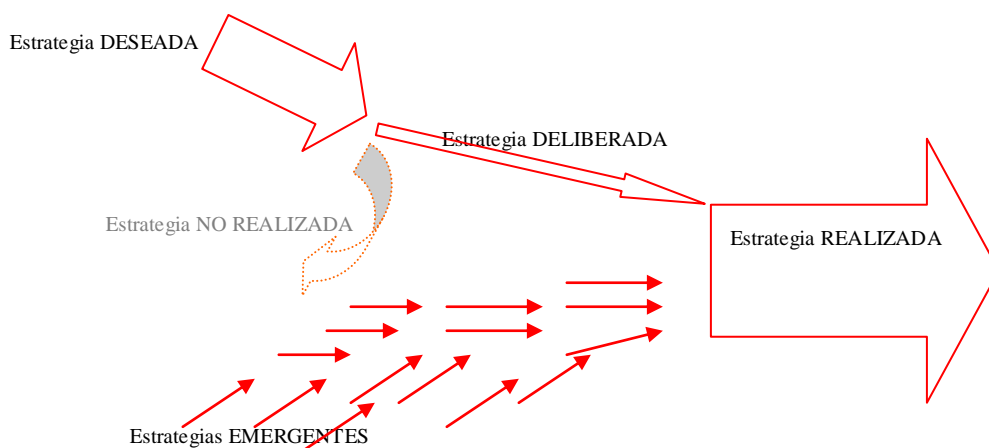
¿Que es la estrategia?

El reconocimiento explícito de que existen distintas definiciones de que es la estrategia es el seguido por el autor. Son cuatro los tipos de estrategia que el describe y los llama las cuatro P's de la estrategia.

La primera definición dice que la estrategia es un Plan. Un plan de acción conscientemente delimitado, una guía o una serie de guías que permiten la resolución de problemas. Bajo esta idea, las estrategias cuentan con dos características esenciales: son hechas con anticipación a la acción a la cual son aplicadas y su desarrollo es consciente y sigue un propósito determinado. Pueden ser generales o específicas (Mintzberg 1992: 13)

La segunda definición toma a la estrategia como un Patrón, una consistencia en la conducta por un tiempo determinado. Esta idea le suma al concepto de plan un resultado, es decir, según esta propuesta la estrategia tiene una intención y un resultado o conducta. Esta definición pone el acento en la conducta diciendo que la estrategia es consistencia de conducta sin importar si fue o no pretendida. Esto sucede cuando un patrón de conducta luego de tener éxito se convierte en estrategia aunque quizás en un principio no fue lo que se pretendía. (Mintzberg 1992: 14)

Gráfico 16: Estrategias deliberadas y emergentes.



Fuente: “The strategy process” de Henry Mintzberg, 1992.

Las definiciones de plan y patrón son independientes la una de la otra, los planes pueden nunca realizarse mientras que los patrones surgen sin ser concebidos. Una manera de aunar estos conceptos es llamando a los planes estrategias deseada mientras que los patrones son estrategias realizadas. Esto nos lleva a deducir que un plan que se hace efectivo es una estrategia deliberada en donde una estrategia deseada se hace efectiva, mientras que podemos llamar estrategia emergente a un patrón que se realiza sin intención previa.

La tercera definición mira a la estrategia como una Posición. Una posición es más precisamente una locación en la cual la organización se ve inmersa, es decir, el medio ambiente de la organización. Bajo esta definición la estrategia se convierte en el conector principal entre el contexto interno y el externo, para cada determinado producto hay un determinado mercado. Esta teoría se puede usar de manera conjunta con cualquiera de las dos anteriores, el medio ambiente puede ser seleccionado por medio de un plan o puede surgir de un patrón de conducta (Mintzberg 1992: 15)

La cuarta y última definición mira a la estrategia como una Perspectiva. Mientras que la visión de posición mira hacia fuera de la organización la visión de perspectiva mira hacia adentro, teniendo en cuenta como es que la organización misma percibe el mundo, como hace las cosas. Esta idea mira a la estrategia como un concepto abstracto que solo existe en la mente de las personas que trabajan en una organización.

Al poder ser entonces la estrategia planificada o emergente es necesario que el gerente sea una persona capacitada para poder capturar los patrones de emergencia y convertirlos en estrategia. Por esta razón es que Mintzberg habla de “crafting strategy”, es decir de un proceso más manual que incluya más intuición y menos planeamientos para la creación e implementación de la estrategia. (Mintzberg 1992: 19)

Las estrategias pueden formarse, es decir emerger del contexto, así como formularse, es decir ser premeditadas por el hombre. El gerente encargado de la creación de la estrategia no puede pensar un día y actuar al siguiente según el autor, este no puede separar el pensar del actuar sino que tiene que aprovechar las sinergias de

ambos. Es por esta razón que es muy importante que la estrategia se cree cerca del trabajo diario para poder así captar todos los detalles del conocimiento tácito de los actores (Mintzberg 1992: 17)

En la practica argumenta Mintzberg la estrategia camina sobre un camino deliberado y otro emergente. Un camino puramente planeado facilita el control y elude el aprendizaje mientras que un camino puramente casual elude el control y facilita el aprendizaje. Es muy importante para la correcta implementación de una estrategia esta esté rodeada de control y aprendizaje.

El autor detalla cinco acciones que determinan a la estrategia y que hay que saber manejar para poder crear e implementar exitosamente una estrategia. El primero es un manejo correcto de la estabilidad, el cual implica una noción certera del cambio y de cuando este debe verse reflejado en la estrategia. El segundo es una apreciación de la importancia de las discontinuidades más sutiles, es fácil prever o adoptar un cambio drástico, pero, ¿Qué cambios sutiles deben ser tomados en cuenta? El tercero es el desarrollo de un conocimiento personal y tácito del negocio que solo se puede obtener desde adentro de la organización. El cuarto involucra a los patrones emergentes, es necesario saber detectar estos patrones y transformarlos en estrategia. Y el ultimo accionar versa sobre la correcta medida entre continuidad y cambio (Mintzberg 1992: 105)

San Andrés

Análisis y conclusiones

Gráfico 17: Implicancias del enfoque de Henry Mintzberg

Hipótesis de partida	En las empresas conviven distintos procesos estratégicos
Caracterización	<u>Descripción:</u> modelo de la generación de estrategias. <u>Estructura:</u> como y desde donde se crean las estrategias. <u>Motor o impulsor:</u> la falta de comprensión sobre la estrategia empresaria. <u>Actores:</u> todas las personas dentro de la empresa.
Implicancias	<u>Contexto:</u> variable y dinámico. <u>Plazo:</u> variable dependiendo del tipo de estrategia. <u>Carácter:</u> descriptivo/normativo. <u>Tipología:</u> estrategia en general.

Meta	Crear y entender las estrategias que se persiguen.
Medidas del éxito	Mejora de los procesos estratégicos

Mintzberg analiza las maneras a través de las cuales se crea una estrategia. Este modelo de cómo se pueden crear las estrategias, quien las crea y que factores hay que tener en cuenta en una estrategia puede ser útil a la hora de desarrollar una estrategia y de percibir en el día a día lo que el llama estrategias emergentes.

El autor considera su formulación descriptiva y a la vez normativa porque habla de un proceso dinámico, de un cambio entre dos etapas distintas y explica que si una persona puede ver el cambio entre estas dos etapas con una nueva acción puede prever el estado posterior a este cambio, es decir la tercer etapa, lo que crea es una versión actual de los sistemas complejos. Sin embargo en comparación con los demás autores, al no dar medios para la aplicación de su teoría prefiero considerar a esta teoría descriptiva y no normativa.

El autor escribió su teoría a principios de los noventa cuando la teoría sobre la estrategia empresaria estaba sufriendo un gran cambio de las miradas más clásicas a las más modernas. En esta época en la que florecen los distintos modelos sobre estrategia las organizaciones tienen dificultad para comprender que estrategia usar, como crearla y como hacer para que tenga éxito.

En una época en la que se pensaba que solo los gerentes de alto nivel estaban capacitados como para percibir que estrategia era la correcta Mintzberg propuso la idea de escuchar a la organización argumentando que quienes estaban en el día a día sabían con mayor precisión que era lo que la organización necesitaba. De esta manera amplió los horizontes de la estrategia.

También hizo hincapié en el cambio en un momento de la historia en el cual las organizaciones estaban obsesionadas con los cambios. El separo los cambios bruscos y más obvios de los sutiles y no por eso menos importantes, imponiendo la idea de que no todo cambio debería reflejarse en su estrategia y de que muchos cambios sutiles eran a veces más fuertes y a su vez más sorprendidos que algunos cambios bruscos.

Su teoría sobre la emergencia inesperada de las estrategias hizo foco en la creación y no en el planeamiento, diciendo que es importante para una organización aprender de la experiencia obtenida y no solo basar la estrategia en control y medición. Este modelo se enmarca dentro de la estrategia en general porque mira como la organización se adapta al contexto en el cual esta inmersa y como su buen planeamiento interno se ve reflejado en mejores resultados y estrategias mas claras.

Como conclusión se puede decir que Mintzberg plantea la estrategia desde los procesos deliberados y emergentes considerando así la creación de la estrategia un proceso interactivo de cambio o transformación. Su mirada por lo tanto es compatible con la de Porter, Prahalad y Goold ya que mientras que su teoría se enfoca en el diseño o estructura de las estrategias estas otras ponen foco en las capacidades que la originan.



Conclusiones Tercer Capitulo

Las teorías de los autores Michael Porter y Michael Goold son complementarias ya que uno se enfoca en la estrategia competitiva y el otro se enfoca en la estrategia corporativa. Las teorías de estos dos autores pueden ser usadas de manera simultánea en una misma organización ya que el primer autor mira la manera de trabajar frente a otras organizaciones dentro de un contexto determinado y el segundo autor mira como trabajar de manera más eficiente dentro de la misma organización y como eso se refleja hacia fuera.

Henry Mintzberg a su vez agrega dinamismo a las teorías de estos dos autores. Mientras que Porter y Goold tienen un enfoque estático mirando un momento determinado en el tiempo y un contexto determinado, Mintzberg mira el cambio y contempla la interacción entre los procesos estratégicos y las estructuras organizacionales. Este modelo no distingue explícitamente la estrategia corporativa de la estrategia de negocios, mirando tanto la estrategia competitiva como el marketing estratégico pero desde una visión dinámica. El autor contempla la posibilidad de que en distintas circunstancias o incluso bajo la misma circunstancia se precisen distintas acciones. También acepta el hecho de que no siempre el planeamiento termina dando el resultado deseado razón por la cual muchas veces existen estrategias no planeadas que generan cambios inesperados que pueden ser muchas veces positivos.

C. K. Prahalad también agrega a estos autores mirando el negocio y el mercado desde otra perspectiva: la de las capacidades internas. Aunque este modelo también aparece enmarcado dentro de la estrategia de negocios no se opone al de Porter ya que uno mira como la empresa desde su interior puede crear valor agregado mientras que el otro explica como desde el mercado la empresa puede crear valor. Además Prahalad incorpora el marketing estratégico al foco de la estrategia de negocios mientras que Porter se dedica exclusivamente a la estrategia competitiva. Esto da como resultado que la estrategia de Prahalad puede ser aplicada en un horizonte temporal mas extenso y a una visión autónoma basada en las capacidades de la empresa para reinventar el contexto existente.

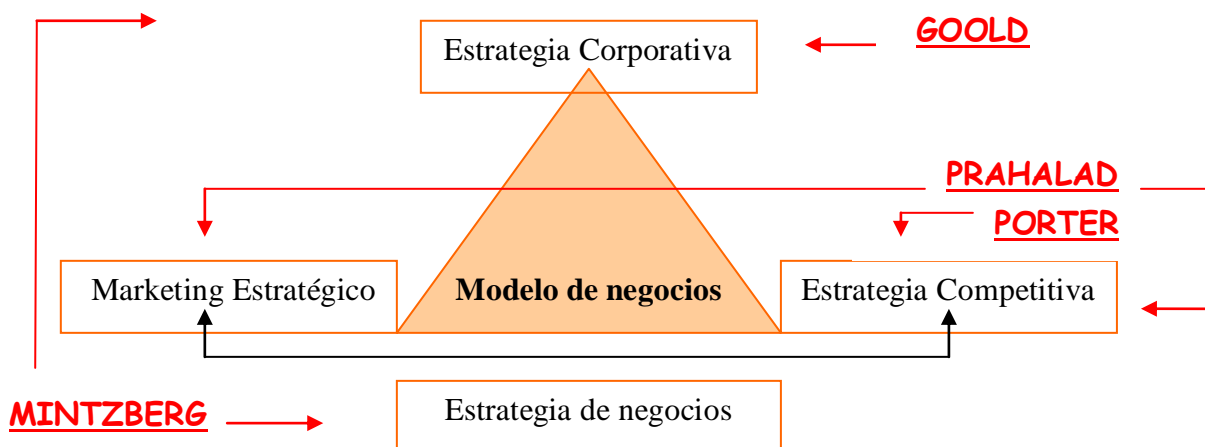
A continuación y a modo de resumen se hace un cuadro comparativo que resume las implicaciones de los cuatro modelos analizados hasta ahora que son un claro exponente de las estrategias en los 80 y los 90.

Gráfico 18: Resumen comparativo de las implicancias de cada enfoque (primera versión)

	Tipología			Contexto		Horizonte Temporal	Carácter del Framework
	Estrategia Competitiva	Marketing Estratégico	Estrategia Corporativa	Relación Oferta-Demanda	Incertidumbre		
Porter	X			D>O	Baja	Limitado	Normativo
Prahalad	X	X		O>D	Alta	Medio	Descriptivo(CC)-Normativo (BOP)
Goold			X	Variable	Variable	Medio	Descriptivo-Normativo
Mintzberg	X	X	X	Variable	Variable	Amplio	Descriptivo-Limitado normativo

En conclusión se puede decir que los cuatro modelos, si se los aborda desde su aporte al modelo de negocios, pueden ser complementarios. Esto se debe a que cada uno agrega al otro una visión distinta que hace que el modelo anterior sea más completo. Usando las cuatro teorías de manera simultánea se puede ver a una organización desde adentro (como explican Goold y Prahalad), como se comporta hacia fuera (como dice Porter) y como se comporta frente al cambio (como dice Mintzberg).

Gráfico 19: El modelo de negocios en términos sistémicos (segunda versión).



Fuente: “Estrategia, management y el cambio, el estado actual del debate” de Armando Bertagnini (2000)

Cuarto Capitulo

La estrategia en la actualidad

La estrategia según la mirada de Chan Kim y Renée Mauborgne

Chan Kim nació en la década del 50 en Corea. Es profesor de estrategia y gestión internacional en el INSEAD de una cátedra del BCG. Es fundador de la Red de Innovación en Valor, una comunidad global dedicada a aplicar en la práctica los conceptos de la innovación en valor. Actualmente Chan Kim trabaja sobre su propia teoría con su coautora Renée Mauborgne, como desarrollar mercados para no clientes en donde la competencia sea irrelevante.

Renée Mauborgne nació en la década del 50 en los Estados Unidos. Es profesora afiliada de estrategia y management en el INSEAD en Francia. Es cofundadora junto con Kim del Blue Ocean Strategy Network.

Sus ideas

Los autores creen en la posibilidad de trabajar en mercados competitivos de manera exitosa haciendo que en estos la competencia sea irrelevante. “Guy Laliberté director del Cirque du Soleil triunfó porque reconoció que para tener éxito en el futuro las compañías tendrían que dejar de competir entre sí” dicen Kim y Mauborgne en su libro *La Estrategia del Océano Azul* (2005) (Kim y Mauborgne 2005: 3)

Según los escritores con los avances tecnológicos acelerados se ha mejorado la productividad de la industria y se ha podido ofrecer una gama nunca vista de productos y servicios. Esto trajo como resultado un aumento en la oferta no alcanzado por la demanda. Sumando a esto la tendencia hacia la globalización que erradica por medio de la información instantánea y confiable los nichos de mercado y los paraísos monopólicos el resultado es que los productos pasan a ser rápidamente genéricos teniendo que competir en base al precio reduciendo los márgenes de utilidad.

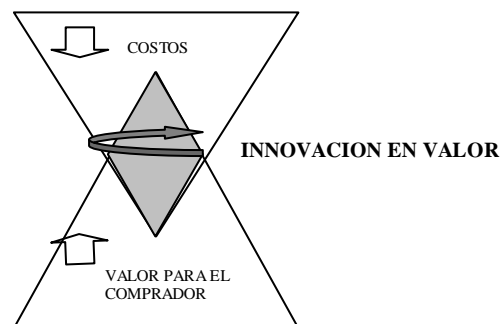
Chan y Renée dividen al universo competitivo en dos tipos de océanos: los océanos rojos y los océanos azules. Los océanos rojos representan a todas las industrias existentes en la actualidad, las fronteras de este grupo están bien definidas y aceptadas y se conocen las reglas del juego, las compañías aquí incluidas tratan de superar a sus

rivales a fin de llevarse una mayor participación en la demanda existente y a medida que se satura el mercado se reducen las perspectivas de rentabilidad y crecimiento convirtiendo a los productos en genéricos y tiñendo de sangre mediante la competencia a muerte al océano ahora rojo. Por otro lado los océanos azules representan a todas las industrias que no existen actualmente, es el espacio desconocido del mercado, espacio no aprovechado que genera oportunidades para un alto crecimiento y una gran rentabilidad, en este sector no existen reglas y se encuentra generalmente fuera de los límites de las industrias conocidas o entre ellos. (Kim y Mauborgne 2005: 5)

En su libro Kim y Mauborgne explican que quienes triunfaron al crear océanos azules fueron quienes supieron enfocar su estrategia. Argumentan que quienes triunfaron no utilizaron a la competencia como comparación sino aplicaron una técnica que ellos denominan innovación en valor. Esta innovación en valor es para los autores la piedra angular de la estrategia de océanos azules y su fin último es dar un salto cualitativo en valor tanto para los compradores como para la compañía. Esta innovación solo ocurre cuando las compañías logran alinear la innovación con la utilidad, el precio y las posiciones de costos. (Kim y Mauborgne 2005: 17)

Considerando que el valor para el comprador deriva de la utilidad y del precio que la compañía ofrece y que el valor para la compañía se genera a partir del precio y de su estructura de costos hay innovación en valor solo cuando el sistema integral de utilidad, precio y actividades de costo de la compañía esta debidamente alineado. La innovación de valor es entonces una cuestión de estrategia que abarca el sistema total de actividades de una compañía. (Kim y Mauborgne 2005: 23)

Gráfico 20: Innovación en valor



Fuente: “La estrategia de océanos azules” de Chan Kim y Renée Mauborgne, 2005.

La estrategia de océano rojo, basada en la competencia, presupone que las condiciones estructurales de una industria están dadas y que las compañías deben competir sometiéndose a ellas. En contraste, la innovación de valor cree en la reconstrucción, en crear nuevos espacios dentro del mercado existente en los cuales la competencia sea intrascendente, o en apuntar un negocio ya existente a personas que hoy no lo consumen. (Kim y Mauborgne 2005: 25)

Gráfico 21: Estrategias de océano rojo frente a océano azul.

Estrategia del océano ROJO	Estrategia del océano AZUL
Competir en el espacio existente del mercado	Crear un espacio sin competencia en el mercado
Vencer a la competencia	Hacer que la competencia pierda toda importancia
Explotar la demanda existente	Crear y capturar nueva demanda
Elegir entre la disyuntiva de valor o costo	Romper la disyuntiva entre valor y costo
Alinear las actividades con la estrategia (valor o costo)	Alinear las actividades con la estrategia (valor y costo)

Fuente: “La estrategia de océanos azules” de Chan Kim y Renée Mauborgne, 2005.

Hay dos herramientas que el autor presenta para poder llevar a cabo su estrategia. La primera es un cuadro estratégico este sirve como una herramienta de diagnóstico de la situación actual de la competencia y un esquema práctico sobre la oferta actual del mercado. La curva de valor es el componente básico del cuadro estratégico y constituye una representación gráfica del desempeño relativo de una compañía en lo referente a las variables de la competencia en su industria. Esta curva permite analizar tres factores de importancia en la estrategia de una empresa, el primero es su foco, es decir hacia adonde quiere ir la empresa, el segundo es su divergencia con respecto al resto de las empresas, es decir el punto en el cual se separa de la competencia y el tercero es la claridad del mensaje central. Al modificar las variables de este cuadro a su favor uno crea un océano azul. A fin de modificar fundamentalmente el cuadro estratégico de una industria, es necesario comenzar por enfocar la estrategia

no en los competidores sino en las alternativas y no en los clientes sino en los no clientes de la industria. (Kim y Mauborgne 2005: 36)

La segunda es un cuadro de acción que permite romper la disyuntiva entre costo y diferenciación. Este consta de cuatro cursos de acción, el primero obliga a eliminar variables que se dan por sentadas al pensar en la competencia, el segundo apunta a reducir costos de servicios o beneficios que no generan valor para el cliente, el tercero apunta a incrementar ciertas variables que generan valor y el cuarto a crear nuevas variables importantes para el cliente. Los primeros dos puntos apuntan a reducir costos mientras que los últimos dos apuntan a crear valor para el cliente. (Kim y Mauborgne 2005: 143)

Gráfico 22: Matriz de las cuatro acciones

ELIMINAR	INCREMENTAR
REDUCIR	CREAR
Reducción de COSTOS	Creación de VALOR

Fuente: “La estrategia de océanos azules” de Chan Kim y Renée Mauborgne, 2005.

A modo de resumen de su teoría el autor crea seis principios que deben estar incluidos en una estrategia exitosa de océanos azules. Estos seis principios sirven para formular y ejecutar una estrategia y a la vez de ser implementados correctamente reducen los riesgos de “aventurarse por fuera del espacio conocido de las industrias” maximizando de esta manera las oportunidades y reduciendo los riesgos. (Kim y Mauborgne 2005: 31)

Gráfico 23: Los seis principios de la estrategia del océano azul.

Principios de la FORMULACION	Factor de riesgo atenuado
Reconstruir las fronteras del mercado	Riesgo de la búsqueda
Enfocarse en la perspectiva global (no en las cifras)	Riesgo de la planeación
Ir mas allá de la demanda existente	Riesgo de la escala
Desarrollar la secuencia estratégica correcta <i>(Ver la utilidad para el comprador, ver la accesibilidad del precio, ver el costo mínimo necesario, ver los obstáculos a la hora de implementar)</i>	Riesgo del modelo de negocios
Principios de EJECUCION	
Superar los obstáculos clave de la organización <i>(Recursos limitados, falta de motivación, barrera de la percepción dentro de la organización, barrera políticas por intereses creados)</i>	Riesgo organizacional
Incorporar la ejecución dentro de la estrategia	Riesgo de la gestión

Fuente: “La estrategia de océanos azules” de Chan Kim y Renée Mauborgne, 2005.

Análisis y conclusiones

Gráfico 24: Implicancias del enfoque de Kim y Mauborgne

Hipótesis de partida	Mercados saturados de oferta.
Caracterización	<p><u>Descripción:</u> negocios para no clientes con un producto diferenciado a un precio competitivo.</p> <p><u>Estructura:</u> evitar la competencia creando nuevos espacios en el mercado.</p> <p><u>Motor o impulsor:</u> innovación de valor en nuevos espacios del mercado.</p> <p><u>Actores:</u> la gerencia.</p>
Implicancias	<p><u>Contexto:</u> dominio de la demanda.</p> <p><u>Plazo:</u> mediano.</p> <p><u>Carácter:</u> normativo.</p> <p><u>Tipología:</u> marketing estratégico.</p>
Meta	Desarrollar nuevos espacios de mercado amplios y variables.
Medidas del éxito	Volumen, participación y rentabilidad en nuevos mercados.

Entre los escritores más modernos sobre estrategia encontramos a Kim con su teoría escrita en el 2005. Con mercados cada vez más saturados y productos cada vez más innovadores los espacios para crecer dentro de las industrias clásicas son cada vez más pequeños. Es difícil en este contexto superar los cortes organizacionales y lograr crecer dentro del mercado.

El autor no trata de vencer a la competencia sino de hacerla obsoleta. Argumenta que en industrias clásicas donde el mercado esta saturado y la competencia se basa en el precio es muy difícil crecer, por ende lo que propone es crear nuevos mercados para no clientes y ofrecerles productos diferenciados a un bajo costo.

El autor habla de crear productos que sean tanto de bajo precio como diferenciados, esto se puede lograr mediante economías de escala con productos nuevos que sorprendan al cliente. Lo que Kim propone es ser un primer movedor que llega a un mercado nuevo y se instaure como líder. Sus estrategias son de mediano plazo, ya que en el largo plazo lo que ahora son mercados emergentes serán mercados establecidos en donde solo unos pocos tienen alto rendimiento y el resto cae en una pelea por pequeños porcentajes del mercado.

Podemos enmarcar a su teoría dentro de las visiones de marketing estratégico ya que el autor plantea como llevar un producto con algunas modificaciones de un mercado saturado a un nuevo mercado virgen. Lo que el autor planea es hacer una innovación de valor que transforme al producto y se lo pueda entonces ofrecer a un nuevo mercado de no clientes, es decir un mercado en donde no haya otros competidores.

En mi opinión su teoría aunque contiene un modelo de aplicación esta en proceso de maduración. Con una herramienta de diagnostico y una matriz de acciones su modelo no deja aun de ser normativo. Aunque su meta es incluir la ejecución dentro de la estrategia todavía no ha logrado completar su formulación.

La estrategia según las miradas de Robert Kaplan y David Norton

Robert Kaplan nació en la década del 50 en Estados Unidos. Se recibió de ingeniero eléctrico en el MIT en donde también hizo un postgrado. Tiene un Ph.D en operaciones de la Cornell University. Actualmente es profesor en la Universidad de Harvard. Actualmente trabaja en mejorar su sistema de manejo de costos.

David Norton nació en la década del 40 en Estados Unidos. Estudió ingeniería eléctrica, tiene un master en operaciones, un MBA y un doctorado en administración de empresas de la Universidad de Harvard. Actualmente es presidente y CEO del BSCol⁶, una empresa que fundó con su colega Robert Kaplan para ayudar a las empresas a implementar su teoría.

Sus ideas

Desde su lanzamiento en 1992 el tablero de comando⁷ o cuadro de mando integral ha evolucionado hasta convertirse en la piedra angular de un sistema sofisticado para gestionar la ejecución de la estrategia “Es imposible gestionar lo que no se puede medir”. La efectividad del enfoque de este modelo deriva de dos capacidades simples que lo caracterizan: la capacidad para describir con claridad la estrategia y la capacidad para relacionar la estrategia con el sistema de gestión. El resultado neto es la capacidad para alinear todas las unidades, procesos y sistemas de una organización con su estrategia. (Kaplan y Norton 2005)

Según los autores el alineamiento de las unidades de negocios es necesario para la creación de valor. Al ser la mayoría de las empresas contemporáneas carteras de unidades de negocios y de soporte es necesaria esta alineación para crear sinergias que agreguen valor al conjunto de unidades. Estas sinergias solo se producen cuando el nivel corporativo de la organización funciona correctamente. (Kaplan y Norton 2005: 21)

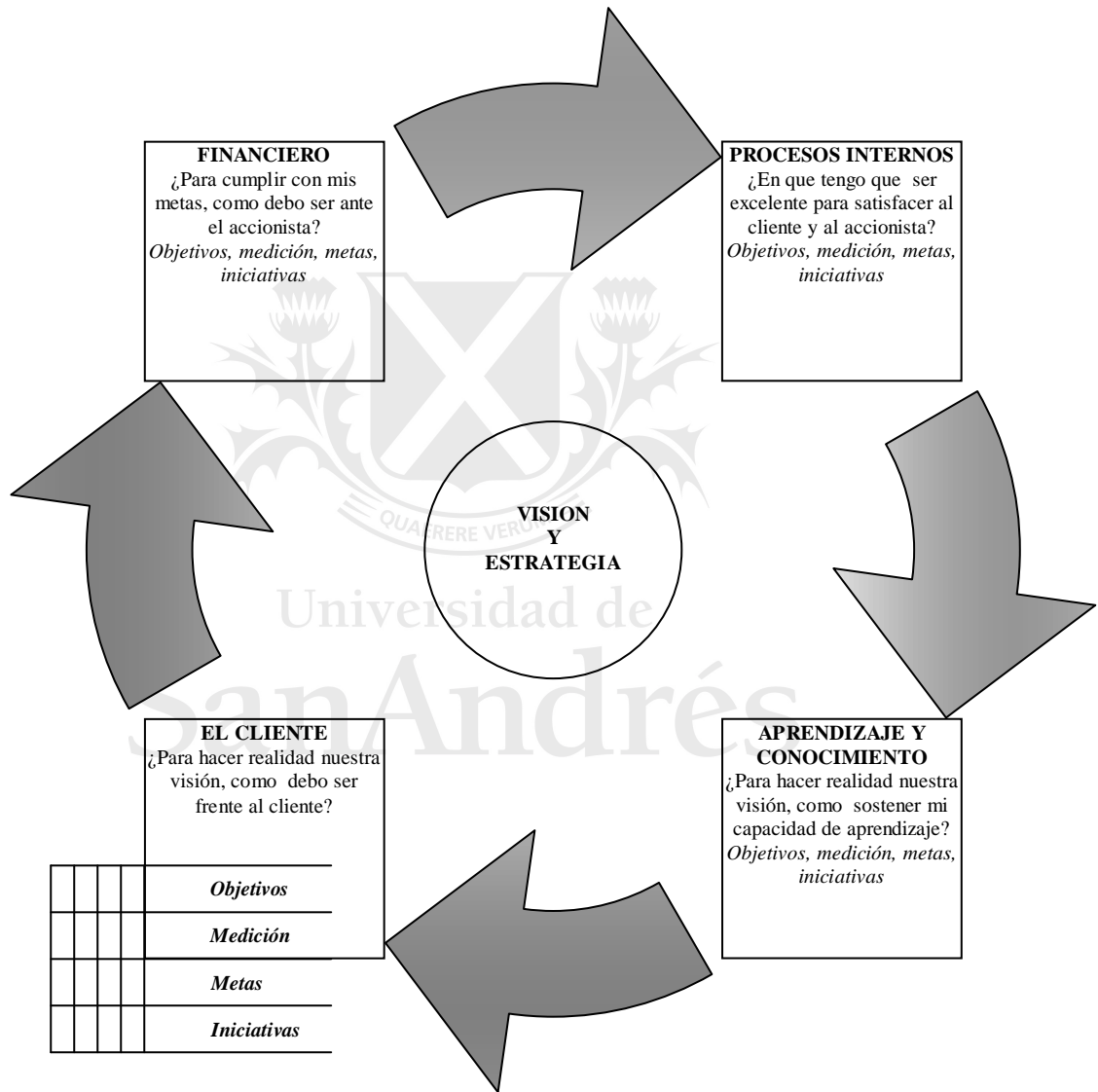
Hay según Kaplan y Norton cuatro perspectivas sobre las cuales trabajar para agregar valor. La primera es la financiera ¿Cuáles son las perspectivas de los accionistas con respecto al desempeño financiero?, la segunda la del cliente ¿Cómo creo valor para

⁶ Balance Scorecard Collaborative

⁷ El nombre original en inglés es Balanced ScoreCard

mi cliente (alcanzando mis objetivos financieros)?, la tercera mira a los procesos internos ¿en que proceso debo sobresalir para satisfacer a los accionistas y a los clientes?, y la cuarta apunta al aprendizaje y al conocimiento ¿Cómo alineo los activos intangibles (personas, sistemas, cultura) para mejorar los procesos críticos? (Kaplan y Norton 1996: 28)

Gráfico 25: El tablero de comando

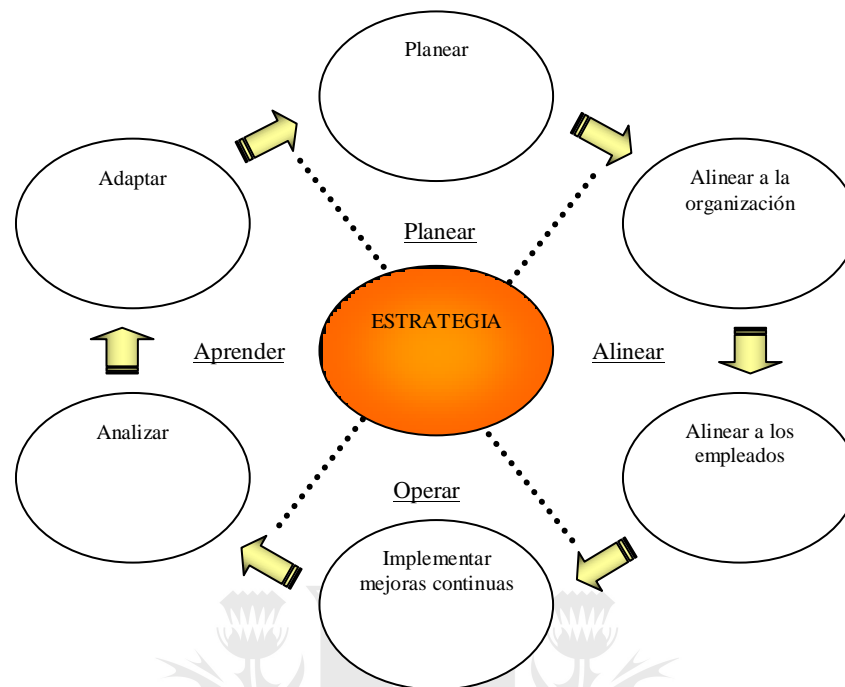


Fuente: "The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action", de Kaplan y Norton, 1996.

El mapa estratégico (permite ver la evolución de los indicadores y tomar medidas para su modificación) y el tablero de control son las herramientas propuestas por los autores para describir la propuesta de valor de una empresa. Estas herramientas permiten una alineación más conveniente de los recursos creando así un valor superior. (Kaplan y Norton 2004: 17)

Desde la perspectiva financiera un mercado interno es según los autores el motor de la efectividad siempre que este sea más eficiente que la financiación independiente de cada unidad de negocios. Para el cliente es posible crear una propuesta de valor brindándole una solución integrada de productos y servicios que de manera homogénea generan una experiencia consistente y de calidad. La decisión de centralizar en manos de una gerencia corporativa procesos claves aumenta el valor agregado de los procesos internos a la vez que reduce costos con el objetivo de poder ofrecer soluciones completas. Por ultimo, fomentar y promover el conocimiento dentro de una organización es según Kaplan y Norton una oferta de valor. Si a todas estas sinergias se las explicita y se las convierte en procesos estratégicos mediante su enunciación en el tablero de comando y los mapas estratégicos las sinergias son aun influyentes en el desarrollo de la organización. (Kaplan y Norton 2005: 306)

Gráfico 26: Marco del tablero de comando para la ejecución de la estrategia



Fuente: "Alignment" de Kaplan y Norton, 2005.

La alineación de las unidades de negocios que lleva a generar las distintas sinergias no es un acontecimiento único, sino que evoluciona de forma continua. Según los autores hay cuatro puntos clave en el proceso de alineamiento de una organización. Primero hay que explicitar la propuesta de valor, luego alinear a los directores con los accionistas, posteriormente se debe alinear a la organización interna desde la oficina corporativa a las unidades de negocios y de soporte, finalmente hay que alinear a las unidades de negocios con el clientes, los proveedores y los socios. (Kaplan y Norton 2005: 30)

Análisis y conclusiones

Gráfico 27: Implicancias del enfoque de Kaplan y Norton

Hipótesis de partida	Necesidad de alineamiento para la ejecución estratégica.
Caracterización	<u>Descripción:</u> alinear estratégicamente a la organización para crear valor por medio de las sinergias. <u>Estructura:</u> control. <u>Motor o impulsor:</u> medir, vincular y alinear estratégicamente. <u>Actores:</u> la gerencia.
Implicancias	<u>Contexto:</u> variable. <u>Plazo:</u> largo. <u>Carácter:</u> normativo. <u>Tipología:</u> marketing estratégico y estrategia corporativa.
Meta	Organizar a la empresa para incrementar el valor agregado.
Medidas del éxito	Agregación de valor.

Kaplan y Norton escriben sobre el tablero de control desde mediados de los noventa. Su teoría incluye un modelo de medición para poder hacer más efectiva la implementación y ejecución de la estrategia. A medida que los años pasaron los autores siguieron modernizando y ampliando su teoría con la aspiración de generar un “sistema de gestión científica” para las empresas y otras organizaciones.

En su último libro escrito en 2005 los autores aplican el Balanced Scorecard a la estrategia de nivel corporativo. En una época en la cual la demanda es escasa comparada con la oferta Alignment muestra como las compañías pueden construir un Mapa Estratégico y un Balanced Scorecard de nivel corporativo que articule claramente la Propuesta de Valor de la Corporación: cómo la corporación influye para crear un valor superior del logrado por las unidades de negocio individuales operando por si solas. Esto lo enmarca dentro del modelo de negocios en una nueva teoría sobre la estrategia corporativa pero con foco sobre el control. Los autores analizan tanto la estrategia corporativa como el marketing estratégico introduciendo algunos elementos para evaluar la inconsistencia de las mismas.

Al tablero de control que mide la performance de la estrategia agregaron ahora la idea de alineación. Lo que los autores quieren explicar es que cuando las empresas tienen más de una actividad es muy importante que engloben sus actividades bajo una misma estrategia para formar sinergias. Estas sinergias son lo que agrega valor a las carteras de negocio que en la actualidad están tan vigentes. Su nueva teoría hace uso de sus sistemas de diagnóstico, los mapas estratégicos, y de sus sistemas de control, el tablero de control. Lo que agregan es la idea de que una empresa con más de un negocio tiene que tener una estrategia alineada para poder agregar valor a sus distintos negocios. Según los autores por medio de los cuatro ejes de una empresa: sus clientes, sus procesos internos, su proceso de aprendizaje y las cuestiones financieras, los gerentes pueden saber en que aspectos trabajar para brindarle al mercado lo que este necesita.

Este modelo de carácter normativo cuenta con herramientas para su aplicación y para la medición de sus resultados convirtiéndolo en un modelo completo en su aplicación.



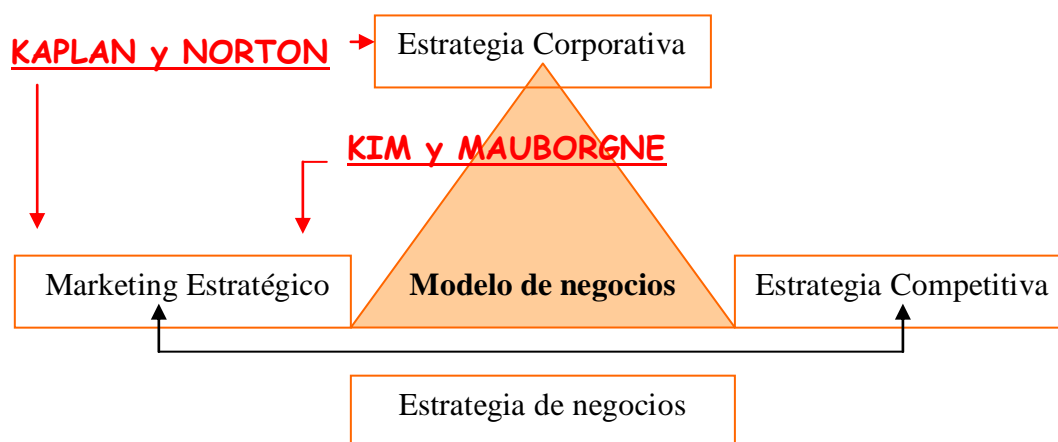
Conclusiones Cuarto Capitulo

Chan Kim y Renée Mauborgne le agregan a Michael Porter una mirada más dinámica, usando un modelo similar al de Porter de diferenciación y costos. Mientras que Porter veía las dos estrategias como opuestas y excluyentes una de la otra, Kim y Mauborgne las miran como complementarias. Esto se debe a que el cliente en la época en la que Porter escribió era menos exigente y contaba con menos información, por ende era más sencillo competir en el mercado aun no saturado. Al partir Kim y Mauborgne de un mercado completamente distinto ellos ven la necesidad de salir a triunfar en nuevos mercados y no en los mismos mercados saturados de siempre.

Robert Kaplan y David Norton agregan a los demás modelos un análisis de consistencias entre la estrategia corporativa y el marketing estratégico, uniendo así dos de los pilares del modelo de negocios. Ellos explican como estos dos tipos de estrategia deben trabajar juntas para que se genere valor agregado.

Kaplan y Norton también aportan al modelo estratégico al analizar los procesos necesarios para la ejecución de la estrategia y tener mediciones para ver como resulta la implementación de las distintas estrategias, lo cual permite llevar un control sobre el resultado obtenido de las distintas medidas tomadas.

Gráfico 28: El modelo de negocios en términos sistémicos (tercera versión).



Fuente: “Estrategia, management y el cambio, el estado actual del debate” de Armando Bertagnini (2000)

A continuación y a modo de resumen se hace un cuadro comparativo que resume las implicaciones de los dos modelos analizados hasta ahora que son un claro exponente de las estrategias del 2000.

Gráfico 29: Resumen comparativo de las implicancias de cada enfoque (segunda versión)

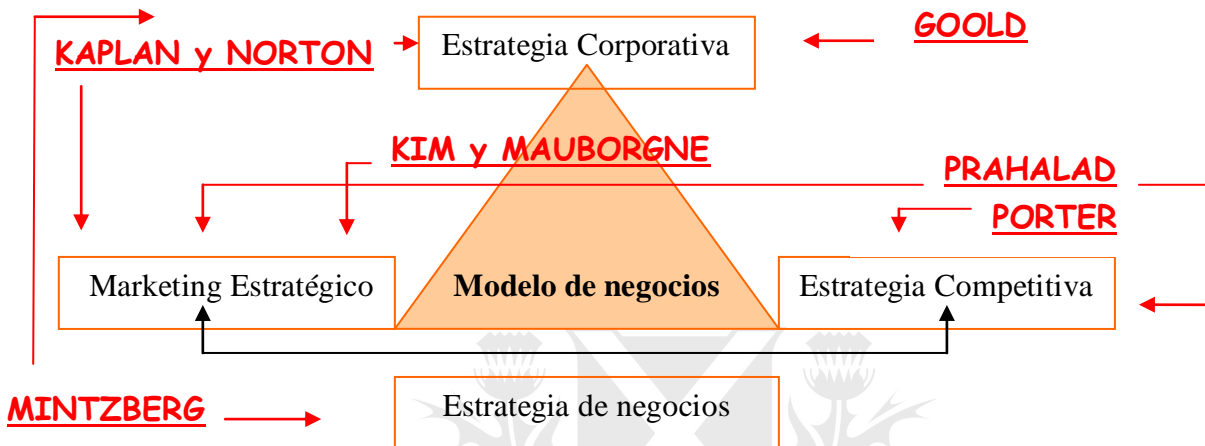
	Tipología			Contexto		Horizonte Temporal	Carácter del Framework
	Estrategia Competitiva	Marketing Estratégico	Estrategia Corporativa	Relación Oferta-Demanda	Incertidumbre		
Kaplan-Norton		X	X	Variable	Variable	Amplio	Normativo
Kim-Mauborgne		X		O>D	Variable	Medio	Normativo



Quinto Capitulo

Una visión complementaria de la estrategia

Gráfico 30: El modelo de negocios en términos sistémicos (cuarta versión).



Fuente: “Estrategia, management y el cambio, el estado actual del debate” de Armando Bertagnini (2000)

En sus principios la estrategia empresarial estaba ligada a la idea de maximización de beneficios. Con el tiempo ese concepto se hizo muy vago ya que era sencillamente alcanzado por cualquier empresa que lograra hacer foco en la diferenciación de su producto o en lograr hacerlo a un bajo costo. Hoy la maximización de los beneficios viene como consecuencia de la búsqueda de un nuevo factor, la creación de valor.

Decir estrategia es como decir “¿de que manera puedo agregar valor para que mi cliente me elija?” A lo largo de los años fueron muchos los autores que buscaron un modelo que fuera aplicable a su época (teniendo en cuenta el estado de la demanda, de la oferta, del contexto, etc.) pero todos estos modelos muy útiles para ciertas empresas y en cierto momentos especiales probaron tener falencias cuando quisieron ser aplicados luego de un pequeño lapso de tiempo de haber sido creados. Todos estos modelos probaron ser incompletos en sus explicaciones.

Un problema con el que se encontraron en el tiempo fue que la creación de valor que persigue la estrategia tiene que cumplir con dos características para ser un beneficio

para la empresa, esta tiene que ser sostenible en el tiempo y además tiene que ser monetizable (es decir, tiene que permitir un mayor precio, un mayor volumen de ventas o un mayor volumen de clientes). Algunas de estas estrategias estaban pensadas para situaciones particulares en el tiempo y no lograban ser sostenibles frente a cambios en el contexto.

En el corto plazo la competitividad de una compañía deriva de la relación precio calidad que ofrece por esta razón digo que la teoría de Porter es relativamente corto placista. En el mediano plazo sin embargo las empresas que prevalecen tienden a tener relaciones similares de costos y calidad en sus productos. Por ende en el largo plazo es muy difícil querer ganar mercado ofreciendo solamente eso, es necesario agregarle mas atributos al producto y estos tienen que poder verse rápidamente. Por esta razón es que Prahalad con su teoría basada en las capacidades puede ser complementaria de la de Porter ya que las competencias core pueden ser creadas para competir en mercados de costo o diferenciación pero mantenerse en el largo plazo.

Gráfico 31: Resumen comparativo de las implicancias de cada enfoque (versión completa)

	Tipología			Contexto			Carácter del Framework
	Estrategia Competitiva	Marketing Estratégico	Estrategia Corporativa	Relación Oferta-Demanda	Incertidumbre	Horizonte Temporal	
Porter	X			D>O	Baja	Limitado	Normativo
Prahalad	X	X		O>D	Alta	Medio	Descriptivo(CC)-Normativo (BOP)
Goold			X	Variable	Variable	Medio	Descriptivo-Normativo
Mintzberg	X	X	X	Variable	Variable	Amplio	Descriptivo-Limitado normativo
Kaplan-Norton		X	X	Variable	Variable	Amplio	Normativo
Kim-Mauborgne		X		O>D	Variable	Medio	Normativo

Mientras que autores como Porter, “*La competencia está en el centro del éxito o del fracaso de las empresas*” (Porter 1987, página19) Kaplan y Norton y Goold hablan de estrategias para mercados competitivos otros como Kim “*Los creadores de océanos azules sorprenden porque no utilizan a la competencia como referencia para la comparación*” (Kim 2005, página 17) y Prahalad “*La tarea crítica del management es*

la de crear una organización capaz de infundir a sus productos una funcionalidad irresistible o, mejor aún, de crear productos que el cliente necesita pero aún no se ha imaginado” (Prahalad 1990, página 80) hablan de la creación de mercados nuevos o de los cambios en mercados antiguos.

Dentro de la teoría para mercados emergentes Prahalad comparte con Kim la idea de la creación de nuevos mercados con su modelo de competencias core. Prahalad asegura que mediante las competencias core es muy probable que la empresa logre cambiar las pautas de consumo de sus clientes, esto lo que genera es una nueva manera de ganar mercado muy distinta de la ofrecida por Porter, ellos abren mercados nuevos en vez de competir con éxito en los mercados existentes.

Kim a la vez se diferencia de Porter en su punto básico *“Lograr el liderazgo de costos y la diferenciación son también normalmente inconsistentes, ya que la diferenciación es con frecuencia costosa”* (Porter 1987, página 35) Mientras Porter ofrece dos propuestas excluyentes Kim cree que la manera de ganar es por medio de la fusión de la estrategia de diferenciación con una de costos ofreciéndole el producto ideal al cliente, a la vez diferenciado y relativamente a bajo costo. La diferencia radica en que mientras Porter trabaja con mercados competitivos en donde es muy difícil ofrecer calidad y precio y ser creíble para el cliente Kim trabaja en mercados emergentes en los cuales el cliente no tiene aun una idea formada. Igualmente Kim acepta, aunque no directamente, que en el largo plazo su modelo es difícil de sostener *“Con el tiempo todas las estrategias de océano azul terminan siendo imitadas”* (Kim 2005, página 267) ya que al pasar a ser genéricos los productos antes innovadores la competencia aparece y entonces es necesario ser líder en diferenciación o en costos siendo así necesaria nuevamente la teoría de Porter para tener un desempeño sobre el promedio de la industria.

Kaplan y Norton por otro lado tienen una visión más contable de la estrategia. Su modelo de gestión se centra en la implementación de las estrategias y no en su creación. Los últimos avances de este modelo lo llevan a centrar la estrategia como eje de un modelo de gestión eficiente. Ellos al igual que Goold creen en la eficiencia de las corporaciones que trabajan bajo una misma estrategia *“Alinear significa encausar a toda una organización en una única dirección estratégica con el propósito de que el*

valor que se genere por la interacción sea mayor que la suma de las partes” (Kaplan y Norton 2005, página 9) ya que dicen que distintas empresas que trabajan en conjunto generan mayor valor como conjunto que individualmente “La creación de valor a través de la organización suele recibir menos atención que la creación de valor a través de las unidades de negocios” (Kaplan y Norton 2005, página 19)

A continuación se pueden ver más claramente las distintas miradas estratégicas y como estas se comportan de manera complementaria frente a diversos contextos y horizontes temporales.

Gráfico 32: Miradas estratégicas ante distintas miradas y enfoques estratégicos

	CORTO PLAZO	MEDIANO PLAZO	LARGO PLAZO
MERCADO ESTABLECIDO	Para poder competir en un mercado ya establecido es necesario entrar con un producto que reporte algún beneficio al cliente ya sea por su diferenciación o porque tiene un mejor precio. Para esto se plantea como estrategia la ventaja competitiva. (PORTER)	Si quiero mantener el éxito en el largo plazo tengo que reevaluar mis estrategias a través de los procesos estratégicos. (MINTZBERG)	Para tener éxito en el transcurso del tiempo necesito nuevos productos. Las competencias distintivas de la organización proporcionan la base para lograrlo. (PRAHALAD)
MERCADO EMERGENTE	Líder por ser el creador del nuevo mercado, primer movedor en diferenciación y costos. (KIM y MAUBORGNE) (PRAHALAD -BOP-)	Época de transición, aparece la competencia y comienza la lucha por mantener el liderazgo.	Comienza nuevamente el ciclo de un nuevo espacio de mercado.

Hay un ciclo dentro de la estrategia. Primero es útil la teoría de Porter ya que permite llegar al éxito en el corto plazo en los mercados establecidos con un producto

nuevo que se diferencie por su calidad o por su precio. El problema es que en el largo plazo esa tarea es sencillamente copiable por ende hay que buscar bases más sólidas para la competencia ya que la creación de valor de Porter resulta no ser sostenible en el tiempo. Aquí es aplicable la teoría de Prahalad que busca el éxito basando sus productos en capacidades distintivas de la empresa que son siempre más difíciles de emular y cuya emulación toma mucho tiempo. En mercados emergentes es útil la teoría de Kim y Mauborgne en el corto plazo ya que al ser el creador de un nuevo mercado es posible ofrecer un producto diferenciado y a la vez imponer un precio que no va a tener competencia. Sin embargo nuevamente en el largo plazo no es sostenible esta teoría porque al aparecer la competencia es muy difícil lograr ser bueno en diferenciación y en costos porque el cliente comienza a demandar más cosas del mercado. Aquí es donde al convertirse el mercado emergente en uno establecido es necesario comenzar con el ciclo anterior.

A todo el ciclo estratégico previamente mencionado es importante agregarle dos nociones. Primero la propuesta por Mintzberg de que muchas veces todas estas estrategias planeadas hacen que nos olvidemos de ver adentro de la organización las cosas que suceden que muchas veces pueden generar cambios en las estrategias “*Los managers al crear la estrategia se sientan entre el pasado de las capacidades corporativas y el futuro de las oportunidades de mercado*” (Mintzberg 1992, página 105). Hay que tener en cuenta que todos estos modelos son generales y necesitan tener su cuota de personalización para funcionar dentro de una empresa, para eso es necesario mirar los movimientos estratégicos que surgen dentro de la empresa porque estos están basados en las experiencias vividas que son las más aptas para captar las necesidades que la empresa ve en el mercado.

Por otro lado es importante, si estas estrategias son aplicadas a empresas multinacionales con más de un negocio en su portafolio, entender que cuando una empresa funciona bajo más de una estrategia es muy difícil lograr la cooperación para que todos quieran obtener los mismos resultados. La importancia de tener un padre corporativo que logre la cooperación para unificar los objetivos de la empresa y que logre una mejor comunicación entre los distintos negocios es fundamental “*Algunas veces el padre corporativo no es la fuente principal de creación de valor dentro de una organización, pero sí ayuda a crear las conexiones entre las empresas que dentro de la*

corporación crean valor” (Goold 1994, página 40). Como dicen Kaplan y Norton la alineación de los negocios crea sinergias que por separado no existirían, si todos los negocios funcionan bajo una misma estrategia sus resultados se verán potenciados.

Como conclusión vale decir que todos los modelos son útiles y pueden ser utilizados por una empresa a lo largo de su historia. Algunos de manera simultánea (como es el caso de Porter con Goold, o de Prahalad con Kaplan y Norton) y en función de las características del entorno en el cual se encuentran inmersos. Estos modelos no son opuestos sino complementarios ya que juntos pueden describir todas las situaciones frente a las cuales una empresa puede encontrarse. Se puede observar como un modelo agrega al anterior generando finalmente una suma de modelos que permite tener una noción mas clara de los mercados y su evolución. Los modelos agregados nos permiten tener toda una recorrida por el modelo de negocios de una organización en distintos momentos históricos.



Universidad de
San Andrés

Conclusiones sobre la pregunta de investigación

Con referencia a las preguntas de investigación puedo afirmar que las distintas propuestas estudiadas no constituyen enfoques estratégicos excluyentes entre si. Por el contrario pueden ser interpretados como “recortes” de realidades distintas: distintos contextos, distintas visiones, capacidades y horizontes temporales. Cada enfoque por ende responde adecuadamente a una respectiva situación.

Es posible también identificar criterios para la aplicación complementaria de estas propuestas, ya sea de forma simultanea, como es el caso de Porter o Kim y Mauborgne para explicar la estrategia de negocios con Goold o Kaplan y Norton para explicar la estrategia corporativa, o de forma secuencial como puede ser Porter en un mercado estable con Kim y Mauborgne para un mercado emergente.



Bibliografía

Libros y artículos

Bertagnini, A. “*Las diagonales del cambio empresario. De la ruptura económica a la competitividad sustentable*”. Ediciones Macchi, 2da Edición, Argentina, 1998.

Bertagnini, A. “*Estrategia, management y cambio: el estado actual del debate*” Colección Estrategias. Editorial Coyuntura, Argentina, 2000.

De Kluyver, C. “*Pensamiento estratégico. Una perspectiva para los ejecutivos*” Pearson Education SA, Estados Unidos, 2001.

Goold, M., Campbell, A. “*Strategies and styles: The role of the centre in managing diversified corporations*” Blackwell Publishers, Estados Unidos, 1987.

Goold, M. et al. “*Corporate level strategy: creating value in the multibusiness company*” John Wiley & Sons Inc, Estados Unidos, 1994.

Hax, A. y Majluf, N. “*The Strategy concept and process: A pragmatic approach*” Prentice Hall, Estados Unidos 1996.

Hitt, M. et al. “*Administración estratégica: competitividad y conceptos de globalización*” International Thompson Editores, 5ta edición, Estados Unidos, 1999.

Kaplan, R. Norton, D. “*The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*” Harvard Business School Publishing Corporation, Estados Unidos, 1996.

Kaplan, R. Norton, D. “*Strategy maps: converting intangible assets into tangible outcomes*” Harvard Business School Publishing Corporation, Estados Unidos, 2004.

Kaplan, R. Norton, D. “*Alignment*” Ediciones Gestión 2000, España, 2005.

Kim, Ch., Marbourgne R. “*Blue Ocean Strategy*” Harvard Business School Press, Estados Unidos, 2005.

Mintzberg, H. Brian Quinn, J. “*The strategy process*” Prentice Hall, Estados Unidos 1992.

Mintzberg, H. et al. “*Strategy Safari: A guided tour through the wilds of strategic management*” The Free Press, Estados Unidos, 1998.

Mintzberg, H., Quy Nguyen, H. “*Con el ritmo adecuado*” Revista Gestión, Argentina, Septiembre-Octubre 2003.

Porter, M. “*Estrategia Competitiva: técnicas para analizar industrias y competidores*” Ediciones CECSA, Estados Unidos, 1980.

Porter, M. “*Ventaja Competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*” Ediciones CECSA, Estados Unidos, 1987.

Porter, M. “*The competitive advantage of nations*” The Free Press, Estados Unidos, 1990.

Prahalad, C.K., Doz, Y. “*The multinational mission: balancing local demands and global vision*” The Free Press, Estados Unidos, 1987.

Prahalad, C.K., Hamel, G. “*The Core Competence of the Corporation*” Harvard Business Review, Estados Unidos, Mayo-Junio 1990.

Prahalad, C.K., Hamel, G. “*Competing for the future*” Harvard Business School Press, Estados Unidos, 1994.

Prahalad, C.K. “*The fortune at the bottom of the pyramid*” Wharton School Publishing, Estados Unidos, 2006.

Rumelt, R. et al. “*Fundamental issues in Strategy: A research agenda*” Harvard Business School Press, Estados Unidos, 1994.

Slywotsky, A. “*Value Migration*” Harvard Business School Press, Boston, 1996.

Slywotsky, A., Morrison, D., Andelman, B. “*The Profit Zone*” Times Book, New York, 1997.

Paginas Web

Página de la enciclopedia Wikipedia

<http://www.wikipedia.org/>

Página del management Web

<http://www.managementweb.com.ar>

