



Universidad de
San Andrés

Trabajo de Graduación del MBA

FUNDAMENTOS DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN

Por:

Diego Leandro Izón

Mentor: Diego Pando

Victoria, Provincia de Buenos Aires, Mayo de 2012

Índice

1. Introducción _____	4
2. Preguntas de Investigación _____	7
3. Objetivos _____	8
4. Justificación de las razones del estudio _____	9
5. Marco Conceptual _____	10
6. Estrategia Metodológica _____	12
6.1. Tipo de estudio _____	12
6.2. Identificación de unidades de análisis o casos de estudio ____	12
6.3. Técnicas de recolección de datos _____	12
7. Comparación de Programas de Estudio _____	15
8. Resultados de la Comparación y Evaluación de los Programas _	19
9. Mapa de Relaciones de los Conceptos Comunes _____	21
10. Planificación: Contenido, Ejemplos y Enfoque propuesto _____	22
11. Otros Conceptos Identificados _____	165
12. Conclusiones y Reflexiones Finales _____	166
13. Bibliografía Consultada _____	168

14. Anexos	178
15. Anexo 1	179
16. Anexo 2	203
17. Anexo 3	206
18. Anexo 4	207
19. Anexo 5	208
20. Anexo 6	209



Universidad de
San Andrés

1. Introducción

El autor es auxiliar docente de la Facultad de Ciencias Económicas en la Universidad de Buenos Aires, colaborando en el dictado de la materia “Administración General”¹.

Dicha asignatura de grado se encuadra en el 2^{do} año de las carreras de Licenciatura en Administración, Contador Público Nacional, Licenciatura en Sistemas de Información y Actuario con orientación en Administración.

A lo largo de sus casi 15 años de experiencia, ha podido identificar las siguientes características de los alumnos que cursan la materia:

- Su edad promedio se sitúa entre los 19 y 23 años.
- Su gran mayoría proviene de colegios públicos.
- Aproximadamente el 70% de los mismos tienen alguna experiencia laboral, mayoritariamente en funciones operativas.
- Los tipos de organizaciones en las que desarrollan sus actividades son comercio, industrias y servicios (privados y públicos), pero la mayor parte trabaja en PyMEs.
- Prácticamente todos tienen acceso a computadoras ya sea en sus casas o el trabajo (y una minoría a través de locutorios).

Al ser un curso de la primera parte de la carrera, los aprendizajes deben cubrir las dos primeras capacidades de la taxonomía de Benjamín Bloom²: conocimiento y comprensión. Es por eso que se espera que la asignatura apunte a que los alumnos puedan:

- Introducir al alumno en las problemáticas cotidianas de las Organizaciones.
- Comprender los principales conceptos de la Administración.
- Entender el funcionamiento y comportamiento de las Organizaciones.
- Distinguir los retos, desafíos actuales y nuevas tendencias de la disciplina.

¹ En la Universidad de San Andrés la materia equivalente es “Introducción a la Administración” y está ubicada en el 1^{er} año de las carreras Lic. en Administración de Empresas, Contador Público, Economía, Rel. Internacionales, Ciencias de la Comunicación, Ciencia Política, Abogacía y Comunicación (2^{do} año).

² La “Taxonomía de Bloom” hace referencia al proceso de aprendizaje de un estudiante y contiene 6 niveles complejidad ascendente: Conocimiento, Comprensión, Aplicación, Análisis, Síntesis y Evaluación.

Sin embargo desde la visión (y experiencia) del autor, la realidad muestra que dichos fines no siempre pueden ser fácilmente alcanzando por la mayoría de los alumnos.

Una de las causas está dada por la abundante y diversa bibliografía que suele emplearse en estas asignaturas. Una rápida lectura de los programas académicos y/o cronogramas de este tipo de materias ilustra esta observación.

Adicionalmente es importante remarcar el factor contemporaneidad de los conceptos del Management y los ejemplos que típicamente sus autores utilizan en sus textos. De hecho, gran parte de la bibliografía utilizada para dictar cursos de Administración proviene del exterior (generalmente de EE-UU). Como es de esperarse emplean ejemplos foráneos a nuestro contexto académico y geográfico.

La realidad muestra que los docentes suelen emplear una importante cantidad de textos (o fragmentos de los mismos) para cubrir conceptos fundamentales de la materia. Ello implica que el alumno deba estudiar diversos autores y/o recopilaciones de libros ("copy/paste") que por lo general presentan:

- Diferentes abordajes³
- Enfoques asistémicos
- Diversidad de términos y/o repeticiones
- Diferentes ámbitos temporales
- Ejemplos desactualizados y/o lejanos a su realidad
- Estilos de escritura heterogéneos

Por lo tanto el alumno se ve obligado a realizar un mayor esfuerzo para comprender e integrar los fundamentos de la materia, y aún más, no hay seguridad que su esfuerzo sea exitoso.

Paralelamente, los docentes a cargo deben invertir muchas horas cátedra en minimizar ese *gap* que surge entre la comprensión real del alumno, y el marco teórico/modelo mental del docente.

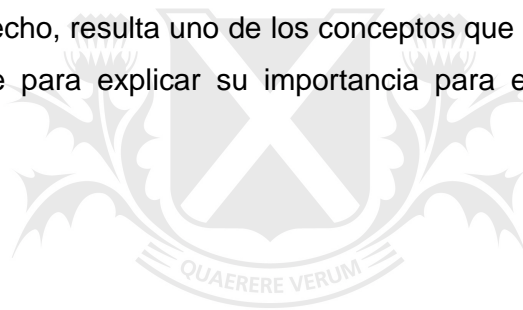
³ Lo cual no es algo necesariamente negativo, sino hasta resulta enriquecedor. El problema puede surgir por una mayor dificultad por parte del estudiante en entenderlos y/o complementarlos debido a que provienen de distintas fuentes y/o autores. Recordemos que estamos frente a una asignatura de 1^{er} o 2^{do} año de la universidad.

Del conocimiento y experiencia del autor, surge que existen pocos textos que expliquen, conceptualicen e integren fácilmente la teoría del Management (y de manera actualizada).

Es más, una cantidad no menor de textos de grado utilizados ya tienen varios años (y hasta décadas!), o en su defecto, son reediciones, que son meras actualizaciones sobre una base teórica-conceptual que data de décadas atrás.

Por último, los Procesos Administrativos componen una de las unidades más importantes de la asignatura. Sus elementos fundamentales están constituidos por: Planificación, Gestión y Control.

Dada la relevancia y complejidad que dichos conceptos tienen tanto para la asignatura, como para el desarrollo del alumno, el autor considera esencial que los estudiantes puedan comprender con profundidad el proceso de Planificación. De hecho, resulta uno de los conceptos que más tiempo/esfuerzo invierte un docente para explicar su importancia para el Management y su contenido.



Universidad de
San Andrés

2. Preguntas de Investigación

A partir de la problemática planteada en el punto capítulo anterior, el autor propuso para este trabajo las siguientes preguntas de investigación:

Pregunta central:

¿Cuáles son los contenidos comunes y características que los programas académicos abordan para enseñar el proceso Planificación a un alumno que recién inicia sus estudios en Management?

Subpreguntas:

- *¿Cómo debieran integrarse los conceptos fundamentales de la Planificación? (ya sean los propios del proceso, como del resto de la materia)*
- *¿Qué tipo de ejemplos o casos prácticos deberían emplearse a fin de facilitar la comprensión del alumno?*

3. Objetivos

General:

“Desarrollar una investigación de Management, orientada a detallar los fundamentos del proceso de Planificación en las Organizaciones, sus componentes y nuevas tendencias.”

Específicos:

- Brindar una síntesis conceptual del proceso Planificación, que además compile los nuevos enfoques surgidos en los últimos años.
- Construir una visión integrada, consistente y didáctica, adaptada a la visión y necesidad de un estudiante de grado en Argentina.
- Enriquecer el enfoque a partir de casos actuales y locales / regionales.



4. Justificación de las razones del estudio

El propósito personal que motivó esta investigación estuvo dado por la necesidad del autor (y otros docentes) de disponer un único texto que integre los fundamentos de la Planificación. Si bien el resultado de este trabajo no es un *paper* de dicha temática, se pretendió brindar una base sólida, consistente y actualizada que pueda servir para desarrollar una bibliografía de grado.

No es un trabajo que pretenda generar nuevas teorías al Management ni demostrar la validez de las existentes. Solo se quiso brindar una nueva opción que mejore el entendimiento de los estudiantes de Ciencias Económicas.

Si bien existe una gran cantidad de bibliografía asociada al proceso de Planificación, la investigación se propuso generar una visión integradora y actual de los conceptos básicos. En nuestro país es difícil poder encontrar bibliografía especializada que los explique e integre de manera didáctica para alumnos de 1^{er}/2^{do} año de grado.

De hecho una parte importante de la bibliografía, aún no ha sido traducida al español y dificulta su acceso/difusión por parte de los alumnos de muchas Universidades. Tal como se mencionó anteriormente, los docentes deben desarrollar en clase ejemplos locales, a fin de facilitar el aprendizaje.

San Andrés

5. Marco Conceptual

Dada la gran cantidad de conceptos y bibliografías existentes dentro de ámbito del Management, el marco conceptual fue dividido en 4 grandes partes:

- i. Revisión de la literatura del Management (con Foco en Planificación)
- ii. Recopilación de los conceptos/ideas más relevantes
- iii. Sistematización las ideas más destacadas
- iv. Redacción del trabajo

i. Revisión de la literatura del Management:

Se seleccionó el material más apropiado a fin de evitar recopilar y leer una gran cantidad de material que distorsione o dificulte la investigación (“leer por leer”).

Para ello se respondieron preguntas básicas como por ejemplo:

¿Qué teorías, esquemas, modelos o argumentos existen en la bibliografía Management de grado y/o MBA, asociados al Planificación?

¿Cómo están abordados / desarrollados estos conceptos en otras investigaciones?

Además, los siguientes puntos ayudaron a detectar y consultar la bibliografía más útil para el propósito de esta investigación:

- a. Para simplificar la tarea, el autor se basó inicialmente en la bibliografía citada en de los programas de estudio de la materia en universidades.
- b. Posteriormente, se indagaron Bases de Datos de la Universidad de San Andrés, buscando tesis/trabajos de graduación y/o papers de aquellos autores que son considerados referentes para la disciplina.
- c. Se consultó a Profesores de la asignatura en cuestión, así como otros docentes que estén dictando materias afines.
- d. Se utilizó la experiencia y material del autor, en el dictado de clases en U.B.A. (ej. guías, transparencias y notas de clase).
- e. Se indagó la bibliografía de Management en poder del autor, utilizada durante estudios de grado y MBA (ej. libros, apuntes y compilaciones).
- f. Se consultaron publicaciones, papers/documentos inéditos de docentes de Universidades, revistas de Management, portales de Internet, etc.

- g. Por último, se tomaron experiencias reales de actividad la profesional del autor, como consultor de negocios.

ii. Recopilación de los conceptos/ideas más relevantes:

Una vez que fueron identificadas las fuentes de investigación, se hizo una lectura y revisión detallada de los conceptos más relevantes a los fines del trabajo. Este criterio tuvo como input:

- la valoración de los temas por parte del autor (ej. utilidad para el alumno).
- su relevancia, dentro del plan de estudios de la materia.
- la opinión de otros docentes / referentes.
- su vigencia y/o grado de actualidad.

Para la búsqueda y recopilación de conceptos se priorizaron aquellos trabajos más recientes dentro del Management. Sin embargo ello no implicó descartar y/o menospreciar aquellos que eran más antiguos, aunque relevantes a los fines de este documento (ej. Porter y su Modelo de 5 Fuerzas).

Para ello siempre se tuvo presente el objetivo de la investigación, así como el *lector target* a fin de seleccionar con mayor precisión el material más apropiado.

iii. Sistematización de las ideas más destacadas:

Tomando como herramienta de trabajo mapas mentales/conceptuales, se analizó en forma sistémica los conceptos estructurales que un alumno de grado debiera incorporar.

Durante esta etapa se detalló un resumen con los conceptos más relevantes, esbozando las propias ideas que surgieron de la lectura y comenzando un análisis crítico de los conceptos recopilados (según su grado de utilidad).

iv. Redacción del trabajo:

Previo a comenzar la redacción del trabajo, se validó del esquema conceptual que seguido en la investigación. Adicionalmente, se citaron todos los materiales y documentos empleados en este trabajo de investigación, siguiendo el formato de citas del "Chicago Manual of Style".

6. Estrategia Metodológica

6.1 Tipo de estudio

El presente trabajo se caracteriza por ser una investigación *exploratoria*, dado que indaga y familiariza con temas/problemas poco desarrollados (al menos localmente), o no abordados con anterioridad bajo un enfoque holístico.

Como ya se mencionó, el tema indagado es un problema considerado relevante por los profesionales que dictan las primeras asignaturas de Administración de grado. Se buscó identificar e integrar conceptos que suelen presentarse al alumno como visiones parciales de diversos autores.

Por último, dado el tipo de investigación involucrada, la misma puede servir de base para abrir el camino a los otros tipos de investigación. De hecho el autor espera que este documento sirva de base para el desarrollo de nueva bibliografía sobre el tema.

6.2. Identificación de unidades de análisis o casos de estudio

Dada la extensión bibliográfica de la investigación a llegar a cabo, la búsqueda y observación estuvo acotada a los materiales que típicamente se utilizan en este tipo de asignaturas de grado (ver “Líneas de Investigación preliminares”).

Asimismo el autor decidió incorporar otros textos más avanzados (y actuales), haciendo aún más compleja la temática. Es por ello que se debieron filtrar y/o adaptar los principales conceptos teniendo en mente las limitaciones del lector.

Desde el punto de vista práctico, se utilizaron principalmente casos de estudio locales/regionales, aunque también se abordaron algunos que suele ser muy representativos y de fácil comprensión para el estudiante *target*.

6.3 Técnicas de recolección de datos

Además de las técnicas de revisión documental y bibliográfica señaladas en el capítulo de “Marco Conceptual” (punto “Revisión de la literatura del Management”), se hizo énfasis en sitios de Escuelas de Negocios locales y del exterior (ej. Biblioteca de Casos de Harvard), a fin de identificar casos de estudio relevantes a los fines de este trabajo.

Asimismo fueron consideradas experiencias del autor como docente y consultor, a la hora de identificar casos recientes y complejidades locales.

Por último, los Programas de Grado / MBA de la UBA y la UdeSA sirvieron de guía a la hora de iniciar la comparación y recolección bibliográfica inicial. A continuación se detallan los que fueron utilizados a tal efecto:

<u>Programas de Grado – UBA</u>	<u>Programas de Grado – UdeSA</u>	<u>Programas de MBA – UdeSA</u>
<u>Materia:</u> Administración General <u>Profesor Titular:</u> J.Etkin/R.Wainstein <u>Plan de Estudios:</u> 1997 <u>Resolución CD:</u> 4116 / 97	<u>Materia:</u> "Introd. a la Administración" <u>Profesor Titular:</u> Diego Pando <u>Plan de Estudios:</u> Otoño de 2012	<u>Materia:</u> "Management Estratégico y Procesos de Cambio" <u>Profesor Titular:</u> A. Bertagnini <u>Plan de Estudios:</u> 1er Trimestre 2010
<u>Materia:</u> Administración General <u>Profesor Titular:</u> L. M. Ghiglione <u>Plan de Estudios:</u> 1997 <u>Resolución CD:</u> 706 / 10	<u>Materia:</u> "Introd. a la Administración" <u>Profesor Titular:</u> Jorge Walter <u>Plan de Estudios:</u> Otoño de 2012	<u>Materia:</u> "Temas Avanzados de Estrategia" <u>Profesor Titular:</u> J. Colla/M. Filippini <u>Plan de Estudios:</u> 2do Trimestre 2010
<u>Materia:</u> Administración General <u>Profesor Titular:</u> Miguel A. Vicente <u>Plan de Estudios:</u> 1997 <u>Resolución CD:</u> 3377 / 08	<u>Materia:</u> "Introd. a la Administración" <u>Profesor Titular:</u> Adrián Darmohraj <u>Plan de Estudios:</u> Otoño de 2011	

Con relación a los Programas de Estudio de las dos materias de Posgrado que fueron detallados, es importante dejar en claro que se han incorporado en esta comparación sólo a efectos de mejorar este documento.

Se consultó bibliografía y se evaluaron conceptos de ambas asignaturas del MBA, porque el autor considera que enriquecen un documento de Planificación para alumnos de grado.

Además, si bien la asignatura "Temas Avanzados de Estrategia" aborda temas más complejos y puntuales, de allí se tomaron sólo enfoques y algunas cuestiones más generales que mejoran este documento. Algo similar ocurre con la materia "Management Estratégico y Procesos de Cambio", aunque su enfoque es más genérico y no resulta tan lejana su temática a un curso de grado.

Dichas materias de posgrado explican algunos conceptos básicos de Planificación de manera muy didáctica y se pudieron extraer ejemplos muy interesantes de la bibliografía sugerida (que en varios casos es muy reciente).

Por otro lado, es importante resaltar que en el caso de la asignatura “Introducción a la Administración” de la Universidad de San Andrés, la misma apunta a alumnos que no sólo cursan estudios de Ciencias Económicas, sino también carreras tales como Relaciones Internacionales, Ciencias de la Comunicación, Ciencia Política, Abogacía y Comunicación.

Independientemente de los contenidos de la currícula de cada carrera/universidad, es de esperarse que la asignatura de la Universidad de San Andrés mantenga un enfoque y contenidos diferentes.

En la tabla que se expondrá en la siguiente sección, se seleccionaron y recopilaron los contenidos de los programas en cuestión que el autor considera más relevantes a los fines de esta investigación.

Esto es, no se transcribió el 100% de las unidades, sino sólo las que pueden tener relación directa o indirecta con el tema en estudio.

Además se incorporaron los contenidos mínimos y objetivos generales de cada materia, a fin de brindar al lector cuál es la orientación o enfoque de cada asignatura.



Universidad de
San Andrés

7. Comparación de Programas de Estudio

	Programas de Grado – UBA / FCE			Programas de Grado – UdeSA			Programas de MBA – UdeSA	
Materia	"Administración General"			"Introducción a la Administración"			"Management Estratégico y Procesos de Cambio"	"Temas Avanzados de Estrategia"
Profesores Titulares	Jorge Etkin / Ricardo Wainstein	Luis María Ghiglione	Miguel Ángel Vicente	Diego Pando	Jorge Walter	Adrián Darmohraj	Armando Bertagnini	Jorge Colla / Mariano Filippini
Fecha / Plan de Estudios	1997 / Resol. Consejo Directivo: 4116 / 97	2010 / Resol. Consejo Directivo: 706 / 10	2008 / Resol. Consejo Directivo: 3377 / 08	Otoño de 2012	Otoño de 2012	Otoño de 2011	1er Trimestre, Año 2010	2do Trimestre, Año 2010
Contenidos Mínimos / Unidades / Objetivos del Aprendizaje	<p>Contenidos Mínimos: Caracterización de las organizaciones. Tipologías. Los elementos constitutivos. El contexto, propósitos, agentes, recursos, normas, tecnología. Los enfoques y modelos en administración: críticas y aportes. Visión de los sistemas, las estrategias y el análisis organizacional. Funciones básicas de la gerencia. Los criterios: eficacia, eficiencia, economicidad y relación con el medio social. Los procesos: política, decisión, influencia, comunicación, control, operación. Las formas básicas de la estructura. Conceptos de autoridad y poder. Administración y los procesos de cambio.</p>	<p>Contenidos mínimos: Caracterización de las organizaciones. Tipología. Los elementos constitutivos. El contexto. Propósitos, recursos, normas, tecnología. Los enfoques y modelos en administración. Críticas y aportes. Visión de los sistemas. Las estrategias. Análisis organizacional. Funciones básicas de la gerencia. Los criterios: eficacia, eficiencia, economicidad y relación con el medio social. Los procesos: política, decisión, influencia, comunicación, control, operación. Estructura. Formas básicas de la estructura. Conceptos de autoridad y poder. La administración y los procesos de cambio. Responsabilidad social.</p>	<p>Contenidos Mínimos: Caracterización de las organizaciones. Tipologías. Los elementos constitutivos. El contexto, Propósitos, recursos, normas, tecnología. Los enfoques y modelos en administración. Críticas y aportes. Visión de los sistemas, las estrategias y el análisis organizacional. Funciones básicas de la gerencia. Los criterios: eficacia, eficiencia, economicidad y relación con el medio social. Los procesos: política, decisión, influencia, comunicación, control, operación. Estructura. Conceptos de autoridad y poder. La administración y los procesos de cambio. Responsabilidad social.</p>	<p>Objetivo general: Introducir al alumno en el conocimiento de las herramientas conceptuales y metodológicas básicas de la administración, desde una visión amplia del fenómeno organizacional que incluye organizaciones con y sin fines de lucro, públicas y privadas, grandes, medianas y pequeñas.</p> <p>Objetivos específicos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Presentar al estudiante los principales enfoques analíticos de la evolución del pensamiento administrativo. 2. Familiarizar al alumno con los elementos socio-técnicos de la práctica gerencial en organizaciones para que interprete de manera crítica el 	<p>Objetivos generales:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Los objetivos generales de la materia se sintetizan en los siguientes tres puntos: - Introducir al alumno en el conocimiento de las herramientas conceptuales y metodológicas básicas de la administración, desde una visión amplia del hecho organizativo en diferentes ámbitos institucionales. - Desarrollar en él actitudes y aptitudes básicas para la lectura crítica de la bibliografía y la observación crítica de las organizaciones. - Familiarizar a aquellos alumnos que optarán por otra orientación, con el lenguaje y la 	<p>Objetivos generales:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Los objetivos generales de la materia se sintetizan en los siguientes cuatro puntos: - Introducir al alumno en el conocimiento de las herramientas conceptuales y metodológicas básicas de la administración, desde una visión amplia del hecho organizativo en diferentes ámbitos institucionales. - Desarrollar en él actitudes y aptitudes básicas para la lectura crítica de la bibliografía y la observación crítica de las organizaciones. - Familiarizar a aquellos alumnos que optarán por otra orientación, con el lenguaje y la 	<p>Contenidos:</p> <p>3. Los componentes del modelo descriptivo analítico.</p> <p>3.1. Primer nivel: visión y misión.</p> <p>3.2. Segundo nivel: estrategias y políticas.</p> <p>3.3. Tercer nivel: organización y cultura.</p> <p>3.4. Cuarto nivel: recursos tangibles e intangibles.</p> <p>3.5. Los procesos y las capacidades.</p> <p>3.6. El modelo de gobierno como subconjunto del perfil de gestión.</p> <p>4. El enfoque descriptivo de los procesos de cambio.</p> <p>4.1. El concepto de "Change management" (Management del Cambio) y las distintas situaciones de cambio.</p>	<p>Objetivos generales:</p> <p>El objetivo de este curso es capacitar a los alumnos en el uso de herramientas para la definición e implementación exitosa de estrategias corporativas de la empresa. Para ello, el curso se enfocará en 5 aspectos clave del proceso de formulación estratégica:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Entendimiento de las fuerzas que determinan la dinámica competitiva de la industria. Evaluación de su atractivo actual y futuro e identificación de los factores clave de éxito - Selección de los mercados en los cuales debe competir la empresa y la forma

	Programas de Grado – UBA / FCE		Programas de Grado – UdeSA		Programas de MBA – UdeSA			
	<p>La responsabilidad.</p> <p><u>Unidad 4 - Los criterios de Administración:</u> Niveles de política, gobierno y gerencia en las organizaciones. Enlaces y diferencias entre niveles. La lógica en cada nivel. La gerencia como acción de cambio. Los criterios de la gerencia: efectividad, eficiencia, economicidad. Los criterios de contexto: misión y responsabilidad social. Los controles y regulaciones externas. Determinismo y autonomía. La racionalidad esperada y la realidad emergente de la organización. Lo disfuncional, las dualidades, lo contradictorio. Paradigma de la simplicidad y la visión compleja de la organización. Dilemas propios de la coexistencia de los criterios de supervivencia y crecimiento.</p> <p><u>Unidad 5 - Las funciones de Administración:</u> La función de planeamiento. Los propósitos de la organización. Definición de los objetivos, metas, políticas, estrategias y proyectos. La función</p>	<p><u>Unidad 3 - Diseño de Estrategia Organizacional:</u> - Elementos para el análisis del entorno y su relación con la organización. El análisis interno: capacidades y recursos de la organización. Métodos de diagnóstico. Supervivencia, crecimiento, utilidad. Convergencia externa – interna. Visión y Misión. - Objetivos generales. Objetivos particulares. Definición de estrategias genéricas y específicas.</p> <p><u>Unidad 5 - Procesos Administrativos:</u> - La comunicación como medio de eficacia del proceso administrativo. Condiciones para diagnosticar la eficacia en la comunicación. La importancia de los actores organizacionales. Ruidos y redundancias. Velocidad y necesidad. Lenguaje escrito, verbal y gestual. Comunicación y relación humana: efectos Galton y Pigmalión. - El proceso decisorio. El administrador como decisor. El impulso y el razonamiento. El instinto y el</p>	<p><u>Unidad 4 - Procesos administrativos:</u> <u>Objetivo:</u> Al concluir esta unidad el alumno habrá avanzado acerca de la ubicación y espacio que la organización ocupa en el contexto y sus mutuas influencias e interdependencias. Así también comprenderá los elementos fundamentales del proceso administrativo: planificación, gestión y control. <u>Contenido analítico:</u> Elementos para el análisis del entorno y su relación con la organización. El análisis interno; capacidades y recursos de la organización. Convergencia externa-interna: Visión, Misión, Objetivos Generales, Objetivos Específicos, Definición de la Estrategia, Eficacia, Eficiencia, y Efectividad. Planeamiento. Naturaleza. Características. Su proceso. Instrumento de viabilización de la estrategia y los objetivos. Lenguajes complementarios del proceso de planeamiento: metas, programas, pronósticos. La asignación cuantitativa: formulación, coordinación, y</p>	<p>desarrollo de los procesos administrativos. 3. Acercar al estudiante a los principales instrumentos de análisis estratégico en relación a los constantes desafíos del ambiente. 4. Brindar al alumno una perspectiva político-cultural de la gestión organizacional, en la cual diferentes actores en base a una pluralidad de intereses buscan alcanzar objetivos, en función de los recursos que poseen en la toma de decisiones.</p> <p><u>Contenidos del curso:</u> - Operaciones - Entorno - Ventaja competitiva - Estrategia - Marketing I - Marketing II - Recursos Humanos I - Recursos Humanos II - Cultura - Poder y conflicto - Negociación - Cambio organizacional</p>	<p>práctica de los administradores, para desarrollar su capacidad de diálogo y colaboración con los expertos de la disciplina.</p> <p><u>TERCERA PARTE – Estrategia:</u> <u>Objetivos específicos:</u> - Desarrollo histórico, definiciones, conceptos y aplicaciones. - Teoría de los escenarios y análisis FODA - La definición del "negocio". - Las herramientas estratégicas (el modelo de Ansoff, B.C.G., McKinsey). - La visión desde el cliente. - El modelo porteriano y la cadena de valor.</p> <p><u>CUARTA PARTE - Áreas de la Empresa:</u> a. Fundamentos sobre Marketing - El entorno del Marketing y sus variables controlables y no controlables. - Estrategia comercial, sus elementos. - Elementos del mix comercial, características relevantes.</p>	<p>práctica de los administradores, para desarrollar su capacidad de diálogo y colaboración con los expertos de la disciplina.</p> <p>Los objetivos específicos se precisan al comienzo de cada parte componente de la materia.</p> <p><u>TERCERA PARTE: Estrategia</u> <u>Objetivos específicos:</u> - Desarrollo histórico, definiciones, conceptos y aplicaciones. - Teoría de los escenarios y análisis F.O.D.A. - La definición del "negocio". - Las herramientas estratégicas (el modelo de Ansoff, B.C.G., McKinsey). - La visión desde el cliente. - El modelo porteriano y la cadena de valor.</p> <p><u>CUARTA PARTE: Áreas de la Empresa</u> a. Fundamentos sobre Marketing - El entorno del Marketing y sus variables controlables y no controlables.</p>	<p>4.2. El perfil de gestión como restricción y como capacidad de cambio. 4.3. Cómo entender los procesos de cambio: paradigmas y abordajes descriptivos 4.4. La lógica del cambio y el paso del cambio inercial al cambio deliberado</p> <p>6. Los abordajes del management. 6.1. Las interpretaciones del management estratégico y sus implicancias. 6.2. Los procesos de cambio deliberado: conducción, estrategia y metodología. 6.3. El enfoque sistémico del "Management estratégico del cambio" como abordaje normativo del management. 6.4. Otros elementos de juicio para el abordaje normativo del management. 6.5. Síntesis propuesta para el lineamiento normativo del management. 6.6. Articulación de la visión institucional.</p> <p>7. Nuevos enfoques e</p>	<p>en que debe hacerlo - Definición de la composición del portafolio de negocios de la empresa - Identificación y priorización de las fuentes de crecimiento y desarrollo futuro - Entendimiento de los requerimientos que la estrategia impone al modelo de negocios y a la organización</p> <p>El curso se centrará en los siguientes aspectos: 1) El pensamiento estratégico y la visión del modelo de negocios: - Alcance de la firma - Sinergias entre los diferentes negocios de la empresa - Cómo apalancarse y crecer - En qué negocios competir y cuáles vender 2) Cuáles deben ser los límites de propiedad de la firma: - Integración vertical o tercerización - Alianzas y joint venture - M&A 3) Entendimiento de las dinámicas competitivas de las industrias y de</p>

	Programas de Grado – UBA / FCE	Programas de Grado – UdeSA	Programas de MBA – UdeSA				
	<p>de dirigir. Formas de autoridad, poder y persuasión. La motivación y los sistemas de recompensa y castigo. La función de organizar: división de tareas, delegación y coordinación. Las relaciones de mando, asesoría, servicio, y apoyo. Tamaño, tecnología y organización. La función de control. El tiempo: lo preventivo y lo histórico. Elementos del control. Normas, registros, indicadores y medidas de corrección. Control de rutina y control superior. El control presupuestario. La evaluación del desempeño. Control de la calidad de los servicios.</p>	<p>conocimiento. Decisión racional. Racionalidad limitada. Características del proceso decisorio en organizaciones altamente centralizadas y altamente descentralizadas. Satisfacción e insatisfacción de los actores organizacionales. La decisión en el proceso de planeamiento, decisión y control. - Planeamiento. Naturaleza. Características. Flexibilidad. Alternatividad, Involucramiento, participación. Instrumento de complementarios del proceso de planeamiento: metas, programas, pronósticos. Asignación cuantitativa: formulación, coordinación y articulación presupuestaria. Presupuesto como reductor de incertidumbre. Su significado en el Sector Público y Privado. - Gestión, implementación, ejecución. Las capacidades de gestión organizacional. Capacidades de conducción, liderazgo gerencial y operacional. Análisis de problemas, negociación y solución de adversidades. Formas de cohesión decisional. Trabajo en equipos ad-hoc y</p>	<p>articulación presupuestaria. Herramientas para su análisis. Planificación estratégica. Planificación Operativa. El Control. Revisión del concepto de control. Acciones continuas de evaluación que los actores organizacionales desarrollan cotidiana e ininterrumpidamente encadenando el pasado, el presente y el futuro, produciendo la movilidad y la permanencia organizacional. Control de Gestión. Esquema. Proceso. El presupuesto como reductor de incertidumbre. Esquema. Tablero de Control.</p>	<p>b. Fundamentos sobre Finanzas - El papel del directivo financiero - Conceptos básicos - Problemas financieros actuales c. Fundamentos sobre Producción - ¿Qué es el management de operaciones? - Las tareas de la Gerencia de Operaciones - El management de operaciones en los servicios - TQM y Reingeniería de procesos e. Fundamentos sobre Gestión de Recursos Humanos - Subprocesos componentes del área - Los grandes ejes de la gestión de RRHH</p>	<p>- Estrategia comercial, sus elementos. - Elementos del mix comercial, características relevantes. b. Fundamentos sobre Producción - ¿Qué es el management de operaciones? - Las tareas de la Gerencia de Operaciones - El management de operaciones en los servicios c. Fundamentos sobre Gestión de Recursos Humanos - Subprocesos componentes del área - Los grandes ejes de la gestión de RR.HH.</p>	<p>instrumentos del management. 7.1. Nuevos enfoques referidos a estrategia, gestión, cambio y/o aprendizaje. 7.2. Nuevos instrumentos referidos a estrategia, gestión, cambio y/o aprendizaje. 7.3. Síntesis de los nuevos enfoques e instrumentos.</p>	<p>que toda ventaja competitiva es efímera. - Modificación de las reglas de juego de la industria - Análisis de por qué las ventajas competitivas de las empresas de hoy radican cada vez más en recursos intangibles como el conocimiento, las capacidades y la creación de una cultura competitiva</p> <p><u>Contenido:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • El proceso estratégico, pensamiento y planeamiento estratégico. • ¿A qué llamamos estrategia corporativa? ¿Cuáles son sus elementos fundamentales? • Internacionalización. Multilatinas y multinacionales de economías emergentes. • Alianzas estratégicas. • M&A Screening e integración. • Crecimiento vertical vs. horizontal • Administrando el portafolio a lo largo del ciclo de vida de industria. • Los RRHH y la cultura

	Programas de Grado – UBA / FCE		Programas de Grado – UdeSA			Programas de MBA – UdeSA	
		<p>permanentes. Responsabilidad por los resultados.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Control. Revisión del concepto de control. Técnicas de control y tecnología de la información. La función gerencial. Acciones continuas de evaluación que los actores organizacionales desarrollan cotidiana e ininterrumpidamente encadenando el pasado, presente y futuro, produciendo la movilidad y la permanencia organizacional. 					como ventaja competitiva.
Bibliografía	Ver Anexo 1						



 Universidad de
San Andrés

8. Resultados de la Comparación y Evaluación de los Programas

Como resultado de comparar los programas de grado/posgrado de las universidades en estudio, así como la bibliografía sugerida, se identifican más abajo los conceptos básicos (y comunes), que podrían integrar un *paper* de Planificación dirigido a un alumno que inicia sus estudios en Management.

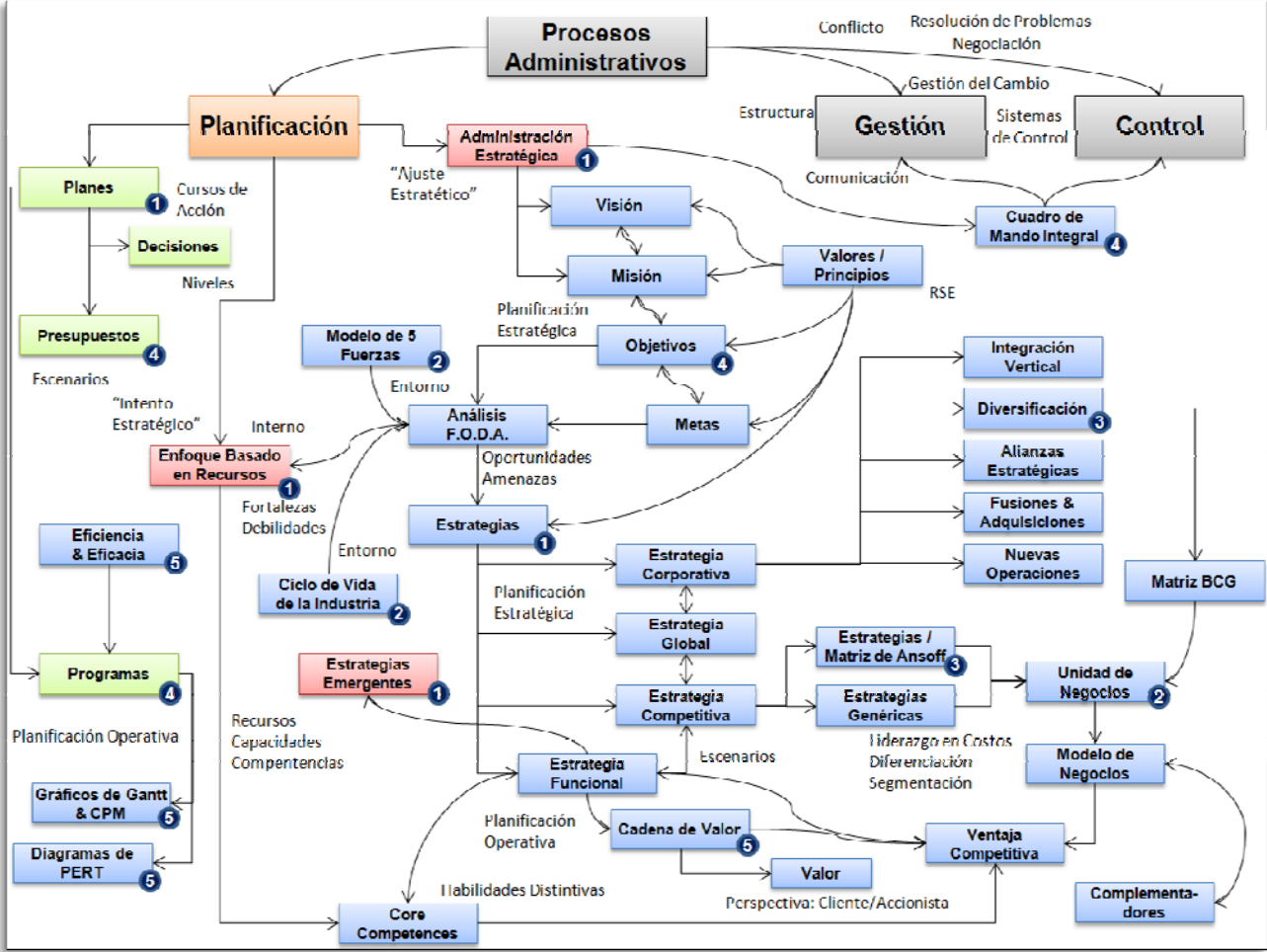
Listado de Conceptos Comunes

Proceso Administrativos	Planificación	Planes y Decisiones Administración Estratégica Visión Misión Valores / Principios Objetivos/Metas Estrategia Estrategia Corporativa Integración Vertical Diversificación Alianzas Estratégicas Fusiones & Adquisiciones Nuevas Operaciones Estrategia Global Negocio / Unidad Estratégica de Negocio Matriz BCG Estrategia de Negocios Ventaja Competitiva Core Competences Modelo de Negocio Análisis F.O.D.A. Modelo de 5 Fuerzas Ciclo de Vida de la Industria Estrategias de Crecimiento / Matriz de Ansoff Complementadores Estrategia Funcional Cadena de Valor Valor Presupuesto Eficiencia y Eficacia Programas Gráficos de Gantt Diagrama de PERT Cuadro de Mando Integral ("Balanced Scorecard")
	Gestión	Cuadro de Mando Integral ("Balanced Scorecard")
	Control	Cuadro de Mando Integral ("Balanced Scorecard")

Tal como hemos destacado al inicio de este documento, resulta clave para el alumno comprender los fundamentos y las relaciones que existen entre los componentes de la Planificación. Tomando los conceptos identificados en este apartado, se construyó el siguiente mapa conceptual que pretende generar una síntesis de los principales vínculos y asociaciones entre los elementos del proceso en cuestión.



9. Mapa de Relaciones de los Conceptos Comunes



10. Planificación: Contenido, Ejemplos y Enfoque propuesto

Luego de identificar, seleccionar y vincular los conceptos comunes que podrían integrar un *paper* de Planificación, en este apartado nos dedicaremos a describirlos con mayor detalle, brindando lineamientos y enfoques conceptuales, además de citar y/o describir ejemplos actuales que sean de fácil comprensión.

Si bien se abordará la temática asociada a la Planificación, además se detallarán términos que se asocien directa o indirectamente al concepto central, con el fin de brindar una visión más amplia e integradora respecto de su rol dentro de la teoría del Management.

Es importante remarcar al lector, que cada concepto es abordado y descrito en forma conceptual. No siempre se pretende brindar definiciones precisas, taxativas o clasificaciones exhaustivas.

Universidad de
San Andrés

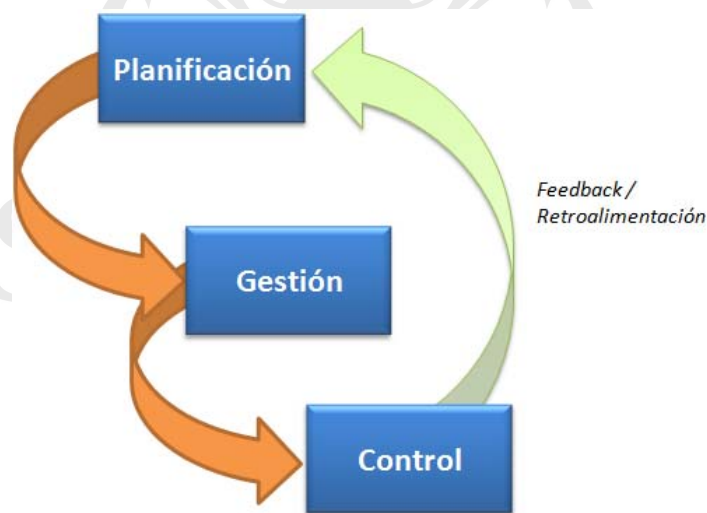
Concepto:

Proceso Administrativo

Definición / Aspectos Clave:

- Compone una de las unidades más importantes de la asignatura.
- Si bien es un enfoque tradicional dentro del Management, aún es empleado por una parte importante de la bibliografía.
- En los últimos años, ha sido reemplazado por el concepto “Administración Estratégica”, el cuál veremos más adelante en este documento.
- Sus elementos fundamentales están constituidos por:
 - Planificación
 - Gestión
 - Control
- Como vemos más abajo en la figura, este proceso debería ser estructurado y continuo, a través de mecanismos o actividades de Feedback que permitan retroalimentar al mismo.

Proceso Administrativo Básico:



- Como se expondrá a lo largo de este documento, el subproceso de Planificación suele estar abordado una importante cantidad de enfoques, que proponen diversos modelos y herramientas de análisis/diagnóstico, por ejemplo:
 - Análisis FODA
 - Modelo de 5 Fuerzas
 - Matriz BCG

<ul style="list-style-type: none"> . Matriz de Ansoff . Estrategias Genéricas . Cadena de Valor <ul style="list-style-type: none"> ▪ Es importante mencionar, que cada una de ellas por sí sola no es suficiente para planificar ni tampoco es 100% eficaz. Es conveniente emplear un conjunto de ellas e incluso analizar situaciones con mayor detalle, dado que como toda herramienta teoría, busca modelizar y simplificar la realidad para facilitar nuestro entendimiento <i>inicial</i>. 	
<u>Autores/Organizac. Relevantes:</u>	<u>Vinculado a:</u>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ N/A 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Planificación ▪ Gestión ▪ Control



Universidad de
San Andrés

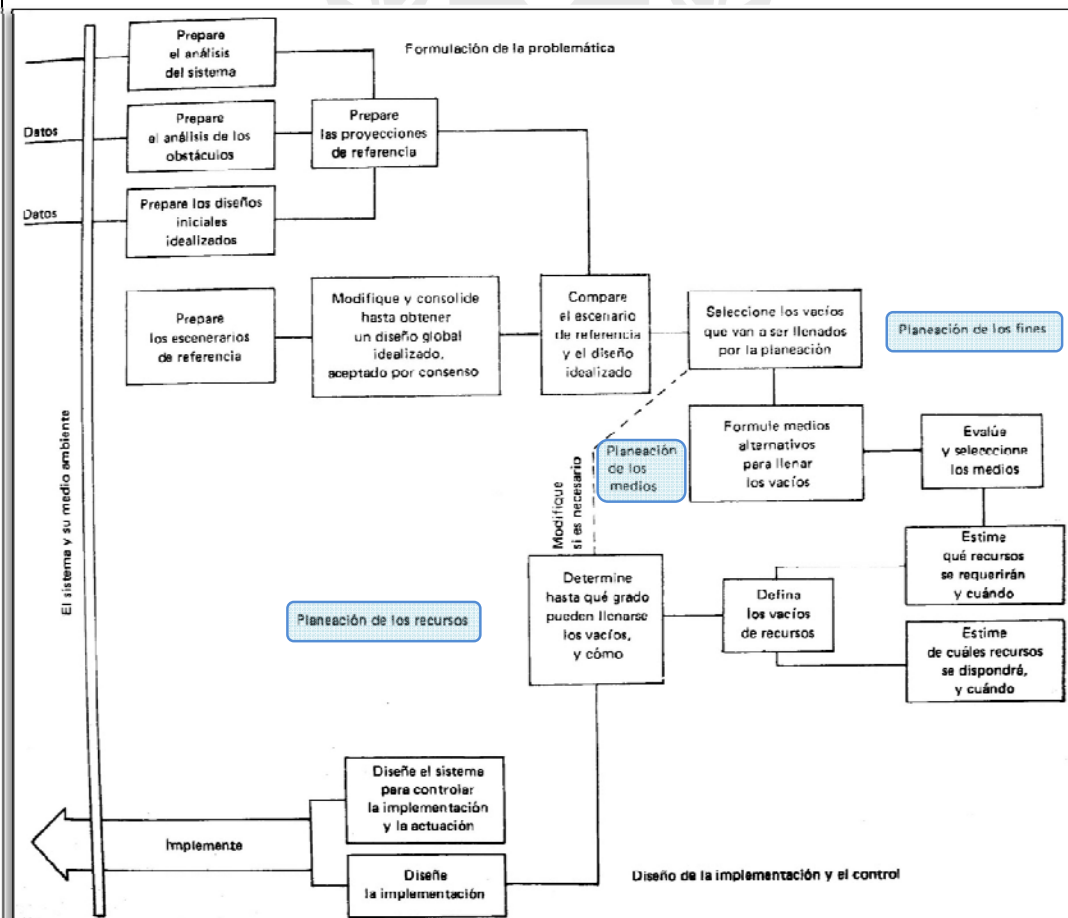
Concepto:

Planificación

Definición / Aspectos Clave:

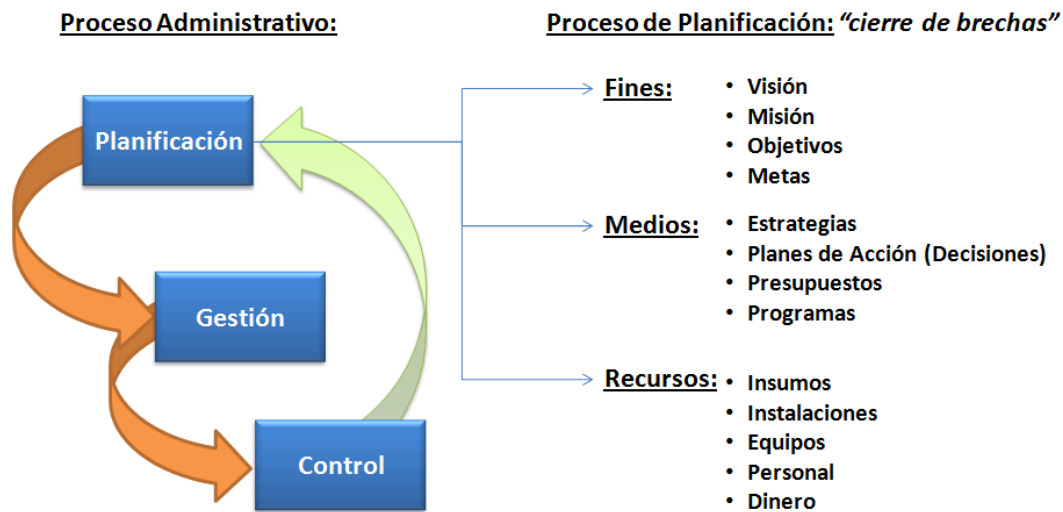
- En términos de Russell Ackoff, la *Planificación* puede definirse como un “proceso de cierre de brechas” que surge de una situación actual de la organización y la deseada a futuro.
- Esta *corriente clásica* considera a la Planificación como un proceso formal y racional.
- Se intenta diseñar un estado futuro deseable para la organización y establecer el modo de alcanzarlo. Ello suele incluir la *definición de fines* (propósitos, objetivos y metas), *medios* (estrategias) y *recursos* (insumos, instalaciones, equipos, personal o dinero).

Ciclo de Planificación Interactiva propuesto por R. Ackoff



Fuente: Ackoff, Russell; "Planificación de la empresa del futuro"; Ed. Limusa; México; 2000.

- En concreto, el resultado del proceso de Planificación termina siendo un conjunto de planes, los cuales a su vez están compuestos por decisiones. Dichos planes, además de mantener una coherencia interna, deben servir para integrar y coordinar las actividades de la organización.
- Este conjunto de planes define el camino para lograr el futuro deseado, estableciendo las actividades y los recursos necesarios para alcanzarlo.

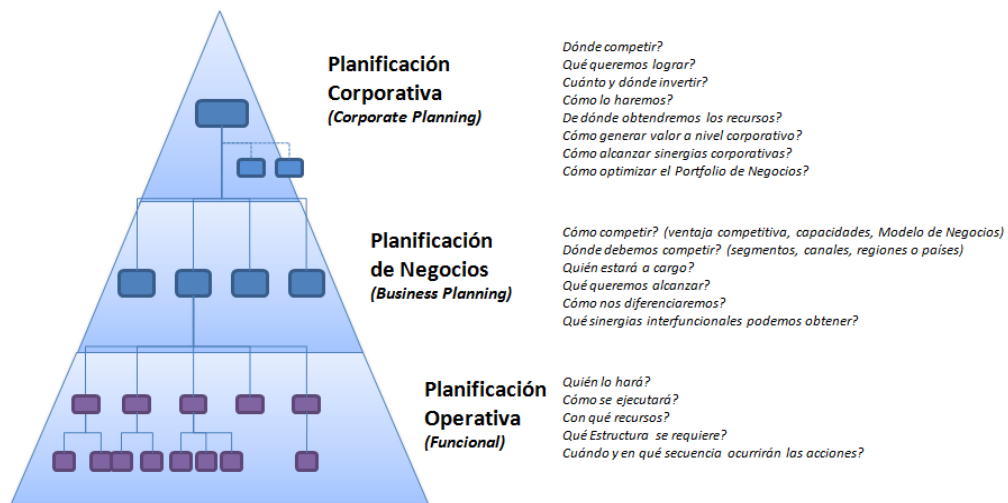


- ¿Por qué es necesario planificar? Algunos de los principales motivos para ello son:
 - Evitar el clásico dilema "planear o ser planeado"
 - Orientar la dirección de la organización (establecer un rumbo)
 - Impedir que la organización transite a la deriva
 - Predecir el comportamiento de las variables clave (controlables y no controlables)
 - Anticipar el futuro (o al menos intentarlo), generando un conocimiento/aprendizaje previo y estructurando ideas y acciones
 - Generar compromiso en los empleados
 - Controlar la gestión y el desempeño organizacional
- El proceso de Planificación suele dividirse por niveles, que están muy relacionados tanto con el tamaño de la organización, así como con el horizonte temporal asociado. Una parte de la bibliografía del Management divide estos niveles en dos:
 - Planificación Estratégica (o Corporativa): define objetivos, metas y

planes más conceptuales, que involucra un horizonte temporal de mediano/largo plazo. Se orienta a la definición de *fin*es y *medios* para toda la organización.

- Planificación Operativa (o Funcional): establece los mismos elementos, aunque de manera más detallada que usualmente se focaliza en una o pocas funciones. Su horizonte temporal es más bien de corto plazo

Responde Preguntas tales como:

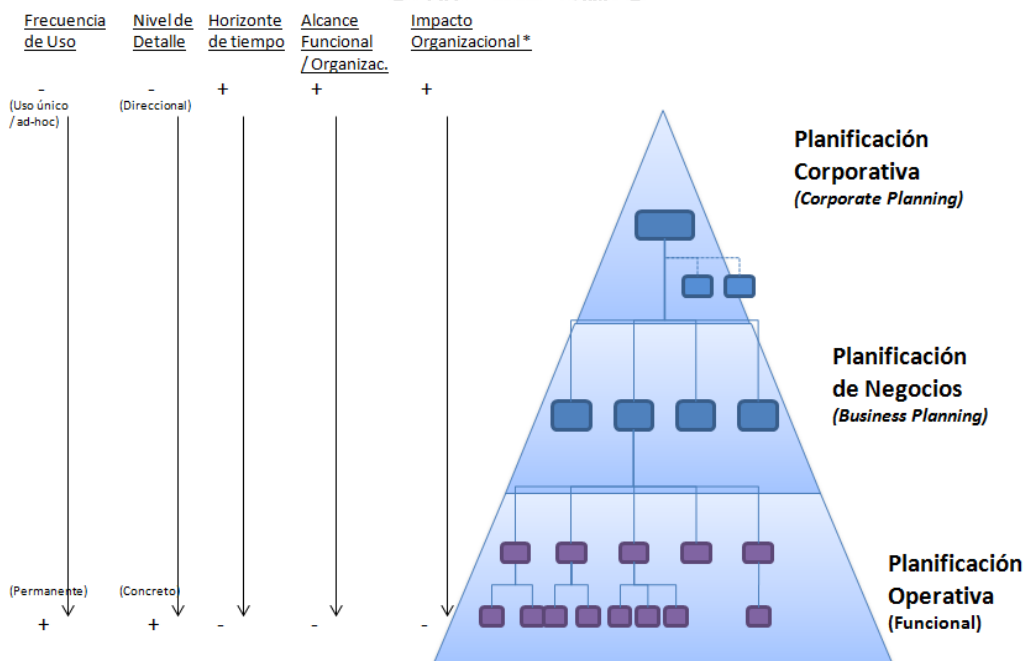


- Otro aspecto fundamental que diferencia ambos niveles está dado por el tipo de decisiones que lo componen. Se suele sostener que cuanto más difícil sea *revertir* los resultados de una decisión, más estratégica es la misma. Ello nos lleva a concluir que el *nivel de reversibilidad* que tenga el efecto de una decisión, determina el tipo de Planificación en cuestión.
- Como se mencionó más arriba, dada la magnitud de muchas organizaciones, es posible identificar un nivel intermedio de Planificación, típicamente llamado Planificación Táctica (o de Negocios/División) que focaliza sus fines y medios a mediano plazo. Más adelante volveremos sobre estos conceptos con mayor profundidad.
- Los 3 niveles recién mencionados guardan estrecha relación con el horizonte temporal de planificación. Gran parte de la bibliografía los generaliza de la siguiente manera:

- . Largo Plazo: 3 a 5 años
 - . Mediano Plazo: 1 a 3 años
 - . Corto Plazo: 1 a 12 meses
- Si bien muchos autores consideran dichos períodos de tiempo como algo *cuasi-estricto*, es importante remarcar que los horizontes de tiempo dependen mucho de la misión organizacional, la complejidad y el dinamismo del entorno en el que opera la organización. No es lo mismo el largo plazo para un Hospital Municipal, que para un Banco de Inversión o una PyME de 20 personas que fabrica calzados. Las actividades desarrolladas, las habilidades requeridas, así como las variables ambientales que enfrenta cada organización, hacen relativizar los rangos de tiempo que se detallaron previamente.
 - A su vez, J.P.Sallenave señala que “en un empresa existen varios niveles de planificación estratégica y éstos dependen de su complejidad organizacional. En el caso de la pequeña o mediana empresa donde todas las decisiones son tomadas por el dueño, la *planificación estratégica* es solo una expresión pomposa para designar la lógica que sigue el patrón en sus acciones. Se trata del caso extremo de la planificación estratégica reducida a un solo nivel. Sin embargo, en la mayoría de las empresas diversificadas y organizadas según una estructura divisional, la planeación estratégica se establece a tres niveles:
 - . A nivel de la empresa total (Corporate Planning)
 - . A nivel de división (Business Planning)
 - . A nivel Funcional”
 - De hecho, la realidad nos muestra que organizaciones medianas o chicas los procesos de planificación (si existen), son más informales, con menos metodología y estructura.
 - Sin embargo, el “deber ser” nos dice que la Planificación debiera ser un proceso continuo, participativo e integrado. Al respecto, Sallenave agrega que “la planificación estratégica no es un dominio reservado a la gerencia general, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa.”
 - En línea con esto último, es importante destacar que existen organizaciones que emplean y diseñan escenarios para enriquecer el proceso de

planificación. Si bien puede insumir un mayor esfuerzo, esta técnica permite aumentar el aprendizaje de los gerentes, generar mayor reflexión y, eventualmente, anticiparse a situaciones no esperadas por la organización.

- Como resultado de ello, es posible definir Planes de Contingencia a fin de mitigar los posibles efectos negativos o capitalizar aquellos cambios positivos, que puedan surgir en caso de ocurrir alguno de esos escenarios.
- Los escenarios empleados durante el proceso de Planificación, típicamente se estructuran bajo la pregunta: “Qué pasaría si...?”. Una organización que ha sido precursora en esta técnica ha sido la empresa petrolera Royal Dutch/Shell Group.
- Usualmente las grandes corporaciones suelen contar con áreas *staff* de Planificación, que brindan soporte en el análisis y armado de los planes a los Gerentes y Directores de la Línea (a cargo de las tareas operativas, asociadas directamente con la misión). Como veremos más adelante, durante los últimos años ésta es una práctica algo cuestionada por determinadas corrientes del Management.



(*): a mayor impacto, las decisiones tomadas suelen ser menos irreversibles.

- alguna de las críticas y limitaciones que más comúnmente se le atribuyen al

enfoque tradicional de la Planificación son:

- . No sustituye la intuición y la creatividad de los gerentes
- . Puede generar problemas frente a entornos dinámicos y complejos
- . Existe el riesgo de “atarse” demasiado a los Planes (genera rigidez, además de ser estático)
- . Si queda concentrada en los niveles superiores, es posible que haya una comprensión limitada respecto la realidad del negocio (en términos operativos).
- . Puede ser importante la tentación a focalizarse más en el Planeamiento, en detrimento de la Implementación y la Gestión.

<u>Autores/Organizac. Relevantes:</u>	<u>Vinculado a:</u>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Russell Ackoff ▪ H. Igor Ansoff ▪ Philip Selznick ▪ Jean Paul Sallenave ▪ Michael Porter ▪ Henry Mintzberg ▪ Royal Dutch/Shell Group 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Planes Estratégicos, Tácticos y Operativos ▪ Horizontes Temporales ▪ Reversibilidad de los resultados ▪ Escenarios de Planificación ▪ Planes de Contingencia ▪ Decisiones

Ejemplos:

Planificación:

- Definición de fines, medios y recursos – Ejemplo Conceptual
Una universidad privada puede planificar a mediano plazo cuáles son los objetivos y metas a alcanzar, tanto en términos académicos, sociales y económicos.
Asimismo definirá sus estrategias para:
 - captar más alumnos (clientes) en escuelas públicas y privadas;
 - incentivar a docentes de renombre a sumarse a la organización;
 - lograr el aumento de subsidio del estado por alumno;
 - posicionar mejor a la universidad dentro del mercado laboral;
 - actualizar sus planes de estudio por carrera y/o evaluar la incorporación de una nueva;
 - ampliar y mejorar la instalaciones (ej. frentes, aulas, edificios);
 - etc.

Luego designará a los responsables de diseñar en detalle cada una de las estrategias previas.

En caso de aprobarse o confirmarse las estrategias detalladas, se determinarán los recursos económicos que contará la Universidad para el período en cuestión.

Por último, se definirán los responsables y mecanismos de seguimiento/monitoreo que permitirán su implementación y control de los Planes.

Horizontes de Planificación:

- En línea con lo explicado previamente, si tomáramos -por ejemplo- la definición de Planes de Expansión/Capacidad Instalada prevista de empresas en nuestro país, tendríamos los siguientes horizontes por sector:
 - Servicios Públicos/Energía⁴: 5 a 10 años
 - Siderurgia: 5 a 6 años
 - eCommerce: 2 a 3 años
 - Telefonía Celular: 3 a 4 años
 - Comida Rápida: 3 años
 - Consultoría: 3 a 4 años
 - Gaseosas/Bebidas alcohólicas: 3 años

Escenarios/Planes de Contingencia:

Como nombramos anteriormente, *Royal Dutch/Shell Group* es uno de los casos emblemáticos dentro del Management, de una corporación que planifica según *escenarios*. A continuación se detallan otros ejemplos:

- Empresas Siderúrgicas⁵ que plantean:
 - Qué hacer si se discontinúa el aprovisionamiento de insumos básicos: por ejemplo las Ferroaleaciones importadas provenientes de China. Se planifican a qué fuentes alternativas de suministro recurrir, aunque fuese más costoso.
 - Qué hacer si surgen Cortes de Energía, frente a problemas de

⁴ Sector regulado y prácticamente sin competencia.

⁵ Dado que suelen ser procesos continuos, es mandatorio asegurar la continuidad operativa de las plantas.

suministro eléctrico. Se planifica cómo generar energía propia, por ejemplo sustituyendo Gas por Fuel-Oil en las turbinas.

- Qué hacer si ocurre un Paro Sindical: Se prevén medidas de mitigación y se establecen previamente rangos de negociación.

- Empresas de Consumo Masivo que plantean:

- Qué hacer si, por ejemplo, la demanda de cervezas aumenta desproporcionadamente en pleno Julio por cuestiones climáticas (ej. fin de semana largo con 25° de temperatura). Se prevén de antemano fuentes alternativas de aprovisionamiento, ej. Centros de Distribución alternativos de otras zonas que cubran los eventuales quiebres de stock.
- Cómo responder frente al lanzamiento de un nuevo producto, oferta o promoción agresiva de la competencia. Por ejemplo se planifican rápidas campañas de comunicación, descuentos a grandes clientes/mayoristas o negocian mayores espacios en góndola para minimizar el impacto en ventas e imagen.
- Qué hacer si ocurre un siniestro o sabotaje, y caen los sistemas informáticos.

- Empresas de Servicios Públicos:

- Qué hacer si por cuestiones climáticas se discontinúa el Servicio (ej. electricidad, gas o agua). Se prevén planes de emergencia y eventuales acciones de comunicación a los medios para minimizar el daño en la reputación de la empresa.
- Cuál sería la política de tarifas e inversiones frente a modificaciones en los subsidios estatales. Se definen diversos escenarios de proyección de resultados, en función de variaciones de consumo/precio y subsidios estatales. Los más probables con algunos lineamientos preliminares respecto de cómo actuará la compañía para mantener los resultados previstos.

Concepto:

Planes y Decisiones

Definición / Aspectos Clave:

- Los planes están formados por un conjunto de decisiones relacionadas y guardan coherencia entre sí.
- Una decisión es un curso de acción que se ha seleccionado, a partir de 2 o más alternativas y que busca resolver un problema (brecha entre una situación actual y una deseada). Como tal, una decisión forma parte de un proceso en sí mismo.
- Patricia Bonatti (2008) agrega que se decide sobre la base de un “mundo percibido”, que varía de sujeto en sujeto y también sus preferencias.
- Es por ello que es imposible pretender eliminar la subjetividad en el proceso decisorio. Todas las organizaciones (sus directivos) cuando deciden, lo hacen con “sesgos” y preferencias.
- Al igual que los planes, suelen distinguirse 3 tipos de decisiones:
 - Operativas: por lo general están asociadas/especializadas desde el punto de vista funcional y con visión en el corto plazo.
 - Tácticas: caracterizadas por tener una mayor orientación interfuncional y alcance más global que las anteriores. Suelen tener un horizonte de mediano plazo.
 - Estratégicas: involucran a toda la organización en su conjunto. Puede estar asociadas a la propia definición de su *Modelo de Negocio* y tienen un horizonte de largo plazo.
- Sin embargo, además del horizonte temporal, otra de las principales diferencias entre las decisiones estratégicas y operativas radica en la reversibilidad de los resultados que persiguen.
- Asimismo, es factible diferenciar entre decisiones repetitivas vs. no repetitivas:
 - El primer grupo es factible de estandarizar su proceso decisorio, generándose de antemano reglas de decisión.
 - Las segundas suelen ser decisiones únicas o de baja recurrencia, que deben seguir procesos decisorios no estandarizados (o ad-hoc).

<u>Autores/Organizac. Relevantes:</u>	<u>Vinculado a:</u>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Herbert Simon ▪ Pedro Pavesi 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Planificación ▪ Teoría de la Decisión ▪ Racionalidad Limitada
<u>Ejemplos:</u>	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ <u>Decisión Estratégica:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Ampliar la capacidad instalada de una planta. Por ejemplo, Pirelli Neumáticos inauguró en Abril de 2012 una ampliación de su planta para fabricar neumáticos para camionetas; • Definir la ubicación de un Centro de Distribución de una Cadena de Hipermercados; • Seleccionar nuevos mercados/segmentos <i>target</i>; • Abandonar un mercado. Un ejemplo fue Philips en 2011 que anunció que se retiraría del mercado de televisores. ▪ <u>Decisión Táctica:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Definir el método de financiación del negocio, ya sea por medio de bancos, accionistas u obligaciones negociables. En 2010 el grupo argentino Arcor emitió obligaciones negociables por u\$s 200 millones al 7,25% a siete años de plazo. Dicha financiación se destinó a actualizar tecnologías y a ampliar la capacidad productiva del grupo, en los negocios de alimentos, galletas, chocolates y golosinas. ▪ <u>Decisión Operativa:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Definir el Esquema de Compensación de Personal; • Establecer un lote óptimo de producción o compra; • Determinar los Niveles de Stock de una familia de producto; • Definir los horarios de atención al público de un Call Center (ej. Telefónica o Banco Galicia); • Establecer la capacitación que recibirán los empleados durante el año; • Seleccionar y aprobar postulantes para el proceso de admisión de una universidad (ej. Universidad de San Andrés). ▪ <u>Decisiones Repetitivas:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Aprobar el monto crediticio de un cliente (Riesgo Crediticio en una 	

empresa de Telefonía Celular);

- Determinar las colocaciones bancarias que toma un área de Tesorería (Inversiones de corto plazo).

▪ Decisiones No Repetitivas:

- Lanzar/discontinuar un producto;
- Adquirir un competidor: en 2008 el portal regional de subastas “MercadoLibre” compró a su competidor regional “DeRemate.com”.
- Definir la Compra o Fabricación de teléfonos celulares en Tierra del Fuego (ej. BGH).



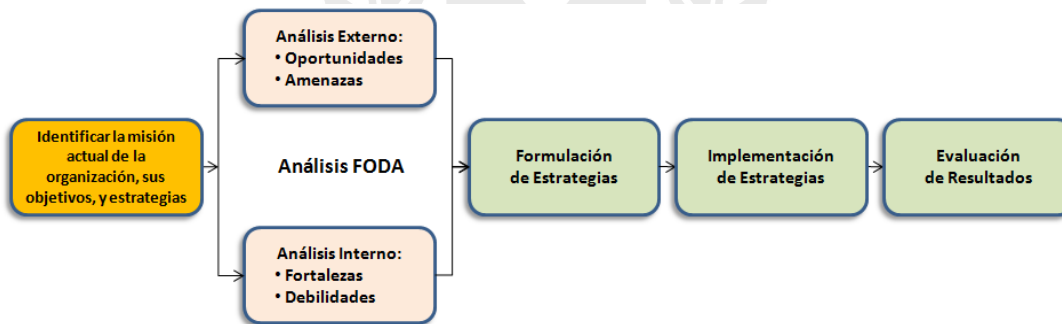
Universidad de
San Andrés

Concepto:

Administración Estratégica

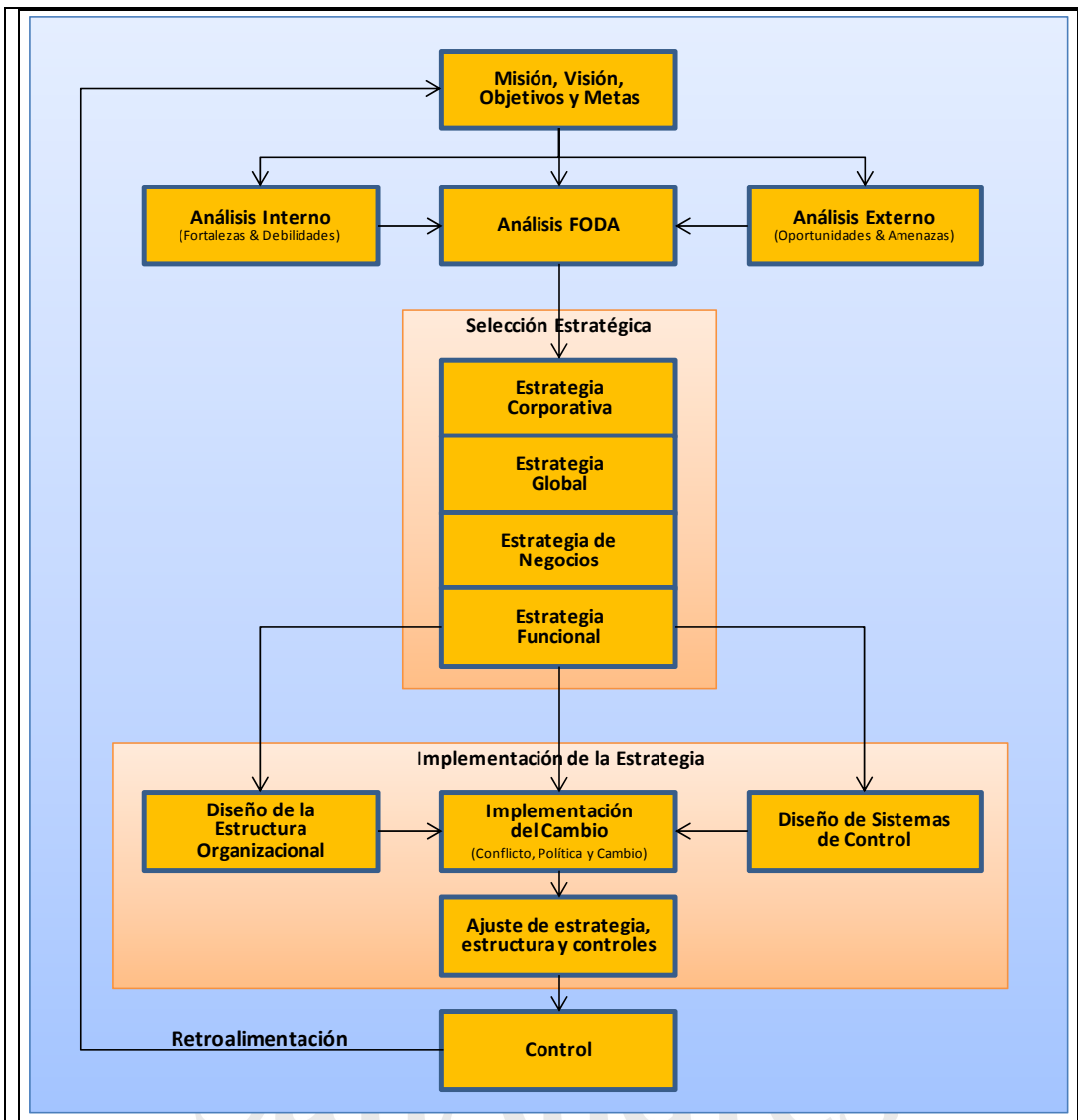
Definición / Aspectos Clave:

- La “Administración Estratégica” surge en el Management durante los años ’80 y desde entonces es uno de los enfoques más populares y aplicados en las organizaciones (si bien como veremos más adelante, su utilización posee algunas limitaciones).
- En términos de Robbins & Coulter, es un proceso que ejecutan los gerentes para desarrollar las estrategias de la organización.
- Este proceso involucra todas las tareas básicas del proceso administrativo, aunque con mayor énfasis en aquellas orientadas a la Planificación.
- Ambos autores discriminan las actividades del proceso en 6 grandes pasos que abarcan: la Planificación Estratégica, la Implementación y la Evaluación:



Fuente: Robbins S. & Coulter M.; “Administración”; 10ma Edición; Pearson Educación; México; 2010

- Por otro lado, Hill & Jones también plantean un enfoque muy similar y detallan los siguientes componentes del procesos de Administración Estratégica:



Fuente: Hill, C. & Jones, G.; "Administración Estratégica. Un enfoque integrado."; 1996; McGraw Hill; 3ra Ed.; Colombia.

- Como habíamos adelantado, si bien el enfoque de "Administración Estratégica" está ampliamente difundido dentro del Management, también posee críticas y limitaciones:
 - Los mismos Hill & Jones sostienen que es un *"proceso de ajuste"*, dado que busca principalmente adaptar o ajustar los comportamientos organizacionales, a la situación del entorno. Es una visión de afuera hacia adentro.
 - Este enfoque no suele enfatizar en el desarrollo de *nuevos recursos* y *capacidades* con visión de *futuro*, sino se focaliza en los *existentes*

y en la explotación de oportunidades actuales. Como veremos más adelante, la corriente de “Recursos y Capacidades” planteada en los '90 por G. Hamel y C.K. Prahalad, es una visión de adentro hacia afuera de la organización. Prefieren hablar del “Intento estratégico”.

- Por último, la “Administración Estratégica” es un enfoque formal, estructurado y *“top-down” (de arriba hacia abajo)*, que no necesariamente promueve o asegura la activa participación de los niveles más operativos de la organización.

<u>Autores/Organizac. Relevantes:</u>	<u>Vinculado a:</u>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Michael Porter ▪ Igor Ansoff ▪ Russell Ackoff ▪ Gary Hamel ▪ C.K. Prahalad 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Procesos Administrativos ▪ Proceso de ajuste ▪ Oportunidades ▪ Recursos y Capacidades ▪ Estrategia ▪ Intento Estratégico

Concepto:	
Visión	
Definición / Aspectos Clave:	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ La <u>visión</u> de una organización es la definición de un <u>estado futuro deseado</u>, que ésta espera alcanzar a <u>largo plazo</u>. ▪ Su planteo no necesariamente debe dejar en claro cómo llegar a ello (Lazzati S., en Vicente, 2008), sólo tiene que señalar un rumbo a todos los empleados. ▪ En la práctica su definición suele ser sintética y fácil de recordar. Ello se debe a que debe publicarse y comunicarse para alinear a todos los empleados de la organización. ▪ Asimismo, la visión debe ser motivadora y desafiante. En ocasiones puede parecer casi utópica o difícil de alcanzar, pero no debe transformarse en algo imposible de lograr. ▪ La Visión forma parte de la Planificación Corporativa y, como tal, su definición queda en manos de la alta dirección de la organización. 	
Autores/Organizac. Relevantes:	Vinculado a:
<ul style="list-style-type: none"> ▪ N/A 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Administración Estratégica ▪ Planeamiento ▪ Misión ▪ Objetivos/Metas ▪ Estrategia Corporativa ▪ Estrategia de Negocios
Ejemplos:	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ <u>Edenor</u>: “Ser el modelo de excelencia de empresa de servicio público” ▪ <u>Molinos</u>: “Nuestra Visión es ser la Compañía líder de alimentos en la región, por su confiabilidad, innovación y crecimiento.” ▪ <u>AySA</u>: "Alcanzar el 100% de cobertura de los servicios de agua potable y desagües cloacales dentro del área de la concesión en el año 2018, de manera sustentable, fomentando la inclusión social y lograr constituirse en una Empresa líder a nivel nacional con proyección regional". ▪ <u>Banco Galicia</u>: “Nuestra Visión: ser el mejor banco privado del país” ▪ <u>KPMG Argentina</u>: Construir y afianzar nuestra reputación como la mejor 	

firma para trabajar, asegurando que nuestra gente, nuestros clientes y nuestras comunidades desarrollen su máximo potencial.

- Unilever: Los tres pilares de nuestra visión marcan el rumbo a largo plazo de la empresa, dónde queremos ir y cómo vamos a llegar:
 - Estaremos siempre entre las 5 compañías más grandes de consumo en cada país en el que operamos.
 - Nuestra reconocida capacidad de ejecución será la que potenciará el crecimiento de nuestras categorías y marcas en beneficio de nuestros colaboradores, consumidores, clientes y accionistas.
 - A través de un equipo de clase mundial comprometido con los objetivos de negocio, nuestra gente, las comunidades en que operamos y el medio ambiente.
- Merck Argentina: "En MERCK ARGENTINA seremos líderes en nuestro negocios clave, buscando la plena satisfacción de nuestros clientes a través de colaboradores motivados, capacitados y comprometidos para lograr utilidades acordes con las expectativas de nuestros accionistas"
- TELMEX Internacional: "Consolidar el liderazgo de TELMEX INTERNACIONAL, expandiendo su penetración en los mercados donde opera para ser una de las empresas de más rápido y mejor crecimiento a nivel mundial."
- BIC: la empresa prefiere construir su visión en función de 4 conceptos/lineamientos claros: "Simple", "Inventiva", "Confiable" y "Para todos en cualquier parte". Los mismos son combinados con ilustraciones claras para facilitar su comunicación y recordación por parte de los empleados (Ver Anexo 3).

Concepto:	
Misión	
Definición / Aspectos Clave:	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Su definición por parte de la alta gerencia es el punto de partida de la Administración Estratégica. ▪ La <u>misión</u> es la declaración del propósito final que persigue una organización. Detalla su razón de ser, así como la actividad o actividades en las que actúa. En términos de J.P. Sallenave refleja el “porqué” de la organización. ▪ La misión define el presente de la organización y permite limitar a los empleados de la organización qué es lo que ésta debe hacer en términos del negocio. ▪ A diferencia de la Visión que expresa el futuro de la organización, la Misión define el presente de la misma. ▪ A. Bertagnini (2009) señala que la misión hace referencia al “territorio” o “espacio” en el que la organización pretende actuar, donde define el negocio, producto y, en parte, las tecnologías que hacen al mismo. ▪ Sin embargo, puede ser riesgoso establecer una misión de manera estrecha. Ello puede orientar a decisiones y/o comportamientos que descarten la evaluación de nuevas oportunidades, mercados o productos con gran potencial. ▪ Lo inverso, una misión muy amplia, también puede ser problemática: su planteo no favorece que los empleados se enfoquen en el negocio central de la organización (<i>core business</i>). 	
Autores/Organizac. Relevantes:	Vinculado a:
<ul style="list-style-type: none"> ▪ N/A 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Planeamiento ▪ Visión ▪ Objetivos/Metas ▪ Estrategia Corporativa ▪ Estrategia de Negocios

Ejemplos:

- **Grupo Cencosud⁶:** “Ser el retailer más rentable y prestigioso de América Latina, en base a la excelencia en nuestra calidad de servicio, el respeto a las comunidades con las que convivimos y del compromiso de nuestro equipo de colaboradores con los pilares básicos de nuestra compañía: visión, desafío, emprendimiento y perseverancia”.
- **Edenor:** “Ser una empresa líder, socialmente responsable, tecnológicamente avanzada, enfocada en la prestación de servicios de distribución y comercialización de electricidad, rentable, flexible y reconocida por la comunidad.”
- **Avon:** “Ser la compañía que mejor entiende y satisface las necesidades de producto, servicio y autorrealización de la mujer en un nivel global”.
- **KPMG:** “Transformar el conocimiento en valor para el beneficio de nuestros clientes, nuestra gente y los mercados de capitales.”
- **Facebook:** “Ser una herramienta social que lo conecte con la gente que lo rodea”.
- **Google:** “La misión de Google es organizar la información del mundo y lograr que sea útil y accesible para todo el mundo.”
- **Microsoft:** “En Microsoft, nuestra misión y valores son ayudar a la gente y a los negocios de todo el mundo a desarrollar completamente su potencial.”
- **PepsiCo:** “Ser la compañía más importante de productos de consumo, enfocada en productos comestibles y bebidas.”
- **AySA:** "Proveer un servicio de agua potable y saneamiento universal, de calidad, sustentable y eficiente, que contribuya al bienestar de la población y al cuidado del medioambiente".
- **TELMEX Internacional:** “Ser un grupo líder de soluciones integrales de telecomunicaciones a nivel internacional, proporcionando a nuestros clientes servicios de gran valor, innovadores y de clase mundial, a través del desarrollo humano, y de la aplicación y administración de tecnología de punta.”
- **Bimbo:** “Elaborar y comercializar productos alimenticios, desarrollando el

⁶ Cencosud es uno de los más grandes y prestigiosos conglomerados de retail en América Latina. Cuenta con operaciones activas en Argentina, Brasil, Chile, Perú y Colombia, empleando a más de 100 mil personas.

valor de nuestras marcas. Comprometiéndonos a ser una empresa:

- . Altamente productiva y plenamente humana.
- . Innovadora, competitiva y fuertemente orientada a la satisfacción de nuestros clientes y consumidores.
- . Líder internacional en la industria de la panificación, con visión a largo plazo.”

▪ Universidad de San Andrés: “La Universidad de San Andrés se propone constituir una comunidad académica de profesores, estudiantes y egresados empeñados en la búsqueda de la verdad y en contribuir al progreso de la Argentina y al bienestar de sus habitantes. En un marco de adhesión a los valores sociales y morales legados por sus fundadores, se empeña en transmitir conocimiento establecido, crear un nuevo conocimiento, promover la educación en general y fortalecer las instituciones. Tiene como objetivo poner la educación que brinda a disposición de todas aquellas personas que posean aptitudes intelectuales, vocación de servicio y dedicación al estudio, más allá de sus recursos económicos.”

▪ Fundación Cardiológica Nacional en Australia: “Reducir el sufrimiento y la muerte por ataque cardíaco y enfermedades de los vasos sanguíneos en Australia”.

Universidad de
San Andrés

Concepto:
Valores / Principios
Definición / Aspectos Clave:
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Los <u>Valores</u> planteados por una organización resumen sus convicciones básicas, creencias, ideales, filosofía y principios éticos respecto de qué es correcto o incorrecto. ▪ Su definición está muy asociado a la cultura de la organización y “empapan” todas las actividades que ésta lleva a cabo cotidianamente. ▪ Es por ello que su planteo ayuda a orientar los comportamientos deseados por sus dirigentes y, lógicamente influyen además en los objetivos, metas y estrategias de la organización ▪ La definición de Valores / Principios (a veces también llamada Filosofía), es más frecuente observarlo en grandes corporaciones. ▪ Además, en dichas organizaciones cada vez es más común encontrar programas de <u>“Responsabilidad Social Empresaria”</u> (RSE), que están en línea a estos valores y principios. ▪ La RSE es una forma de hacer negocios que va más allá de las obligaciones legales/económicas de la organización. Busca hacer las cosas de manera correcta y generar comportamientos que beneficie a la comunidad donde opera la organización. ▪ Como tal, es un proceso y un modelo de gestión basado en filosofía y valores, más que programa específico o punto de llegada⁷. ▪ Al respecto, Robbins & Coulter sostienen que la RSE “asume que un negocio respeta la ley y cuida de sus accionistas, y añade un imperativo ético para hacer aquellas cosas que hacen mejor a una sociedad y no hace aquello que la perjudica.” ▪ Por otro lado, el Banco Mundial define a la RSE como “la operación del negocio de una manera que satisfaga o supere las expectativas éticas, legales y públicas que la sociedad tiene del negocio”. ▪ Además de las propias convicciones que surgen en el seno de la organización, la RSE también se pone en práctica por las

⁷ *Opinión del autor: lamentablemente la realidad no siempre muestra que la RSE forme parte de la estrategia central del negocio o sea considerado como parte modelo de gestión. Las modas y presiones de los stakeholders a veces obligan a las empresas a implementar estos programas aún sin estar éstas convencidas de ello.*

<p>presiones/exigencias que ésta recibe de los públicos interesados en la misma (<i>stakeholders</i>):</p> <ul style="list-style-type: none"> . Propietarios (Accionistas) . Empleados / Proveedores . Gobiernos Nacionales y Supranacionales . Clientes Actuales / Potenciales . Comunidades, grupos de interés y organizaciones sin fines de lucro . Otros actores de la Cadena de Valor 	
<u>Autores/Organizac. Relevantes:</u>	<u>Vinculado a:</u>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ N/A 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Planeamiento ▪ Visión ▪ Objetivos/Metas ▪ Estrategia Corporativa ▪ Estrategia de Negocios ▪ Responsabilidad Social Empresaria ▪ Cultura Organizacional
<u>Ejemplos:</u>	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ <u>Edenor – Valores de la compañía:</u> <ul style="list-style-type: none"> . <u>Seguridad:</u> El respeto prioritario por la vida . <u>Servicio:</u> La excelencia del servicio prestado . <u>Medio ambiente:</u> Respeto al entorno, a través de acciones responsables por el presente y futuro . <u>Calidad:</u> La mejora continua en el desarrollo de las actividades, la consideración para con las autoridades que interactúan en nuestra actividad y el desarrollo de nuestra gente . <u>Cortesía y respeto:</u> La amabilidad como sello de interacción . <u>Desarrollo Sustentable:</u> Asegurar la continuidad de la actividad empresaria presente y futura, compatibilizando las acciones sociales y ambientales con el desempeño económico de la empresa . <u>Transparencia y honestidad:</u> Valores que deben guiar nuestras conductas 	

▪ Molinos – Principios:

1. Ética y credibilidad en las relaciones y conducción de negocios.
2. Transparencia en las comunicaciones.
3. Desarrollo personal y profesional de nuestra gente en un ámbito de motivación e innovación.
4. Protección del medio ambiente.
5. Seguridad y salud de nuestra gente.
6. Mejora continua en la calidad de gestión.
7. Trabajo en equipo.
8. Aprendizaje de nuestros errores.
9. Liderazgo desde el conocimiento y a través del ejemplo.
10. Actitud ganadora sin soberbia.

▪ Google – “Nuestra filosofía: Diez cosas ciertas que sabemos”⁸

- . Enfócate en el usuario y el resto se hará solo.
- . Es mejor hacer una cosa realmente bien.
- . Rápido es mejor que lento.
- . La democracia en la web funciona.
- . No necesitas estar en tu escritorio para obtener una respuesta.
- . Puedes ganar dinero sin hacer el mal.
- . Siempre hay más información allá afuera.
- . La necesidad de información traspasa todas las fronteras.
- . Se puede ser serio sin usar corbata.
- . Genial no es suficiente.

▪ Microsoft - Nuestros Valores:

- . Como compañía y e individuos, valoramos la integridad, honestidad, transparencia, excelencia personal, autocrítica constructiva, continua auto-superación y el respeto mutuo. Estamos comprometidos con nuestros clientes y socios y tenemos una pasión por la tecnología. Tomamos grandes retos y estamos orgullosos de ellos. Nos hacemos responsables de nuestros clientes, accionistas, socios y empleados,

⁸ Síntesis elaborada por el autor a efectos de ilustrar los principales valores de la empresa. Para consultar la definición completa de los valores y principios de Google, ver el Anexo de este documento.

cumpliendo nuestros compromisos, proveyendo resultados y luchando por la más alta calidad.

▪ Universidad de San Andrés - Valores sociales y morales de la institución:

- Los valores de los fundadores de la Escuela Escocesa San Andrés, establecida en 1838, y de la Universidad de San Andrés, en 1989, están sustentados en la herencia presbiteriana basada en las Sagradas Escrituras.
- En este marco, la Universidad de San Andrés promueve el debate orientado a la libre y honesta búsqueda de la verdad, sin intenciones proselitistas. No tiene propósitos religiosos: considera que la dimensión religiosa es parte integral de la cultura humana y merecedora, como todos los aspectos de esa cultura, de investigación y discusión.
- Aspira a que sus integrantes asuman un liderazgo al servicio de la comunidad y del país, que se caractericen por tener una mente abierta e inquisidora, que sean solidarios con todos los miembros de la sociedad, y que exhiban integridad moral, espíritu conciliatorio y respeto por la diversidad.

▪ KPMG - Nuestros Valores:

Nuestra gente adopta los valores de KPMG. Estos determinan cómo interactuamos con nuestros clientes y nuestro entorno en general. Asimismo definen lo que representamos y cómo hacemos las cosas.

- Lideramos con el ejemplo: En todos los niveles, conduciéndonos de un modo que ejemplifique qué esperamos de cada uno de nosotros y de los clientes de nuestras firmas miembro.
- Trabajamos en equipo: Dejando emerger lo mejor de cada uno de nosotros y cultivando relaciones de trabajo sólidas y exitosas.
- Respetamos a la persona: Por quiénes son y por sus conocimientos, competencias y experiencia como individuos y como miembros de equipos.
- Analizamos los hechos y brindamos nuestra opinión: No dando nada

por sentado, yendo tras los hechos y reforzando nuestra reputación de asesores de negocios objetivos y dignos de confianza.

- Nos comunicamos abierta y honestamente: Compartiendo la información, los conocimientos expertos y el asesoramiento, con frecuencia y constructivamente, y manejando las situaciones difíciles con valentía y franqueza.
- Nos comprometemos con la comunidad: Actuando como ciudadanos con responsabilidad social empresaria y ampliando nuestras competencias, experiencia y perspectivas mediante la labor en nuestra comunidad y protegiendo el medioambiente.
- Ante todo, actuamos con integridad: Esforzándonos constantemente por mantener las más altas normas profesionales, por hacer recomendaciones acertadas y salvaguardar rigurosamente nuestra independencia.

- Bimbo - Nuestros Principios y Valores: *(Obsérvese cómo se detalla debajo de cada declaración su auto (los fundadores y dueños de la empresa). Ello está en línea con las definiciones de cultura organizacional de Edgar H. Schein, resaltando el rol de los líderes o héroes del pasado)*

Persona	"Ver al otro como persona, nunca como un instrumento." Don Lorenzo Servitje
Pasión	"Vemos nuestro trabajo como una misión, una pasión, una aventura. El compartir esto en un ambiente de participación y confianza es lo que construye el alma de la empresa." Don Lorenzo Servitje
Rentabilidad	"Es el resultado visible de todas nuestras ideas, esfuerzos e ilusiones. Es el oxígeno que permite a nuestra empresa seguir viviendo." Daniel Servitje
Efectividad	"Lograr que las cosas sucedan: Resultados. Servir bien es nuestra razón de ser." Don Roberto Servitje
Trabajo en equipo	"Agiles, activos, entusiastas, con los tenis (<i>n. del a.: zapatillas</i>) puestos. Compartir, aprender de todos." Daniel Servitje
Confianza	"Base sobre la que se construye todo. Contar con el otro para la tarea común." Daniel Servitje
Calidad	"Nuestra empresa debe ser creadora, eficiente, productiva y con un altísimo ideal de Calidad y Servicio." Don Roberto Servitje

- Toyota Motor Corporation - Principios:

1. Respetar los idiomas y leyes de todos los países del mundo, con actividades transparentes y justas que demuestren su accionar como

buen ciudadano del mundo.

2. Respetar la cultura y costumbres de todos los países, y contribuir con el desarrollo económico y social mediante actividades empresariales en cada comunidad.
3. Dedicar todos los esfuerzos para crear productos que mantengan la armonía con el medio ambiente, para lograr mejorar la calidad de vida en todas las regiones a través de las actividades que desarrollan con nuestros vehículos.
4. Crear y desarrollar tecnologías de avanzada, y ofrecer excelentes productos y servicios para satisfacer las necesidades de los clientes de todo el mundo.
5. Fomentar una cultura empresarial que promueva la creatividad individual y el valor del trabajo en equipo, y que genere al mismo tiempo la confianza mutua y el respeto entre los trabajadores del nivel operativo y de dirigencia.
6. Incentivar el crecimiento en armonía con la comunidad global mediante un gerenciamiento innovador.
7. Colaborar con otras empresas en la investigación y creación para lograr un crecimiento estable a largo plazo con beneficios mutuos, manteniendo siempre una actitud favorable a realizar nuevas colaboraciones.

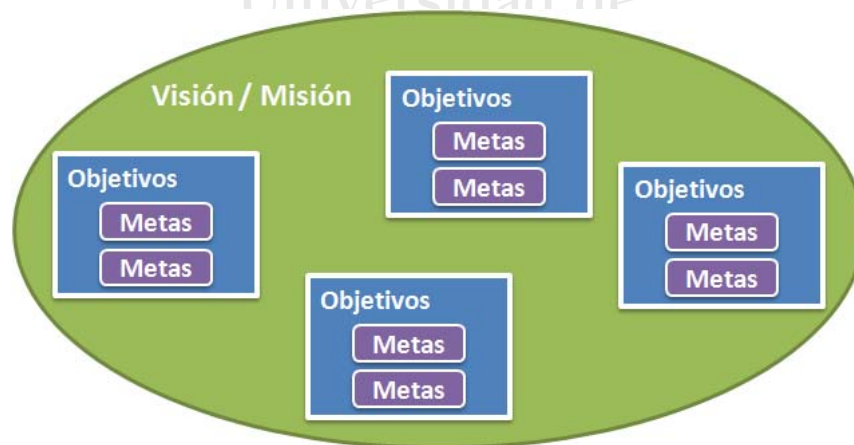
Concepto:
Objetivos / Metas
Definición / Aspectos Clave:
<ul style="list-style-type: none"> ▪ En términos generales, un <u>objetivo o meta</u> es la definición formal de los resultados que una organización desea alcanzar. Sin embargo, existen múltiples definiciones y/o confusiones de tipo semántico o traducción respecto a ambos términos. ▪ Los objetivos y las metas no son lo mismo. A los fines de este trabajo y para evitar confusiones, complementaremos la idea inicial con la definición de J.P. Sallenave que sostiene que un <u>objetivo</u> se compone de 4 elementos: <ol style="list-style-type: none"> 1. Atributo (dimensión específica que lo define) 2. Escala de Medida 3. Umbral (valor mínimo a alcanzar) 4. Horizonte Temporal (en cuánto tiempo ello ocurrirá) ▪ Por ejemplo, un Gerente de Producción puede fijar como objetivo lo siguiente: “Aumentar la capacidad instalada de la planta a 4000 unidades/año, durante el próximo ejercicio fiscal.” ▪ Pasemos a descomponer este objetivo en sus 4 elementos: <ol style="list-style-type: none"> 1. Atributo: Capacidad Instalada de Planta 2. Escala de Medida: Unidades/año 3. Umbral: 4000 4. Horizonte Temporal: 1 año fiscal (suponiendo que hoy estamos a comienzos del mismo). ▪ En ausencia de alguno de estos elementos, estaremos en presencia de cualquier otro concepto que no trataremos como objetivo (y por cierto puede ser una meta, finalidad, propósito, etc). ▪ Frecuentemente muchos gerentes y/o dirigentes de organizaciones suelen omitir alguno de estos 4 elementos (de manera consciente o inconsciente), en especial lo que respecta a umbrales u horizonte de tiempo. Solo basta con escuchar los discursos de candidatos políticos durante una campaña y evaluar cuántos de ellos realmente prometen objetivos (con sus 4 elementos claramente definidos). Muchas veces se teme no alcanzarlos y que ello se note.

- Tanto los Objetivos como las Metas son un componente clave del proceso planificación y sirven para:
 - Orientar la gestión y evaluar los resultados de la misma.
 - Guiar la toma de decisión
 - Comunicar a los miembros de la organización
 - Generar compromiso en los empleados.
- Típicamente la definición formal de un objetivo suelen comenzar con verbos en infinitivo: “alcanzar...”, “retener...”, “lograr...”, etc. Además, dado que estamos en presencia de una definición formal, deberían estar siempre planteados en forma escrita y clara.
- Al igual que los niveles de Planificación, podemos tener Objetivos y Metas con un horizonte temporal de largo, mediano o corto plazo.

Metas:

- Carecen de alguno de los 4 elementos anteriores, suelen ser más genérica su definición y se sitúan jerárquicamente por debajo de los objetivos.
- También proporcionan sentido de dirección y guían a los planes y decisiones.

Jerarquía de Fines de una Organización



Fuente: adaptación del autor a partir de J.P. Sallenave.

- Cada nivel de la organización (Corporativo, Negocio y Funcional) definen en cascada sus objetivos y metas, comenzando obviamente desde el nivel superior.
- Al respecto, Robbins y Coulter remarcan lo siguiente: “cuando la jerarquía de

los objetivos de la organización está claramente definida,(...) se forma una red integrada de objetivos, o una **cadena de medios a fines**. Los objetivos de nivel alto (o fines) están ligados a objetivos de nivel bajo, los cuales sirven como medios para su cumplimiento. En otras palabras, los objetivos logrados en niveles bajos se convierten en medios para alcanzar los objetivos (fines) del siguiente nivel. Y el cumplimiento de los objetivos en ese nivel se convierte en el medio para lograr los objetivos en el siguiente nivel y hacia arriba a través de los diferentes niveles de la organización.”

- Por último, a partir de los conceptos previos, remarcaremos que tanto los objetivos como las metas de cada nivel de la organización, necesariamente deben ser congruentes o alinearse con la Visión y Misión corporativa.

<u>Autores/Organizac. Relevantes:</u>	<u>Vinculado a:</u>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Peter Drucker ▪ J.P.Sallenave ▪ Robbins y Coulter 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Planeamiento ▪ Visión/Misión ▪ Control ▪ Estrategias ▪ Cadena de Medios a Fines ▪ Administración por Objetivos (APO)

Ejemplos:

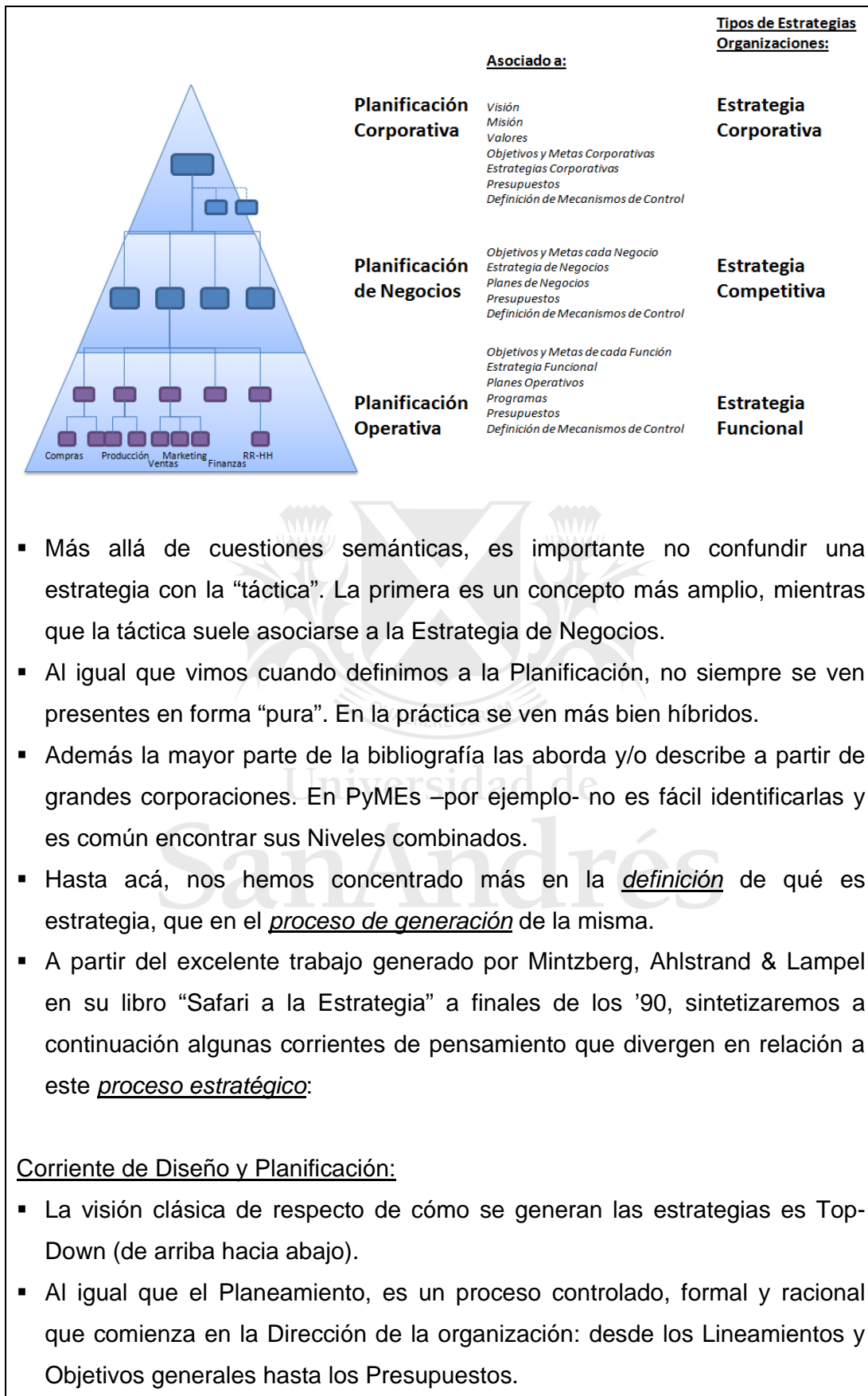
- Una cadena de restaurantes podría plantear los siguientes objetivos para su Gerente Regional de Operaciones:
 - Aumentar las Ventas Comparables de su Región respecto al año anterior en un 5% en 2013.
 - Incrementar el Ticket Promedio por Restaurant en un 8% para el primer semestre de 2012.
 - Durante 2012 mantener los índices Productividad de los empleados en los mismos rangos del año anterior.
 - Generar 3 nuevas aperturas de restaurants en los próximos 2 años.
 - Disminuir los costos controlables (ej. insumos, desperdicios, energía) en un 1% para 2012, en aquellos restaurants con más de 2 años de antigüedad.
 - Mantener el índice de Rotación de Personal en menos del 30% para el segundo semestre de 2012.

Concepto:

Estrategia

Definición / Aspectos Clave:

- Como hemos adelantado previamente, las estrategias surgen como uno de los resultados más importantes del Proceso de Planeamiento.
- Si bien es posible encontrar múltiples significados a este término dentro de la bibliografía, en este trabajo definiremos a una estrategia como un conjunto de planes o cursos de acción integrados (medios, en términos de Russell Ackoff) que la organización define para alcanzar sus propósitos. Desde esta perspectiva, no incluye dentro de la misma la fijación de objetivos o metas.
- A. Bertagnini (2009) señala que la estrategia “define la forma en que la organización encara sus vínculos con el mercado: quiénes son sus clientes, cómo se llega a los mismos y cómo se compete”.
- Los estudios llevados a cabo por H.Mintzberg entre los años '70 y '80, llegó a la conclusión que la estrategia es “un patrón o coherencia en la acción”, haciendo una importante distinción entre lo que es una estrategia *premeditada* y una *emergente*. Más abajo ampliaremos este concepto clave para el Management.
- Siguiendo el mismo esquema de la Planificación, las estrategias también son posibles de dividirse por Niveles o Tipos:
 - Corporativo
 - Competitiva o de Negocios
 - Funcional u Operativa



- Como veremos más adelante, este proceso comienza a estar cada vez más sustentados en metodologías, modelos y herramientas de análisis. Las estrategias se desarrollan de manera analítica y estructurada.
- Esta corriente llamó al proceso como “Planificación Estratégica” y surgió a mediados de los años '60 y tuvo su época de esplendor en los '70 dentro del Management. Durante varias décadas se creyó que finalmente se había encontrado “the best way” (la mejor forma) en materia de Planificación y generación de Estrategias.
- Es más, las grandes corporaciones comenzaron a incorporar áreas específicas que se dedicaban a la elaboración de Planes y Estrategias. Es así como entran en escena los Planificadores Estratégicos.
- Sin embargo, esta corriente tiene algunas falencias/limitaciones que varios autores del Management destacan:
 - Mantiene la antigua afirmación de A.Chandler que dice que “la estructura sigue a la estrategia”. Más adelante veremos que en la práctica ello no siempre ocurre.
 - Si bien la Planificación Estratégica genera una clara orientación a la organización, la formalidad y lo estructurado de su proceso implica cierta inflexibilidad.
 - Lo anterior se potencia aún más en entornos de alta incertidumbre. La Planificación Estratégica es más adecuada en entornos estables.
 - Cuando las estrategias están explicitadas, “actúan como anteojeras diseñadas para enfocar la dirección y bloquear la visión periférica. De este modo pueden impedir el cambio estratégico cuando éste se vuelva necesario” (Mintzberg & Otros, 1999).
 - Emulando principios de autores clásicos del Management, separa el “pensar” del “hacer”, en referencia al surgimiento de las áreas de Planificación que *diseñan* y los empleados de Línea que *ejecutan*.
 - Además, los Planificadores se inclinan más por el *análisis* en detrimento de la *síntesis*, tan valorada por los Directores y Gerentes de Línea (volveremos sobre este punto más adelante).
 - Esta corriente no deja lugar a que surjan nuevas alternativas estratégicas fuera del proceso formal (esto es, en otros lugares y en

otros momentos).

Corriente de Posicionamiento:

- Esta línea de pensamiento surge a comienzos de los '80 a partir de los importantes trabajos publicados por Michael Porter, entre ellos “Estrategia Competitiva” (Competitive Strategy).
- Este autor sostiene que la estrategia termina siendo una definición de posicionamiento en los mercados existentes.
- Es una visión desde lo externo hacia lo interno y, al igual que la corriente anterior, se diseña en forma analítica, formal y Top-Down.
- El logro de la competitividad depende del posicionamiento estratégico y de la eficiencia de la operación.
- Además M. Porter plantea que “la empresa debe analizar la estructura de su sector y los competidores, conocer a los compradores y las fuentes de valor para ellos, diagnosticar su posición relativa de costos, e intentar establecer una ventaja competitiva sostenible dentro de algún panorama competitivo, ya sea en todo su sector o en alguno de sus segmentos.”
- Otro de los paradigmas que cambió este autor, está dado por cómo se diseñan las estrategias. Las corrientes previas diseñaban estrategias de manera artesanal y única para cada empresa/situación. En este punto, Porter sostiene que la empresa debe elegir entre un grupo reducido: las 3 estrategias genéricas.
- Esto que parece poco significativo, implica que las organización más que diseñar estrategias, ahora deben seleccionar estrategias (y dentro de un abanico muy reducido, por cierto).
- Esta línea de pensamiento implica a pensar que el contexto es económico y competitivo, debiendo la organización seleccionar un posicionamiento único y una estratégica genérica.
- Al igual que las corrientes anteriores, esta escuela de pensamiento también posee falencias/limitaciones:
 - Mantiene el concepto de separar el “pensar” del “hacer”, en referencia a los Planificadores que *diseñan* y los Gerentes de Línea que *ejecutan*. Sin embargo es menor el énfasis que hace Porter a las

áreas de Planificación Estratégica.

- Lo anterior, junto a la tendencia al *análisis* y a la *selección estratégica*, limita al aprendizaje y la creatividad organizacional (más adelante abordaremos el caso Honda que ilustrará mejor estos aspectos).
- Pone un mayor énfasis en la rentabilidad y en la competencia (alienta la visión hacia afuera).
- Solamente circunscribe la rentabilidad de la empresa en sólo 2 elementos (Porter 1980):
 - El rendimiento medio de los competidores
 - El asignable a la posición relativa que la empresa ocupa en el sector.
- El proceso de generación de estrategias no parece estar influenciado por cuestiones políticas de la organización (tampoco ocurría en la Corriente anterior).
- Esta corriente tampoco deja lugar a que surjan nuevas alternativas estratégicas fuera del proceso formal.
- Porter define su modelo competitivo como una situación de *suma cero*, donde hay que derrotar al competidor (similar a una guerra).
- Bajo esta óptica, ser competitivo implica seleccionar adecuadamente el sector/negocio y una estrategia que permita alcanzar un posicionamiento verdaderamente diferenciado de los competidores (Bertagnini, 2009).

Corriente de Aprendizaje:

- Para esta corriente el logro de la competitividad depende no sólo del posicionamiento estratégico y de la eficiencia de la operación, sino más bien de:
 - las estrategias que emergen dentro de la organización; y,
 - de cómo una organización desarrolla estrategias para desarrollar y utilizar recursos y capacidades únicas.
- La primera línea de pensamiento está liderada por H.Mintzberg, mientras que la segunda por G.Hamel & C.K. Prahalad.
- Mintzberg sostiene que la “Planificación Estratégica” impulsada desde las

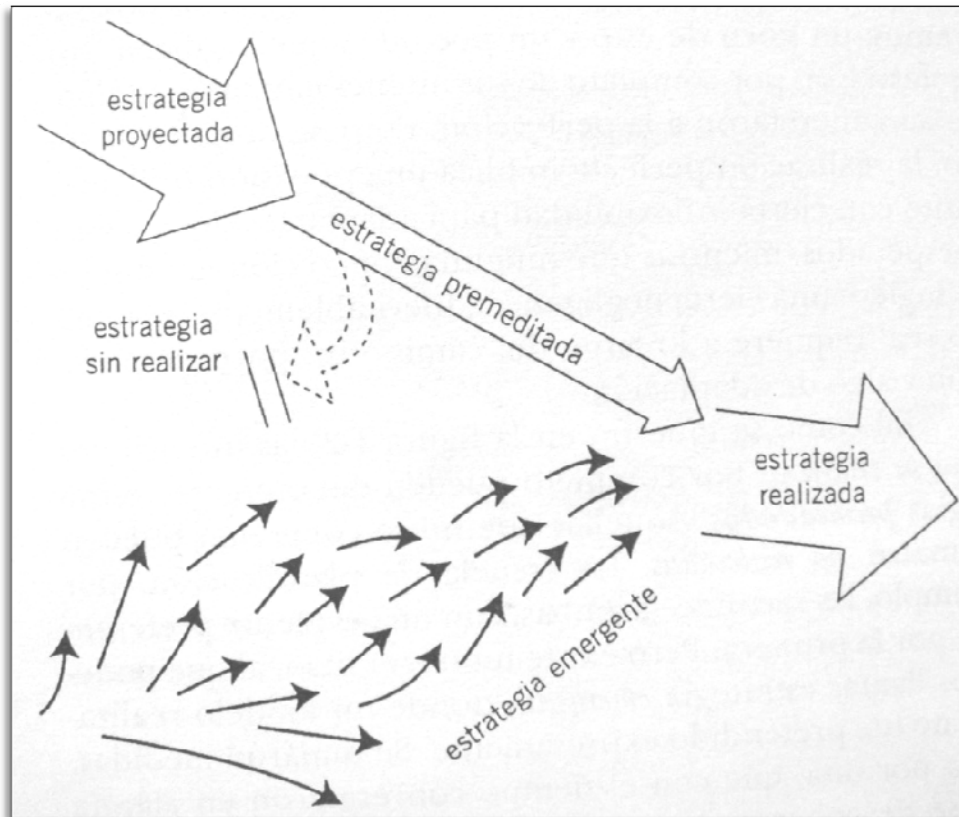
propias áreas de Planificación es un error, argumentando que dichas funciones deberían servir de soporte para los Managers, suministrando información, ayudando a que ellos piensen estratégicamente y definan la visión.

- El autor añade que la Planificación Estratégica no es un concepto obsoleto, pero que habitualmente suele confundirse con el *pensamiento estratégico*. Agrega que “las estrategias más exitosas son visiones, más que planes”.
- Al respecto, Mintzberg advierte que debe distinguirse lo siguiente:
 - Planificación: está asociado con el análisis y en la forma que se desagregan las metas e intenciones en acciones concretas, formalizándolas para que pueda implementarse. Los planificadores poseen el tiempo y el perfil para analizar grandes cantidades de información.
No genera estrategias, sino que a partir de una definida por Managers funcionales/del negocio, puede hacerlas operativas.
 - Pensamiento Estratégico: en oposición, está relacionado con la síntesis e involucra intuición y creatividad. El resultado de este pensamiento es una perspectiva integral de la organización, sin demasiadas precisiones pero que determina un sentido de dirección y visión. Surge de las personas que están directamente involucradas en el negocio, en cualquier momento/lugar, y como resultado de procesos informales de aprendizaje.
Dichas personas tienen altas presiones de tiempo, manejan mucha información blanda, alto grado de intuición y tienden a sintetizar la realidad del negocio.
- En síntesis, Mintzberg señala respecto a las dos corrientes previas, que quien define la estrategia no es quien opera, que es difícil de formalizar su proceso y que siempre existen pujas de intereses.
- Ello lleva además a que los cambios -no previstos- en el plan estratégico pueden ser una oportunidad y se descarten por estar fuera de la estrategia. Allí es donde la empresa y sus directivos pierden la posibilidad de aprender y evaluar nuevas oportunidades.
- Si bien la definición de una estrategia suele ser *Top.Down* y se descompone

aguas abajo (Proceso Estratégico), Mintzberg remarca que las estrategias también pueden “emerger” de los niveles inferiores de la organización.

- Entonces la estrategia es una resultante de la combinación entre una estrategia “intentada” y “emergente”. Más que una actividad diseño analítico y formal, es un proceso que tiene un mayor grado de informalidad que sugeridos por las dos corrientes anteriores.
- Mintzberg prefiere definir a la estrategia como “un modelo en una corriente de decisiones o acciones”, dado que dicho modelo surge de las estrategias proyectadas, las efectivamente realizadas y las que emergieron de las propias entrañas de la organización.

Estrategias Premeditadas y Emergentes



Fuente: Mintzberg, H.; Ahlstrand, B.; Lampel, J.; “Safari a la Estrategia”; Editorial Granica; 1999.

- Los autores del enfoque señalado más arriba señalan que “La estrategia premeditada se centra en el control —en asegurar que las intenciones directivas sean llevadas a cabo— mientras la emergente pone el énfasis en el aprendizaje.”

- Hasta aquí, nos hemos ocupado de describir el enfoque emergente de estrategias.
- El segundo grupo de esta corriente está liderado por G.Hamel & C.K. Prahalad, quienes sostienen que la ventaja competitiva de una organización se sustenta en la creación de recursos y capacidades únicas.
- Por lo tanto, los directivos de una empresa deben diseñar estrategias que se orienten hacia ello, más que mirar hacia la competencia.
- Cuando veamos el concepto “Core Competences” profundizaremos este enfoque basado en los recursos de la organización.

- En síntesis, las 3 corrientes descritas, no son visiones excluyentes sino visiones complementarias.

- Con relación al paradigma o afirmación que “la estructura organizacional sigue a la estrategia” planteado por autores clásicos, la práctica demuestra que ello no siempre ocurre.
- Son muchas las empresas que condicionan su estrategia a: la estructura actual, estructuras de poder, ambiciones e intereses particulares, etc. En nuestro país, son muchos los ejemplos de ello en las Empresas Privatizadas, Líneas Aéreas, Gobierno Nacional/Dependencias Estatales, etc.
- Tanto los stakeholders, como cuestiones del entorno, frecuentemente impiden adecuar la estructura a la estrategia, por ejemplo:
 - . Sindicatos: presión por mantener el status-quo o aumentar su plantilla.
 - . Gobierno: ej. “doble indemnización” durante la crisis 2001/2
 - . “Inercia” Organizacional y resistencia al cambio
- Además de ello, autores como Porter agregan otros factores que también interfieren en ello, por ejemplo:
 - . Cómo se miden los resultados de los Gerentes,
 - . Cuáles son los incentivos utilizados para motivar al personal.

- Por último rescatamos de Jack Welch, el mítico CEO de General Electric en los años '80, su método simple y exitoso, que ha funcionado en diferentes negocios/industrias, ciclos económicos, situaciones competitivas y

geografías. Según Welch, la definición de una estrategia consiste en 3 pasos muy concretos:

1. Encontrar una gran idea para el negocio: un modo realista, inteligente y relativamente rápido de obtener una ventaja competitiva sostenible.
2. Colocar a las personas adecuadas en el trabajo adecuado para sacar la gran idea adelante.
3. Buscar incesantemente las mejores prácticas, sea dentro o fuera de la empresa; adaptarlas y mejorarlas de forma continuada.

<u>Autores/Organizac. Relevantes:</u>	<u>Vinculado a:</u>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ H. Igor Ansoff ▪ Michael Porter ▪ Henry Mintzberg ▪ Gary Hamel & C.K. Prahalad ▪ Peter Drucker ▪ A.Hax & N. Majluf ▪ General Electric (Planificación Estratégica) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Planificación ▪ Medios ▪ Proceso Estratégico ▪ Estrategia Intentada/Emergente ▪ Pensamiento Estratégico ▪ Core Competences ▪ Estructura

Ejemplos:

- Estrategia / Estrategia Proyectada:
 - Procter & Gamble: tal como se puede apreciar en el detalle del Anexo XX, la empresa norteamericana posee una estrategia de expansión en épocas de crisis. Esto es, cuando la economía y el consumo se retraen, la empresa prefiere “invertir” agresivamente en sus negocios para aumentar su participación de mercado (Estrategia Proyectada). El mercado pañales de Pampers (Procter & Gamble) y Huggies (Kimberly-Clark) en EE-UU fue un claro ejemplo de esta estrategia en 2002.
- Estrategia / Estrategia Sin Realizar:
 - Kimberly-Clark: en el mismo caso, es fácilmente identificable como esta empresa tuvo que dar marcha atrás a sus decisiones (Estrategia Sin Realizar) y seguir a su competidor para no perder participación de mercado.

▪ Estrategia Intentada/Emergente:

- Honda: es el ejemplo clásico (¿y favorito?) de H.Mintzberg para ilustrar su concepto. A finales de los '50, cuando Honda estaba intentando ingresar al mercado de los EE-UU, lo pretendió hacer con motos de 250 y 350 cm³. Esos productos, no sólo no estaban bien posicionados en el público americano, sino que además sufrían de problemas mecánicos. El futuro de Honda en dicho mercado no era muy prometedor. Sin embargo, los ejecutivos de Honda se trasladaban con ciclomotores de 50 cm³ a sus trabajos. Ello llamaba mucho la atención en EE-UU y día un comprador de la tienda *Sears* solicitó cotización por esos modelos (que no estaban a la venta). El resto es historia...
- "TN Noticias": en Argentina el canal de cable ha desarrollado nuevos programas (productos) y canales de interacción con sus clientes. Ello surgió a partir de una idea espontánea de un conductor del programa informativo de medianoche. El concepto "Prende y Apaga la luz" hoy en día está presente en esa señal y con mucho éxito.

- QUAERERE VERUM
- Universidad de San Andrés
- Estrategia Formal: luego del impacto de los japoneses en los '70, el CEO de "General Electric" definió que la corporación "...iba a retirarse de los negocios que estaban convirtiéndose en *commodities* y centrarse en negocios que fabricaban productos de alta tecnología o vendían servicios en lugar de cosas. Como parte de esta estrategia, pretendíamos conceder mayor importancia a recursos humanos (nuestro personal) con un planteamiento centrado en la formación y el desarrollo."

▪ Formación de la Estrategia (Proceso Estratégico) en General Electric:

- Jack Welch, ex.CEO de General Electric, empleaba el siguiente método de análisis y construcción de la estrategia para cada negocio de la corporación: "*El Método de las 5 Diapositivas*".

Diapositiva 1: Cuál es el aspecto actual del terreno de juego

- ¿Quiénes son la competencia en este negocio, sean grandes o pequeños, nuevos o antiguos?
- ¿Quién tiene qué cuota, globalmente y en cada mercado? ¿Dónde encajamos nosotros?

- ¿Cuáles son las características de este negocio? ¿Es un commodity, es de valor añadido o se encuentra en un punto intermedio? ¿Es de ciclo largo o corto? ¿Dónde se encuentra en la curva de crecimiento? ¿Cuáles son los parámetros de rentabilidad?
- ¿Cuáles son los puntos fuertes y débiles de cada competidor? ¿Son buenos sus productos? ¿Cuánto invierten cada uno de ellos en I+D? ¿Cuál es el tamaño de su fuerza de ventas? ¿Cuán orientada al rendimiento está cada cultura?
- ¿Quiénes son los principales clientes de este negocio y cómo compran?

Diapositiva 2: Los movimientos de la competencia

- ¿Qué hizo cada competidor el pasado año para modificar el terreno de juego?
- ¿Presentó alguien nuevos productos, nuevas tecnologías o un nuevo canal de distribución para modificar el juego?
- ¿Hay nuevas entradas? ¿Qué hicieron al respecto el año pasado?

Diapositiva 3: Nuestros movimientos

- ¿Qué hemos hecho el último año para modificar el terreno de la competencia?
- ¿Hemos comprado una empresa, presentado un nuevo producto, robado un vendedor esencial de la competencia u obtenido la licencia de una nueva tecnología?
- ¿Hemos perdido ciertas ventajas competitivas, como a un gran vendedor, un producto especial, una tecnología propia?

Diapositiva 4: ¿Qué hay a la vuelta de la esquina?

- ¿Qué es lo que más nos asusta del año que tenemos por delante? ¿Qué acciones de un competidor podrían comprometernos?
- ¿Qué nuevos productos o tecnologías podrían lanzar nuestros competidores para cambiar el juego?
- ¿Qué fusiones y adquisiciones podrían perjudicarnos?

Diapositiva 5: ¿Cuál es nuestra jugada para ganar?

- ¿Qué podemos hacer para cambiar el terreno de juego? ¿Una adquisición, un nuevo producto, globalización?
- ¿Qué podemos hacer para que los clientes nos sean todavía más fieles y más aún que con cualquier otro competidor?

Concepto:

Estrategia Corporativa

Definición / Aspectos Clave:

- Una estrategia corporativa es la definición de los planes o medios que establece:
 - En qué negocios (mercados) la organización debería estar o salir,
 - Qué cantidad de recursos a asignar a cada Negocio (UNE).
 - Cuáles deberían ser las estrategias de ingreso/salida de cada Negocio.
 - Cómo generar valor a nivel corporativo.
 - Cómo hacer que el valor total, sea mayor que la suma de las partes (sinergias corporativas).
- A nivel corporativo, las estrategias afectan a la organización como un todo y buscan alcanzar objetivos globales.
- Michael Porter (1997) sostiene que la estrategia corporativa suele ser una definición de largo plazo y constituye el plan general de una compañía diversificada.
- Al respecto, el autor sostiene que una compañía diversificada posee principalmente dos niveles de estrategia:
 - Estrategia Corporativa
 - Estrategia de Negocios o Competitiva (busca crear una ventaja competitiva en el negocio).
- Es importante mencionar que la competencia entre empresas existe a nivel de Negocios, no a nivel de la Corporación. En otras palabras: compiten los negocios, no las corporaciones.
- Ahora bien, no todas las organizaciones están compuestas por Unidades de Negocio o son diversificadas. En estos casos la Estrategia de Negocios es idéntica a la Corporativa.
- A mediados de los años '80, Porter ha planteado una síntesis muy útil (y vigente, por cierto), que simplifica las principales 4 opciones estratégicas que suelen manejarse a nivel corporativo:

	Mayor énfasis en...
Gestión de Portafolio (Portfolio Management)	<ul style="list-style-type: none"> • Generar valor a través Adquisiciones / Diversificación. • Desarrollar capacidades para identificar oportunidades de negocio y/o compañías subvaluadas. • Salir de negocios no rentables o vender cuando existan buenas oportunidades. • Gestionar Unidades de Negocio autónomas. • Brindar lineamientos generales y pocas restricciones en la conducción de los negocios. • En países subdesarrollados puede funcionar dado que: existen pocas corporaciones grandes, la cantidad de RR-HH muy calificados es escasa y los mercados de capital no están muy desarrollados. • <u>Estructura corporativa</u>: mínima. • <u>Rol de la Corporación</u>: selector de negocios, inversor e interventor.
Reestructuración	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar capacidades para identificar oportunidades a través de reestructurar negocios. • Gestionar Unidades de Negocio autónomas. • Obtener capacidades y habilidades de “transformación”. • Salir de negocios cuando no es posible reestructurar, o vender cuando existan buenas oportunidades. • <u>Estructura corporativa</u>: media, capaz de reestructurar y/o reposicionar un negocio. • <u>Rol de la Corporación</u>: selector de negocios, inversor e interventor.
Transferencia de Capacidades	<ul style="list-style-type: none"> • Organizar Unidades de Negocio autónomas, pero con cierto grado de colaboración entre ellas. • Lograr sinergias entre las unidades de negocio, por medio de la cooperación y la transferencia de conocimiento. • Contar con capacidades distintivas sobre actividades clave de la cadena de valor. • Tener la habilidad de transferir efectivamente dichas capacidades distintivas. • Desarrollar mecanismos de coordinación entre los Negocios a fin de compartir capacidades y conocimiento.
Actividades Compartidas	<ul style="list-style-type: none"> • Organizar Unidades de Negocio interrelacionadas. • Lograr sinergias entre las unidades de negocio. • Compartir actividades para lograr disminuir costos o alcanzar la diferenciación (se busca lograr una ventaja competitiva). • Poseer habilidades para superar resistencias organizacionales y generar entornos de colaboración. • Desarrollar capacidades en lograr colaboración efectiva entre los Negocios.

Fuente: Adaptación del autor, según Porter, Michael; May-June 1987. “From Competitive advantage to Corporate Strategy”; EE-UU; Harvard Business Review; Reprint 87307.

- Desde ya, las 4 estrategias corporativas arriba descritas no son excluyentes y pueden tener cierto nivel de complementariedad.
- Sin embargo los años 2000 fueron un escenario apropiado para el

surgimiento de una nueva corriente del Management, orientada a pensar y desarrollar nuevos mercados inexplorados por las empresas.

- Se trata de la visión de Kim & Maubourgne (2005), que se centra en la creación y desarrollo de espacios donde la competencia se torna irrelevante. Esto es, cómo una empresa piensa en crear valor en nuevos espacios sin competencia.
- Ambos autores plantean innovar en términos de valor, independizando (a priori) los mercados y consumidores existentes y buscando “océanos azules”. Por el contrario, los mercados donde existe competencia y es intensa la rivalidad, se consideran “océanos rojos” y sería conveniente evitarlos.
- Manteniendo algunos puntos en común a las dos corrientes previas, C.K. Prahalad plantea la búsqueda de nuevos espacios de mercado, pero desde la visión de *Negocios en la base de la Pirámide* (Bertagnini, 2009).
- Este autor indú sostenía que las empresas multinacionales pueden generar mucho valor si se orientan a los segmentos de mercado más pobres del mundo. Asimismo, resaltaba que esta estrategia tenía además el beneficio de cerrar la brecha -cada vez más amplia-, entre países ricos y pobres. Si se piensa en la cantidad de pobres que existe en todo el mundo, puede ser muy atractivo para una empresa enfocarse en estos segmentos de mercado.
- Más allá de estas 3 corrientes recién mencionadas, las Estrategias Corporativas que en la práctica más fácilmente podemos identificar son:
 - Integración Vertical: consiste en incorporar a un negocio nuevas actividades o eslabones hacia delante o atrás, en la cadena de valor de su industria.
 - Diversificación: también a veces llamada “integración horizontal”, implica generar nuevas operaciones respecto del negocio central de la organización. La diversificación puede ser relacionada o no relacionada.
 - Alianza Estratégica: son acuerdos de cooperación entre empresas, generalmente a largo plazo y con tiempos definidos.
 - Joint-Venture: es una clase particular de alianza estratégica, donde los socios forman una nueva empresa independiente y con un

propósito particular.

- Fusiones & Adquisiciones: una fusión es la acción por la cual dos o más empresas se agrupan en una única sociedad, mientras que una adquisición es la compra de una parte o de la totalidad de una empresa.
- Nuevas Operaciones: ocurre cuando una empresa desea expandir autónomamente su operación, sin la participación de terceros.
- Estrategia Global: plantea cómo debe expandir su operación fuera del mercado doméstico, definiendo su cadena de valor en diversos países.
- Asimismo, autores como Robbins & Coulter o Sallenave prefieren agrupar las estrategias corporativas en:
 - Estrategias de Crecimiento: se busca expandir el negocio actual respecto de la cantidad de mercados atendidos o productos ofertados, ya sea a través de negocios actuales o nuevos. Ello puede ocurrir a través de la concentración (más mercados o más productos), diversificación, integración vertical o Fusiones & Adquisiciones.
 - Estrategias de Estabilidad: básicamente la organización continúa realizando las mismas actividades: iguales productos, mismos mercados y las mismas operaciones. Suele emplearse en tiempos de crisis o alta incertidumbre.
 - Estrategias de Renovación: se orientan a detener la caída del desempeño de una organización e incluyen acciones de reducción de costos y/o de reestructuración del negocio.

<u>Autores/Organizac. Relevantes:</u>	<u>Vinculado a:</u>
<ul style="list-style-type: none">▪ Michael Porter▪ W. Chan Kim & Renee Maubourgne▪ Coimbatore Krishnarao Prahalad▪ S. Robbins & M. Coulter▪ J.P. Sallenave	<ul style="list-style-type: none">▪ Gestión de Portafolio (Portfolio Management)▪ Reestructuración▪ Transferencia de Capacidades▪ Actividades Compartidas▪ Estrategia de Océanos Azules▪ Negocios en la Base de la

	<p>Pirámide</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Integración Vertical ▪ Diversificación ▪ Alianza Estratégica / Joint-Venture ▪ Fusiones & Adquisiciones ▪ Nuevas Operaciones ▪ Estrategia Global ▪ Estrategias de Crecimiento / Estabilidad / Renovación ▪ Estrategia de Negocios/Competitiva
<p><u>Ejemplos:</u></p>	
<p><u>Selección de nuevos Negocios/Abandono:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <u>Kodak</u>: en el año 2003 la empresa anunció el abandono progresivo del negocio de la fotografía tradicional (que históricamente le dio su reputación internacional), poniendo mayor énfasis en el negocio de fotografía y medios digitales. <p><u>Estrategia de “Océanos Azules”:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> · <u>Redes Sociales: Twitter</u> · <u>Computadoras tipo “Tablet”</u>: Apple con el lanzamiento del iPad · <u>Infusiones</u>: lanzamiento del producto “Mate Listo Taragü”, por parte del “Establecimiento Las Marías”. · <u>Penetración/Desarrollo del Canal de Pañaleras</u>: Huggies en Argentina, desarrollando modelos de partnership en dicho canal de venta. <p><u>Negocios en la Base de la Pirámide:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <u>“Helados Pirulo”</u>: el éxito logrado por esta PyME, que llega a contar en temporada con más de 300 locales (propios y franquicias), tanto en sur del Gran Buenos Aires como en ciudades del interior de la provincia. 	

Estrategias de Renovación:

- General Motors (GM): el gigante automotriz norteamericano se declaró en quiebra en Junio de 2009. Para evitar su liquidación, el gobierno de ese país rescató la compañía comprando parte de sus activos e inyectando recursos financieros. La operación generó que el gobierno de ese país se adueñe del 60% de la compañía.

A cambio, se le exigió un plan de reestructuración que incluyó: renegociar deudas con acreedores, generar nuevos acuerdos con los sindicatos, recortar costos, despedir trabajadores, vender filiales (ej. Opel, Saturn, Hummer, Saab y Pontiac), cerrar 1200 concesionarios en USA, entre otras.

- RIM (fabricante canadiense de BlackBerry): dada su constante caída de ventas a nivel mundial, en 2012 la empresa está en búsqueda de una consultora que le aconseje qué estrategia debería seguir. En principio las opciones más cercanas de RIM sería licenciar su software o recibir una inversión estratégica para mejorar sus operaciones. Ello implica definir si va a producir el hardware o a buscar alianzas. En el caso de licenciar su software, se transformaría de una compañía productora de hardware a una de software: un giro brusco en su estrategia.
- Red Social "MySpace": News Corp. (R.Murdoch) vendió la empresa 16 veces más barata que en 2005. La misma reconvertirá su negocio y recortará 50% de sus empleados. Buscará diferenciarse de Facebook, concentrándose más en contenidos y generar un mayor aumento de sus ingresos por publicidad.

Concepto:
Integración Vertical
Definición / Aspectos Clave:
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Es una de las estrategias corporativas que consiste en incorporar al negocio nuevas actividades hacia delante o atrás en la cadena de valor, a fin de generar sinergias entre las unidades de una organización. ▪ Existen muchas ventajas y desventajas de esta estrategia. Dentro de las primeras puede ayudar a: construir barreras de entrada, disminuir costos de transacción, asegurar el aprovisionamiento (reducir incertidumbre), mejorar la calidad del producto, desarrollar nuevos productos más rápidamente y sincronizar mejor la planificación de la cadena. Por otro lado, las desventajas suelen asociarse a: demandar grandes inversiones de capital, desalentar la mejora continua, surgir nuevos cambios tecnológicos, aumentar las barreras de salida del negocio, y por sobre todas las cosas, perder el <u>foco del negocio central</u> y aumentar los <u>costos burocráticos</u> de toda la organización en su conjunto⁹ ▪ Con relación a estos últimos 2 elementos, hace algunas décadas varios autores del Management vienen desalentando la integración vertical y recomiendan concentrarse más en el <u>core business</u> de la empresa (negocio central). ▪ En mercados como EE-UU o Europa ha existido una clara tendencia hacia ello, visualizándose una mayor orientación estratégica incluso por tercerizar negocios o actividades (outsourcing) que no son centrales o clave para la empresa. ▪ Es más, suele remarcar que en mercados desarrollados, la integración vertical es una estrategia ha quedado prácticamente obsoleta y resulta ineficiente (en general, no para todas las industrias). ▪ Desde ya aumenta la complejidad de gestionar el negocio dado que, entre otros factores, se requiere contar con recursos/capacidades diferentes para cada eslabón de la Cadena de Valor. ▪ A diferencia de lo que mucha bibliografía sugiere, la Integración Vertical puede ser una estrategia clave en mercados subdesarrollados o incluso en

⁹ Se refieren a los costos económicos y humanos asociados a la coordinación y control por el hecho de mantener en funcionamiento una Unidad de Negocios.

industrias emergentes. De hecho existen trabajos de investigación que muestran una mayor tendencia a elegir este tipo de estrategias, dada las limitaciones que deben sortearse en dichos casos..

- La evidencia empírica demuestra que se suele tender a la integración vertical hacia adelante. Se cree que ello responde a mejorar/aprender de la interacción directa con el cliente (eliminando interfaces con terceros).
- La empresa puede conocer mejor al cliente y sus verdaderas necesidades. Si bien los intermediarios pueden retroalimentar a la empresa, ello no asegura que llegue el 100% de la información y se corre el riesgo de estar perdiendo parte de un capital muy valioso para el negocio.
- Thomas Osegowitsch y Anoop Madhok remarcan que aún es más crítico en sectores donde los productos están “comoditizados”. Allí una opción muy factible es la integración vertical hacia adelante, que facilita a la organización establecer relaciones más a largo plazo con sus clientes (ej. servicios informáticos). Empresas como IBM o HP a nivel global están integrando sus servicios de consultoría a fin de vender una solución completa (ej. hardware, software, servicios de integración/implementación, mantenimiento de aplicaciones, etc).
- Además, tener el control directo de los eslabones más cercanos al cliente brinda la posibilidad de educarlo y convencerlo del valor que posee su producto o servicio. Asimismo, una adecuada coordinación de la integración hacia el cliente debería mejorar:
 - El *time-to-market*¹⁰ de su oferta.
 - Los lanzamientos y la coordinación de promociones
 - Capital de Trabajo de toda la Cadena de Valor (Working capital)
- Respecto al último punto, también es cierto que la tecnología facilita la integración con proveedores en cuestiones clave como ser la planificación y reposición de inventarios. La empresa de supermercados Wal.Mart suele brindar a los proveedores más importantes la información de demanda exacta de cada sucursal, pudiéndose optimizar el proceso abastecimiento de esta parte de la cadena.
- Como señalamos previamente, el argumento principal contra de la

¹⁰ Suele llamarse así en inglés a la extensión del tiempo de llegada al mercado de un nuevo producto, desde su concepción hasta que se inicia su comercialización.

integración vertical está fundado en que cada empresa debería concentrarse en su negocio central. Sin embargo a veces la empresa debe enfrentarse frente a realidades complejas al inicio de su cadena de valor, como ser la incertidumbre en la oferta de insumos, asociado a su abastecimiento, calidad, precios y/o problemas en la coordinación.

- Ello aún puede ser más crítico cuando nos encontramos frente a sectores o industrias emergentes. En un principio la empresa puede carecer de la credibilidad suficiente para atraer o asociarse con proveedores o distribuidores.
- Tal como ejemplifican Osegowitsch y Madhok, hace un siglo atrás Henry Ford tuvo que lidiar frente a una situación similar. A comienzos del siglo XX, cuando la industria automotriz prácticamente era inexistente, Ford debió integrarse hacia atrás fuertemente para superar esas barreras de mercado.

<u>Autores/Organizac. Relevantes:</u>	<u>Vinculado a:</u>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ford Motors Company (a comienzos del siglo XX) ▪ Arcor ▪ ExxonMobil ▪ Repsol 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estrategia Corporativa ▪ Costos Burocráticos ▪ Cadena de Valor ▪ Barreras de Entrada/Salida

Ejemplos:

- Consumo Masivo:
 - Grupo Arcor:
 - Integración Vertical hacia atrás: desde hace varias décadas se autoabastece de sus principales insumos estratégicos. Posee empresas que elaboran el *packaging* de sus productos y de insumos agroindustriales que poseen una alta incidencia en sus productos:
 - Cartocor S.A.: elabora el papel y cartón para la producción de envases.
 - Converflex S.A.: produce envases flexibles para sus productos.
- Recordemos en que empresas de consumo masivo/alimentos como Arcor, el packaging es un elemento crítico para la

comercialización de productos. Si bien cumple con la función de contener y proteger la calidad del producto, además es empleado como una herramienta más de comunicación.

Por otro lado, Arcor produce en la región fructosa, glucosa, azúcar, leche, sémola y alcohol etílico de cereales. Estos insumos son críticos para su amplia oferta de productos.

- Integración Vertical hacia adelante: otro de los aspectos críticos para las empresas de consumo masivo está dada por la distribución a fin de llegar a sus clientes en tiempo/forma y a un costo óptimo. En este aspecto, Arcor cuenta con 19 centros de distribución propios a nivel regional. (Fuente: Sitio web de la empresa).

- Molinos:

- Integración Vertical hacia adelante: en 2010 la empresa realizó inversiones para integrar su cadena de valor de la soja (Negocios de “Graneles”). Ello incluyó la construcción una planta industrial en la Provincia de Santa Fe, destinada al procesamiento de porotos de soja, incluyendo la capacidad de generación propia de la energía necesaria para su operación y un puerto para la exportación de granos y de los productos y subproductos derivados de sus actividades de procesamiento. (Fuente: Balance General de Molinos – 31-12-2010).

- Medios de Comunicación Gráficos:

- La Nación / Clarín:

- Integración Vertical hacia atrás: durante varias décadas ambas empresas, si bien son competidoras, fueron propietarias de Papel Prensa S.A., una empresa dedicada a la producción de papel de diario (insumo básico del sector).

- Siderurgia:

- Ternium-Siderar:

- Integración Vertical hacia atrás: en el año 1991 el Grupo Techint adquiere la empresa estatal Somisa, que hasta entonces tenía el monopolio de la producción local de aceros

planos y productos derivados. Dicha empresa que proveía de insumos básicos de la industria (slabs, bobinas de acero, entre otros) y fue fusionada en 1992 con otras sociedades del grupo, creando la empresa Siderar. Ello le permitió contar con una cadena de valor totalmente integrada¹¹, desde la producción del acero, hasta su laminación y elaboración de diversos productos para la industria de la construcción, automotriz, tubos, aplicaciones industriales, construcción, entre otros.

- Energía/Petróleo: esta industria representa uno de los casos más típicos y frecuentes de Integración Vertical. Su Cadena de Valor suele dividirse los dos grandes procesos:

- Upstream: Exploración, Perforación, Producción (Explotación) y Transporte.
- Downstream: Refinación, Distribución, Comercialización y Venta.

No todas las empresas de la industria operan en ambos procesos, dado las inversiones requeridas y complejidad de gestión. Sin embargo empresas petroleras como Repsol, Petrobrás, ExxonMobil, Royal Dutch Shell, PDVSA (Petróleos de Venezuela, Sociedad Anónima), suelen operar en forma totalmente integradas dependiendo de la geografía en cuestión.

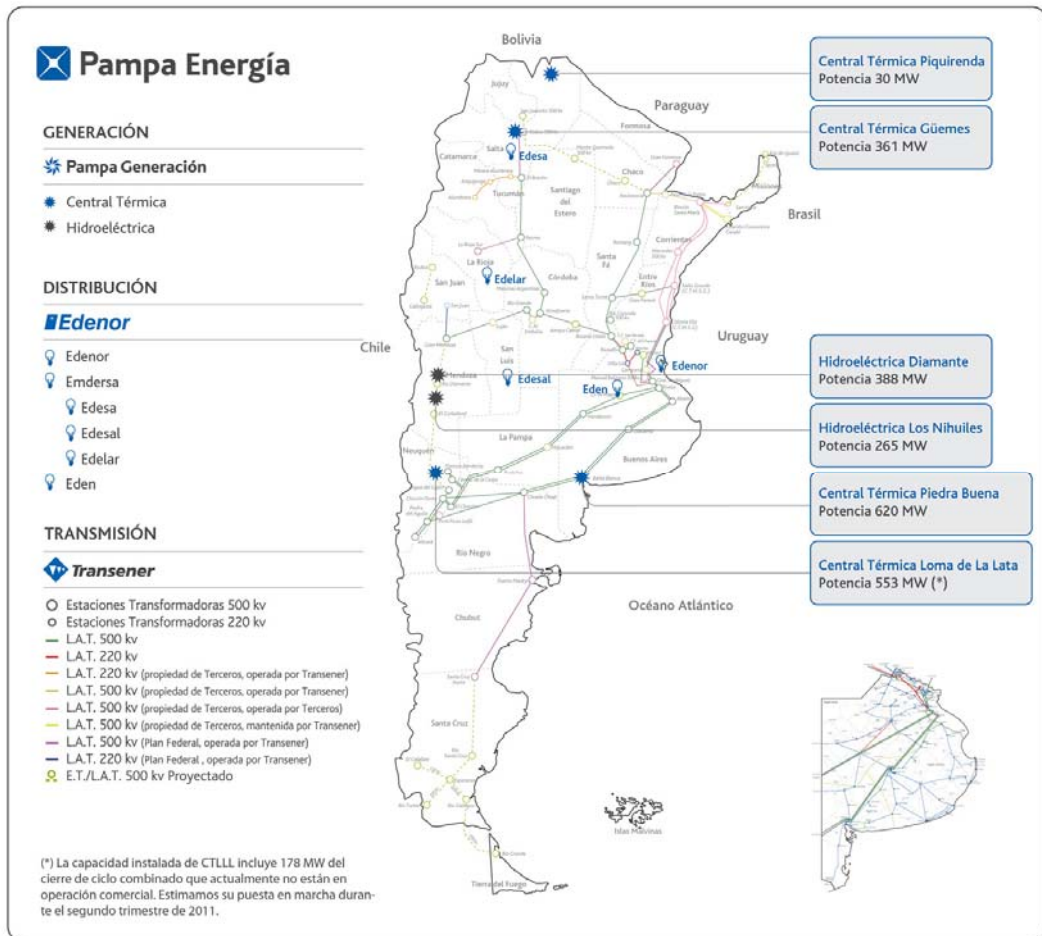
- Energía/Electricidad: al igual que el petróleo, esta industria también es un caso frecuente de Integración Vertical. Su Cadena de Valor se divide en 3 grandes procesos:

- Generación: compuesto por procesos de generación de energía eléctrica, pudiendo ser mediante Centrales Térmicas, Hidroeléctricas, Atómicas, entre otras.
- Transmisión: abarca actividades de operación y mantenimiento de la red de transmisión en alta tensión.
- Distribución: incluye actividades de distribución y comercialización de electricidad a clientes.

En Argentina el grupo *Pampa Energía S.A.* es un holding compuesto por

¹¹ A excepción de la provisión de minerales básicos para la generación del acero.

Unidades de Negocio que operan todos procesos arriba descritos.



Fuente: Sitio web del Grupo - <http://www.pampaenergia.com>

- **Agroindustria:** también suele ser otro sector que tiende a integrar varios eslabones de su cadena de valor.
 - **Ledesma:** la empresa argentina si bien originalmente surgió como un Ingenio Azucarero, a lo largo de su historia amplió sus actividades a otros sectores relacionados, a través de estrategias de integración vertical y horizontal. Actualmente opera en los sectores de azúcar, papel para impresión y escritura, cereales, carnes, frutas y jugos cítricos. En particular, su *Negocio Azucarero* posee sus propias plantaciones de caña de azúcar, sus ingenios, e instalaciones para producir jarabes, almidones y alcohol.

Por ejemplo, un subproducto de la caña de azúcar, la fibra de la caña, resulta un insumo básico para la fabricación de celulosa y papel (otro Negocio de la compañía). Además, otro subproducto de la elaboración del azúcar, la melaza, permite elaborar alcohol de melaza para comercializarlo a fábricas de licores, laboratorios medicinales, industria química, etc.



Universidad de
San Andrés

Concepto:
Diversificación
Definición / Aspectos Clave:
<ul style="list-style-type: none"> ▪ La Diversificación, también a veces llamada Integración Horizontal, es una estrategia corporativa de crecimiento que implica incorporar nuevas unidades al negocio central de la organización ▪ La misma puede tratarse de una diversificación: <ul style="list-style-type: none"> · <u>Relacionada</u>: cuando la nueva unidad está directa o indirectamente vinculada con la actividad principal de la UNE central y/o complementa con su cadena de valor. Suelen buscarse sinérgicas entre los negocios cuando se opta por esta opción. · <u>No relacionada</u>: es cuando no existen vínculos o conexiones entre el nuevo negocio y el actual de la organización. Desde esta visión, no se siempre se buscan sinergias, sino que puede ser una alternativa para reducir riesgos o simplemente es empleada por organizaciones que optan por administrar portafolios de negocios para aumentar el valor de la misma. ▪ Como veremos más adelante, la Diversificación es una de las 4 opciones estratégicas que plantea la Matriz de Ansoff. ▪ Sin embargo una organización no puede incorporar nuevos negocios en forma indefinida. Existe un límite, y el mismo está dado por los <u>costos burocráticos</u> asociados. ▪ Esto es, toda diversificación inevitablemente adiciona costos y genera nuevas restricciones (Porter, 1987): overhead corporativo (personal jerárquico), tiempos dedicados a la planificación/explicación de resultados a la corporación, esfuerzos invertidos en coordinar esfuerzos, integración de sistemas y políticas, etc. ▪ Siguiendo los conceptos de la Teoría de los Recursos, C. Markides propone previo a una diversificación, que las empresas deban analizar las siguientes cuestiones antes: <ul style="list-style-type: none"> · Evaluar sus propios activos estratégicos (cartera de recursos/capacidades existentes); · Analizar si dichos activos estratégicos son utilizables o “exportables”

al nuevo negocio;

- . Reflexionar si dichos activos son relevantes: ¿pueden ser imitados o sustituidos por la competencia?;
 - . A partir de dichos activos, identificar qué puede hacer mejor la empresa respecto a sus competidores, luego de la diversificación (no sólo lo que hace bien hoy);
 - . Revisar si los activos estratégicos actuales que posee la empresa, son suficientes para ser exitosos;
 - . Preguntarse si es posible hacerse de factores críticos de éxito en el nuevo negocio (comprar o desarrollar a costos razonables);
 - . Determinar cuál es la posición competitiva que la empresa tendría, incorporando el nuevo negocio: ¿líder o seguidor?
 - . Evaluar si la diversificación agregará valor a la empresa, en términos de aprendizaje organizacional.
-
- Dado que la diversificación es una alternativa estratégica que puede incrementar o reducir el valor del accionista, hay muchos autores del Management que sostienen que es más fácil diversificar para el accionista que la para misma empresa. De hecho, sería menos costoso, dado que no es necesario incurrir en primas extraordinarias al momento de adquirir o crear una nueva empresa.
 - Muchos autores consideran que la medida del éxito de una diversificación se ve reflejado en el retorno del accionista (apreciación del valor de la acción, más los dividendos).
 - Este tipo de planteos han llevado al Management a estimular cada vez más la implementación de estrategias que focalicen en el negocio core de la organización, lo cual es contrario a la diversificación.
 - Sin embargo, autores como T.Khanna y K.Papelu sostienen que en mercados emergentes aún siguen siendo válidas las estrategias de diversificación (al igual que vimos previamente con la Integración Vertical).
 - Es más, argumentan que el éxito de las grandes corporaciones en esos mercados se debe justamente a este tipo de estrategias.
 - Dichos autores remarcan que las estrategias focalizadas pueden ser una

opción muy válida en mercados desarrollados, pero en lugares donde las instituciones están ausentes o tiene poco desarrollo, la alternativa de grandes conglomerados puede ser clave para la supervivencia.

- En mercados desarrollados puede ser fácil para las organizaciones a hacer uso de infraestructura, acceder a financiamiento económico, know-how especializado, etc.
- Sin embargo, las economías en vías de desarrollo muchas veces carecen de esas condiciones “básicas” para desarrollar negocios.
- Es más, Khanna y Papelu detallan algunas situaciones típicas que predominan de esos mercados:
 - . Dificultad para relacionarse con los clientes por falta de infraestructura (ej. medios de comunicación/ correos escasos, carencias energéticas, altas tasas de analfabetismo, etc).
 - . Comportamientos imprevisibles de los gobiernos (ej. intervenciones estatales, cambio de regulaciones)
 - . Sistemas judiciales ineficientes y/o importantes vacíos legales
 - . Políticas económicas erróneas
 - . Consumidores que carecen de medios eficaces para defender sus derechos
 - . Mercados de capitales imperfectos o poco desarrollados
 - . Asimetría de la información y escasa seguridad jurídica para inversores
 - . RR-HH limitados o de escasa calificación
- Este tipo de contexto, alientan la formación de conglomerados empresarios por medio de estrategias de diversificación.
- Llegado el caso de sufrir una fuerte intervención estatal (por ejemplo) y/o las reglas del sector cambien drásticamente, la diversificación puede asegurar la supervivencia de la empresa dado que se mitigan los riesgos por no tener todos “los recursos en la misma canasta”.
- Además, las grandes corporaciones diversificadas tienen más accesos para tener relaciones directas con los gobiernos y pueden ejercer más presión para hacer cumplir sus contratos frente a situaciones desfavorables.
- Los grandes grupos corporativos mejoran su posicionamiento de marca en

los consumidores. Es más fácil crear marcas creíbles para sus clientes e inversores que sean sinónimo de calidad, aunque sean negocios totalmente diferentes. En la Argentina los casos de grandes corporaciones diversificadas como Arcor, Molinos o Techint ilustran esta situación.

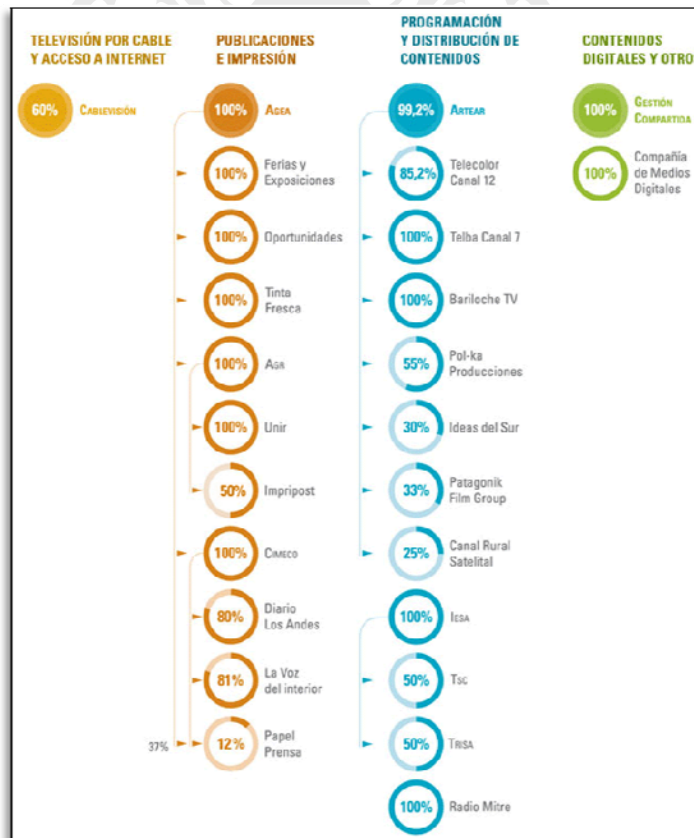
<u>Autores/Organizac. Relevantes:</u>	<u>Vinculado a:</u>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ C. Markides ▪ Techint ▪ Arcor ▪ Molinos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estrategia Corporativa ▪ Costos Burocráticos ▪ Estrategias Focalizadas

Ejemplos:

- Diversificación (Integración Horizontal) Relacionada:
 - Grupo Techint (ver ejemplo “Negocio / Unidad Estratégica de Negocio”)
 - Grupo Cencosud (ver ejemplo “Negocio / Unidad Estratégica de Negocio”)
 - Universidad de Buenos Aires (ver ejemplo “Negocio / Unidad Estratégica de Negocio”)
 - Grupo Telefónica: tiene presencia en 25 países y está organizada en 2 grandes regiones geográficas: Europa y Latinoamérica. Su estructura se compone de:
 - Centro Corporativo
 - Telefónica Europa: agrupa las operaciones de Alemania, Eslovaquia, España, Irlanda, Reino Unido y República Checa.
 - Telefónica Latinoamérica: agrupa las operaciones de Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Guatemala, México, Nicaragua, Panamá, Perú, Uruguay y Venezuela.
 - Telefónica Digital: es una división de negocio global de Telefónica que desarrolla servicios digitales como: Cloud Computing, publicidad móvil, soluciones M2M o eHealth. La división posee el 100% de Jajah, Terra, Tuenti y giffgaff.
 - Atento: ofrece servicios de CRM a través de contact centers.
- La estructura anterior, opera básicamente a través de 4 grandes marcas:
- Telefónica: orientada a un rol más institucional, como vínculo

stakeholders del grupo.

- Movistar: brinda servicios de telefonía móvil en España y Latinoamérica.
- O2: proporciona servicios de telefonía móvil, fija y servicios de banda ancha para Reino Unido, Irlanda, Alemania, Republica Checa y Eslovaquia.
- Vivo: ofrece servicios de telefonía móvil en Brasil.
- Havanna: tradicionalmente se dedicó a la elaboración y venta de alfajores. Desde hace pocos años, ha iniciado la apertura de nuevos negocios de Cafeterías que son complementarios con su negocio central. Ello es una Estrategia de Crecimiento/Expansión, sustentada en el desarrollo de Franquicias
- Swatch Group Ltd.: el grupo suizo cuenta con divisiones y marcas tales como “Blancpain”, “Omega”, “Tiffany & Co.”, “Tissot”, “Rado”, “Longines”, “Balmain”, “Swatch”, “Flik Flak”, entre otros.
- Grupo Clarín:



Fuente: sitio web del Grupo.

Detalle:

- TV por Cable y Acceso a Internet: Servicio de Televisión por Cable; Servicios de Internet de Banda Ancha; Servicios de valor agregado (Servicio Digital, HD, PPV, DVR.)
 - Publicaciones e Impresión: Diarios Nacionales y Regionales; Revistas, suplementos, productos coleccionables; Servicios de impresión y producción de papel periódico.
 - Programación y Distribución de Contenidos: Canales de televisión abierta y señales de cable; Producción de contenidos de cine y televisión; Radios AM y FM y plataforma de radios online.
 - Contenidos Digitales y Otros: Red de portales y sitios argentinos; Contenidos digitales y servicios online; Servicios corporativos y de gestión de procesos.
- Diversificación (Integración Horizontal) No Relacionada:
- Grupo Pérez Companc - Argentina: durante su historia tuvo en su poder empresas de diversos rubros, como ser: Molinos Río de la Plata; PeCom (empresa petrolera); Munchi's, Temaikén, Banco Río de La Plata, Molfino, Bodegas Nieto Senetiner, Cementos San Martín, Alto Palermo, Hotel Intercontinental, Central Termoeléctrica de Buenos Aires, Sade, Metrogas, entre otras.
 - Grupo General Electric – EE-UU: iluminación, aviación, cuidado para la salud, heladeras, teléfonos, lavarropas, microondas, turbinas, soluciones para energía nuclear, solar y eólica, motores, transformadores, transporte ferroviario, servicios financieros, etc
 - Grupo Siemens - Alemania: cuidado para la salud, soluciones para energía, automación, seguridad industrial, productos de consumo, telecomunicaciones y redes, iluminación (OSRAM), motores, computadoras, etc.
 - Grupo Tata - India: comunicaciones, ingeniería, IT y consultoría, generación de energía, petróleo y gas, químicos, hotelería, acero, automotriz, seguros, bebidas, relojería, servicios financieros, etc.

- Grupo Sumitomo - Japón:(fibra óptica, cables, neumáticos y caucho, cemento, seguros, acero, vidrio, químicos, etc.
- Grupo Samsung – Corea del Sur: maquinaria pesada, químicos, servicios financieros, seguros, ingeniería, hotelería, centros médicos, telefonía celular, televisores, computadoras, línea blanca, robótica, etc.
- The Exxel Group – Argentina: los fondos de inversión_ suelen ser un ejemplo típico de diversificación no relacionada y suelen utilizar la estrategia de Porter “Gestión de Portafolio”. Durante los '90 “The Exxel Group” llegó a tener manejar empresas, como ser: Freddo, Havanna, Fargo, FreeShop, Coniglio, Paula Cahen Danvers, Norte, Disco, Musimundo, Blaisten, MasterCard, Pizza Hut, etc.



Universidad de
San Andrés

Concepto:
Alianzas Estratégicas
Definición / Aspectos Clave:
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Una <u>alianza estratégica</u> es un acuerdo formal de cooperación entre empresas, generalmente a largo plazo y con tiempos de duración definidos. ▪ En la práctica, algunas alianzas estratégicas pueden terminar en una Fusión/Adquisición (ej. en 2011 Sony finalmente termina por adquirir el 50% restante de la alianza “Sony-Ericsson”). ▪ Esta estrategia evita algunas de las desventajas de una Integración Vertical o incluso una Diversificación (ej. riesgos o altas inversiones). ▪ Sin embargo también existe la posibilidad de transferir know-how clave a terceros, son menores las ganancias, además existir la posibilidad de incurrirse en incumplimientos contractuales. ▪ Las alianzas constituyen una alternativa a las Adquisiciones, que habitualmente resulta una estrategia más compleja de implementar y que no siempre genera los resultados previstos. ▪ Asimismo, la globalización ha generado un entorno más propicio para el desarrollo de nuevas alianzas, trascendiendo las fronteras de los mercados locales/regionales en los que opera una organización. ▪ Doz & Hamel destacan los principales propósitos que existen detrás de una alianza estratégica: <ul style="list-style-type: none"> · <u>Co-opción</u>: potenciales competidores y/o proveedores de bienes/servicios complementarios que se transforman en “aliados”, a fin de desarrollar nuevos negocios. · <u>Co-especialización</u>: asociado a la creación del valor resultante de combinar/apalancar recursos, capacidades o conocimientos. Los socios contribuyen con recursos únicos y diferenciales, que generan sinergias. · <u>Aprendizaje e Internalización</u>: como medio para generar aprendizaje y adquirir nuevas habilidades. En general las <i>core competences</i> (competencias centrales) no se adquieren en el mercado, sin embargo pueden ser aprendidas de un socio. · <u>Globalización</u>: permite la construcción de <i>masa crítica</i> en nuevos mercados, obteniéndose un rápido aprendizaje en mercados poco

familiares para la empresa. Por ejemplo, la asociación entre grandes jugadores globales y pequeños jugadores locales facilita la transmisión de know-how tecnológico y facilita relaciones/contactos locales (Ver de abajo ejemplo de Telecomunicaciones en Argentina).

- Como ya se definió anteriormente, un Joint-Venture es una clase particular de alianza estratégica. Al respecto Doz & Hamel destacan que:
 - Las alianzas suelen estar más asociadas al *core business* (negocio central) de la empresa, mientras que habitualmente un joint-venture no se “crea” alrededor del mismo.
 - Las alianzas pueden incluir a múltiples socios, mientras que un joint-venture suele ser bilateral.
 - Los joint-ventures usualmente combinan recursos y comparten riesgos “conocidos” y pre-acordados. Las alianzas se caracterizan por un mayor grado de incertidumbre entre las partes.
- Por último, un aspecto clave de las alianzas estratégicas está asociado a su prioridad y gestión. Cuando una empresa incurre en una alianza, la misma debe ser gestionada cuidadosamente y no considerarse como un proyecto más de la compañía. Ello cobra aún mayor relevancia si es que está construida muy cerca de su negocio central.

<u>Autores/Organizac. Relevantes:</u>	<u>Vinculado a:</u>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Doz & Hamel 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estrategia Corporativa ▪ Joint-Venture ▪ Cooperación

Ejemplo/Alcance:

- Tal como se detalló previamente, a nivel mundial la empresa japonesa Sony y la sueca Ericsson conformaron una Alianza Estratégica para desarrollar y comercializar teléfonos celulares. En 2001 habían acordado mantener cada una el 50% de las acciones de dicha alianza, que desarrollaría actividades de diseño, I+D, marketing y comercialización. La fabricación de los teléfonos originalmente había quedado por fuera de este acuerdo.
- Desde el año 2006, en Europa las empresas PSA (Peugeot y Citroën) y BMW (Mini) han llevado a cabo un joint-venture para desarrollar motores de bajas cilindradas (4 cilindros y 1,6 litros). Desde entonces, el acuerdo les ha permitido fabricar más de 1.3 millones de motores, aprovechando sinergias

en el desarrollo, abastecimiento y producción.

Las tareas de desarrollo y diseño de estos nuevos motores se llevaron a cabo desde una planta de BMW en Munich, con la participación de 15 ingenieros de PSA del total de 50 que componía el equipo asignado.

Dichos motores ya han equipado a más de 20 modelos de vehículos de ambos grupos (ej. Mini-Cooper; Peugeot 207, 308 y RCZ; Citroën C4 y DS3).

- En 2004 la empresa francesa Danone y la argentina Arcor cerraron una Alianza Estratégica a nivel regional para sus negocios de galletitas. El grupo argentino acordó mantener el 51% de las acciones y dirigir el negocio de galletitas en los tres países donde operan: Argentina, Chile y Brasil.

La nueva empresa continuará con su marca tradicional Bagley (dueña de la tradicional marca Criollitas). Dicha alianza entre Bagley y Arcor transforma a la nueva compañía en la mayor productora de galletitas en Sudamérica. De esta forma, tanto Arcor como Bagley (Danone) buscan consolidar su posición competitiva frente al líder del sector Kraft Foods.

- Alianzas en el mercado argentino de Telecomunicaciones a mediados de los años '90, compuestos tanto por empresas locales como de Europa y USA.

Sector	Socio y Porcentaje de Participación
Telefonía Fija Local: Telecom (norte Argentino)	<ul style="list-style-type: none"> • Consorcio NORTEL: 60% <ul style="list-style-type: none"> ○ STET: 32,5% ○ France Telecom: 32,5% ○ Perez Companc: 25% ○ J.P. Morgan: 10% • Público/Empleados de Telecom: 40%
Telefonía Fija Local: TASA (sur Argentino)	<ul style="list-style-type: none"> • Consorcio COINTEL: 60% <ul style="list-style-type: none"> ○ Telefónica de España: 10% ○ Citicorp: 20% ○ Banco Central: 12% ○ Inversora Catalinas: 8% ○ Sociedad Comercial del Plata: 5% ○ Otros: 45% • Público/Empleados de TASA: 40%
Telefonía Celular: Movicom	<ul style="list-style-type: none"> • BellSouth: 31% • Motorola: 25% • BGH: 20% • SOCMA: 16% • Citicorp: 8%
Telefonía Celular: CTI*	<ul style="list-style-type: none"> • GTE Mobile: 23% • AT&T: 10% • Telefone SA: 20% • TCW Americas Development Association: 5% • Compañía Austral de Inversores: 20% • Intelcel SA: 20%

(*): Los porcentajes no suman 100 por cuestiones de redondeo.

Fuente: extraído y adaptado de "Alliance Advantage. The Art of Creating Value through Partnering"; Yves Doz & Gary Hamel (1998).

Joint-Ventures:

- Durante el 2011, en Argentina la empresa holandesa *Philips* y la local *Cabrales* crearon un *joint-venture* para desarrollar la nueva cafetera "Senseo" y sabores de café exclusivos de Cabrales. En otros países, las cafeteras Senseo habían tenido gran éxito en todo mundo desde su lanzamiento en Holanda en 2001. Philips ha vendido 28 millones de cafeteras y más de 25 billones de cápsulas en todo el mundo. El propósito de ambas empresas es competir contra las marcas ya consolidadas localmente "Nespresso" y "Dolce Gusto".
- En 2010, las empresas *Arcor* y *Coca Cola* concretaron un *joint-venture* para desarrollar en conjunto nuevos productos, a partir de combinaciones originales de sabores/productos de ambas compañías. De dicho acuerdo el primer resultado que surge es el nuevo caramelo "Menthoplus Powerade".

Concepto:	
Fusiones & Adquisiciones	
Definición / Aspectos Clave:	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Una <u>Fusión</u> es una estrategia de crecimiento externo en la cual dos o más empresas se combinan en una única sociedad. ▪ Ello puede dar lugar a disolver a la organización adquirida o incluso crear una organización totalmente nueva. Es muy habitual que las fusiones se produzcan luego de una Adquisición. ▪ Por su parte una <u>Adquisición</u> también es una estrategia corporativa de crecimiento externo, donde una empresa compra a otra en forma parcial o total (participación accionaria). ▪ No necesariamente se adquiere la totalidad de las acciones, de hecho puede adquirirse una parte de las acciones existentes o incluso suscribir nuevas acciones (ampliación del capital). ▪ Los motivos principales que impulsan una Fusión o Adquisición son : <ul style="list-style-type: none"> · La creación de mayor valor a los accionistas · Necesidad de expandir el negocio geográficamente · Conveniencia de Integrarse vertical u horizontalmente · Posibilidad de eliminar competidores (aunque con limitaciones legales por monopolio/oligopolio) · Existencia de sobrecapacidad en la industria · Necesidad de alcanzar mejores economías de escala · Posibilidad de incorporar nuevos productos o servicios · Adquirir/complementar activos tangibles e intangibles · Posibilidad de reestructurar empresas mal administradas · Tendencia de la industria a la convergencia de tecnologías ▪ Es muy común que se utilicen <u>Modelos de Valuación de Empresas</u>, al momento de adquirir, fusionar o vender una empresa (o incluso una U.N.E.). 	
Autores/Organizac. Relevantes:	Vinculado a:
<ul style="list-style-type: none"> ▪ N/A 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estrategia Corporativa ▪ Estrategia de Crecimiento ▪ Modelos de Valuación de Empresas ▪ Post-Merger Integration ▪ Gestión del Cambio
Ejemplos:	

Industria Cervecera:

- A finales de los años '90 la empresa cervecera líder de Argentina, Quinsa (Quilmes Industrial S.A.), optó por una estrategia de crecimiento basada en la internacionalización de sus operaciones. Concretamente en Bolivia tomó la decisión de adquirir a 2 empresas cerveceras locales en menos de 6 meses, que representaban aproximadamente el 30% del mercado boliviano:
 - . Cervecería Santa Cruz (Santa Cruz de la Sierra)
 - . Cervecería Taquiña (Cochabamba)
- En 2002 la firma brasilera AmBev inició la compra parcial de la cervecera líder de Argentina, Quilmes Industrial S.A.. Ésta última dominaba casi el 75% del mercado local. AmBev, dueña de las marcas Brahma, Sköl y Antártica, había comprado casi el 57% del paquete accionario y en 2006 aumentó su participación al 91%. Desde entonces la fusión de ambos grupos cerveceros a nivel local y regional está en curso.
- En 2004, el grupo cervecero belga Interbrew, poseedor de las marcas Beck's y Stella Artois, adquirió a la brasileña AmBev, creando una compañía productora de cerveza con una participación de mercado global estimada en un 14%. La fusión de ambas empresas dio origen a InBev.
- Finalmente dicho grupo belga-brasileño compró en 2008 al gigante estadounidense Anheuser-Busch, dueño de la marca Budweiser. De esta manera InBev desplazó del primer lugar a la inglesa SABMiller, convirtiéndose en la mayor compañía cervecera del mundo (ABInBev).
- En Noviembre de 2010 SABMiller adquiere en Argentina a CASA Isenbeck, la tercera mayor cervecera local que estaba en manos de Warsteiner Group.

Industria del Retail (Supermercados):

- En 1998 la empresa familiar Casa Tía (5° cadena de supermercados en importancia por facturación) fue adquirida por el grupo inversor Exxel Group y la compañía francesa Promodes. Poco tiempo después, la cadena francesa Carrefour adquirió a esta última, fusionando a partir del año 2000 las empresas Norte y Casa Tía (ambas pertenecían a Exxel Group y Promodes). Finalmente, en 2007 Carrefour fusionó su empresa con Supermercados Norte, generando un nuevo formato de comercialización:

“Carrefour Express”.

- Una situación muy similar involucró al Grupo Cencosud, dueño de los Jumbo Retail S.A. En el año 2004 el grupo adquirió al grupo holandés Ahold los supermercados Disco S.A. Tras largos litigios legales, finalmente en 2009 aprobó la adquisición y en 2011 se anunció la fusión entre Disco y los Supermercados Jumbo y Vea.

Industria Transporte Aéreo de Pasajeros:

- En el año 2010 la empresa chilena LAN anunció su fusión con la brasileña TAM. Dicha operación dará como nacimiento a la compañía “LATAM Airlines Group”, operando vuelos en 23 países y 115 destinos.

Industria de Telefonía Celular:

- Claro: En 2003 la compañía América Móvil del Grupo TELMEX adquirió CTI Móvil, aunque siguió operando bajo la marca CTI. Recién en marzo de 2008 América Móvil decidió sus modificar el nombre comercial, reemplazándolo por “Claro”. Ello permitió unificar la marca que ya utilizaba en Latinoamérica.
- Movicom: En 2005 la compañía “Telefónica Móviles”, que operaba bajo la marca “Unifón”, adquirió el 100% las acciones de “Movicom-Bell South Argentina”. Luego de ello fusionó ambas empresas y comenzó a operar bajo el nombre de Movistar, convirtiendo esta nueva empresa en la más grande de la Argentina. Además, ello le permitió consolidar la marca en toda América Latina y España.



Fuente: Diario La Nación, 09.03.2004

Concepto:	
Nuevas Operaciones	
Definición / Aspectos Clave:	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Una estrategia corporativa de Nuevas Operaciones (Greenfield) es una típica estrategia de crecimiento interno, que ocurre cuando una organización crea nuevas filiales (o Unidades de Negocio) de ésta, con una participación accionaria del 100%. ▪ Ello implica que la nueva operación se construye íntegramente desde cero, sin la participación de otros socios. 	
Autores/Organizac. Relevantes:	Vinculado a:
<ul style="list-style-type: none"> ▪ N/A 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estrategia Corporativa
Ejemplos:	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ La empresa mexicana de panificados <i>Bimbo</i>, ingresó en los años '90 al mercado argentino bajo una estrategia de Nuevas Operaciones. Ello ocurrió sin la participación de socios locales o la compra de empresas ya establecidas en el mercado. ▪ La misma situación ocurrió en el mercado automotriz con el inicio de sus nuevas operaciones productivas en el país por parte de Toyota (1997) y Honda. 	

Universidad de
San Andrés

Concepto:	
Estrategia Global	
Definición / Aspectos Clave:	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Michael Porter la define como la estrategia que busca alcanzar ventajas competitivas dada su ubicación internacional, ya sea a través de: <ul style="list-style-type: none"> · la <u>configuración</u> de sus actividades (concentrada o no), y/o; · la <u>coordinación</u> de las actividades dispersas en los países ▪ La estrategia global plantea cómo debe expandir una empresa su operación fuera del mercado doméstico o regional. Tal como sostiene Porter, para ello es clave redefinir su cadena de valor en diversos países. ▪ Obviamente este tipo de estrategia es utilizada por grandes corporaciones, que buscan generar ventajas competitivas a partir de definir dónde ubicar las actividades clave de su cadena de valor (ej. centralizar la producción en pocos países, descentralizar funciones de marketing, ventas y servicio al cliente en cada mercado, consolidar la función de abastecimiento, etc) 	
<u>Autores/Organizac. Relevantes:</u>	<u>Vinculado a:</u>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Michael Porter ▪ Procter & Gamble ▪ Unilever ▪ ABInbev ▪ Tenaris ▪ Arcor 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estrategia Corporativa ▪ Internacionalización/Globalización ▪ Cadena de Valor ▪ Configuración/Coordinación de Actividades clave
<u>Ejemplos:</u>	
<u>Industria de la Aviación Comercial:</u>	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Es un tipo de estrategia muy desarrollada por empresas tales como Boeing o Airbus, que poseen operaciones de ensamblaje en sus países de origen, pero descentralizan la fabricación de partes clave en las geografías más apropiadas para ello, ya sea por costo o habilidades que brinda el mercado. 	
<u>Industria de Relojes:</u>	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ En los años '80 y '90 la empresa suiza Swatch definió centralizar las actividades de diseño en Milán, Italia. Sin embargo las actividades de fabricación quedaron en Suiza, mientras que el Marketing y Comercialización de los relojes estaba ubicado en cada país donde estaba presente la marca. 	

Industria de Consumo Masivo:

- Arcor, el grupo argentino de golosinas y alimentos, llega con sus productos a más de 120 países. Para ello decidió abrir oficinas comerciales en Canadá, España, Bolivia, Venezuela, Sudáfrica y China.

Además, su expansión está sustentada en mantener diferentes establecimientos productivos en Argentina y Sudamérica, generando en el resto de los países diversas alianzas estratégicas con jugadores mundiales de primera línea, a través de acuerdos de producción y/o comercialización (por ejemplo Nestlé, Brach's, Danone o el Grupo Bimbo).

Industria de Tubos:

- El grupo argentino Tenaris es líder mundial en la fabricación y venta de tubos sin costura para la industria petrolera. Adicionalmente elabora tubos con costura y brinda servicios para la industria petrolera.
- Su compleja red global de fabricación se compone de con plantas productivas en Argentina, Italia, México, China, Rumania, Brasil, Canadá, Colombia, Indonesia, Japón y Estados Unidos. Estos centros no necesariamente elaboran los mismos productos, sino varios forman del proceso de fabricación de tubos. Por ejemplo, en Norteamérica posee plantas especializadas en la elaboración de conexiones y roscados para tubos (TenarisHydril).
- Asimismo la red comercial de Tenaris (oficinas propias), está presente en todas las geografías relevantes, en términos de demanda y le permite a través de su presencia global, ofrecer servicios específicos para la industria petrolera.
- Además, la configuración de su Cadena de Abastecimiento (Supply Chain), le permite ofrecer a sus clientes la rápida entrega de tubos e instalación en pozo (con Niveles de Servicio medidos en horas).
- Tenaris cuenta con una compleja estructura de Centros de Investigación y Desarrollo en diversos lugares del mundo:
 - Tenaris Center for Industrial Research, en Campana, Argentina: abarca una amplia variedad de áreas de investigación, incluyendo: análisis y modelización de tubos, testeo completo de productos,

mejora de procesos metalúrgicos, análisis de rotura y pruebas de corrosión.

- Centro Sviluppo Materiali (CSM) en Roma, Italia: testea las conexiones Premium y modelos físicos, evalúa el diseño mecánico del producto y realiza pruebas físicas de metales y tubos con costura.
- Tenaris R&D Center en Dalmine, Italia: se orienta al desarrollo de nuevos productos para aplicaciones mecánicas, generación de energía y sectores petroquímicos. También se focaliza en la mejora y optimización de procesos de laminación.
- Tenaris R&D Center, en Veracruz, México: cuenta con tecnología avanzada para la investigación de propiedades metalúrgicas y mecánicas de los tubos. Posee capacidades para testear el desempeño de todos los tubos.
- TenarisNKKTubes Product Testing Lab, en Kawasaki, Japón: realiza el control integral de conexiones Premium, evalúa la resistencia a la corrosión de las aleaciones y diseña tubos.
- Por último, la formación de sus Recursos Humanos y jóvenes profesionales está centralizada por una organización interna del grupo llamada "Tenaris University". Está ubicada en Campana, Argentina y cuenta con 6 escuelas que cubren los conocimientos y capacidades más críticos para el grupo: Industrial, Comercial, Administración & Finanzas, Management, IT y Desarrollo Técnico.

Concepto:	
Negocio / Unidad Estratégica de Negocio	
Definición / Aspectos Clave:	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se suele definir a un Negocio, U.N.E. (Unidad Estratégica de Negocio) o simplemente una Unidad de Negocio, como a una unidad operativa que opera <u>dentro de una corporación</u>, la cuál es susceptible de contar con una estrategia propia y un mix de producto/mercado particular. ▪ A cada Negocio puede asociarse ingresos/costos propios y, por lo tanto, márgenes, que surgen como resultado de su operación. ▪ Suelen contar con autonomía y responsabilidad por sus resultados y activos asignados (ej. recursos financieros). ▪ Ello no implica que una Unidad de Negocios no comparta recursos con otras unidades de la Corporación (ej. unidades internas que centralizan compras para la corporación, unidades de I+D, unidades financieras/banco de inversión, etc.). ▪ Por lo general cada Negocio opera dentro de un entorno competitivo diferente al resto de sus pares de la organización, siendo los principales criterios para establecer/constituir una U.N.E.: <ul style="list-style-type: none"> · Productos (Necesidad/Uso) · Clientes (Características) · Mercado (Plaza/Distribución) · Competidores / Sustitutos 	
<u>Autores/Organizac. Relevantes:</u>	<u>Vinculado a:</u>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ General Electric 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estrategia Corporativa ▪ Matriz BCG ▪ Estrategia Negocios ▪ Diversificación / Integración
<u>Ejemplo/Alcance:</u>	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ <u>Grupo Cencosud:</u> Unidades de Negocio por País y por Negocio <ul style="list-style-type: none"> · Argentina: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Jumbo (Cadena de Hipermercados) ▪ Disco/Vea (Cadena de Supermercados con formatos de 800/1600 m² de superficie) 	

- Easy (Cadena de Homecenters: productos para la construcción, remodelación, equipamiento y decoración)
 - Blaisten (Cadena especializada en terminaciones para la construcción)
 - Retail Financiero (Servicios financieros: tarjetas de crédito y seguros)
 - Shopping Centers (Centros Comerciales, ej. Unicenter, Las Palmas del Pilar, Plaza Oeste)
 - Aventura Center (Centros de Entretenimiento y Recreación Familiar)
- Brasil:
- GBarbosa (Cadena de Supermercados en Noreste de Brasil)
 - Perini (Cadena de tiendas de delicatessen)
 - Bretas (Cadena de Supermercados ubicado en los estados de Minas Gerais, Bahía y Goias)
- Chile:
- Jumbo (Cadena de Hipermercados con tamaño promedio de 8250 m² de superficie)
 - Santa Isabel (Cadena de Supermercados con tamaño promedio de 1500 m² de superficie)
 - Easy (Cadena de Homecenters: productos para la construcción, remodelación, equipamiento y decoración)
 - Paris (Almacenes/Tiendas Departamentales)
 - Aventura Center (Centros de Entretenimiento y Recreación Familiar)
 - Retail Financiero (Servicios financieros: banco, tarjetas de crédito y seguros)
 - Shopping Centers (Centros Comerciales, ej. Alto Las Condes, Portal La Dehesa)
 - Costanera Center (Centro Comercial y Corporativo)
 - Programa de Fidelización
- Colombia:
- Easy (Cadena de Homecenters)

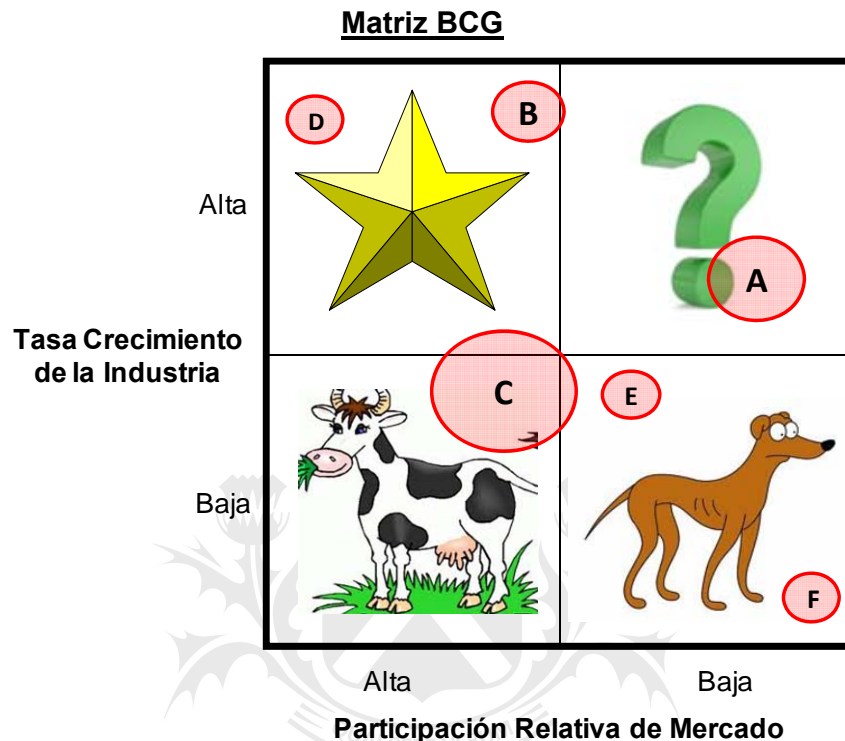
- . Perú:
 - Grupo Wong (Cadena de Supermercados)
- Arcor: Unidades de Negocio
 - . Golosinas:
 - Elaboran caramelos (reellenos, ácidos, colados y blandos), chupetines en varios formatos, goma de mascar, chicle globo, caramelos de goma, jellies, turrone, pastillas comprimidas, caramelos de leche y marshmallows.
 - Posee 7 plantas: 4 en Argentina, 1 en Chile, 1 en Brasil y 1 en Perú.
 - Exporta golosinas de Argentina, Brasil, Chile y Perú.
 - Principales marcas: Butter Toffees, TopLine, Menthoplus, Cowboy, Menta Cristal, Mr. Pop's, Big Big, Dinovo, Mogul, Butter'n Cream, Alka, Ricomás y Frutigelatin.
 - . Chocolates:
 - Participa en las categorías de: bombones, bocaditos, confitados, tabletas, productos infantiles, chocolates para el hogar, estacionales (Pascua y Navidad) y obleas bañadas.
 - Posee 5 plantas: 3 en la Argentina, 1 en Chile y 1 en Brasil.
 - Principales marcas: Bon o Bon, Cabsha, Rocklets, Aguila, Cofler, Gody, Nikolo, Privilegio, Samba, Tortuguita, Toy's y Tofi.
 - También participa en el negocio de los helados ("Arcor Helados") y posee las siguientes marcas principales: Bon o Bon, Rocklets, Cofler, Aguila, Tofi, Block, Mr. Pop's y Space.
 - . Galletitas, Alfajores y Barras de Cereal:
 - Elabora galletas, alfajores y barras de cereal. Dentro de la primera categoría se incluyen snacks, crackers, galletas de cereal, surtidas, rellenas, dulces, secas y obleas.
 - La Unidad es el resultado de la alianza estratégica regional establecida con el Grupo Danone (en Argentina, Brasil y Chile).

- Constituye la mayor empresa de galletitas de América del Sur, denominada Bagley Latinoamérica S.A.
 - Posee 7 plantas que abastecen a la división: 4 en Argentina, 2 en Brasil y 1 en Chile.
 - Marcas: Sonrisas, Merengadas, Rumba, Amor, Coquitas, Criollitas, Traviata, Opera, Aymoré, Triunfo Maná, Hogareñas, Saladix, Formis, Selz, Conquista, Bon o Bon, Tofi, Cabsha Alfajores y Arcor Cereal Mix.
- Molinos Río de la Plata: Negocio de la compañía
 - Marcas en el mercado local: la unidad está compuesta por: Matarazzo, Lucchetti (pastas, caldos, arroz y sopas), Don Vicente, Gallo, Exquisita (horneables y gelificables), Vieníssima, Preferido, Arlistán, Granja del Sol (patitas, vegetales, congelados de pollo y milanesa de soja), Cocinero, Minerva, Cruz de Malta, Nobleza Gaucha, Blancaflor, Favorita, Manty, Good Mark, entre otras.
 - Marcas del mercado internacional: Bodegas Nieto Senetiner, Pastas Delverde, Aceites Lira y Cocinero.
 - Graneles: cuenta con complejos oleaginosos mayormente orientados a la exportación de Soja, Girasol, Aceites Especiales, Alimentación Animal y Biodiesel. También provee internamente de materias primas para sus Marcas, como ser el trigo candeal.
- Grupo Techint: Unidades de Negocio
 - Tenaris: Productor líder a nivel global de tubos de acero y de servicios para la industria energética mundial, así como para ciertas aplicaciones industriales.
 - Ternium: Siderúrgica en Latinoamérica, que manufactura y procesa productos de acero planos y largos. Sus principales operaciones se encuentran en México y Argentina.
 - Techint Ingeniería y Construcción: Provee a nivel global servicios de ingeniería, suministros, construcción, operación y gestión de proyectos complejos y de gran escala.

- . Tenova: Proveedor mundial de tecnologías, productos y servicios para la industria metalúrgica y minera.
- . Tecpetrol: Empresa de exploración y producción de petróleo y gas, que a su vez opera redes de transmisión y distribución de gas natural en América Latina.
- . Humanitas: Red de hospitales en Italia orientados a la investigación y el uso de sistemas integrados de tecnología de última generación.
- . Empresas Ferroviarias de Carga: Operador de Ferroexpreso, desde 2012 el grupo tomó el control las líneas San Martín y ex Urquiza. De esta manera controla 3 de las 6 empresas de carga que existen en el país.
- Universidad de Buenos Aires: Unidades de Negocio
 - . Facultad de Agronomía
 - . Facultad de Arquitectura Diseño y Urbanismo
 - . Facultad de Cs Económicas
 - . Facultad de Cs Exactas y Naturales
 - . Facultad de Cs Sociales
 - . Facultad de Cs Veterinarias
 - . Facultad de Derecho
 - . Facultad de Farmacia y Bioquímica
 - . Facultad de Filosofía y Letras
 - . Facultad de Ingeniería
 - . Facultad de Medicina
 - . Facultad de Odontología
 - . Facultad de Psicología
 - . Ciclo Básico Común (C.B.C.)
 - . Colegio Nacional de Buenos Aires
 - . Escuela Superior de Comercio "Carlos Pellegrini"
 - . Escuela de Educación Técnico Profesional en Producción Agropecuaria y Agroalimentaria
 - . Instituto Libre de Segunda Enseñanza (ILSE)

Concepto:
Matriz BCG
Definición / Aspectos Clave:
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Es una herramienta de evaluación estratégica a <u>nivel corporativo</u> y suele emplearse cuando la organización cuenta con varios Negocios. ▪ Típicamente se denomina una herramienta que sirve para planificar el <u>Portafolio de Negocios</u> de una empresa. ▪ Esta matriz de 2x2 fue elaborada por la Consultora especializada en temas estratégicos “Boston Consulting Group” en la década del '70 y rápidamente cobró popularidad tanto en el Management como en los ámbitos corporativos. ▪ Sirve para tomar decisiones respecto de cuáles Negocios (UNEs) se debería: invertir, desinvertir, mantener o incluso abandonar. ▪ Para ello emplea 2 variables básicas: participación relativa de mercado y tasa de crecimiento del mercado. Adicionalmente incorpora también el flujo de fondos generado por cada unidad, aunque de manera indirecta. De manera muy práctica y sencilla, ayuda a organizarlas para poder evaluar la situación actual del Portafolio de Negocios. ▪ Permite a los administradores identificar rápidamente cuáles son los negocios que están generando recursos, cuáles podrían tener alto potencial y cuáles Negocios requieren muchos recursos, sin ser sumamente atractivos. ▪ El concepto más importante de la Matriz es que los Negocios catalogados como “Vacac Lecheras” deberían generar el suficiente flujo de recursos para sostener a las unidades que son “Estrellas” e “Interrogantes”. ▪ Las “Vacac Lecheras” poseen una situación competitiva muy sólida, dado su posicionamiento y baja necesidad de inversión. ▪ En contraposición, las UEN que sean “Perros” deberían tender a eliminarse dada su baja participación de mercado y potencial de crecimiento. ▪ Debido a su estrecha relación con el Marketing, también es muy utilizada por dicha disciplina para realizar el mismo análisis, pero considerando el <u>Portafolio de Productos</u> de una empresa. ▪ De manera análoga a los Negocios, cuando es utilizada para evaluar los

productos de una empresa, es posible identificar la posición competitiva de cada uno y los flujos de caja que genera/requiere cada uno.



Nota: las UNEs están representadas en círculos sobre la matriz. Su tamaño representa el flujo real de fondos que genera (Cash-Flow).

- Es posible relacionar los cuadrantes de la Matriz BCG y las etapas descritas en el Ciclo de Vida de una Industria (o eventualmente un producto).
- Si bien es un modelo que ha cobrado mucha relevancia dentro del Management, también es cierto que es necesario reconocer ciertas limitaciones¹² en su utilización:
 - El modelo simplifica mucho la compleja realidad de la organización, dado que emplea únicamente 2 variables.
 - La matriz no tiene en cuenta los efectos de la diversificación y las potenciales sinergias entre Negocios.

¹² En general no aplican sólo a la Matriz BCG. La gran mayoría de las herramientas del Management que se citan en este documento poseen alguna limitación y es necesario conocerlas al momento de utilizarlas. Ninguna herramienta posee verdades absolutas, sino que se sugiere emplearlas como complemento de otras o a efectos de generar rápidos diagnósticos, que luego deberán ser profundizados para corroborar las conclusiones generadas inicialmente.

<p>Es un modelo estático y que se basa en el análisis de los mercados y segmentos actuales. Desalienta la exploración de nuevas oportunidades y mercados.</p>	
<u>Autores/Organizac. Relevantes:</u>	<u>Vinculado a:</u>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Boston Consulting Group 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estrategia Corporativa ▪ Ciclo de Vida del Producto / Industria ▪ Negocio / U.N.E. ▪ Flujo de Fondos
<u>Ejemplos:</u>	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ <u>Philips:</u> En 2011 la empresa holandesa anunció que abandonaría la producción y comercialización de Televisores a nivel mundial. La unidad de dichos electrodomésticos será transferida a la empresa TPV, un fabricante internacional de monitores. La corporación abandonará la producción de Televisores para enfocar los objetivos de la firma en la iluminación y la provisión de dispositivos para el sector médico. Si bien no trascendieron los motivos precisos de dicha decisión, los inversionistas sostienen que se trató de la baja performance de la Unidad de Televisores y la débil posición competitiva respecto del resto de la industria. ▪ <u>Honda:</u> Como detallamos previamente, la utilización de la Matriz BCG puede desalentar el estudio de nuevas oportunidades y mercados. Mintzberg, Ahlstrand y Lampel, además de criticar esta herramienta, demuestran esta situación en base a la experiencia de Honda. Tras su arribo a los EE-HH, si la empresa hubiese utilizado la Matriz en 1957, le hubiese sugerido salir del mercado norteamericano (su U.N.E. de Motocicletas era “Perro”). Sin embargo el éxito logrado por la empresa fue rotundo a menos de 5 años, debido al aprendizaje de sus directivos, que identificaron un nuevo segmento inexplorado hasta entonces. ▪ <u>Rolls-Royce:</u> Siguiendo las limitaciones de esta Matriz, podemos ver que el fabricante británico de autos de lujo también sería “Perro”, dado que se encuentra en un mercado/segmento de poco crecimiento y su participación 	

relativa es baja. Sin embargo, ¿podríamos aconsejar a la compañía a dejar su negocio?.

- Coca-Cola: es un caso diferente al anterior. Si bien la tasa de crecimiento de mercado también es baja, su participación relativa de mercado es muy alta (al menos en Argentina) y su posición competitiva es fuerte. Evidentemente estamos frente a una marca “Vaca Lechera” que seguramente genere fuertes flujos de caja positivos, que se dirijan financiar otras marcas con posiciones no tan favorables o en pleno crecimiento (ej. Sprite o las nuevas aguas saborizadas de reciente ingreso al mercado).



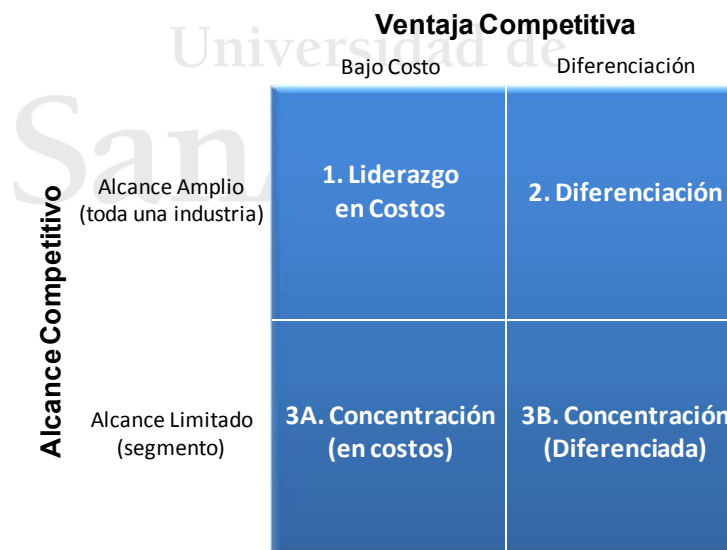
Universidad de
San Andrés

Concepto:
Estrategia de Negocios
Definición / Aspectos Clave:
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Define los planes y cursos de acción para desarrollar una ventaja competitiva y maximizar su rentabilidad <u>para un Negocio</u> de la Corporación. Esto es, establece cómo va a competir la organización en ese negocio en particular. ▪ Dado que las Corporaciones <u>no compiten</u> entre sí, sino los Negocios de cada una, la estrategia de negocios usualmente también es denominada <u>Estrategia Competitiva</u>. ▪ De hecho, es probable que dicha estrategia sea particular e independiente para cada negocio de la organización. ▪ Es importante remarcar que la Estrategia de Negocios se transforma en Corporativa cuando la organización opera en un solo mercado. Ello implica que en empresa pequeñas (ej. PyMEs), la definición de su estrategia tenga un mix de componentes de Nivel Corporativo y Negocio que estamos viendo. ▪ Durante los años '80 Michael Porter identificó las principales estrategias de negocio que una organización puede <u>seleccionar</u> para una UNE. Las denominó <u>estrategias genéricas</u>, dado que pueden ser utilizadas para todos los negocios o industrias. ▪ Una vez evaluado el Análisis F.O.D.A., los gerentes están en condiciones de seleccionar alguna de estas tres estrategias de Porter: <ul style="list-style-type: none"> · <u>Liderazgo en Costos</u>: implica tener las capacidades para alcanzar un costo menor a los competidores (mayor foco en eficiencia). Es importante no confundir “Liderazgo en Costos” con “Bajo Precio”: no es exactamente lo mismo, sin embargo lo primero es muchas veces condición para ofrecer lo segundo. · <u>Diferenciación</u>: implica tener las capacidades para ofrecer productos/servicios exclusivos o diferentes a los competidores, permitiendo a la organización cobrar un mayor precio. Requiere focalizarse en innovación, calidad, servicio al cliente, posicionamiento, etc. · <u>Segmentación o Concentración</u>: implica ofrecer productos/servicios

limitados a un grupo o segmento de clientes.

- Reflexionando respecto a esta última estrategia, en definitiva se desprende que Porter presenta 2 grandes definiciones estratégicas: una empresa puede ser líder por costos o por diferenciar. La cuestión secundaria radica en definir cuál será el alcance del mercado *target*.
- Es por ello que la *estrategia de segmentación* define el alcance competitivo (mercado amplio o limitado), pero en el límite un “Segmentador” termina siendo una empresa que en un determinado nicho, elige diferenciar su producto o bien ser líder en costos.
- La práctica muestra que la estrategia de “Liderazgo en Costos” es difícil de mantener en el tiempo, más aún en contextos donde los cambios tecnológicos son muy cambiantes. A su vez, existen sectores donde es posible que los competidores copien fácilmente las prácticas de la empresa o adquieran constantemente nuevas tecnologías.
- Las estrategias genéricas de Porter terminan siendo como los “colores primarios”, a partir de las cuales una organización elige un el mix adecuado.

Estrategias Genéricas de Porter



Fuente: Adaptación del autor, según Mintzberg, H. y otros; 1999. “Safari a la estrategia”; Barcelona; Ed. Granica; 1ra edición.

- Rápidamente es posible identificar que una selección estratégica óptima para una empresa sería Diferenciar y ser Líder en Costos, dado que es

posible cobrar precios altos y tener costos bajos. Ello daría un escenario de la mayor rentabilidad posible (el estado ideal).

- Originalmente Porter había planteado que era poco probable ser Diferenciador y Líder en Costos a la vez, dado que existía el riesgo de “estancarse en el medio”. El Diferenciador necesita invertir grandes sumas de capital para ofrecer algo exclusivo, mientras que el Líder en Costos no puede ofrecer algo exclusivo, sino requeriría también de importantes inversiones (aumentando por ende sus costos).
- Los años '90 y '00 cambiaron esta visión dado que surgieron claros ejemplos que muestran que es posible combinar ambas estrategias.
- En este punto los avances tecnológicos resultan clave. El éxito obtenido por los relojes suizos “Swatch” (entre otros casos, como ser FedEx, Intel o Coca-Cola) contradicen el argumento de Porter.
- “Swatch” fue capaz de:
 1. Lanzar productos al mercado que eran Diferenciales, sustentado en diseños modernos, exclusivos e innovadores.
 2. Posicionarse en un nuevo nicho de mercado y generar un nuevo concepto de reloj que además era coleccionable por sus diseños.
 3. Producir relojes en Suiza (el país más caro del mundo en términos de Mano de Obra), con tecnologías novedosas para la época y costos unitarios muy bajos.
- Más adelante, cuando abordemos la Estrategia Funcional y la Cadena de Valor profundizaremos este caso.
- Sin embargo, la realidad muestra que la mayoría de empresas/UNEs terminan seleccionando una única estrategia genérica de Porter.
- Para ello, la estrategia de negocios se termina definiendo según los siguientes factores:
 - a. Posición competitiva de la UNE: según su participación de mercado, sus Fortalezas/Debilidades (Capacidades/Recursos disponibles).
 - b. Ciclo de Vida de la Industria: depende del ambiente y plantea Oportunidades y Amenazas para la organización.
- Tal como se explicó en el caso de “Swatch”, en términos de Michael Porter la verdadera competitividad termina siendo un resultado de 2 grande factores:

1. Un posicionamiento estratégico diferenciado, cuya sustentabilidad descansa en la capacidad de innovación; y,
 2. Una excelencia operacional que depende de cómo la empresa articule adecuadamente su Cadena de Valor.
- En línea con el planteo de Porter, Armando Bertagnini (2009) sostiene que la excelencia operacional es una condición para ser competitivo en el presente; mientras que la capacidad de innovación genera potencial para continuar siendo competitivo en el futuro.

<u>Autores/Organizac. Relevantes:</u>	<u>Vinculado a:</u>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Michael Porter 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estrategia Corporativa ▪ Estrategia Funcional ▪ Análisis F.O.D.A. ▪ 5 Fuerzas de Porter ▪ Ciclo de Vida de la Industria ▪ Ventaja Competitiva ▪ Cadena de Valor

Ejemplos:

- Estrategias Genéricas - Industria del Retail en Argentina:
 1. Jumbo: Diferenciación
 2. Carrefour: Liderazgo en Costos y ¿Diferenciación? (este último esté quizás más asociado local y zona geográfica)
 3. Vea: más orientado hacia un Liderazgo en Costos
 4. Coto: Liderazgo en Costos
 5. Eki / Día: Segmentación y Liderazgo en Costos
 6. LeShop: Segmentación y Diferenciación
- Estrategias Genéricas - Industria del Transporte Aéreo:
 - Liderazgo en Costos: las llamadas aerolíneas de “Bajo Costo”:
 - Europa: Ryanair, Easy Jet, Wizz-Air o Vueling;
 - EE-UU: Southwest Airlines;
 - Mercosur: Gol o LAPA.
 - Diferenciación: Emirates Airlines, Air France o Singapore Airlines
 - Segmentación: Andes Líneas Aéreas, Sol Líneas Aéreas o Aero Chaco.

▪ Estrategias Genéricas - Industria de Restaurants/Retail:

Liderazgo en Costos: Pizzerías “Uggies”, Medialunas “El Abuelo” o Heladerías “Pirulo”.

Diferenciación: Rodizio, La Parolaccia, Persicco, Un’ Altra Volta, Munchi’s, Freddo o Almacén de Pizzas.

Segmentación: Comidas étnicas (ej. Garbis, comida Armenio-Árabe), Panchos Peter’s o Restaurants Vegetarianos.

Heladerías "Pirulo": sus locales no están ubicadas en shoppings ni esquinas emblemáticas de ninguna ciudad nuestro país. En temporada llega a tener casi 200 heladerías, principalmente ubicadas en el sur del GBA, balnearios de la costa atlántica y otras ciudades del interior de la provincia.

Sus productos apuntan a públicos de clase media-baja / baja, manteniendo un posicionamiento popular. Prácticamente no invierte en publicidad, se sitúa en ubicaciones baratas (ej. en barrios de bajos recursos), comercializa su producto en consignación y sólo ofrece 25 gustos (contra 50/60 que habitualmente poseen las cadenas).

Estrategias Genéricas - Industria de Teléfonos Celulares:

Liderazgo en Costos: Alcatel o Kyocera

Diferenciación: iPhone (Apple) o Blackberry (RIM)

Segmentación: Celulares de la empresa Vertu¹³ o Goldvish Geneve¹⁴. También existen más “genéricos”, como el Motorola V220 Special Edition o el Sony Ericsson Black Diamond. (Ver Anexo).

Estrategias Genéricas - Industria de Telefonía Celular:

Liderazgo en Costos / Diferenciación: Movistar, Personal o Claro.

Segmentación: Nextel (apunta más a un segmento profesional y/o corporativo)

¹³ La compañía se dedica a fabricar teléfonos celulares de lujo y superlujo, con diseño de joyeros renombrados (ej. Boucheron). Sus modelos llevan diamantes, esmeraldas, rubíes, carcasas en platino u oro. Los valores de estos teléfonos arrancan desde los U\$S 40.000 hasta los \$500.000.

¹⁴ Esta empresa fabrica artesanalmente celulares, con precios que arrancan en \$25.000. Posee el modelo The GoldVish "Le Million", de oro puro y diamantes (con piezas únicas). Es considerado el teléfono celular más caro del mundo (aprox. US\$ 1.3 millones). La empresa garantizó su producción limitada a solo 3 unidades.

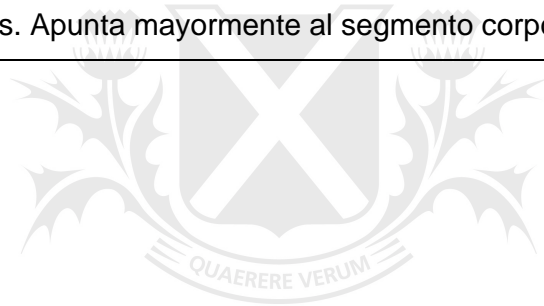
Estrategias Genéricas – Otras Industrias:

Diferenciación/Liderazgo en Costos: Relojes “Swatch”

Diferenciación: Computadoras Apple; Automóviles Mercedes Benz, BMW o Audi; Relojes Tag-Heuer o Rolex.

Segmentación/Diferenciación: Té “Inti-Zen”, Neumáticos y Llantas para Tunings.

Segmentación: Hoteles de Buenos Aires orientados al Turismo Gay; red social “LinkedIn.com” (orientada al segmento Corporativo y Profesional); Iplan (empresa de telecomunicaciones, que opera en Capital Federal, Rosario y Córdoba; su cobertura de red se sitúa en áreas geográficas donde se concentran la mayor cantidad de empresas. Apunta mayormente al segmento corporativo y PyMEs).



Universidad de
San Andrés

<u>Concepto:</u>	
Ventaja Competitiva	
<u>Definición / Aspectos Clave:</u>	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se dice que una empresa posee una <i>Ventaja Competitiva</i> cuando posee un recurso que sus competidores carecen, desarrolla alguna actividad mejor que sus pares o lleva a cabo otras actividades que el resto no realiza. ▪ Si ello ocurre, dicha Ventaja Competitiva debería traducirse en un índice de rentabilidad mayor al promedio de su industria. ▪ Desde los años '80, Michael Porter señala que las fuentes de la ventaja competitiva de una empresa deben evaluarse de manera desagregada, a través de la <i>Cadena de Valor</i>. ▪ Según dicho autor, la ventaja competitiva depende la capacidad de brindar a los clientes: <ul style="list-style-type: none"> • un valor similar al que ofrecen los competidores, pero en forma más eficiente (menor costo); o, • manteniendo un costo similar a los competidores, hacerlo con más valor (y un precio superior). ▪ Por otro lado, utilizando criterios similares a Porter, Charles Hill y Gareth Jones señalan que la ventaja competitiva surge por alcanzar en cada actividad crítica de generación de valor, una (o más) de las siguientes metas: <ul style="list-style-type: none"> ○ Eficiencia; ○ Calidad; ○ Innovación; y/o, ○ Capacidad de satisfacer al cliente. ▪ Ello se logra a partir de diseñar e implementar estrategias funcionales que superen la media de la industria. ▪ Por último, Hill & Jones resaltan los determinantes que definen la <i>durabilidad</i> de una ventaja competitiva: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Barreras de imitación ▪ Capacidad de los Competidores ▪ Propia Capacidad de la empresa ▪ Dinamismo de la Industria 	
<u>Autores/Organizac. Relevantes:</u>	<u>Vinculado a:</u>

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Michael Porter ▪ Charles Hill y Gareth Jones 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estrategia Funcional ▪ Cadena de Valor
<u>Ejemplos:</u>	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ <u>Apple / Sony:</u> las compañías se caracterizan por tener un desempeño superior respecto a la Calidad e Innovación de sus productos (ej. diseño y funcionalidad). ▪ <u>Nespresso:</u> desde el lanzamiento al mercado de sus cafeteras, ha logrado una excelente performance en términos de Innovación, Calidad y Capacidad de Satisfacer al cliente (ej. calidad de atención en sus locales, entrega a domicilio de cápsulas, degustación de productos, etc). ▪ <u>Amazon.com / Dell:</u> ambas compañías se destacan por la Eficiencia que alcanzan sus operaciones y la Capacidad de Atención al Cliente. En el caso de Dell, es notable su desempeño en la gestión de garantías (tiempo de respuesta ante fallas) y las posibilidades de personalizar las computadoras. ▪ <u>Toyota:</u> a lo largo de las últimas décadas, ha conseguido destronar a los gigantes norteamericanos (GM y Ford), por tener una performance en términos de Eficiencia operativa y en la Calidad de sus productos finales. 	

Concepto:
Core Competences
Definición / Aspectos Clave:
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Las <i>core competences</i> (competencias centrales) son ampliamente tratadas por el Management desde hace varias décadas. ▪ Peter Drucker utilizó durante varias décadas el concepto de “competencia nuclear”, que guarda gran similitud al de core competence. ▪ Sin embargo, la conexión entre éstas y la generación de estrategias no era del todo claro. ▪ A mediados de los años '80, comenzaron a modificarse ciertos paradigmas respecto de ambos conceptos. ▪ Surge una nueva visión dentro del Management, respecto de cómo las organizaciones deberían generar estrategias dirigidas a la obtención y/o mantenimiento de <u>recursos</u> únicos. ▪ La “<i>Teoría Basada en los Recursos</i>” fue un enfoque planteado por Birger Wernerfelt a mediados de los '80, que no había tenido gran repercusión hasta la aparición de los trabajos de G. Hamel y C. K. Prahalad (casi una década más tarde). ▪ Estos autores no sólo emplearon el concepto de “recursos”, sino también enfatizaron mucho en las “capacidades” de una organización. ▪ El enfoque de Wernerfelt prioriza la explotación de recursos existentes y el desarrollo de otros nuevos, siendo los recursos de la organización los que verdaderamente sostienen la <i>ventaja competitiva</i> de una organización. ▪ Bajo esta perspectiva, las organizaciones deberían apalancar sus recursos y desarrollar otros nuevos que sean difícil de imitar. Es entonces donde las Fusiones y Adquisiciones pueden ser una fuente importante de recursos para la organización. ▪ Wernerfelt detalla que un recurso ideal debería tener 4 características: Valor, Originalidad, Imposibilidad de imitarlo e Imposibilidad de sustituirlo. ▪ Además, emulando el concepto de Porter, pueden generarse “Barreras de posición de recursos” para evitar que los competidores accedan a ellos. De hecho, la cultura organizacional puede ser la mejor barrera de imitación de ciertos recursos (y capacidades).

- Ahora bien, a esta altura quizás convenga definir más precisamente algunos términos centrales de esta corriente.
- Un recurso es activo tangible e intangible y pueden ser: financieros, humanos (experiencia, lealtad, entrenamiento), tecnología, procesos, know-how, patentes, marcas, contactos, fidelidad o reputación (clientes/proveedores).
- Las capacidades son un conjunto de aptitudes y habilidades que posee una organización para explotar sus recursos, por ejemplo para coordinar y destinar su uso (Hamel & Prahalad). Robbins & Coulter prefieren sintetizar su definición a “cómo” se realiza un trabajo.
- En tanto, que una competencia es la habilidad que se tiene para integrar y coordinar capacidades entre sus funciones. Cuando éstas son superiores a sus competidores, ambos autores las llaman competencias centrales.
- Estas competencias surgen del conocimiento/aprendizajes colectivo de toda la organización y de su efectiva aplicación. Son difíciles (sino imposible) de adquirirlas en el mercado, como es el caso de algunos recursos.
- Es por ello que Hamel & Prahalad (1994), considera al Management como un proceso de “aprendizaje colectivo” destinado a desarrollar y aprovechar los recursos y capacidades difíciles de imitar.
- Ambos autores definen a empresa como una “Cartera de Competencias”, no de una cartera negocios (visión tradicional).
- Esta Cartera de Competencia, si estuviese bien administrada, debería ser el pilar para generar una ventaja sustentable a largo plazo, dado permitirá de construir/desarrollar recursos y capacidades distintivas de la empresa.
- Es por ello que se habla del “intento estratégico”, en lugar del “ajuste estratégico” de la Administración Estratégica.
- El “intento estratégico” es una ambición, se enfoca internamente a fin de generar nuevos recursos y capacidades. El “ajuste estratégico”, habíamos señalado que es la adecuación del ambiente externo a los recursos y capacidades existentes.
- Sin embargo ambas son visiones complementarias y no excluyentes.
- Las core competences deberían ser como máximo 5 o 6; son las impulsoras el desarrollo de nuevos productos y la entrada a una amplia variedad de

<p>mercados. Además generan una barrera de entrada a competidores, dada su dificultad de imitarlas (Hamel & Prahalad).</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Por último, se destaca que el desarrollo de core competences no implica invertir enormes cifras en I+D. De hecho hay muchos casos donde las empresas que derrotaron a líderes de mercado tenían inversiones mucho menores en ese rubro. Las alianzas también sirven para adquirir competencias. ▪ A la larga, la competitividad y el éxito se sustentan en que tan rápido una empresa pueda construir con bajos costos y rápidamente, core competences. 	
<u>Autores/Organizac. Relevantes:</u>	<u>Vinculado a:</u>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Birger Wernerfelt ▪ Gary Hamel ▪ C. K. Prahalad ▪ Peter Drucker ▪ NEC ▪ Canon ▪ Sony 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estrategia de Negocios ▪ Fortalezas (Análisis FODA) ▪ Recursos y Capacidades ▪ Competencia ▪ Habilidad Distintiva ▪ Competencia Nuclear ▪ Intento Estratégico ▪ Cartera de Competencias
<u>Ejemplos:</u>	
<p><u>Teoría de Recursos:</u> Construcción/adquisición de Recursos clave.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <u>Apple:</u> ¿Cuál es el valor de su marca? Es un recurso único, difícil de copiar y valioso. La “manzana” de Apple es casi un objeto de culto entre sus clientes (generando fidelidad). ▪ <u>Google:</u> En 2011 compró a “Motorola Mobility” (8vo fabricante mundial de teléfonos móviles). Ello le permite competir de manera más directa con Apple en el sector de las comunicaciones y le otorga 17.000 patentes en un momento en que la propiedad intelectual de dispositivos móviles es codiciada. <p>Además Motorola Mobility ayudará a Google a desarrollar nuevas prestaciones y puede ser un departamento de I+D para ampliar el desarrollo de Android, que ha sido siempre el bastión del gigante de internet en su pugna con Apple por el control del negocio de los sistemas operativos para</p>	

smartphones. (Fuente: BecTN)

- Microsoft: En 2011 adquirió a Skype (el principal servicio de voz sobre IP existente en la web). Microsoft no buscaba sólo know-how (de hecho ya tenía su propia plataforma de comunicaciones), sino que adquiere su cartera de clientes: casi 170 millones de usuarios. Además, puede generar sinergias entre los servicios de Skype más las plataformas propias de Microsoft, por ejemplo Outlook, Windows Live Messenger o Xbox. (Fuente: BecTN)
- Google: En 2007 la empresa compró a DoubleClick.com (agencia de publicidad en Internet). Ello le permitió acceder a know-how, productos, servicios de publicidad en línea, que incorporaron a su modelo de negocios. Con esta sinergia, Google pasó a generar más del 90% de sus recursos económicos a través de la publicidad en línea.
- Google: La adquisición de Youtube.com además de complementar su portafolio de productos, busca generar un mayor flujo de visitas y brindar la posibilidad de extender su plataforma hacia la TV on-line.
- Jumbo: Cuando compró a supermercados Disco, esperaba adquirir capacidades logísticas de Disco (Distribución). Jumbo solía distribuir productos para 13 hipermercados, mientras que Disco que lo hacía para más de 100 supermercados y de manera más eficiente.
- Accenture: La consultora global adquirió en 2008 a la empresa de nicho “George Group”, buscando hacerse de know-how de “Lean Six Sigma”. De esta manera pudo apalancar su práctica de “Servicios de Mejora de Procesos”, basado en dicha metodología.
- Havanna: posee recursos muy valiosos como ser: posicionamiento, fidelidad y reconocimiento de marca. Sin embargo, al momento de incursionar en el negocio de Cafeterías, la empresa carecía del know-how/capacidad para lanzar el nuevo negocio. Esto es, cómo generar e implementar un modelo de negocios sustentable.
Para ello, Havanna incorporó como CEO a un ex Gerente Corporativo de Marketing de McDonald’s que poseía los conocimientos para lanzar este nuevo Negocio.
- Laboratorios Medicinales: muchos de ellos adquieren a competidores por el sólo hecho de hacerse de patentes, que les permita fabricar medicamentos

que ellos no poseían.

A continuación se destacan algunos ejemplos citados por Hamel & Prahalad con relación al desarrollo y aprovechamiento de Core Competences:

- Canon y NEC: durante los años '70/'80 acumularon core competences que luego le dieron el liderazgo en sus respectivos mercados. Plantearon su "intento estratégico" como resultado de la convergencia entre computadores y comunicaciones.

En el caso particular de Canon, cada producto que la empresa comercializaba en los '80 y '90 es el resultado de al menos una core competence:

	Precision Mechanics	Fine Optics	Micro-electronics
Basic camera	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
Compact fashion camera	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
Electronic camera	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
EOS autofocus camera	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Video still camera	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Laser beam printer	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Color video printer	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>
Bubble jet printer	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>
Basic fax	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>
Laser fax	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>
Calculator			<input checked="" type="checkbox"/>
Plain paper copier	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Battery PPC	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Color copier	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Laser copier	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Color laser copier	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
NAVI	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Still video system	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Laser imager	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Cell analyzer	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Mask aligners	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>
Stepper aligners	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>
Excimer laser aligners	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

Fuente: cuadro extraído de Prahalad, C.K. & Hamel, G.; "The core competence of the corporation"; Harvard Business Review; Reprint 90311; May-June 1990

- Sony: ya dijimos que las core competences son aprendizajes colectivos en toda la organización, y en especial, de cómo se pueden coordinar e integrar

las diversas habilidades. La empresa japonesa Sony posee la capacidad de miniaturizar todo. Para hacer que esta capacidad se traslade a todos sus productos, debe asegurarse que los ingenieros de tecnología y especialistas de marketing comprendan en conjunto las verdaderas.

- Otros ejemplos: Citibank (atención/inversiones globales las 24hs), 3M (sustratos, revestimientos, adhesivos y su capacidad de combinarlos), Honda (motores y sistemas de transmisión), Canon (óptica, imagen y microprocesadores), Philips (medios ópticos, ej. laser disc), JVC (videograbadoras), entre otros.



Universidad de
SanAndrés

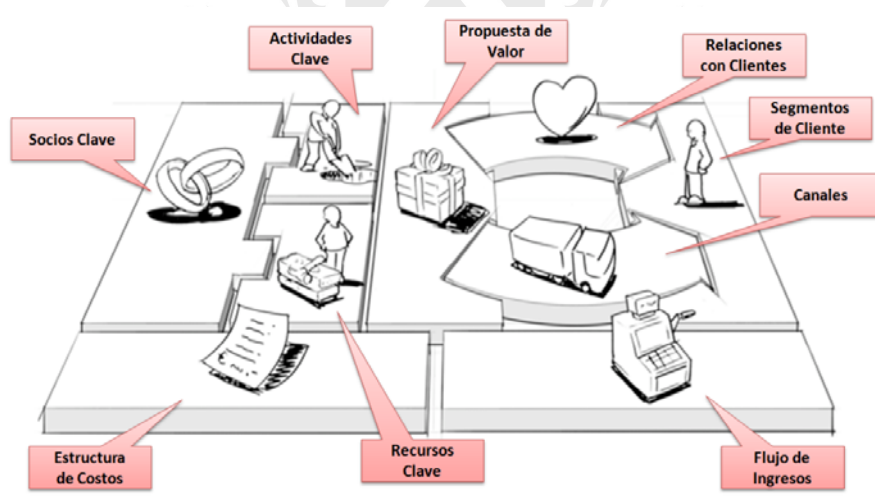
Concepto:

Modelo de Negocio

Definición / Aspectos Clave:

- Típicamente se define cómo el diseño conceptual de cómo una empresa planea ganar dinero.
- Sin embargo, para ser más precisos, un modelo de Negocio es lo que hace diferente a una empresa de otras. Por lo general está conformando por: una propuesta de valor, un modelo de ingresos, una estructura que se apropie del valor y una propuesta de escalabilidad.” (Jacobsohn, G.; en Vicente, M.A.; 2008)
- Alexander Osterwalder e Yves Pigneur han desarrollado un esquema conceptual muy sencillo que ilustra cómo se conforma un Modelo de Negocio típico de una empresa:

“Lienzo” de un Modelo de Negocio



Fuente: Osterwalder, Alexander & Pigneur, Yves; “Business Model Generation”; Ed. Wiley; 1ra Edición; 2010; USA.

Autores/Organizac. Relevantes:

- Alexander Osterwalder
- Yves Pigneur

Vinculado a:

- Estrategia de Negocios
- Capacidad / Habilidad Distintiva
- Teoría de Recursos y Capacidades
- Propuesta de Valor

Ejemplos:

A continuación haremos una breve síntesis y adaptación, de dos modelos de

negocio presentados por Osterwalder y Pigneur:

▪ **Modelo de Negocios de Skype:**

- Socios Clave:
 - Proveedores de Sistemas de Pago (ej. Tarjetas de Crédito, PayPal)
 - Empresas de distribución del Software
 - Empresas de Telecomunicaciones
- Recursos Clave:
 - Desarrolladores de Software
 - Software
- Propuesta de Valor:
 - Llamadas y videoconferencias gratuitas por Internet.
 - Llamadas económicas a teléfonos fijos/celulares
- Canales:
 - Skype.com
 - Socios Comerciales
- Segmento de Clientes:
 - Usuarios globales de Internet
 - Usuarios que hacen llamados telefónicos/videoconferencias
- Flujo de Ingresos:
 - Gratis (llamados/videoconferencias entre computadoras)
 - Suscripciones / Tarjetas Pre-Pago
 - Venta de Hardware (ej. auriculares, teléfonos)

▪ **Modelo de Negocios de Google:**

- Recursos Clave:
 - Plataforma de Búsquedas
- Propuesta de Valor:
 - Publicidad dirigida a usuarios target del producto
 - Búsquedas gratis
 - Contenido “Monetizado”
- Canales:
 - Web
- Segmento de Clientes:
 - Auspiciantes

- Usuarios de Internet
- Dueños de Contenidos
- Flujo de Ingresos:
 - Gratis
 - Publicidad (ej. venta directa o subastas: Google AdWords / AdSense)
 - Venta de Licencias para empresas (ej. Google Apps)
- **Otros elementos clave de Modelos de Negocio:**
 - Itunes - Propuesta de Valor:
 - Modelo Integrado desde la visión usuario (para todos los productos Apple)
 - Música accesible a bajo costo
 - Software y libros accesibles a bajo costo o gratis
 - Hardware siempre actualizado
 - Diseño/Innovación de Hardware adquirido
 - Itunes - Flujo de Ingresos
 - Venta de Hardware y Accesorios (ej. Ipod, Iphone, Ipad, auriculares, fundas, etc)
 - Venta de Música, Software y Libros
 - Cuevana.com - Propuesta de Valor:
 - Contenido gratuito
 - Surtido de películas/series de TV
 - Rapidez de bajada
 - Cuevana.com - Flujo de Ingresos:
 - Publicidad

Concepto:
Análisis F.O.D.A.
Definición / Aspectos Clave:
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Es un marco conceptual que ayuda a identificar, valorar y evaluar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de una organización. ▪ Dentro de este análisis, existen variables controlables y no controlables por parte de la organización que, por lo general, las primeras se relacionan más con su ámbito interno y las segundas son externas de la misma. ▪ Se entiende por ámbito externo al <u>Entorno</u> en el que opera la organización, todo aquello que no pertenece y/o rodea a la organización. Incluyen factores y fuerzas externas a ella que pueden afectar su desempeño. ▪ Es importante remarcar que una organización opera tanto en un <u>entorno específico</u> y un <u>entorno general</u> (Robbins & Coulter, 2010). Por ejemplo, tanto Casio como Rolex fabrican y comercializan relojes, sin embargo sus entornos específicos son muy diferentes dado que los factores/variables que intervienen <u>directamente</u> sobre cada empresa son distintos (a pesar de operar en entornos generales similares). ▪ Como <u>entorno general</u> se incluye tanto el ambiente nacional como el macroambiente de la industria (Hill & Jones, 1996): <ul style="list-style-type: none"> • Ambiente Tecnológico • Ambiente Macroeconómico • Ambiente Político y Legal • Ambiente Demográfico • Ambiente Social ▪ Tanto las <u>Oportunidades</u> como las <u>Amenazas</u> son <u>externas</u> y se definen con elementos que no son propios de la organización. Se analizan variables del ambiente: de su industria y su macroambiente (ej. ámbito nacional, regional o internacional). ▪ Hill & Jones definen a una <u>Oportunidad</u> como una tendencia ambiental que genera un potencial para que la organización obtenga una ventaja competitiva respecto de sus competidores. ▪ Por oposición, definen a un <u>Amenaza</u> como a una tendencia del ambiente que pone en peligro la integridad y/o rentabilidad del negocio.

- El Modelo de 5 Fuerzas planteado por Porter que veremos luego, permite identificar cuál es la posición competitiva de la organización respecto a su entorno. Ello se traducen en Oportunidades (si la posición es fuerte) o Amenazas cuando ésta es débil.
- Las Fortalezas y Debilidades son propias de la organización y se identifican a nivel interno. En el primer caso es cualquier actividad que ésta lleva cabo de manera satisfactoria y/o poseer de un recurso/capacidad única o escasa en su industria. Una Debilidad es lo opuesto a lo recién planteado y que la organización debe buscar cómo solucionar esa carencia.
- Ambos elementos, buscan diferenciar cuál es la situación interna de una organización en términos de los recursos propios y sus capacidades.
- Con relación al Análisis F.O.D.A., una de las cuestiones más importantes es la valoración por parte del Management de cada una de las variables que lo integran.
- Como hemos detallado en al comienzo de este documento, la subjetividad de las visiones es la regla, así como las probabilidades de ocurrencia que las personas asignan a sucesos e impactos.
- El conocimiento limitado que tenemos, más la diversidad de visiones de “la realidad”, hacen que un mismo Análisis F.O.D.A. para una misma organización, pueda tener valoraciones totalmente distintas según la persona.
- Nuevamente: decidimos, analizamos y valoramos según el mundo que percibimos, nuestras preferencias y experiencias pasadas.

<u>Autores/Organizac. Relevantes:</u>	<u>Vinculado a:</u>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ N/A 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Planeamiento ▪ Entorno ▪ Recursos & Capacidades ▪ Estrategia Corporativa ▪ Estrategia de Negocios ▪ Modelo de 5 Fuerzas ▪ Racionalidad Limitada ▪ Sesgos
<u>Ejemplos:</u>	

Fortalezas:

- Arcor:
 - Relación precio/calidad de sus productos.
 - Imagen y posicionamiento de Marca en el mercado.
 - Reinversión y modernización tecnológica (en relación a sus competidores).
- Google:
 - Motor de búsqueda
 - Capacidad de Innovación
 - Imagen y posicionamiento de Marca en el mercado.
 - Posibilidad de ofrecer servicios gratuitos al usuario medio
- Apple:
 - Capacidad de Diseño e Innovación
 - Imagen y posicionamiento de Marca en el mercado.
- Havana:
 - Imagen y posicionamiento de Marca en el mercado.
 - Productos de Calidad.

Oportunidades:

- Los Grobo:
 - Nivel de los precios internacionales de la soja (altos).
- Farmacy / Open 25hs:
 - Modelo de Negocio genera oportunidades para disminuir costos por consolidar la demanda. Mejora su poder compra respecto a sus proveedores.
- Espadol:
 - Durante la epidemia de “Gripe A” en 2009, lanzó varios productos exitosos relacionados con el alcohol en gel (ej. “Espadol Dettol Sanitizante para Manos”, en botellas para la cartera de la mujer).

Debilidades:

- Pandora.com:
 - El famoso sitio de radio por Internet debe pagar regalías por la

música que transmite. Conforme crece su audiencia, estos costos también lo hacen. La publicidad es por mucho su mayor fuente de ingresos. (Fuente: CNN Expansión).

▪ Yahoo.com:

- Motor de búsqueda estándar, respecto a su competidor principal.
- Imagen y posicionamiento de Marca en el mercado.
- La disponibilidad de Caja es muy inferior a la de Google.

Amenazas:

▪ Ternium-Siderar:

- La posibilidad que existan cortes energéticos impulsados por el gobierno, dado que requiere de importantes cantidades de energía para su producción (gas y energía eléctrica).

▪ Mercado de Farmacias/Kioscos (en general):

- El surgimiento y expansión de cadenas como “Farmacity” o “Open 25hs”, es una clara amenaza tanto para los comercios actuales, como para los proveedores de la industria.

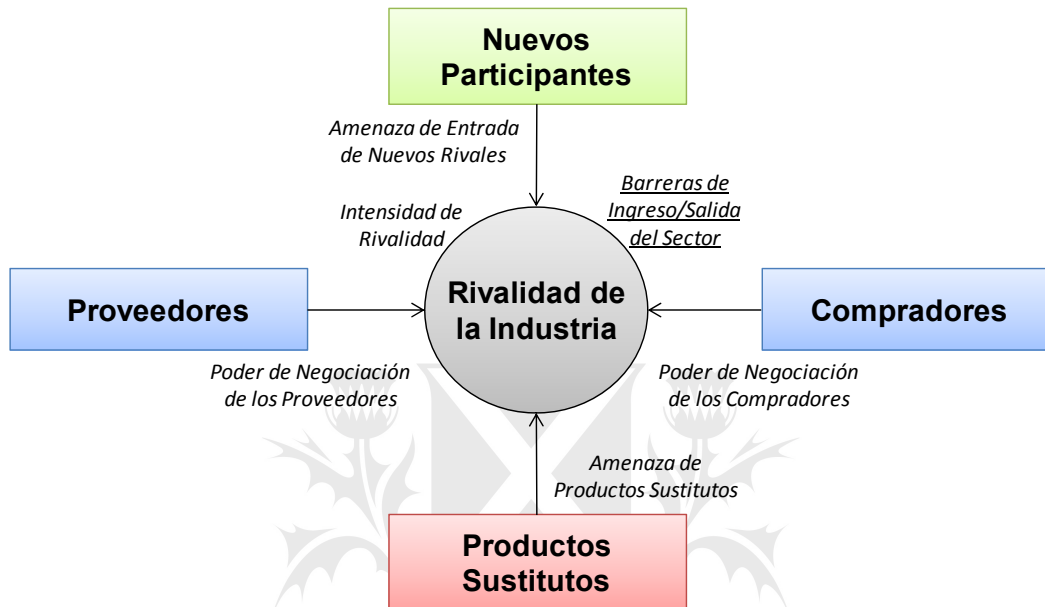
▪ Mercado de Inmobiliarias (en general):

- Los controles cambiarios impuestos en una economía para adquirir dólares, puede hacer disminuir las operaciones de compra-venta de propiedades.

Concepto:
Modelo de 5 Fuerzas
Definición / Aspectos Clave:
<ul style="list-style-type: none"> ▪ En los años'80, Michael Porter planteó esta herramienta que permite el análisis competitivo de la organización en su industria. ▪ Ésta última está compuesta por un conjunto de organizaciones que ofrecen productos/servicios cercanos que compiten entre sí, y satisfacen las mismas necesidades del comprador. ▪ Permite entender Oportunidades y Amenazas para la organización, a partir de identificas las “fuerzas” que debe enfrentar: <ul style="list-style-type: none"> · <u>Poder de Negociación de los Proveedores:</u> representa la presión que ejercen al adquirir insumos a un costo mayor o con menor calidad. Esta fuerza determina el costo que tendrán los insumos para la organización. · <u>Poder de Negociación de los Clientes (compradores):</u> inversamente a lo anterior, esta fuerza denota la presión que pueden ejercer los clientes, ya sea en términos de precio, condiciones comerciales, calidad, etc. Determina el límite de los precios que la organización puede fijar en el mercado. Es importante no confundir “cliente” con “consumidor”. · <u>Presencia/Amenaza de productos Sustitutos:</u> ilustra la probabilidad que productos de otras industrias, puedan cumplir (y reemplazar) las necesidades que satisface el producto de la organización. Básicamente esta fuerza limita los precios que la empresa (e industria) pueden fijar. · <u>Riesgo de Ingreso de nuevos competidores (amenazada de entrada):</u> jugadores que momentáneamente no participan de la industria y tienen la capacidad/recursos para ingresar. · <u>Competencia interna del Sector (industria):</u> define la intensidad de la rivalidad en la industria. Los sectores en donde la rivalidad del sector es baja, existe mayor posibilidad de aumentar los precios y disminuye la amenaza de generarse una guerra de precios. Aspectos tales como la estructura de la industria (fragmentada/consolidada),

barreras de salida y condiciones de la demanda (crecimiento/estancamiento), determinan el nivel de rivalidad que una industria posee.

Modelo de 5 Fuerzas de Porter



Fuente: Adaptación del autor, según Hill, C. & Jones, G.; "Administración Estratégica. Un enfoque integrado."; 1996; McGraw Hill; 3ra Ed.; Colombia.

- Cuando alguna de las 5 fuerzas anteriores aumenta, la empresa encuentra mayores límites para aumentar sus precios y por lo tanto, incrementar su rentabilidad.
- Una fuerza competitiva débil dentro del modelo implica una oportunidad para la organización. Lo opuesto ocurre cuando una fuerza del modelo es sólida, lo cual involucra una amenaza para la misma.
- Adicionalmente, asociado a las dos últimas fuerzas, Porter señala la existencia de:
 - Barreras de Ingreso: definen que tan fácil es el ingreso a la industria por parte de nuevos jugadores. Si son altas las empresas están frente a una Oportunidad, ya que tienden a favorecer el aumento de precios (y rendimientos) del sector. Suelen estar dadas por: cuestiones legales/regulatorias, Lealtad de Marca, Ventajas de Costos, Patentes, Economías de Escala, etc.

- Barreras de Salida: opuesto al término anterior, su presencia puede ser una Amenaza ya que “bloquean” la salida de jugadores, generando excesos de oferta y eventuales guerra de precios. Ejemplos típicos de Barreras de Salida son: la presencia de inversiones en activos sin usos alternativos, indemnizaciones, relaciones estratégicas con otros negocios, contratos, costos de salida importantes, etc.
- En la práctica, muchos autores sostienen que las Barreras de Ingreso son el determinante más relevante de la rentabilidad media de un sector.
- Tal como ya se ha nombrado con anterioridad, el macroambiente también influye sobre la organización y su entorno cercano. Hill & Jones añaden a este modelo de 5 Fuerzas la presencia de otros factores del entorno que influyen sobre todo el sistema. Se detallan algunos ejemplos de cada uno:
 - Entorno Tecnológico: El surgimiento de nuevos desarrollos que cambian las reglas de los negocios y, eventualmente, las Barreras de Ingreso (ej. eCommerce). El impacto en las empresas del surgimiento del Iphone y Blackberry, respecto a sus políticas de seguridad informática para sus empleados. El uso ¿libre/restringido? del correo electrónico y acceso a Internet por parte de los empleados.
 - Entorno Macroeconómico: Las variaciones en el PBI, cambios en la Distribución de Ingresos, modificaciones de las Tasas de Interés, los niveles de Inflación, la Paridad Cambiaria, la evolución de Ingresos Medios esperados (confianza en la economía), etc.
 - Entorno Político y Legal: Incluyen cambios en la legislación y/o corrientes de pensamiento político. Por ejemplo: regulación / desregulación de ciertas actividades económicas, estatizaciones / privatizaciones, etc.

La sanción de leyes nacionales, provinciales o locales que exigen - por ejemplo- equipamiento mínimo y obligatorio en automotores: ABS, cinturones inerciales para todos sus ocupantes, ganchos ISOFIX para sillas de niños, etc.
 - Entorno Demográfico: Considera los cambios de hábito o nuevas

tendencias de la población/consumidores. Por ejemplo: comidas con menos grasas/saludables, tendencia creciente a elegir bebidas sin gas, menor “tolerancia” a fumadores, mayor conciencia ecológica, nuevos estilos de vida (tendencia a convivir en pareja), surgimiento de la “Generación Y”, lugares de residencia más lejanos o en barrios cerrados, etc.

- **Entorno Social:** Mayor presencia de grupos de presión, por ejemplo: Greenpeace, Sociedad Protectora de Animales, Agrupaciones vecinal, etc. Además los medios están más cercanos a las organizaciones, por ejemplo: alguien gana “por error” casi 40 MM USD en una máquina tragamonedas de un Bingo, tomamos una foto con el celular y en menos de 5 minutos tanto las redes sociales como los medios de prensa están enterados).

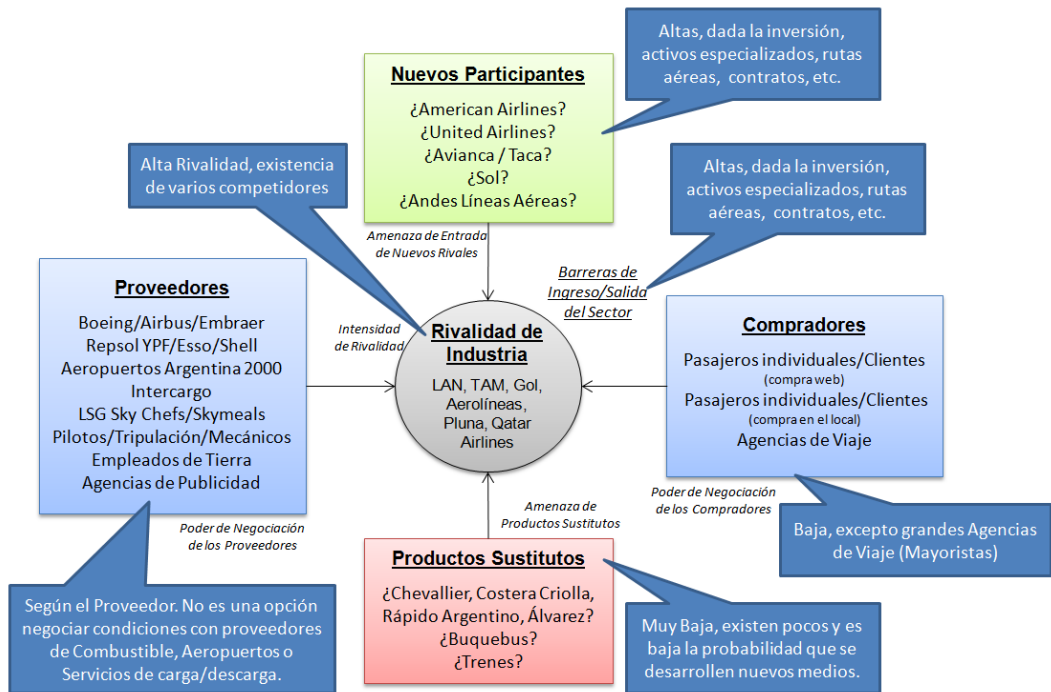
- Desde ya, variaciones sobre cada factor tendrá un impacto diferente sobre cada jugador del modelo de Porter.
- Al igual que el planteo de estrategias de Porter, el modelo tiende a ver a las empresas como rivales: es un juego de suma cero, se gana o se pierde.
- Por último, los años '80 pusieron mayor énfasis en la confrontación con competidores y, poca o nula cooperación entre los jugadores de una industria. En breve veremos que este paradigma cambió parcialmente durante los años '90, a favor de una mayor cooperación entre empresas.

<u>Autores/Organizac. Relevantes:</u>	<u>Vinculado a:</u>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Michael Porter 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estrategia Corporativa ▪ Estrategia de Negocios ▪ Oportunidades ▪ Amenazas ▪ Entorno ▪ Barreras de Ingreso/Salida

<u>Ejemplos:</u>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ <u>Industria del Transporte Aéreo de Pasajeros:</u>

Modelo de 5 Fuerzas de Porter

Ejemplo Transporte Aéreo de Pasajeros: Ruta Buenos Aires-San Pablo



Nota: Desde ya este Modelo es muy cambiante según la ruta aérea involucrada.

- Otros ejemplos interesantes para desarrollar el Modelo de 5 Fuerzas de Porter podrían ser:
 - Industria del Retail:
 - Farmacias: Farmacity, Dr. Ahorro, Vantage, etc.
 - Kioscos: Kioscos independientes, Open 25 Horas, etc.
 - Cafeterías: Café Martínez, Café Havana, Piacere, Tienda de Café, Coffee Store, etc.
 - Industria de Bebidas:
 - Refrescos: Coca-Cola, Pepsi, Marcas Propias, Ives, etc.
 - Cervezas: Quilmes, CCU, Isenbeck-SAB Miller, etc.
 - Industria del Entretenimiento:
 - Cines/Películas: Hoyt's, Cinemax, Blockbuster, Netflix, TiVo, Directv y Cablevisión (Pay-per-View).

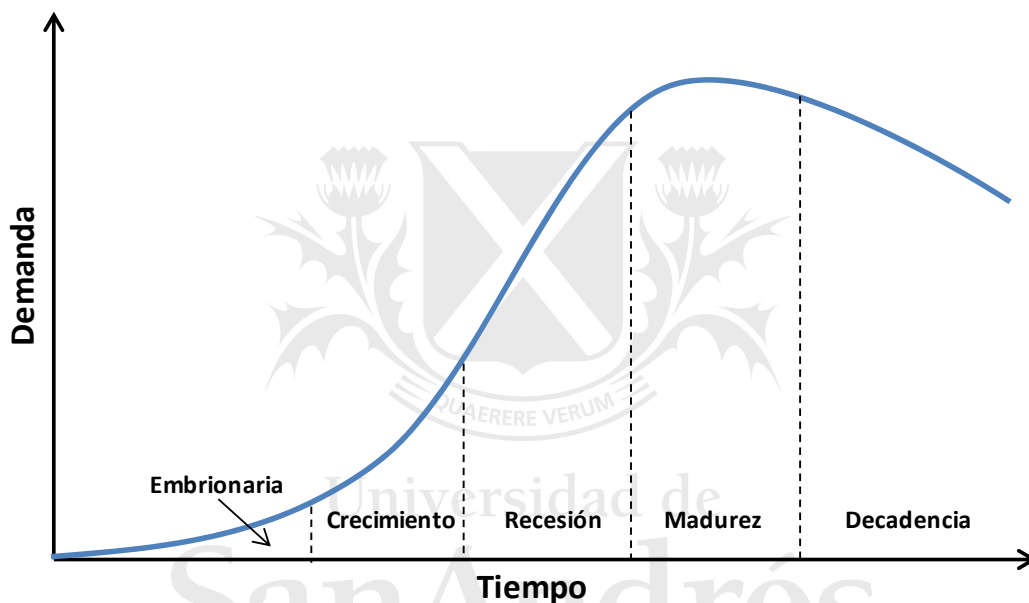
Concepto:

Ciclo de Vida de la Industria

Definición / Aspectos Clave:

- Conceptualmente esta herramienta es posible aplicarla a nivel de Industria o a nivel Producto/Servicio.
- Suele existir una relación muy estrecha entre el Ciclo de Vida de un Producto y la Matriz BCG, dado que puede trazarse un paralelismo entre ambas.

Etapas del Ciclo de Vida de la Industria



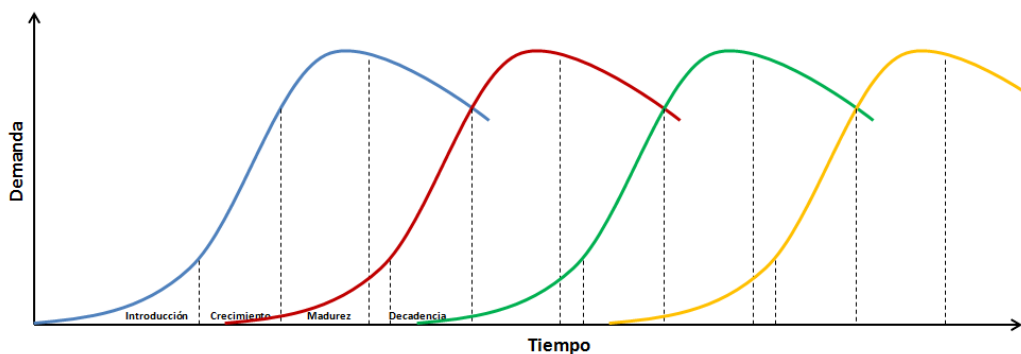
Fuente: Hill, C. & Jones, G.; "Administración Estratégica. Un enfoque integrado."; 1996; McGraw Hill; 3ra Ed.; Colombia.

- Como puede apreciarse en el gráfico anterior, suelen distinguirse 5 etapas bien diferentes en un ciclo de vida típico de una Industria: Embrionaria, Crecimiento, Recesión, Madurez y Decadencia.
- En función de cómo esté posicionada la industria, las estrategias de las empresas deben ser compatibles con cada etapa (ej. si es necesario invertir, buscar mayor penetración de ventas o retirarse).
- Cuando la unidad de análisis es un producto o servicio, las etapas se dividen en cuatro: Introducción, Crecimiento, Madurez y Declinación.
- Su utilización complementa el análisis de Portafolio de Productos (Matriz

BCG), señalando el estado y orientando las decisiones relacionadas con la inversión de cada producto (Gatto, A.; en Vicente, M.A.; 2008).

- Al igual que la Matriz BCG, cuando evaluamos una cartera de productos, se busca balancear los ciclos de vida para evitar eventuales rupturas en la oferta o contar con demasiados productos con poca generación de fondos.
- A continuación se muestra cómo debería ser el ciclo lógico de planificación y reemplazo de productos de una compañía, a fin de poder asegurar su continua presencia en el mercado y balancear su flujo de fondos:

Sucesión/Reemplazo de Productos a lo largo del Tiempo



- Desde otra óptica, Deans, Kroeger y Zeisel plantean un concepto muy asociado al Ciclo de Vida de la Industria.
- Sus investigaciones realizadas han demostrado que las industrias cambian su configuración, pero desde la perspectiva de fragmentación/consolidación de jugadores.
- Estos autores definen la “Curva de Consolidación” y argumentan que en general todas las industrias poseen ciclos muy similares. Son 4 ciclos bien diferenciados por los cuales transita una industria, o en su defecto, puede desaparecer:
 1. Opening: caracterizada por la presencia de start-ups o monopolios, que por lo general surgen de procesos de desregulación y/o privatizaciones (telefonía, servicios públicos, trenes, etc). En este nivel, las grandes compañías sólo manejan el 10/30% del mercado.
 2. Scale: caracterizado por un menor número de empresas que buscan generar economías de escala. Entran en escena las Fusiones &

Adquisiciones.

3. Focus: luego de un proceso de crecimiento y consolidación (producto de la etapa previa), los jugadores presentes buscan afianzar aún más su posición y focalizar el crecimiento en su negocio central.

4. Balance & Alliance: esta etapa se caracteriza por pocos rivales que concentran el 70/90% de mercado. Existen normas tácitas de convivencia y puede haber lugar a ciertas alianzas.

- Estas 4 etapas están definidas a partir de las variables: Porcentaje de Concentración Industrial y Tiempo.
- El concepto central detrás de esta investigación, es que las compañías que identifican cuál es el ciclo que transitan, pueden definir mejor sus estrategias de crecimiento a largo plazo.

<u>Autores/Organizac. Relevantes:</u>	<u>Vinculado a:</u>
<ul style="list-style-type: none">▪ G. Deans, F. Kroeger y S. Zeisel	<ul style="list-style-type: none">▪ Estrategia Corporativa▪ Matriz BCG▪ Modelo de 5 Fuerzas▪ Estrategia de Negocios

Concepto:																
Estrategias de Crecimiento / Matriz de Ansoff																
Definición / Aspectos Clave:																
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Si bien la Matriz de Ansoff es un enfoque clásico dentro del Management, sus conceptos básicos siguen teniendo vigencia, ya que describe las distintas opciones estratégicas que puede optar una Unidad de Negocio. ▪ El enfoque es simple y estructura las posibles Estrategias de Crecimiento que surgen de la combinación de Mercado/Producto. ▪ Dependiendo si los mismos son actuales o nuevos, termina sugiriendo 4 estrategias posibles: 																
<table border="1"> <tr> <td colspan="2"></td> <th colspan="2">Producto</th> </tr> <tr> <td colspan="2"></td> <th>Actual</th> <th>Nuevo</th> </tr> <tr> <th rowspan="2">Mercado</th> <th>Actual</th> <td>Penetración de Mercado</td> <td>Desarrollo de Productos</td> </tr> <tr> <th>Nuevo</th> <td>Desarrollo de Mercados</td> <td>Diversificación</td> </tr> </table>				Producto				Actual	Nuevo	Mercado	Actual	Penetración de Mercado	Desarrollo de Productos	Nuevo	Desarrollo de Mercados	Diversificación
		Producto														
		Actual	Nuevo													
Mercado	Actual	Penetración de Mercado	Desarrollo de Productos													
	Nuevo	Desarrollo de Mercados	Diversificación													
<ul style="list-style-type: none"> ▪ <u>Estrategia de Penetración de Mercado:</u> orientada a incrementar las ventas de productos/servicios existentes, en los mercados que opera actualmente la organización. ▪ <u>Estrategia de Desarrollo de Mercados:</u> destinada a generar más ingresos con los productos existentes, pero en nuevos mercados. ▪ <u>Estrategia de Desarrollo de Productos:</u> similar a la anterior, busca generar más ingresos en los mercados actuales, pero desarrollando nuevos productos o introduciendo mejoras en los actuales. ▪ <u>Diversificación:</u> ya explicada con anterioridad. 																
Autores/Organizac. Relevantes:	Vinculado a:															
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Igor Ansoff 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estrategia de Negocios ▪ Ciclo de Vida de la Industria 															

Ejemplos:

- **Estrategia de Penetración de Mercado:** una aerolínea que busca a través de campañas publicitarias y promociones incrementar la cantidad de pasajeros transportados en una ruta aérea.
- **Estrategia de Desarrollo de Mercados:** desde hace algunos años, las cadenas de Cafeterías como Bonafide o Havanna se han expandido hacia países limítrofes (ej. Chile, Brasil y Uruguay), a fin de aumentar sus ingresos, pero manteniendo los mismos formatos y productos.
- **Estrategia de Desarrollo de Productos:** tomando la industria anterior, el ingreso de Starbucks en la Argentina, les dio la posibilidad/oportunidad de introducir variantes de café nuevas, especialmente el Café Cappuccino Frío.
- **Diversificación:** ver ejemplos citados en el apartado “Diversificación”.



<u>Concepto:</u>	
Complementadores	
<u>Definición / Aspectos Clave:</u>	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ A mediados de los '90 comienza a surgir un paradigma dentro del Management: cómo lograr una ventaja competitiva mediante la cooperación entre empresas e industrias. ▪ En oposición a la visión de Porter, que planteaba la confrontación entre rivales, Nalebuff & Brandenburger propusieron como tratar de hacer la torta más grande, en lugar de luchar con los competidores por una de tamaño fijo. ▪ Ambos autores emplearon el término de Coo-petencia, que para ilustrar cómo una organización puede cooperar y competir a la vez... y además ser exitosa!!! ▪ Un complemento de un producto o servicio es otro producto o servicio que hace que el primero sea más atractivo para el cliente (Nalebuff & Brandenburger). Se parte además del supuesto que un complemento genera valor cruzado en forma recíproca. ▪ A fin de ser exitosos, una industria necesita de industrias complementarias para poder subsistir y viceversa. Los años '90 mostraron cómo Microsoft se beneficiaba cuando Intel mejoraba sus procesadores y viceversa. La primera podía actualizar sus sistemas operativos y aplicaciones dada la mayor capacidad de cálculo. Cuando los programas de Microsoft requerían más necesidad de cálculo, Intel podía lanzar un nuevo procesador más potente. 	
<u>Autores/Organizac. Relevantes:</u>	<u>Vinculado a:</u>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nalebuff & Brandenburger ▪ Microsoft ▪ Intel ▪ JVC 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estrategia de Negocios ▪ Cooperación ▪ Complementador
<u>Ejemplos:</u>	
<u>Telefonía Celular – Smartphones:</u>	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Los productos de Samsung Galaxy tienen más valor para el usuario si incluyen el sistema operativo “Android” de la empresa Google (y al revés ocurre lo mismo). 	

Apple & su “ecosistema” Itunes:

- Además de refundar¹⁵ la industria de teléfonos inteligentes con su Iphone, fue capaz de incorporar al modelo Itunes el resto de sus productos.
- Por otro lado, para asegurar su crecimiento, promovió el desarrollo de nuevas aplicaciones con desarrollares (software), promovió la fabricación de accesorios (ej. fundas, protectores, adaptadores), hizo acuerdos con discográficas para vender música on-line y también con editoriales para la adquisición de libros y revistas.
- En definitiva, buscó ampliar la “torta” de su industria a otros jugadores.



Universidad de
SanAndrés

¹⁵ Hablo de refundar, porque los primeros teléfonos inteligentes fueron de Blackberry.

Concepto:
Estrategia Funcional
Definición / Aspectos Clave:
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Son las estrategias que se diseñan para mejorar el desempeño de las operaciones funcionales básicas de la organización, por ejemplo: Compras, Producción, Ventas, Marketing, Finanzas, RR-HH, Logística, Investigación & Desarrollo (I+D), Servicio al Cliente, etc. ▪ Necesariamente las estrategias funcionales deben estar alineadas a la Estrategia del Negocio (y a su vez la Corporativa). ▪ Recordemos que se está buscando lograr una Ventaja Competitiva en el tiempo y que ésta sea <u>sustentable</u>. ▪ Autores como Hill & Jones sostienen que cada estrategia funcional debería cumplir al menos con una de las 4 metas comunes: <ol style="list-style-type: none"> 1. Mejorar la Eficiencia 2. Mejorar la Calidad 3. Mejorar la Innovación 4. Capacidad de Satisfacer al cliente ▪ Desde ya, cada una de estas metas puede estar más orientada a un tipo de función en particular. Esto es, es más probable (y relevante) que la función de Producción tenga asociadas metas concretas de Eficiencia, a diferencia de RR-HH (por ejemplo). Dicha meta puede buscar la disminución de costos unitarios de fabricación. ▪ Sin embargo, la función de RR-HH puede colaborar en diseñar planes de capacitación o mejorar sus procesos de reclutamiento, a fin de asegurar que el área de Fabricación cuente con personas más aptas para ello, o que puedan adquirir los conocimientos necesarios para cumplir con la meta. ▪ En definitiva el diseño de las estrategias funcionales deben permitir a la organización a mejorar su desempeño en su conjunto. ▪ Se busca alcanzar la <u>excelencia operacional</u> y, como veremos en el próximo concepto, ello depende de cómo la empresa configure su <u>Cadena de Valor</u>.

<u>Autores/Organizac. Relevantes:</u>	<u>Vinculado a:</u>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Michael Porter ▪ Hill & Jones 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Excelencia Operacional ▪ Cadena de Valor ▪ Presupuesto ▪ Programas ▪ Políticas
<u>Ejemplos:</u>	
<u>Estrategia Funcional de Marketing / Ventas:</u>	
<p>Las estrategias de Marketing suelen abarcar definiciones respecto de las 4 “P”:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Precio ○ Producto ○ Plaza ○ Promoción <p>Las decisiones a las políticas de <u>“Precio”</u> son críticas para una compañía. En el caso de <u>Havanna</u>, sus productos típicos (ej. alfajores) y cafeterías tienen distintos posicionamientos/niveles de precio según el mercado en cuestión. A grandes rasgos se distinguen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Segmento Costa Atlántica (público masivo, orientación familiar) ○ Segmento Capital & GBA (público medio-alto) ○ Exterior (Brasil o EE-UU, con niveles altos) <p>Grandes corporaciones como Unilever y Procter & Gamble emplean estrategias de marketing muy distintas en lo referente a la variables <u>“Producto”</u>. Al momento de definir su portafolio de marcas, Unilever prefiere customizar muchas de sus marcas por país/región, mientras que Procter & Gamble utiliza marcas globales. Estas estrategias tienen varios puntos en contra y a favor. La customización posee desventajas en costos para Unilever (no aprovecha en economías en escala), aunque a favor también permite ajustar el mix de productos con las necesidades/gustos del mercado.</p> <p>La utilización de marcas globales, tiene en contra el desaprovechamiento de este último punto e, incluso, generar conflictos en ciertos mercados. Por ejemplo: el jabón líquido “Ariel” es una marca global y exitosa, sin embargo en</p>	

mercados como Egipto o Argentina generó problemas su lanzamiento. En el primero por asociación al ex. Primer Ministro israelí Ariel Sharon y, en nuestro país, por asociación con una marca de accesorios para baños.

Otro ejemplo está dado por McDonald's. Su producto "Cajita Feliz" no sólo se compone del packaging y la comida propiamente dicha. Es una parte fundamente de su estrategia la inclusión y selección del juguete que incluirá la "Cajita Feliz".

Las decisiones de Producto a veces también implican definir si se van a comercializar marcas propias o no. Es un caso muy común en las grandes cadenas de Supermercados, donde varias de ellas definen su portafolio de productos:

Cadena	Marca Propia
Jumbo	Jumbo, Kontiki, KREA y KREA Kids (líneas de productos de textil y hogar)
Carrefour	Carrefour, TEX, Bluesky, Carrefour Home
Coto	Coto, Ciudad del Lago, Cristal del Lago, Productos TOP (ej. Top House), Escudo de Oro

La definición de la "Plaza" incluye por ejemplo al segmento de clientes *target*. Desde hace algunos años, las empresas consideran cada vez más relevante identificar claramente cuáles son los clientes rentables y no rentables. Ello lleva a repensar en el vínculo entre *lealtad* y *rentabilidad*.

Cada vez más se analiza la longevidad de los clientes, el cost-to-serve¹⁶, la sensibilidad de precios, etc.

En definitiva, para mejorar la rentabilidad de toda la empresa, es necesario identificar cuáles son los clientes que se quiere retener y los que pueden prescindir (o tratar en forma diferencial), definiendo una estrategia para cada caso.

Por ejemplo, Reinartz & Kumar proponen seleccionar una Estrategia de Lealtad para cada tipo de cliente. Argumentan que cuando la rentabilidad y la lealtad se evalúan al mismo tiempo, se hace evidente que los diferentes clientes de la

¹⁶ Costo total de servir o atender a un cliente.

empresa deben ser tratados de diferentes maneras. Para ello proponen la siguiente matriz de 2x2, que incluye las variables rentabilidad y fidelidad/longevidad del cliente:

Alta Rentabilidad	<p>“Mariposas”</p> <ul style="list-style-type: none"> • Buen ajuste entre oferta de la empresa y necesidades del cliente. • Alto potencial de ganancias. <p><i>Acciones:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Tratar de alcanzar la satisfacción transaccional y no lealtad completa. • “Ordeñar” las cuentas mientras estén activas. • Dejar de invertir muy pronto (es un desafío). 	<p>“Amigos Verdaderos”</p> <ul style="list-style-type: none"> • Buen ajuste entre oferta de la empresa y necesidades del cliente. • Alto potencial de ganancias. <p><i>Acciones:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Comunicar consistentemente pero no demasiado. • Construir lealtad: actitud y comportamiento. • Deleitarse con estos clientes: fomentarlos, defenderlos y conservarlos.
	<p>“Extraños”</p> <ul style="list-style-type: none"> • Poco ajuste entre oferta de la empresa y necesidades del cliente. • Escaso potencial de ganancias. <p><i>Acciones:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <u>No</u> hacer inversiones en estas relaciones. • Alcanzar ganancias en <u>cada</u> transacción. 	<p>“¿Amigos Verdaderos?”*</p> <ul style="list-style-type: none"> • Limitado ajuste entre oferta de la empresa y necesidades del cliente. • Bajo potencial de ganancias. <p><i>Acciones:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Medir el tamaño y participación de su billetera. • Si la participación de la billetera es baja, centrarse en la venta cruzada. • Si el tamaño de su billetera es pequeña, imponer estricto control de costos.

Clientes a Corto Plazo
 (“Infieles”)

Clientes a Largo Plazo
 (“Fieles”)

Fuente: Reinartz, W. & Kumar, V.; “The Mismanagement of Customer Loyalty”;
Harvard Business Review; July; 2002.

(*): Los autores llaman en inglés a este grupo “Barnacles”. Su traducción literal no refleja el concepto que éstos intentan transmitir. El autor ha modificado el nombre de la categoría en pos de mejorar el entendimiento de la matriz.

Otra de las decisiones asociadas a la variables “Plaza”, está dado por el canal de venta que se comercializará el producto. Se define si la empresa tendrá Puntos de Venta propios, de Terceros, si será un esquema mixto o través de Franquicias.

- Empresas como Apple o Nespresso prefieren comercializar mayormente sus productos en locales exclusivos.
- Sin embargo, Adidas, Nike o Sony, si bien poseen puntos de venta exclusivos, también comercializan sus productos a través de terceros y junto a otras marcas.
- La industria automotriz también es un ejemplo donde hay mayor tendencia a comercializar sus productos mayormente a través de una red de

concesionarios exclusivos.

- A finales de los años '90, utilizando nuevas tecnologías (léase Internet), Dell fue el fabricante de computadoras pionero en desarrollar un “canal directo” de ventas, esto es, sin intermediarios.
- Las empresas Avon, Essen Aluminio y Tupperware eligen como canal principal de venta aquellos denominados “indirectos” o incluso por catálogo.

Por último, están las decisiones asociadas a la “Promoción”, que involucran por ejemplo a las acciones de comunicación.

Las compañías definen presupuestos, como ser un porcentaje de su facturación anual para hacer publicidad u otras acciones específicas.

Dentro de éstas últimas podemos citar a los Programas de Fidelización de Clientes. En muchas industrias su existencia es casi un imperativo, como ser en las aerolíneas comerciales u hotelería. Alguno de los programas que acumulan millas o noches para el usuario son: LanPass, Aerolíneas Plus, AAdvantage, Iberia Plus, Priority Club, Marriott Miles, etc.

Sin embargo, también es común encontrar ejemplos en otras industrias: Club Nespresso, Club La Nación, SonyCard, entre otros.

Estrategia Funcional de Servicios Post-Venta:

Puede implicar tomar decisiones respecto de cómo se manejarán los repuestos y garantías de los productos que comercializa la empresa. Por ejemplo, si se hará con personal propio, mixto o 100% tercerizado. Además, se determina en cuánto tiempo se atenderá y solucionará cada requerimiento (Nivel de Servicio).

En el caso de Apple en Argentina, los servicios de garantía de su producto Iphone estaban descentralizados en las empresas de Telecomunicaciones que vendían su producto (ej. Claro, Movistar, Personal).

A su vez, empresas como Movistar deciden subcontratar a terceros la reparación de algunos modelos de celulares que comercializan (por ejemplo, BGH).

A nivel mundial, empresas como Caterpillar o Dell pueden asegurar la provisión de repuestos y la efectiva reparación del producto en muy pocos días.

Estrategia Funcional de RR-HH

Típicamente incluyen los planes y las decisiones asociadas a mejorar el desempeño de la función, por ejemplo:

- cómo posicionar a la organización dentro del mercado laboral (ej. si publica búsquedas en los diarios y, eventualmente en cuáles);
- seleccionar cuáles serán las fuentes de reclutamiento (ej. eventos en Universidades, Portales de Búsquedas, Diarios, Redes Sociales);
- definir el Proceso de Reclutamiento (ej. si podrá ser virtual a través de Skype y/o presencial; cuántos estadíos de entrevistas y evaluación; si existirán entrevistas grupales, etc)
- estructurar si fuese necesario un plan de Jóvenes Profesionales (ej. rango de edades y perfil de los postulantes, universidades de preferencia, meses de admisión, plan de beneficios asociado, etc.);
- establecer cuál será la Política y mix de Beneficios/Salario (ej. nivel salarial, compra de acciones, entrega de vehículo/cochera, días de vacaciones extraordinarios, posibilidad de flex-time, etc).
- Definir cómo serán los Planes de Carrera de los empleados de la compañía (ej. tiempos mínimos en cada cargo, requisitos de promoción, entrenamiento asociado por nivel, etc).

Estrategia Funcional de Abastecimiento

Estas estrategias buscan mejorar efectividad y eficiencia del Abastecimiento.

Pueden surgir decisiones orientadas a:

- Cómo estructurar el área (ej. separar las tareas puramente transaccionales, de las estratégicas).
- Definir si se van a desarrollar proveedores y, eventualmente, cómo será implementado y para qué categorías.
- Integrar proveedores para generar eficiencias y tender al aprovisionamiento 'just in time' de componentes básicos. Por ejemplo, en 2010 "Ford Argentina" destinó un predio de 24 hectáreas lindero a su planta para el proyecto de "Agrupamiento Industrial", que buscará instalar proveedores clave en dicho lugar.

- Establecer si se centralizarán o no las compras de la compañía. En grandes corporaciones es posible generar Centros de Servicios Compartidos, empresas propias de compra o incluso tercerizar una parte de la función.

Por ejemplo, en los años '00 el grupo Techint centralizó en una nueva empresa del grupo "Exiros", sus compras más importantes (ej. Materia Prima, Repuestos, Equipamientos Productivos, etc).

Estrategia Funcional de Fabricación:

La estrategia de fabricación puede incluir decisiones orientadas a:

- Definir qué cantidad de Mano de Obra Propia o Contratada se empleará.
- Establecer en qué Países de bajo costo o Provincias con incentivos Fiscales (ej. Tierra del Fuego, San Luís) es más económico producir.
- Decidir si existirán componentes fabricado internamente o comprados a un tercero ("Make or Buy?")
- Estructurar en el caso de empresas globales, dónde se concentrará la producción de ciertos productos (ej. Mercedes Benz fabrica el modelo Sprinter solamente en 6 plantas del grupo; Volkswagen hace lo propio con el modelo Gol centralizando su fabricación en Brasil).
- Definir la cantidad de turnos de fabricación requeridos y evaluar el mejor esquema: 7x1, 4x3, 5x2 (días laborales x días de descanso)
- Implementar Programas de Calidad Total, Lean Six Sigma, Fabricación Flexible, etc.

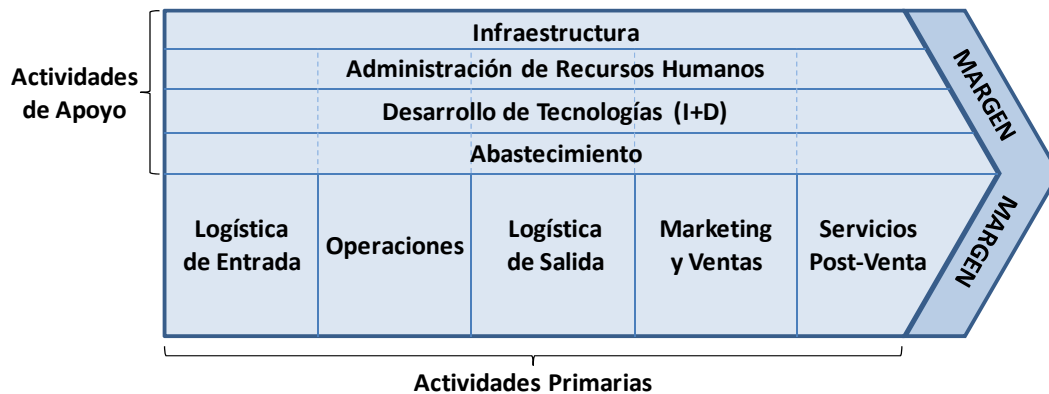
Concepto:

Cadena de Valor

Definición / Aspectos Clave:

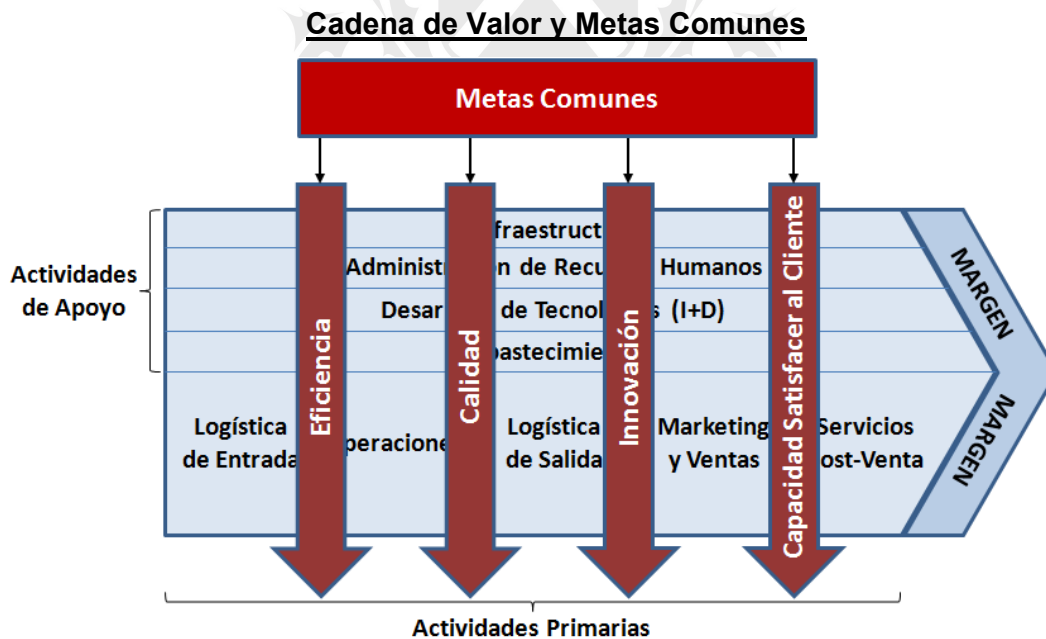
- La Cadena de Valor es una herramienta planteada por Michael Porter en 1985. A la fecha, aún sigue teniendo mucha vigencia y es empleada para analizar las *fuentes de la ventaja competitiva* que posee una empresa.
- Es una visión valiosa para vincular lineamientos estratégicos “abstractos”, hacia cuestiones más operativas y concretas de la empresa.
- Típicamente la cadena de valor de una organización abarca tanto a actividades que agregan valor y costo en cada etapa del proceso productivo (o de generación del servicio): desde el ingreso de la materia prima, pasando por la generación del producto terminado o servicio final, hasta los servicios post-venta al cliente (ej. Garantías).
- Porter plantea que las empresas básicamente desarrollan dos grandes grupos de actividades:
 - Primarias: que están directamente involucradas en el flujo del producto/servicio hacia el cliente. Se incluye: Logística Interna, Operaciones, Logística Externa, Marketing & Ventas y Asistencia Técnica.
 - De Apoyo: que brindan soporte o respaldo a las anteriores. Se incluye: Infraestructura (estructura, sistemas de control, cultura, liderazgo, etc), RR-HH, I+D y Aprovisionamiento

Cadena de Valor



Fuente: Adaptación del autor, según Porter, Michael; 2009. “Ser competitivos”; España; Ed.Deusto.

- Las actividades primarias están más relacionadas con la creación física del producto o servicio, mientras que las de Apoyo son soporte de las primeras.
- La descomposición y análisis de cada actividad, permite identificar dónde están los orígenes de la creación de valor y costo para una empresa.
- Tal como puede apreciarse en la Figura anterior, la palabra “margen” a la derecha ilustra cómo las empresas pueden obtener sus ganancias en función de cómo ejecutan las actividades involucradas en su Cadena de Valor.
- Este margen o “valor agregado” se genera cuando el cliente esté dispuesto a pagar un *plus*, que excede el costo total de todas las actividades que conforman la Cadena de Valor de la empresa.
- Tal como habíamos remarcado en la definición de Estrategias Funcionales, ahora estamos en condiciones de relacionar las metas comunes que cada una puede perseguir, con la herramienta “Cadena de Valor” de Michael Porter.



Fuente: Hill, C. & Jones, G.; "Administración Estratégica. Un enfoque integrado."; 1996; McGraw Hill; 3ra Ed.; Colombia.

- Los ejemplos que se citarán más abajo, ayudarán a comprender cómo una organización puede descomponer sus funciones clave de creación de valor y cuáles son las metas que persiguen a nivel operativo (o funcional).

Llamaremos a ello “binomio actividad/meta”.

- Un elemento fundamental para las organizaciones que quieren competir en diversos mercados, está dado por cómo éstas distribuyen y coordinan su cadena de valor en cada mercado. Esto es, dónde situará sus operaciones, fuerza de venta y/o asistencia técnica; si es que centralizará sus actividades de I+D y dónde. Esta problemática ya la hemos mencionado en la definición de *Estrategias Globales*.

<u>Autores/Organizac. Relevantes:</u>	<u>Vinculado a:</u>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Michael Porter 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estrategia Funcional ▪ Valor ▪ Eficiencia/Eficacia ▪ Capacidades Distintivas

Ejemplos:

Estrategias Funcionales, a partir del Binomio Actividad/Meta:

- **Infraestructura/Eficiencia:** ¿cómo mejorar la cooperación entre funciones? Las grandes consultoras desarrollan procesos y sistemas de “Gestión del Conocimiento” (ej. Bases de Datos Globales que detallan proyectos del pasado, sus entregables, recomendaciones, expertos del tema, etc), donde los empleados de diversas áreas/geografías comparten sus conocimientos con sus pares. Ello facilita que los proyectos puedan reutilizar conocimientos/experiencias y actúen como aceleradores. Eso genera que los proyectos puedan ejecutarse más rápidamente.
- **Infraestructura/Calidad:** ídem al caso anterior. Los proyectos se enriquecen de experiencias concretas de otras geografías, mejorando la calidad del servicio entregado al cliente.
- **Fabricación/Eficiencia:** ¿cómo hacer más eficientes las tareas de fabricación? Pueden aplicarse técnicas de fabricación flexible (ej. pequeños lotes), S.M.E.D.¹⁷ (reducción de tiempo de change-overs¹⁸), aumentar los volúmenes de producción para “avanzar” en la “Curva de Experiencia”, técnicas japonesas como Calidad Total o Kan-Ban. Estas técnicas son muy comunes tanto en empresas siderúrgicas como incluso de consumo masivo,

¹⁷ SMED (Single Minute Exchange of Dies) o “Cambio de herramientas en un solo dígito de minutos”. El ejemplo típico y más ilustrativo es cuando un auto de Formula 1 ingresa a Boxes: su equipo tiene todo preparado para que el corredor pierda la menor cantidad posible de tiempo.

¹⁸ Cambio de herramental o partes de un equipo productivo.

donde es clave hacer uso de la mayor capacidad posible de producción y que el costo por tonelada sea el más bajo posible.

- I+D/Eficiencia: ¿cómo la función de Investigación y Desarrollo puede ayudar a reducir costos? En la industria de Alimentos para Mascotas de nuestro país, los insumos básicos y más relevantes/costosos, están asociados a diversos cereales, extractos de carnes, pollo, pescado y otros subproductos, etc. Dada la amplia variación de sus precios, las áreas de I+D colaboran para desarrollar nuevas formulas que mantengan las mismas tolerancias de sabor respecto a la receta original, reduciendo el costo del producto y/o minimizar el impacto de los aumentos estacionales de los insumos.
- Infraestructura/Calidad & Eficiencia: ¿cómo mejorar la calidad y eficiencia de una organización? Una cadena multinacional de restaurants, en Argentina ofrece a sus empleados incentivos (bonos económicos), para que propongan y desarrollen ideas que mejoren la calidad de sus productos, reduzcan sus costos operativos y/o gastos generales.
- Servicios Post-Venta/Calidad:
 - Microsoft o Apple: solicitan a sus usuarios que envíen feedback¹⁹ de los paquetes de software que emplean. Dichas empresas solucionan eventuales problemas/evalúan mejoras y actualizan el software de los usuarios on-line.
 - Directv o Cablevisión: los Call Centers de estas compañías locales cuando van a concluir una llamada telefónica con un cliente, le consultan si desea responder una encuesta de 3 preguntas con el teclado numérico del teléfono (es una grabación), a fines de analizar el nivel de satisfacción e indagar sobre mejoras en la Calidad de Atención.
- Marketing & Ventas/Capacidad de atender al cliente:
 - Dell: los clientes de la empresa puede adquirir sus productos desde su portar, con la posibilidad de customizar la configuración de las computadoras (ej. tipo de procesador, memoria, color, etc).
- Servicios Post-Venta/Capacidad de atender al cliente:
 - Dell: la empresa permite también contratar un servicio adicional de

¹⁹ Suele consultarse a los usuarios si desea compartir experiencias del software o reportar errores on-line para mejorar el producto.

garantías, tanto en duración, como en el tipo de cobertura. Durante años, la empresa ha asegurado que en las principales ciudades de todo el mundo, podía reparar la computadora de un usuario en menos de 24 horas.

▪ Abastecimiento/Calidad:

- Terminales Automotrices: es muy común que las grandes empresas exijan y ayuden a sus proveedores a implementar normas ISO y/o sistemas Calidad de Total.

Además, estas compañías suelen trabajar junto a las empresas que fabrican neumáticos (por ejemplo), a fin de determinar cuál es el mejor modelo apto para el vehículo o, incluso, desarrollar nuevos neumáticos para mejorar el desempeño del automóvil.

▪ Operaciones (Fabricación) / Capacidad superior de atender al cliente:

- Empresas de Cable y Televisión Satelital: en los últimos años, a nivel regional las compañías del sector buscan ofrecer horarios específicos (“agendar turnos”), para ejecutar sus instalaciones a nuevos clientes o realizar las reparaciones/servicios técnicos. Se intenta mejorar la calidad del servicio y brindar mayor comodidad al cliente, comprometiendo un horario y duración de la visita.

San Andrés

<u>Concepto:</u>	
Valor	
<u>Definición / Aspectos Clave:</u>	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Philip Kotler, uno de los máximos exponentes del Marketing contemporáneo, lo define como la diferencia entre el valor total y valor para el consumidor, entendiéndose a valor como un concepto que excede el aspecto económico. ▪ Al respecto, agrega que puede considerarse por ejemplo: el tiempo de espera de entrega del producto, la energía de búsqueda/compra del producto, costos psicológicos, entre otros. ▪ Por su lado, Michael Porter sostiene que el valor es lo que los compradores están dispuestos a pagar por lo que una empresa brinda. Ello incluye el producto/servicio en sí, más los servicios adicionales. ▪ Es por ello que el beneficio final, es la diferencia entre el valor efectivamente percibido por la empresa, menos los costos totales que involucraron las actividades desarrolladas. ▪ Por último, desde la perspectiva del accionista, el valor se suele circunscribir al económico que genera la empresa para su beneficio personal. Esto es, cuánto valía la acción cuando la compró, eventualmente cuánto percibió en concepto de dividendos y, finalmente cuál es el valor de mercado de esa acción en el presente. 	
<u>Autores/Organizac. Relevantes:</u>	<u>Vinculado a:</u>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Philip Kotler ▪ Michael Porter 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cadena de Valor ▪ Costo

Concepto:	
Presupuesto	
Definición / Aspectos Clave:	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tanto los Planes de Acción como los Proyectos, llevan asociados Presupuestos formales. Un presupuesto traduce el Plan en números. ▪ El Presupuesto es uno de las herramientas básicas del Planeamiento y es común también llamarlos Budget o Forecast. ▪ Por lo general, un presupuesto puede tener diversos horizontes/aperturas temporales, apertura de información y distintas dimensiones. Por ejemplo: <ul style="list-style-type: none"> · Apertura temporal: Semanal, Mensual, Trimestral, Anual, etc. · Otros tipos de Apertura: Zona Geográfica, Segmento de Clientes, Familia de Productos, Productos o SKUs, etc. ▪ Dependerá del cliente interno al que vaya dirigido: un mismo Presupuesto puede estar “traducido” en unidades, dinero, productos, insumos, etc (o una combinación de alguna de las anteriores). ▪ Desde ya, cuanto más lejana/detallada sea la estimación/proyección del presupuesto, mayor es mayor la probabilidad de desvíos/errores (y de su rango de variabilidad). ▪ Sin embargo puede ser muy costosa su confección. Dada la necesidad, quizás no tenga sentido su confección a largo plazo o llegar a niveles tan detallados. ▪ También los ejercicios de presupuestación permiten generar aprendizajes, a partir de escenarios y/o simulaciones. ▪ Por último, el presupuesto fomenta la asunción de responsabilidades y posibilita el control de gestión. 	
<u>Autores/Organizac. Relevantes:</u>	<u>Vinculado a:</u>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ N/A 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Planes ▪ Escenario ▪ Simulación ▪ Control

Ejemplos:

- Las grandes organizaciones suelen desarrollar procesos anuales de presupuestación, en los cuáles definen:
 - Presupuesto de Ventas:
 - Presupuesto de Costos/Gastos
 - Presupuesto de Compras, Gastos Fijos, Mano de Obra, Comercialización, Inversiones y Producción
 - Presupuesto de Resultados Económicos (independientemente si se han cobrado o pagado, criterio de “lo devengado”)
 - Presupuesto Financiero o Cash-Flow (a diferencia del anterior, toma como criterio básico “lo percibido”).

- Estos presupuestos, suelen hacerse anualmente en casi todas las organizaciones (con mayor o menor detalle). Su monitoreo o seguimiento es realizado por los responsables del mismo mensual o trimestralmente.

Concepto:	
Eficiencia y Eficacia	
Definición / Aspectos Clave:	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dentro del Management ambos conceptos son muy utilizados y, en ocasiones, es muy común en confundir el verdadero significado de cada uno. ▪ La <u>eficiencia</u> está asociada al logro de resultados empleando para ello la menor cantidad de recursos posibles (optimización). Está más focalizada en los <u>medios</u>. ▪ En tanto, la <u>eficacia</u> se orienta al logro de los resultados, sin evaluar si se han empleado correctamente los recursos. Este concepto se concentra más en los <u>fines</u>. ▪ Ambos términos miran los resultados obtenidos, pero el primero se concentra en qué tan bien se hayan utilizado los recursos. ▪ En términos de Robbins & Coulter, la administración se concentra en: <ul style="list-style-type: none"> · Desperdiciar pocos recursos (alta eficiencia) · Lograr resultados difíciles (alta eficacia) 	
Autores/Organizac. Relevantes:	Vinculado a:
<ul style="list-style-type: none"> ▪ N/A 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Objetivos/Metas ▪ Medios/Fines ▪ Control



<u>Concepto:</u>	
Programas	
<u>Definición / Aspectos Clave:</u>	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tienen un mayor grado de especificidad y detalle que un Plan. ▪ Su horizonte temporal suele ser más acotado y está más orientado a períodos de tiempo mensuales, semanales, diarios o hasta horas. ▪ Los programas buscan sincronizar y asignar recursos, determinando secuencias, orden de tareas y tiempos de ejecución (Solana). ▪ <u>Importante:</u> en la práctica, muchas corporaciones hablan de un “Programa” para referirse a un conjunto de múltiples proyectos que guardan relación entre sí. Son conceptos totalmente diferentes. 	
<u>Autores/Organizac. Relevantes:</u>	<u>Vinculado a:</u>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ N/A 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Planes Operativos ▪ Objetivos ▪ Gráfico de Gantt / CPM ▪ Diagrama de PERT
<u>Ejemplos:</u>	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Podemos encontrar Programas a niveles muy operativos de la organización, algunos ejemplos podrían ser: <ul style="list-style-type: none"> • <u>Programa de Capacitación de una empresa:</u> detallando la hora/día/aula y profesor a cargo del curso. • <u>Programa de Producción Semanal:</u> detalla por línea de producción, los lotes que serán procesados, en qué secuencia y qué operario estará a cargo. 	

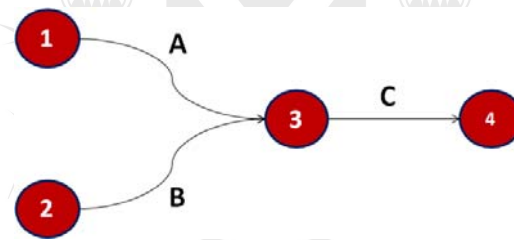
Concepto:
Gráficos de Gantt
Definición / Aspectos Clave:
<ul style="list-style-type: none"> ▪ El <u>Gráfico de Gantt</u> es una herramienta clásica de programación, aún muy utilizada en el ámbito de las organizaciones. Fue desarrollada por Henry Gantt durante la 1ra Guerra Mundial, con el objetivo de gestionar y controlar la producción a través de una herramienta gráfica y de fácil visualización. ▪ Para ello, en el eje horizontal del gráfico se dibujan con barras el tiempo y las actividades a programar se detallan en el eje vertical. Las barras de tiempo muestran la previsión/avance real de cada tarea. ▪ Por lo general para planificar y gestionar proyectos se suelen utilizar Gráficos de Gantt, junto a otra técnica también muy difundida: el <u>Camino Crítico</u> o CPM (Critical Path Method). ▪ Este concepto se desarrolló a finales de la década de los '50, por empleados de la compañía DuPont para monitorear proyectos de construcción. ▪ A diferencia de los Diagramas de PERT que veremos más adelante, las actividades son graficadas como nodos ("Activity-on-node" - AON). ▪ El Camino Crítico representa la cadena de tareas dependientes más larga en tiempo, que condicionan directamente la duración del proyecto. ▪ Tanto los Gráficos de Gantt como CPM emplean tiempos deterministas para estimar la duración de las actividades, lo cual es una limitación de ambos modelos. La realidad nos muestra que los tiempos de las tareas de un proyecto son más bien probabilísticos. ▪ La técnica CPM requiere tener las relaciones de precedencia de las actividades y los tiempos (determinísticos) para completar cada actividad. A partir de ello el principal foco de un Líder de Proyecto debería ser la identificación y gestión del Camino Crítico para no retrasar su cumplimiento. ▪ La realidad suele mostrar que se emplea CPM y gráficos de Gantt, subestimando la simultaneidad de tareas, sin "nivelar" la utilización de recursos.

Concepto:

Diagrama de PERT

Definición / Aspectos Clave:

- La técnica o diagrama de PERT (Project Evaluation & Review Technique) fue desarrollada por la Marina Norteamericana en 1957, para dar soporte a la Gestión del Proyecto del misil Polaris.
- Los Diagramas de PERT constituyen una herramienta de programación y son muy utilizados en niveles operativos, típicamente para la planificación y gestión de grandes proyectos.
- A diferencia de los Gráficos de Gantt y el método de CPM, utiliza múltiples estimaciones de tiempos probabilísticos para la planificación de proyectos.
- Además, gráficamente emplea redes del tipo Activity-on-Arrow (AoA), donde cada actividad (A, B, C...) es representada por una flecha:



- Para utilizar la técnica PERT se requieren los siguientes datos:
 - Las relaciones de precedencia de las actividades (A, B, C...)
 - Los tiempos estimados de cada actividad: Optimistas (t_o), Medios (t_m) y Pesimistas (t_p).
- Se emplea para tener: la representación gráfica de todo el proyecto, el cálculo de los tiempos previstos para finalizar cada tarea/proyecto (junto a sus varianzas), la definición del camino crítico y la probabilidad estimada de finalizar el proyecto en la fecha comprometida.
- La técnica PERT emplea nodos y arcos (flechas) como medio de representación gráfica, permitiendo así identificar las interrelaciones entre tareas, el camino crítico, evaluar secuencias de trabajo, etc.
- Al igual que CPM, la técnica PERT evalúa la duración de las tareas y los permite establecer el rango de fechas posibles por cada una: inicios tempranos/tardíos.
- Desde ya, por definición el camino crítico de un proyecto carece de dicha

tolerancia, si se espera cumplir con las fechas comprometidas.

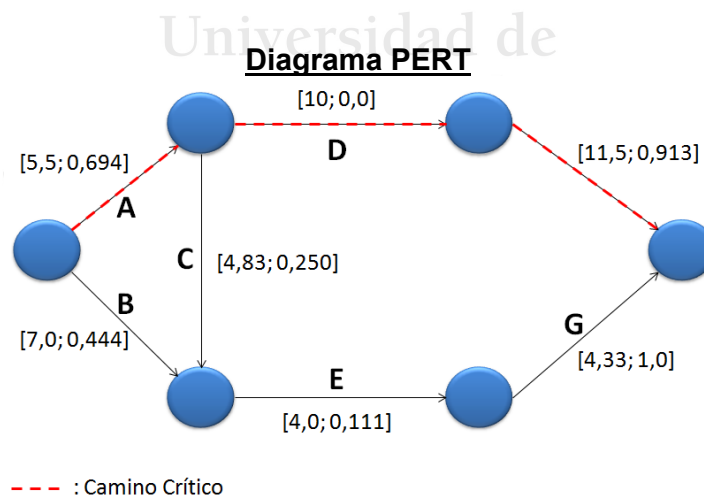
- Si bien su empleo no es tan difundido como CPM o Gantt, los Diagramas de PERT son más útiles ya que permiten: manejar muchas más actividades, dependencias, identificar cuellos de botella en forma temprana y emplear tiempos probabilísticos. Sin embargo, su utilización también es más compleja y requiere de mayor información.

<u>Autores/Organizac. Relevantes:</u>	<u>Vinculado a:</u>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Marina de EE-UU 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Programación ▪ Programas de Producción ▪ Gestión de Proyectos ▪ CPM / Camino Crítico

Ejemplos:

- A continuación se detalla un ejemplo, que ilustra cómo se emplea la técnica PERT para la planificación y gestión de un proyecto simple de 7 actividades:

Actividad	Predecesor	t_o	t_m	t_p	t_e	σ^2
A	-	6	7	7	5,50	0,694
B	-	5	7	9	7,00	0,444
C	A	3	5	6	4,83	0,250
D	A	10	10	10	10,0	0,000
E	B, C	3	4	5	4,0	0,111
F	D	8	12	13	11,5	0,913
G	E	2	4	8	4,33	1,000



Tiempo estimado de finalización=
 $5.5 + 10 + 11.5 = 27$
Varianza del camino =
 $0.694 + 0 + 0.913 = 1.607$

Fuente: Notas del autor y Presentaciones de Clase del Seminario de "Project Management"; Profesor Pablo Spinadel; Universidad de San Andrés, Octubre-Noviembre; 2011.

Concepto:
Gestión
Definición / Aspectos Clave:
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Una vez definida la Planificación de la organización, se entiende por gestión al proceso de implementación de las estrategias y planes previstos. Ello incluye por ejemplo: asignar responsables, comunicar los planes, adaptar la estructura organizacional, implementar los sistemas de control, etc. ▪ La gestión está caracterizada por la implementación de: <ul style="list-style-type: none"> • los <u>cambios</u> establecidos en la Planificación; y, • las <u>tareas ejecutadas y los roles</u> desempeñados en el día a día por los directivos. ▪ <u>Cambios:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Existen metodologías de “Gestión del Cambio” (Change Management), que ayudan a las organizaciones a mitigar los efectos negativos de grandes transformaciones y aseguran los beneficios previstos en los Planes. <p>Muchas veces existen barreras a cambios deliberados por la Organización por ejemplo: inercia organizacional, resistencia al cambio, diferencias culturales, miedos, intereses políticos, etc.</p> <p>Estos procesos de Gestión del Cambio suelen estar acompañados por la intervención de Consultoras.</p> <p>Una de las definiciones a tomar en este punto, está asociado a evaluar cómo se hará el cambio: de manera incremental o de tipo “Big-Bang” (Bertagnini, 2009).</p> ▪ <u>Tareas/Roles:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Existen trabajos realizados por H. Mintzberg que detallan las actividades que los Directores/Gerentes de organizaciones llevan a cabo cotidianamente en su gestión. • Se plantea que es difícil de estandarizar y tipificarlas, dada la gran cantidad de tareas que se realizan, por ejemplo: buscar información, comunicar, negociar, tomar/autorizar decisiones, asignar recursos, supervisar y controlar, ser líder y motivar a su gente, manejar situaciones de incertidumbre, planificar, delegar, ser el nexo entre

áreas y cabeza visible (atender clientes, accionistas, proveedores, o funcionarios), coordinar actividades, etc.

Autores/Organizac. Relevantes:

- Henry Mintzberg

Vinculado a:

- Gestión del Cambio
- Implementación



Universidad de
San Andrés

Concepto:
Cuadro de Mando Integral ("Balanced Scorecard")
Definición / Aspectos Clave:
<ul style="list-style-type: none"> ▪ A diferencia del enfoque tradicional de "Tablero de Comando" que solía medir el cumplimiento de objetivos desde una perspectiva financiera, el Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard - BSC) es un sistema de gestión estratégica, que transforma la estrategia en términos operativos (Norton & Kaplan). ▪ Como tal, ambos autores sostienen que es una herramienta de gestión muy poderosa que: <ul style="list-style-type: none"> · Aclara y traduce la visión y la estrategia. · Comunica y vincula los objetivos e indicadores estratégicos. · Planifica, establece objetivos y alinea las iniciativas estratégicas. · Aumenta el feedback y formación estratégica. ▪ Sin embargo, es indiscutible su rol dentro del proceso de Planificación, dado que ayuda a materializar la estrategia de la empresa en un conjunto concreto y coherente de: objetivos, iniciativas e indicadores de gestión. ▪ Además, tiene la particularidad de no medir sólo objetivos financieros, sin que abarca 4 grandes dimensiones: Finanzas, Clientes, RRHH y Procesos. Estas dimensiones se tornan fundamentales a la hora de implementar y controlar la orientación estratégica seleccionada. ▪ Los indicadores definidos proporcionan un feedback concreto respecto de la gestión (medición estratégica). ▪ Además de servir como hoja de ruta, su construcción contribuye al aprendizaje estratégico de la organización. ▪ Típicamente está compuesto por un <u>Mapa Estratégico de Objetivos</u>, las <u>Iniciativas</u> que darán cumplimiento a cada uno y los <u>Indicadores de Performance</u> (junto con los umbrales mínimos requeridos) que medirán el grado de avance de cada uno.

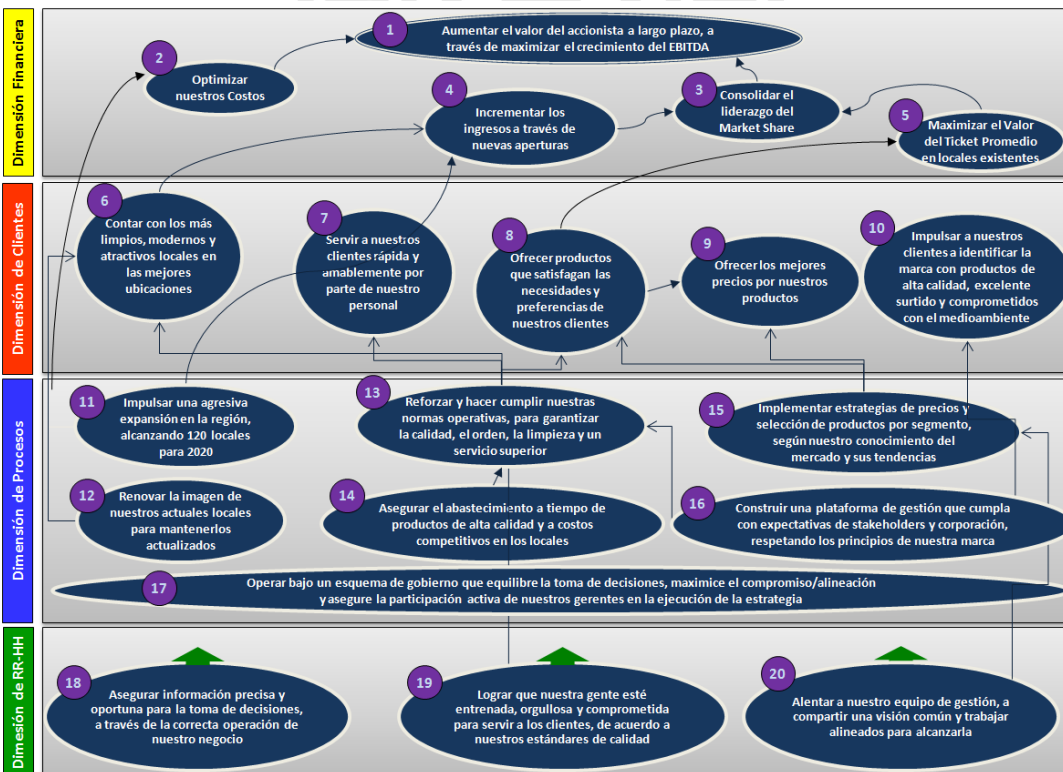
Autores/Organizac. Relevantes:	Vinculado a:
<ul style="list-style-type: none"> Norton & Kaplan 	<ul style="list-style-type: none"> Tablero de Comando Planificación Gestión y Control Objetivos Estratégicos Iniciativas Indicadores de Gestión

Ejemplos:

BSC - Plan de Crecimiento Regional de una cadena de Supermercados:

- Una de las primeras y más relevantes actividades al momento de diseñar un Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard - BSC), consiste en determinar cuáles serán los objetivos estratégicos a perseguir (por dimensión) y cómo estarán vinculados entre sí. A continuación se muestra un Mapa Estratégico del plan de crecimiento regional:

BSC - Mapa Estratégico



- Posteriormente, se identificarán y establecerán las iniciativas que darán

cumplimiento a cada Objetivo Estratégico:

BSC – Iniciativas

#	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INICIATIVAS	OBJETIVOS DE LAS INICIATIVAS
11	Impulsar una agresiva expansión en la región, alcanzando 120 locales para 2020	1. Generar Plan de Desarrollo/Apertura nuevos Locales	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar la base de locales a: <ul style="list-style-type: none"> • 95 nuevas unidades para 2018 • 120 nuevas unidades para 2020. • Asegurar la disponibilidad de terrenos y gestionar contratos de alquiler/compra.
12	Renovar la imagen de nuestros actuales locales para mantenerlos actualizados	1. Actualizar el Programa de Rediseño de Imágenes de Locales	<ul style="list-style-type: none"> • Renovar 50 locales para mantenerlos actualizados, con una edad promedio de imagen de 10 años.
13	Reforzar y hacer cumplir nuestras normas operativas, para garantizar la calidad, el orden, la limpieza y un servicio superior	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollo del Programa Integral de Calidad en la Región 2. Entrenamiento continuo de nuestros empleados 3. Implementar sistemas ERP / SRM 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar nuestra calidad y ofrecer más opciones a nuestros clientes. • Asegurar equipos motivados y bien entrenados para servir a nuestros clientes. • Mejorar nuestros sistemas de información para obtener métricas operativas de desempeño más precisas y con menor esfuerzo.
14	Asegurar el abastecimiento a tiempo de productos de alta calidad y a costos competitivos en los locales	<ol style="list-style-type: none"> 1. Generar Planes de Abastecimiento segmentados por categorías de producto 2. Desarrollar alianzas estratégicas para los productos clave y mercados target 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar nuevos proveedores para asegurar volúmenes con mejor calidad para soportar el crecimiento de nuestro negocio • Consolidar la compra de productos de bajo margen • Efectuar un estricto control de costos y asegurar suministro de commodities. • Desarrollar proveedores alternativos, especialmente para productos frescos. • Reducir los costos logísticos para los próximos 8 años. • Reducir mark-up de los proveedores logísticos.
15	Implementar estrategias de precios y selección de productos por segmento, según nuestro conocimiento del mercado y sus tendencias	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ajustar la oferta de productos según los diferentes segmentos (región/público). 2. Desarrollar e implementar planes de Precios competitivos por local. 	<ul style="list-style-type: none"> • Crear una mejor experiencia del cliente. • Generar confianza y pertinencia de marca, a través de ofrecer surtidos, opciones relevantes, que sean diferenciadoras de la competencia. • Desarrollar diariamente una plataforma de precios alcanzable para el consumidor medio.

- Cada Objetivo Estratégico tiene un responsable claramente identificado y posee su/s indicador/es para evaluar el cumplimiento del mismo.

BSC – Indicadores de Desempeño

Objetivo Estratégico	Responsable del Objetivo	Indicador	Unidades	Responsable de Medición	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Aumentar el valor del accionista a largo plazo, a través de maximizar el crecimiento del EBITDA	Gerente General Regional	EBITDA	USD Millones	Gerente de Finanzas									
Maximizar el Valor del Ticket Promedio en locales existentes	Gerente de Operaciones	Volumen de Ventas Comparables	USD Millones	Gerente de Planeamiento									
		Ticket Promedio por Local/Año	USD Miles	Gerente de Planeamiento									
Incrementar los ingresos a través de nuevas aperturas	Gerente de Desarrollo	ROI de Nuevos Locales	%	Gerente de Finanzas									
Optimizar nuestros Costos	Gerente de Operaciones / Compras	Cash Margin	%	Gerente de Finanzas									
Consolidar el liderazgo del Market Share	Gerente de Operaciones	Visit Share	%	Gerente de Planeamiento									
		Market Share	%	Gerente de Planeamiento									



Universidad de
San Andrés

<u>Concepto:</u>	
Control	
<u>Definición / Aspectos Clave:</u>	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Este proceso tiene una alta interdependencia con la Planificación. ▪ El proceso de Control permite a una organización evaluar los resultados de su gestión (desempeño), comparando sus planes vs. su ejecución. ▪ Se compone de actividades de monitoreo, comparación y corrección del desempeño organizacional (Robbins & Coulter). ▪ Previo a iniciar el proceso de Control, debe establecerse: <ul style="list-style-type: none"> . cuáles serán los estándares . cómo medir a sus unidades . con qué frecuencia . qué acciones se tomarán frente a desvíos/cumplimiento ▪ El control brinda el feedback necesario para que los Directores y Gerentes puedan corregir sus objetivos, estrategias o planes (si fuese apropiado). ▪ Las grandes organizaciones suelen emplear Indicadores de Control, asociados a umbrales de cumplimiento, para monitorear el avance de los Planes. ▪ Aquí es importante una frase común dentro del ámbito corporativo: “You get what you measure”; haciendo referencia a que la organización logrará los objetivos que realmente mida. Aquello que esté por fuera de los procesos de control, hay muy baja probabilidad que se logre. 	
<u>Autores/Organizac. Relevantes:</u>	<u>Vinculado a:</u>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ N/A 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Balanced Scorecard ▪ Tablero de Comando ▪ Indicadores de Control

11. Otros Conceptos Identificados

En un segundo nivel de importancia, se han identificado otros conceptos que si bien están asociados al proceso de Planificación, su vinculación no es tan directa y podrían estar reservados para una segunda instancia de aprendizaje por parte del alumno. A continuación se detallan los mismos:

- Análisis PEST
- Enfoque de las 7s
- Modelos de Crecimiento Macroeconómico
- Curva de Experiencia
- Grupo Estratégico / Barreras de Movilidad
- Herramientas de Segmentación de Mercados
- Flujo de Fondos y Valor Presente Neto
- Modelos de Optimización (ej. producción, logística)
- Análisis de Series de Tiempo y Proyecciones
- Estructura e Implementación
- Diamante de Porter
- Proyectos
- Políticas
- Pronósticos
- Proyecciones
- Procedimientos



12. Conclusiones y Reflexiones Finales

Esta investigación pretendió *brindar las bases* para entender el *proceso de Planificación* de las *organizaciones* y otorgar una primera aproximación respecto de su *complejidad* y diversidad de abordajes.

En ese sentido, se señalaron los conceptos básicos y principales relaciones para poder comprender dicho proceso, que luego serán profundizados en sucesivas materias de la carrera (especialmente para estudiantes de Ciencias Económicas).

Como ya hemos comentado, este documento no pretende reemplazar a la bibliografía básica de cada curso, sino que sirva de complemento a la misma. No se ha buscado definir y explicar exhaustivamente los conceptos básicos de la Planificación, sino más bien mostrar las relaciones y brindar una nueva *visión actualizada* desde el *contexto local/regional*, con ejemplos concretos y cercanos a los alumnos.

Metafóricamente hablando, se buscó que los alumnos comprendan tanto las partes del “rompecabezas”, como la “foto” en su conjunto.

Por otro lado, este proceso de aprendizaje de la Planificación debe ser enriquecido con otros métodos. En ocasiones se reciben críticas de alumnos remarcando la baja conexión que existe entre la realidad y algunos temas abordados.

Es por ello que se sugiere complementar el dictado de estos temas con el uso de artículos periodísticos contemporáneos de la especialidad²⁰, casos prácticos, juegos de simulación, casos de toma de decisión, etc.

Además, considero crítico que los docentes inviertan tiempo en la escritura de casos de estudio, asociados a la temática abordada y a ejemplos concretos locales. La experiencia del autor muestra un alto grado de aceptación entre los

²⁰ Por ejemplo: Revista Gestión, Fortuna, La Nación, Clarín, Wall Street Journal, etc.

alumnos y además mejora la eficacia a la hora de transmitir, incorporar y aprehender conceptos centrales.

Asimismo complementar dichas actividades con algunas que se detallarán a continuación, no solo aumentan la motivación del alumno, sino que además enriquecen su formación en temas de Planificación:

- Diseñar actividades que involucren películas (o fragmentos) para analizar conceptos centrales (ej. “Recursos Humanos, Tiempos Modernos, Wall-Street, El Código Da Vinci, Ángeles y Demonios, 9 Reinas, Los infiltrados, La caza del Octubre Rojo, entre otras).
- Traer invitados especiales al curso para compartir experiencias (empresarios, emprendedores, líderes de ONGs, especialistas de Planificación, etc).
- Organizar visitas para que los alumnos que en esta fase de sus carreras están lejos de las prácticas organizacionales y grandes empresas, puedan acercarse a las mismas y visualizar mejor las complejidades de la temática.



Universidad de
SanAndrés

13. Bibliografía Consultada

- Ackoff, Russell; 2000. "Planificación de la empresa del futuro"; México; Ed. Limusa; 15ta Edición.
- Bandler James; 2003. "Kodak, en un giro histórico, abandona su énfasis en la fotografía tradicional"; Buenos Aires; Diario La Nación; Suplemento Económico: Sección "The Wall Street Journal Americas".
- Bertagnini, Armando; 2009. "Management: cómo entenderlo, aplicarlo y aprenderlo"; Argentina; Prentice Hall - Pearson Education; 1ra Edición.
- Bossidy, L.; Charan R.; 2002. "Execution: the discipline of getting things done"; Crown Business; (Síntesis en Boock Summary 6 de Gestión)
- Caro González, Francisco J.; 1992. "Caso Berlusconi"; basado en los libros: «Berlusconi, carrera a la italiana» de Regine Igel, Editorial Espasa Calpe; y «Tiburones de la comunicación» de Eric Frattini y Yolanda Colías, Ed. Pirámide, 1996.
- Deans G.; Kroeger F.; Zeisel S.; December 2002. "The consolidation Curve"; EE-UU; Harvard Business Review.
- Doz, Yves; Hamel, Gary; 1998. "Alliance Advantage. The Art of Creating Value through Partnering"; EE-UU; Harvard Business School Press.
- Drucker, Peter; 1999. "La Administración en una época de grandes cambios"; Buenos Aires; Ed. Sudamericana.
- Ellison, Sarah; 09-09-2003. "Cuando la cuota de mercado es prioridad"; Buenos Aires; Diario La Nación; Suplemento Económico: Sección "The Wall Street Journal Americas"
- Hamel & Prahalad; 1995. "Competiendo por el futuro"; Buenos Aires; Ariel; 1ra Edición.
- Hernández Sampieri, R.; Fernández Collado, C. y Baptista, P.; 1998. "Metodología de la Investigación"; México; McGraw-Hill.
- Hax, Arnoldo C.; Majluf, Nicolás S.; 1996. "Gestión de empresa con una visión estratégica"; Argentina; Ed. Dolmen, 4ta Edición.
- Hill, C.; Jones, G.; 1996. "Administración Estratégica. Un enfoque integrado"; Colombia; McGraw-Hill; 3ra Ed.

- Izon, D.L.; 2004. "Estrategia: Enfoque basado en los Recursos"; Paper Innédito; Argentina; FCE – UBA.
- Izon, D. L.; Ene 2012. "Trabajo Final de Project Management"; Buenos Aires; Universidad de San Andrés.
- Johnson, Mark; Christensen, Clayton & Kugermann, Henning; 2009. "Un nuevo desafío: reinventar el modelo de negocios"; Management Herald; May- 2009; (13-16).
- Khanna, Tarun; Krishna G. Palepu; Jul-Aug 1997. "Why Focused Strategies May be Wrong for emerging markets"; EE-UU; Harvard Business School; Reprint 97404.
- Kim, Chan W. & Mauborgne Renée; 2008. "La Estrategia del Océano Azul"; Bogotá; Editorial Norma; 1ra Edición.
- Kotler, Philip; 1996. "Dirección de Mercadotecnia"; México; Prentice Hall; 8va Edición.
- Krajewski Lee J.; Malhotra Manoj K.; Ritzman Larry P.; 2008. "Administración de Operaciones. Procesos y Cadenas de Valor"; Pearson Addison-Wesley; México; 8va Edición.
- Markides, Constantinos; November-December 1997. "To Diversify or not to Diversify"; EE-UU; Harvard Business Review.
- Meliones, Jon; 2000. "Ahorrando dinero, salvando vidas"; EE-UU; Harvard Business Review; Noviembre-Diciembre 2000; (48-53.)
- Mintzberg, Henry; 1997. "El proceso estratégico"; México; Prentice Hall; 1ra edición.
- Mintzberg, Henry.; 1991. "Mintzberg y la Dirección"; Madrid; Ed. Díaz de Santos, 1ra edición.
- Mintzberg, Henry; January-February; 1994. "The Fall and Rise of Strategic Planning"; EE-UU; Harvard Business Review; Reprint 94107.
- Mintzberg, Henry; Lampel, Joseph y Ahlstrand, Bruce; 1999. "Safari a la estrategia"; Barcelona; Ed. Granica; 1ra edición.
- Mintzberg, Henry; Lampel, Joseph y Ahlstrand, Bruce; Jul-Ago 1998. "La estrategia y el Elefante"; Buenos Aires; Revista Gestión; Volumen 3; (24-34).
- Molina, Federico; Oct 2011. "Apuntes y Transparencias de la materia Fusiones y Adquisiciones de Empresas"; Buenos Aires; Universidad de San Andrés.

- Nalebuff, B.; Brandenburger, A; 1996. "Coo-petencia"; Colombia; Ed. Norma; 1ra Edición.
- Osegowitsch, Thomas; Madhok, Anoop; January 2003. "Vertical Integration is dead, or is it?"; "Business Horizons"; EE-UU; Indiana University Kelley School of Business.
- Osterwalder, Alexander; Pigneur, Yves; 2010. "Business Model Generation"; USA; Ed. Wiley; 1ra Edición.
- Porter, Michael; May-June 1987. "From Competitive advantage to Corporate Strategy"; EE-UU; Harvard Business Review; Reprint 87307.
- Porter, Michael; 2005. "Estrategia y Ventaja Competitiva"; Buenos Aires; Ed.Deusto; 1ra Edición.
- Porter, Michael; 2009. "Ser competitivos"; España; Ed.Deusto; 10ma. Edición
- Prahalad, C.K.; Hamel, G.; May-June 1990. "The core competence of the corporation"; EE-UU; Harvard Business Review; Reprint 90311.
- Reinartz, W.; Kumar, V.; July 2002. "The Mismanagement of Customer Loyalty"; EE-UU; Harvard Business Review.
- Robbins, Stephen; Coulter, Mary; 2010. "Administración"; México; Ed. Pearson; 10ma Edición.
- Ryals, Lynette; 2005. "Making Customer Relationship Management work: the measurement and profitable management of customer relationships"; EE-UU; American Marketing Association, vol. 69.
- Saenz, Alfredo; 2009. "Negocios exitosos argentinos", Argentina; Ed. Planeta; 1ra edición.
- Sallenave, Jean-Paul; 2002. "Gerencia y Planeación estratégica"; Bogotá; Editorial Norma, 20va edición.
- Shingo, Shigeo; 1985. "A revolution in manufacturing: The SMED system"; EE-UU; Productivity Press.
- Shingo, Shigeo; 1989. "A Study of the TOYOTA Production System", EE-UU; Productivity Press.
- Solana, Ricardo F.; 1993. "Administración de organizaciones"; Argentina; Ediciones Interoceánicas S.A.; 3ra edición.
- Spinadel, Pablo; Oct-Nov 2011. "Notas del autor y Presentaciones de Clase del Seminario de Project Management"; Buenos Aires; Universidad de San Andrés.

- Stake, R.; 1999. "Investigación con estudio de casos"; Madrid; Editorial Morata.
- Steizel, Sebastián; 2008. "Los Aprendizajes de un Proceso de Internacionalización: Quinsa en Bolivia", Caso UdeSA; Universidad de San Andrés.
- Vicente, M.A.; Ayala, J.C.; 2008. "Principios Fundamentales para la Administración de Organizaciones"; Argentina; Ed. Prentice Hall; 1ra Edición.
- Welch, Jack; Welch, Suzy; 2005. "Winning"; EE-UU; Editorial Collins; 1ra Edición.

Artículos Web Consultados:

- "Alianza de Arcor con Danone"; <http://old.clarin.com/diario/2004/03/04/p-02002.htm>; (Consultado 27/02/2012)
- "Arcor y Coca Cola sellan alianza estratégica para desarrollar productos: nace Menthoplus Powerade"; <http://www.sitemarca.com/2010/06/22/arcor-y-coca-cola-sellan-alianza-estrategica-para-desarrollar-productos-nace-menthoplus-powerade/>; (Consultado 27/02/2012)
- "Arcor se asocia con Danone y toma las riendas de Bagley"; <http://old.clarin.com/diario/2004/04/02/p-02201.htm>; (Consultado 27/02/2012)
- "Arcor colocó obligaciones negociables por u\$s 200 millones al 7,25%"; <http://finanzas.iprofesional.com/notas/106821-Arcor-coloco-emisiones-negociables-por-us-200-millones-al-725>; (Consultado 26/04/2012)
- "Autorizan la fusión de Norte-Tía con Carrefour"; <http://edant.clarin.com/diario/2000/05/04/o-02001d.htm>; (Consultado 19/04/2012)
- "Balance General de Molinos"; http://www.molinos.com.ar/reportespdf/Memoria_balance/31-12-10Balance%20General.pdf; (Consultado 27/02/2012)
- "Benjamin Bloom - La Taxonomía de Dominios del Aprendizaje"; http://es.wikipedia.org/wiki/Benjamin_Bloom; (Consultado: 06/12/2011)
- "Bloom's Taxonomy Visualizations Cheat Sheet"; <http://edvibes.blogspot.com/2009/03/blooms-taxonomy-visualizations-cheat.html>; (Consultado: 06/12/2011)

- “BMW y PSA seguirán colaborando en el desarrollo de motores pequeños”;
<http://es.autoblog.com/2010/02/02/bmw-y-psa-seguiran-colaborando-en-el-desarrollo-de-motores-peque/>; (Consultado 27/02/2012)
- “BMW y PSA extienden su acuerdo de colaboración”;
<http://www.diariomotor.com/2010/10/19/bmw-y-psa-extienden-su-acuerdo-de-colaboracion/>; (Consultado 27/02/2012)
- “BMW y PSA lanzan de forma conjunta nuevos motores de gasolina de 1,6 litros”;
<http://www.elmundo.es/elmundomotor/2005/06/21/empresas/1119356170.html>; (Consultado 27/02/2012)
- “Dos años y medio después de la quiebra, GM registró ganancias récord”;
<http://america.infobae.com/notas/44447-Dos-anos-y-medio-despues-de-la-quiebra-GM-registro-ganancias-record>; (Consultado 26/04/2012)
- “El alfajor se expande, pero la barra de cereal da pelea”;
http://www.ieco.clarin.com/economia/alfajor-expande-barra-cereal-pelea_0_653334886.html; (Consultado 29/02/2012)
- “El grupo Perez Companc va por más”; <http://www.lanacion.com.ar/2937-el-grupo-perez-companc-va-por-mas>; (Consultado 28/04/2012)
- “Ford puso en marcha un programa para agrupar a sus proveedores”;
<http://www.cars-magazine.com.ar/ford-puso-en-marcha-un-programa-para-agrupar-a-sus-proveedores/>; (Consultado 28/04/2012)
- “Ford Pacheco cumplió 50 años”;
<http://ar.noticias.autocosmos.yahoo.net/2011/11/22/ford-pacheco-cumplio-50-anos>; (Consultado 28/04/2012)
- “Fusiones y adquisiciones impulsan las bolsas de EE-UU”;
<http://online.wsj.com/article/SB10001424053111903480904576510461599079314.html>; (Consultado 25/03/2012)
- “General Motors en quiebra”; <http://www.pagina12.com.ar/diario/economia/2-125908-2009-06-01.html>; (Consultado 26/04/2012)
- “GM quiebra y Obama la salva”; <http://www.economias.com/2009-06-01/2122/gm-quiebra-y-obama-la-salva/>; (Consultado 26/04/2012)

- “Google abre la millonaria caja de las tecnológicas;
<http://bectn.blogspot.com/2011/08/google-abre-la-millonaria-caja-de-las.html>;
(Consultado 25/03/2012)
- “Helados Pirulo, nuevo éxito del conurbano”;
<http://www.lanacion.com.ar/716334-helados-pirulo-nuevo-exito-del-conurbano>; (Consultado 26/04/2012)
- “JUMBO: Aprobaron su fusión con Disco”; <http://www.asteriscos.tv/negocios-1072.html>; (Consultado 19/04/2012)
- “Kodak abandona el negocio de las cámaras”;
<http://online.wsj.com/article/SB10001424052970203824904577213321519672582.html>; (Consultado 28/04/2012)
- “La base de la pirámide como fuente de innovación”;
<http://www.wharton.universia.net/index.cfm?fa=viewArticle&id=1799>;
(Consultado 26/04/2012)
- “La belga Interbrew compra la brasileña Ambev y crea la mayor productora de cerveza del mundo”; <http://old.clarin.com/diario/2004/08/27/um/m-821231.htm>; (Consultado 19/04/2012)
- “La cerveza Quilmes ya pasó a estar totalmente en manos brasileñas”;
<http://edant.clarin.com/diario/2006/04/14/elpais/p-01601.htm>; (Consultado 19/04/2012)
- “La dueña de Quilmes ahora es la cervecera más grande del mundo”;
<http://edant.clarin.com/diario/2008/07/15/elpais/p-01715275.htm>; (Consultado 19/04/2012)
- “La Fusion entre NORTE, TÍA y CARREFOUR conmueve al negocio de los super”; <http://www.pagina12.com.ar/1999/99-08/99-08-31/pag15.htm>;
(Consultado 19/04/2012)
- “La historia secreta de la mayor venta del año”;
<http://edant.clarin.com/suplementos/economico/2002/07/28/n-00611.htm>;
(Consultado 28/04/2012)
- “La Taxonomía de Bloom y sus dos actualizaciones”;
<http://www.eduteka.org/TaxonomiaBloomCuadro.php3>; (Consultado: 06/12/2011)

- “LinkedIn vs los números rojos”;
<http://www.cnnexpansion.com/negocios/2011/02/28/linkedin-vs-los-numeros-rojos>; (Consultado 25/03/2012)
- “Las claves de la quiebra de General Motors (o cómo reinventar la rueda)”;
<http://jumastorga.wordpress.com/2009/06/09/las-claves-de-la-quiebra-de-general-motors-o-como-reinventar-la-rueda/>; (Consultado 26/04/2012)
- “Los 5 celulares mas caros del mundo”;
<http://www.denunciando.com/celulares-53/91497-los-5-celulares-mas-caros-del-mundo.html>; (Consultado 28/04/2012)
- “Los celulares mas caros del mundo”; <http://listas.20minutos.es/lista/los-celulares-mas-caros-del-mundo-298944/>; (Consultado 28/04/2012)
- “Los 10 celulares mas caros del mundo”;
<http://www.planetacurioso.com/2010/10/25/los-10-celulares-mas-caros-del-mundo/>; (Consultado 28/04/2012)
- “Los Norte se transforman en Carrefour Express”;
<http://www.iprofesional.com/notas/47321-Los-Norte-se-transforman-en-Carrefour-Express.html>; (Consultado 19/04/2012)
- “Nace la mayor cervecera del mundo: Brahma se une a la belga Interbrew”;
<http://edant.clarin.com/diario/2004/08/28/elpais/p-02801.htm>; (Consultado 19/04/2012)
- “Nace SonyEricsson”; <http://www.jmarquez.com/2001/05/16/3653326/>;
(Consultado 27/02/2012)
- “Nuestra Compañía / Todo sobre Arcor / Arcor Hoy / Integración Vertical”;
<http://www.arcor.com.ar/PageController.aspx?pgid=5&secid=1>; (Consultado 01/03/2012)
- “Otra fusión aérea: se unen TAM y LAN”;
http://www.clarin.com/economia/fusiones_adquisiciones/fusion-aerea-unen-TAM-LAN_0_316768410.html; (Consultado 21/04/2012)
- “Otro capítulo en la fusión Jumbo-Disco”;
<http://www.lanacion.com.ar/677882-otro-capitulo-en-la-fusion-jumbo-disco>;
(Consultado 19/04/2012)

- “Pandora quiere ‘sintonizar’ sus finanzas”;
<http://www.cnnexpansion.com/negocios/2011/02/28/pandora-afina-sus-finanzas>; (Consultado 25/03/2012)
- “Pelea de familia en Casa Tía”; <http://edant.clarin.com/diario/1998/11/18/o-03201d.htm>; (Consultado 19/04/2012)
- “Pelea por los jugos en polvo”; <http://www.lanacion.com.ar/1429375-pelea-por-los-jugos-en-polvo>; (Consultado 27/02/2012)
- “Philips dejara de fabricar televisores”; <http://www.lanacion.com.ar/1366585-philips-dejara-de-fabricar-televisores>; (Consultado 25/03/2012)
- “Philips y Cabrales presentan Senseo: Una nueva y práctica forma de preparar delicioso café de una manera rápida y sencilla, con sólo presionar un botón.”;
http://www.newscenter.philips.com/ar_es/standard/about/news/press/2011/cafeterasenseo_philipscabrales.wpd; (Consultado 27/02/2012)
- “Philips y Cabrales se asocian para vender café en cápsulas económicas”;
<http://www.cronista.com/negocios/Philips-y-Cabrales-se-asocian-para-vender-cafe-en-capsulas-economicas-20110713-0015.html>; (Consultado 27/02/2012)
- “Pirelli inauguró el primer tramo de inversión de uss 600 millones”;
<http://www.telam.com.ar/nota/23183/>; (Consultado 26/04/2012)
- “Por qué se fusionan Quilmes y Ambev”;
<http://edant.clarin.com/suplementos/economico/2002/05/12/n-00411.htm>; (Consultado 19/04/2012)
- “Qué es The Exxel Group y qué papel juega en la economía del Mercosur”;
<http://www.espectador.com/text/gdesup/sup05102.htm>; (Consultado 28/04/2012)
- “RIM busca ayuda externa para evaluar sus opciones”;
<http://www.enter.co/moviles/rim-busca-ayuda-externa-para-evaluar-sus-opciones/>; (Consultado 26/04/2012)
- “Se vendió DeRemate.com”; <http://www.lanacion.com.ar/1043616-se-vendio-derematecom>; (Consultado 25/03/2012)

- “Skype, historia de una empresa codiciada”;
<http://bectn.blogspot.com/2011/05/skype-historia-de-una-empresa-codiciada.html>; (Consultado 25/03/2012)
- “Sony compra la totalidad de Sony Ericsson”;
<http://www.redusers.com/noticias/sony-compra-la-totalidad-de-sony-ericsson/>; (Consultado 27/02/2012)
- “Sony compra Ericsson por 1.500 millones de dólares”;
<http://www.eurogamer.es/articulos/2011-10-27-sony-compra-ericsson-por-1-500-millones-articulo>; (Consultado 27/02/2012)
- “Supermercados: vuelve Casa Tía y jubilan a Disco”;
<http://fortunaweb.com.ar/2011-10-12-66209-aires-de-cambio-en-el-retail-vuelve-una-cadena-y-otra-cambia-de-nombre/>; (Consultado 19/04/2012)
- “Telefónica compró Movicom BellSouth”; <http://www.lanacion.com.ar/579899-telefonica-compro-movicom-bellsouth>; (Consultado 28/04/2012)
- “The Exxel Group compró Casa Tía”; <http://www.lanacion.com.ar/121890-the-exxel-group-compro-casa-tia>; (Consultado 19/04/2012)
- “Tía es extranjera: Exxel la compró en U\$S 630 millones”;
<http://edant.clarin.com/diario/1999/02/02/o-01201d.htm>; (Consultado 19/04/2012)

Páginas Web Consultadas:

- <http://www.aysa.com.ar/>; (Consultado 21/04/2012)
- <http://www.bicworld.com/es/acerca-de-bic/nuestra-vision/>; (Consultado 21/04/2012)
- <http://www.bimbo.com.ar/>; (Consultado 19/04/2012)
- <http://www.cencosud.com.ar/>; (Consultado 24/03/2012)
- <http://www.edenor.com.ar/cms/SP/EMP/ACE/VIS.html>; (Consultado 02/03/2012)
- http://www.galiciasustentable.com/GaliciaSustentable/Informe_RSC/BG_Infome2010.pdf; (Consultado 21/04/2012)
- <http://www.ge.com/>; (Consultado 28/04/2012)
- <http://global-sei.com/products/index.html>; (Consultado 28/04/2012)

- <https://www.google.com.ar/intl/es-419/about/corporate/company/tenthings.html>; (Consultado 21/04/2012)
- <http://goldvish.com/>; (Consultado 28/04/2012)
- <http://www.grupoclarin.com/ir/Informacion-Corporativa/Estructura-Corporativa>; (Consultado 27/02/2012)
- <http://www.havanna.com.ar/>; (Consultado 28/04/2012)
- <http://www.kpmg.com/AR/es/WhoWeAre/Paginas/Nuestrosvalores.aspx>; (Consultado 21/04/2012)
- <http://www.ledesma.com.ar/>; (Consultado 28/04/2012)
- http://www.merck.com.ar/company/merck_in_argentina/merck_quimica_argentina_saic/mensaje_corporativo/nuestra_vision/; (Consultado 21/04/2012)
- <http://www.microsoft.com/about/en/us/default.aspx>; (Consultado 21/04/2012)
- <http://www.pampaenergia.com/>; (Consultado 28/04/2012)
- <http://www.samsung.com/ar/aboutsamsung/corporateprofile/affiliatedcompanies.html>; (Consultado 28/04/2012)
- <http://www.siemens.com/entry/cc/en/>; (Consultado 28/04/2012)
- http://www.swatchgroup.com/en/brands_and_companies/; (Consultado 28/04/2012)
- <http://www.tata.com/businesses/sectors/index.aspx>; (Consultado 28/04/2012)
- <http://www.techint.com/default.aspx>; (Consultado 27/02/2012)
- http://www.telefonica.com/es/about_telefonica/html/home/home.shtml; (Consultado 28/04/2012)
- http://www.telmexinternacional.com/assets/html/adn_mv.html; (Consultado 21/04/2012)
- <http://www.toyota.com.ar/>; (Consultado 19/04/2012)
- <http://www.uba.ar/>; (Consultado 27/02/2012)
- <http://www.udesa.edu.ar/Sobre-San-Andres/Mision-y-valores>; (Consultado 21/04/2012)
- <http://www.unilever-ancam.com/conocenos/nuestramision/>; (Consultado 21/04/2012)
- <http://w1ww.vertu.com/>; (Consultado 28/04/2012)

14. Anexos



Universidad de
SanAndrés

15. Anexo 1

Bibliografía de los Programas analizados

	Programa de Grado – UBA / FCE
Materia	“Administración General”
Profesores Titulares	Jorge Etkin / Ricardo Wainstein
Fecha / Plan de Estudios	1997 / Resol. Consejo Directivo: 4116 / 97

Bibliografía Básica:

- Chiavenato, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. Editorial Mc Graw Hill. Bogotá, 1996.
- Etkin, Jorge. La empresa competitiva. Su grandeza y decadencia. Editorial Mc Graw Hill, Chile, 1996.
- Kliksberg, Bernardo. El pensamiento organizativo. Del taylorismo a la teoría de la organización. Editorial Norma. Bs. As 195.
- Nadler D. y Gerst M. Arquitectura organizativa. Ediciones Granica. Buenos Aires, 1996.
- Perel, Vicente y otros. Administración General. Organización, planeamiento y control. Ediciones Macchi, Buenos Aires, 1996.

Bibliografía Complementaria:

- Ader, Jorge y colaboradores. Las organizaciones. Editorial Paidós, Buenos Aires, 1996.
- Albrecht, Karl. Misión de la empresa. Ed. Paidós. Barcelona, 1996.
- Álvarez, Felipe. Principios de Administración. Ediciones Eudecor, Córdoba, 1996.
- Bolman L. y Deal T. Organización y liderazgo. El arte de decidir. Editorial Addison-Wesley. Delaware (EUA), 1995.
- Covey, Stephen. Liderazgo centrado en principios. Ed. Paidós. Buenos Aires, 1996.
- Drucker, Peter. La gerencia. Tareas y responsabilidades. Ed. El Ateneo, Buenos Aires, 1990.

- Etkin J. y Schvarstein. Identidad de las organizaciones. Invariancia y cambio. Editorial Paidós. Barcelona, 1997.
- Koontz, Harold. Elementos de Administración. Editorial Mc Graw Hill, México, 1996.
- Newman, William. La dinámica administrativa. El proceso administrativo. Editorial Diana. México, 1994.
- Senge, Peter. La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. Ed. Granica. Bs. As. 1995.



Universidad de
San Andrés

	Programa de Grado – UBA / FCE
Materia	“Administración General”
Profesores Titulares	Luís María Ghiglione
Fecha / Plan de Estudios	2010 / Resol. Consejo Directivo: 706 / 10

Bibliografía Obligatoria:

- Planeamiento y Control de Gestión, Ghiglione Luis M. y otros, Ed. Macchi, 2006.
- Introducción a la Teoría General de la Administración; Chiavenato, Idalberto; Mc Graw Hill, 2005.
- Principios de Administración, Álvarez, Héctor F., Ed. Eudecor, Córdoba, 2000.
- Organizaciones, Ader J. J. y otros, Ed. Paidós, 2001.
- Administración, Hampton, David, Mc. Graw Hill, México, 1995.
- Dirección y Administración de Empresas, Donnelly J. J. y otros, Ed. Addison Wesley, 1995.
- Kliksberg, Bernardo, El pensamiento organizativo, Ed. Tesis, Buenos Aires, 1994.

Bibliografía Ampliatoria:

- La quinta disciplina; P. Senge; Editorial Granica, Barcelona 1993.
- Administración y Estrategia; Hermida Jorge y otros, Ed. Macchi.
- Administración: Pasado, Presente y Futuro; Perel, Vicente y otros, Ed. Macchi.
- Administración de Organizaciones, Solana, Ricardo F., Ed. Interoceanicas, 1993.
- Que es Administración, Larocca, Héctor y otros, Ed. Macchi 2001.
- El Proceso Estratégico (Edición Breve), Henry Mintzberg y otros, Prentice Hall.
- Introducción a la Administración de Organizaciones, De Zuani, Elio Rafael, Ed. Maktub, Salta 2002.
- Administración; Koontz, Harold; Mc Graw Hill, 2002.

- Viabilidad de las organizaciones. Formas de sobrevivir y crecer en medios inciertos, Etkin, Jorge, Ed. Macchi, Buenos Aires, 1985.
- Las Fabulas Antiburocráticas de Ackoff, Ackoff Russell, Granica, Barcelona, 1993.
- Capsulas de Ackoff, Administración en pequeñas dosis, Ackoff Russell, Limusa, México, 1999.
- Principios Fundamentales para la Administración de Organizaciones, Vicente Miguel A., Ayala Juan C, Beltrami, M. V., Bonatti, Patricia, Bonelli, M; De Mendonca, A; Franco, Jorge; Fuccarace, J.; Gatto, Agustín; Gongora, Norberto H.; Mosos, Hernán; Jacobson Hernán G; Kent, Patricia; Larocca, Héctor; Mazza, R.; Parisi A.M.; Scarano, Eduardo y Schulman, Diana, Pearson, 2008.
- La gestión de equipos eficaces. Organizaciones del siglo XXI, Fainstein, H., Ed. Macchi, 1997.
- Dirección de organizaciones. Larocca, Héctor y Vicente Miguel A., Macchi, 1993.
- Estructuras y Procesos, L. M. Ghiglione y otros, Ed. Macchi, 2001.
- El Comportamiento Administrativo, Simon, Herbert, Ed. Aguilar, 1962.
- XIX Asamblea Nacional de Graduados en Ciencias Económicas, Tucumán, 1999.
- Administración Recursiva, Frischknecht, Federico, Ed. Ateneo
- Sistemas de Planeamiento y Control; Anthony, Robert, Ed. Ateneo
- Principios de Administración; Ghiglione, Luis M., El Coloquio.
- Gerencia y Planeación Estratégica, Sallenave, Jean; Editorial Norma, 1991.
- La estructuración de las organizaciones; Henry Mintzberg; Editorial Ariel.
- Diseño de organizaciones eficientes; Mintzberg, Henry; El Ateneo, 1999.
- Administración General, Perel, V. y otros; Macchi, Buenos Aires, 1996.
- E-fectividad gerencial, Fresco Juan C., Prentice Hall, 2000.
- Administración, Robbins Stephen y Couller Mary, Prentice Hall.
- Principios de Administración Científica, Taylor F. W., Herrero Hnos, 1964.
- Reingeniería, M. Hammer y J. Champy; Editorial Norma.
- Planificación de la empresa del futuro, Russell Ackoff, Ed. Limusa, 1991.
- Un concepto de planeación de empresas; Russell Ackoff; Editorial Limusa.

- Ventaja competitiva, M. Porter, Ed. Cecsca.
- La estrategia de la empresa; H. Igor Ansoff, Ed. Universidad de Navarra, 1965.
- Comunicación y Organización; A. Bartoli, Editorial Paidós.
- Productividad total; J. G. Belcher; Editorial Granica.
- Las tres caras del poder, K. Boulding; Editorial Paidós.
- La ética en la empresa; M. T. Brown, Editorial Paidós.
- Las empresas como sistemas culturales; T. Deal y A. Kennedy, Editorial Sudamericana.
- Administración de Responsabilidad Social, Narvaez J. y Volpentesia J., Editorial CC, 1994.
- Calidad, productividad y competitividad; W. F. Deming, Ediciones Diaz de Santos.
- La innovación y el empresariado innovador; Drucker P.; Editorial Sudamericana.
- Las nuevas realidades, Drucker Peter, Editorial Sudamericana.
- La gerencia en tiempos difíciles; Peter Drucker, El Ateneo.
- El cambiante mundo del ejecutivo; Peter Drucker; El Cronista Comercial.
- La sociedad postcapitalista; Peter Drucker, Editorial Sudamericana.
- Las fronteras de administración; Peter Drucker, Editorial Sudamericana.
- Administración y futuro; Drucker Peter, Editorial Sudamericana.
- Sistemas de planeamiento y control en la empresa; Emery, J., Ateneo.
- Alianzas estratégicas; J. B. Lewis; Editorial Vergara.
- Teoría de la organización; J. March y H.Simon; Editorial Ariel.
- Benchmarking; M. Spendolini; Editorial Norma.
- Como administrar con el método Deming. Walton Mary, Editorial Norma.
- Estrategia competitiva. Porter, Michael, CECSA, 1983.
- Ventaja competitiva, Porter, Michael, CECSA, 1985.

	Programa de Grado – UBA / FCE
Materia	“Administración General”
Profesores Titulares	Miguel Ángel Vicente
Fecha / Plan de Estudios	2008 / Resol. Consejo Directivo: 3377 / 08

Bibliografía Obligatoria:

- Harold Koonz, Heinz Weihrich “Administración una perspectiva global” Editorial Mc Graw Hill, decima edición México 2000
- Vicente Miguel Ángel y otros: “Fundamentos de Administración de las organizaciones” Editorial La Ley Buenos Aires 2005
- Vicente Miguel Ángel, Ayala Juan Carlos, y otros. “Principios Fundamentales para la Administración de Organizaciones. Editorial Pearson. Buenos Aires.2008
- Stoner James, Freeman Harold, Gilbert Daniel “Administración” Editorial Prentice Hall Sexta Edición México 1996

Bibliografía Complementaria:

- Ackoff, R.: Planificación de la Empresa del Futuro. Limusa, México, 1991.
- Ader, J.J. y otros: Organizaciones. Paidós, Buenos Aires, 1993.
- Braidot, N.: Marketing total. Tesis, Buenos Aires, 1990.
- Castreje Suarez, J.: Abordajes en el pensamiento administrativo. Buenos Aires, 1996.
- Chiavenato, I.: Introducción a la Teoría General de la Administración. Mc Graw-Hill, 1993.
- Donnelly, J.J. y otros: Dirección y Administración de Empresas, 8va. Edición, Addison Wesley, 1995.
- Drucker Peter: La sociedad postapocalíptica, Sudamericana, Buenos Aires, 1993.
- Etkin, J.: Viabilidad de las organizaciones. Formas de sobrevivir y crecer en medios inciertos, Macchi, Buenos Aires, 1985.
- Etkin, J.: Capital social y Valores. Granica. 2007
- Fainsten, H.: La gestión de equipos eficaces. Organizaciones del siglo XXI. Macchi, Buenos Aires, 1997.

- Hax, A.: Estrategia Empresaria. El Ateneo, Buenos Aires, 1998.
- Hay, J.: Justo a Tiempo. Norma, Bogotá, 1989.
- Kent, P.: "La Gestión ambiental en la Empresa". Buyatti. Buenos Aires. 1999.
- Kliksberg, B.: El pensamiento organizativo. Tesis, Buenos Aires, 1994.
- Koontz, Harold y Wellrich, Heinz: Elementos de Administración. Mc Graw-Hill, 5ª Edición, 1991.
- Larocca, H. y Vicente, M. A.: Dirección de Organizaciones, Macchi, Buenos Aires, 1993.
- Larocca, H. y Franco J. y otros: "Que es la Administración", Macchi, Segunda Edición, Buenos Aires, 2002.
- Mintzberg, H.: Diseño de organizaciones eficientes. El Ateneo, Buenos Aires, 1999. Ed. Original en Inglés, Prentice –Hall, 1983.
- Morgan G. "Imágenes de la Organización". Alfaomega. México, 1991.
- Odiome, G.: Administración por objetivos. El Ateneo, Buenos Aires, 1979.
- Osziak, O. (comp.): Teoría de la Burocracia Estatal: enfoques críticos, Paidós, Buenos Aires, 1984.
- Perel, V. y otros: Administración General, Macchi, Buenos Aires, 1996.
- Porter, M.: Estrategia Competitiva. CECSA, México, 1983.
- Porter, M.: Ventaja Competitiva. CECSA, México, 1985.
- Rifkin, J.: "La era del acceso". Editorial Paidós. Buenos Aires, 2004.
- Sallenave J.: Gerencia y planeación estratégica. Tesis-Norma, Buenos Aires, 1991.
- Senge, P.: La quinta disciplina. Granica, Barcelona, 1993.
- Schvarstein, L.: Psicología Social de las Organizaciones. Paidós, Buenos Aires, 1994.
- Taylor, F.: Principios de Administración Científica. Herrero Hnos., México, 1964.

	Programa de Grado – UdeSA
Materia	“Introducción a la Administración”
Profesores Titulares	Diego Pando
Fecha / Plan de Estudios	Otoño de 2012

- Operaciones. Morgan, G. (1989): Imágenes de la Organización, Capítulo 2, Norma, Buenos Aires.
- Entorno. Jones, G. y George, J. (2006): Administración contemporánea, pág. 63-66 y Capítulo 6, Mc Graw-Hill, México.
- Ventaja competitiva. Porter, M. (1990): The Competitive Advantage of Nations, Harvard Business Review, march-april.
- Estrategia. Sbdar, M. (comp.) (2009): Master en Negocios: estrategia, del análisis a la implementación, para que no quede guardada en un cajón, Capítulos 3 y 4, Arte Gráfico Editorial Argentino, Buenos Aires.
- Marketing I Sbdar, M. (comp.) (2009): Master en Negocios: marketing total, de la comunicación al marketing relacional, ¿qué hay más allá de las 4P?, Capítulos 1, 3, 4, 8 y 10, Arte Gráfico Editorial Argentino, Buenos Aires. Lectura complementaria: Dvoskin, R. (2004): Fundamentos de Marketing, Capítulo 1, Granica, Buenos Aires
- Marketing II. Pereira, M. (2009): “Marketing en tiempos de crisis”, en M. Sbdar (comp.): Master en Negocios: management en tiempos de crisis, Arte Gráfico Editorial Argentino, Buenos Aires.
- Recursos Humanos I. Jones, G. y George, J. (2006): Administración contemporánea, Capítulo 12, Mc Graw-Hill, México.
- Recursos Humanos II. Jones, G. y George, J. (2006): Administración contemporánea, Capítulo 12, Mc Graw-Hill, México.
- Da Silva, R. (2002). Teorías de Administración, Capítulo 3, Thomson, Bogotá.
- Morgan, G. (1989): Imágenes de la Organización, Capítulo 2, Norma, Buenos Aires.
- Jones, G. y George, J. (2006): Administración contemporánea, pág. 63-66 y Capítulo 6, Mc Graw-Hill, México.

- Mintzberg, H. (1993): “La estructuración de las organizaciones”, en H.Mintzberg y J. Quinn: El Proceso Estratégico. Conceptos, contextos y casos, Mc Graw-Hill, Buenos Aires.
- Mintzberg y la Dirección, Ficha de cátedra. Lectura complementaria: Mintzberg, H. (1989): Mintzberg y la Dirección, Capítulos 7, 8 y 9 Díaz de Santos, Barcelona.
- Mintzberg y la Dirección, Ficha de cátedra. Lectura complementaria: Mintzberg, H. (1989): Mintzberg y la Dirección, Capítulos 7, 8 y 9 Díaz de Santos, Barcelona.
- Porter, M. (1990): The Competitive Advantage of Nations, Harvard Business Review, march-april.
- Sbdar, M. (comp.) (2009): Master en Negocios: estrategia, del análisis a la implementación, para que no quede guardada en un cajón, Capítulos 3 y 4, Arte Gráfico Editorial Argentino, Buenos Aires.
- Sbdar, M. (comp.) (2009): Master en Negocios: marketing total, de la comunicación al marketing relacional, ¿qué hay más allá de las 4P?, Capítulos 1, 3, 4, 8 y 10, Arte Gráfico Editorial Argentino, Buenos Aires. Lectura complementaria: Dvoskin, R. (2004): Fundamentos de Marketing, Capítulo 1, Granica, Buenos Aires
- Pereira, M. (2009): “Marketing en tiempos de crisis”, en M. Sbdar (comp.): Master en Negocios: management en tiempos de crisis, Arte Gráfico Editorial Argentino, Buenos Aires.
- Jones, G. y George, J. (2006): Administración contemporánea, Capítulo 12, Mc Graw-Hill, México.
- Jones, G. y George, J. (2006): Administración contemporánea, Capítulo 12, Mc Graw-Hill, México.
- Molinari, P. (2009): “Habilidades de comunicación”, en M. Sbdar (comp.): Master en Negocios: Influyendo para que las cosas se hagan en la empresa, Arte Gráfico Editorial Argentino, Buenos Aires.
- Schein, E.: Cultura Organizacional y liderazgo, Ficha de cátedra.
- Mintzberg, H. (1992) “El juego del poder y sus jugadores”, en H. Mintzberg: El Poder en la Organización, Ariel, Buenos Aires. Lichtmann, J. (2009): “Manejo del conflicto en las organizaciones”, en M. Sbdar (comp.): Master

en Negocios: Influyendo para que las cosas se hagan en la empresa, Arte Gráfico Editorial Argentino, Buenos Aires.

- Fisher, R. y otros (1993): Sí...de acuerdo!, Capítulos 2, 3, 4 y 5, Editorial Norma, Bogotá.
- Chiavenato, I. (2002): Administración en los nuevos tiempos, Capítulo 5, Mc Graw-Hill, Bogotá.



Universidad de
SanAndrés

	Programa de Grado – UdeSA
Materia	“Introducción a la Administración”
Profesores Titulares	Jorge Walter
Fecha / Plan de Estudios	Otoño de 2012

- Berger, S. (2006), How we compete: what companies around the world are doing to make it in today’s global economy, Currency/Doubleday, New York.
- Chiavenato, I. (1994), Administración de Recursos Humanos, McGraw-Hill, Santafé de Bogotá.
- Da Silva, R. (2002), Teorías de Administración, Thomson, Bogotá.
- Hammer, M. y J. Champy (1993), Reengineering the corporation: a manifesto for business revolution, Harper Business, New York.
- Hax, A. y N. Majluf (1999), Estrategia para el liderazgo competitivo, Granica, Buenos Aires.
- Hickman C. y M. Silva (1990), Cómo organizar hoy empresas con futuro, Granica, Buenos Aires.
- Hill, C. y G. Jones (1996), Administración estratégica: un enfoque integrado, McGraw-Hill Interamericana, Santafé de Bogotá.
- Imai, M., Kaizen.
- Krajewski, L. y L. Ritzman (1993), Operations Management: strategy and analysis, Addison-Wesley, Boston.
- Lambin, J. (1995), Marketing estratégico, McGraw-Hill, Madrid.
- Mc Carthy, J. y W. Perreault (1994), Fundamentos de comercialización: Principios y métodos, El Ateneo, Buenos Aires.
- Mintzberg, H. (1991), Mintzberg y la dirección, Díaz de Santos, Madrid.
- Mintzberg, H. (1983), El Poder en la organización, Ariel, Barcelona.
- Mintzberg, H. y J. Quinn (1993), El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos, Prentice-Hall, México.
- Monden, Y., El sistema de producción de Toyota.
- Morgan, G. (1991), Imágenes de la Organización, Alfaomega, Buenos Aires.
- Reich, R. (1993), El trabajo de las naciones, Vergara, Buenos Aires.
- Schein, E. “Cultura organizacional y liderazgo”. Documento de Cátedra, Jorge Walter.

- Terrence, D. y A. Kennedy (1999), The new corporate cultures: revitalizing the workplace after downsizing, mergers and reengineering, Perseus, Reading, Mass.
- Ulrich, D. (1997), Recursos Humanos Champions, Harvard Business Review Press, Boston.



Universidad de
San Andrés

	Programa de Grado – UdeSA
Materia	“Introducción a la Administración”
Profesores Titulares	Adrián Darmohraj
Fecha / Plan de Estudios	Otoño de 2011

- Chiavenato, I. (1994), Administración de Recursos Humanos, McGraw-Hill, Santafé de Bogotá.
- Da Silva, R. (2002), Teorías de Administración, Thomson, Bogotá.
- Hammer, M. y J. Champy (1993), Reengineering the corporation: a manifesto for business revolution, Harper Business, New York.
- Hax, A. y N. Majluf (1999), Estrategia para el liderazgo competitivo, Granica, Buenos Aires.
- Hickman C. y M. Silva (1990), Cómo organizar hoy empresas con futuro, Granica, Buenos Aires.
- Hill, C. y G. Jones (1996), Administración estratégica: un enfoque integrado, McGraw-Hill Interamericana, Santafé de Bogotá.
- Imai, M., Kaizen.
- Krajewski, L. y L. Ritzman (2008), Administración de Operaciones: procesos y cadenas de valor, México: Pearson Educación.
- Lambin, J. (1995), Marketing estratégico, McGraw-Hill, Madrid.
- Mc Carthy, J. y W. Perreault (1994), Fundamentos de comercialización: Principios y métodos, El Ateneo, Buenos Aires.
- Mintzberg, H. (1991), Mintzberg y la dirección, Díaz de Santos, Madrid.
- Mintzberg, H. (1983), El Poder en la organización, Ariel, Barcelona.
- Mintzberg, H. y J. Quinn (1993), El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos, Prentice-Hall, México.
- Monden, Y., El sistema de producción de Toyota.
- Morgan, G. (1991), Imágenes de la Organización, Alfaomega, Buenos Aires.
- Reich, R. (1993), El trabajo de las naciones, Vergara, Buenos Aires.
- Schein, E. “Cultura organizacional y liderazgo”. Documento de Cátedra, Jorge Walter.

- Terrence, D. y A. Kennedy (1999), The new corporate cultures: revitalizing the workplace after downsizing, mergers and reengineering, Perseus, Reading, Mass.
- Ulrich, D. (1997), Recursos Humanos Champions, Harvard Business Review Press, Boston.



Universidad de
SanAndrés

Programa de MBA – UdeSA	
Materia	“Management Estratégico y Procesos de Cambio”
Profesores Titulares	Armando Bertagnini
Fecha / Plan de Estudios	1er Trimestre, Año 2010

Bibliografía Obligatoria:

- Bertagnini, Armando; “Management: cómo entenderlo, aplicarlo y aprenderlo”; Prentice Hall - Pearson Education; 2009.
- Mintzberg, Henry; “Managing”; Berrett-Koehler, 2009.

Bibliografía por capítulos:

- Conger J.; Spreitzer G. y Lawler III; “El manual del cambio para líderes. Una guía esencial para establecer el rumbo y pasar a la acción.(Traducción); Paidós Empresa; 2000.
- Harvard Business Review on Leadership; Grupo Editorial Planeta/Ediciones Deusto, 2004 (Traducciones)
- Kotter, John; “Lo que de verdad hacen los gerentes”. Mayo-junio 1990
- Markides, Constantinos; “Diversificar o no diversificar”; Noviembre-diciembre 1997.
- Kotter, John; “Liderar el cambio: por qué fracasan los intentos de transformación?”; (M-A 1995).
- Goffee R.; Jones G.; “Que mantiene unida a la empresa moderna?”; Noviembre-diciembre 1996.
- Porter, Michael; “Ser competitivo: nuevas aportaciones y conclusiones” (Trad.) (Introd.y Cap.2); Deusto, 1999.
- Porter, Michael; “Estrategia y ventaja competitiva” (trad.) (Cap.2 y 7); Col.Líderes del management (La Nación). Planeta-Deusto, 2005.

Artículos y Papers:

- Bertagnini, Armando; “Líderes del tercer milenio”; Colección Clarín-Mercado. Años 2000/2001:
 - “Ventajas competitivas. El enfoque de la cadena de valor”- fasc.4
 - “Diez claves para el desarrollo empresario” – fasc.5

- “Trazado de escenarios” – fasc. 9
- “Visión: Las diagonales del cambio” – fasc. 24
- Borkinshaw y Goddard; “¿Cuál es su modelo de gestión?” Gestión, mayo-junio 2009.
- Dutra y Grandpré; “De la arquitectura a la acción”. Gestión, enero/febrero 2000.
- Hodgetts R., Luthans F. y Slocum J.; “Un mundo sin tiempos ni fronteras”; Gestión – marzo/abril 2000.
- Johnson, Christensen & Kugermann; “Un nuevo desafío: reinventar el modelo de negocios”; Management Herald, Mayo 2009.
- Kotter, John; “Cómo transformar una crisis en un motivador organizacional”; Management Herald, diciembre 2008.
- Markides, Constantino; “Colonizar vs. consolidar”; Gestión, noviembre-diciembre 2003.
- Mc Kinsey; “Hacia un cambio radical”; Gestión, julio-agosto 2008.
- Prahalad CK & Bhattachayya; “Un nuevo modelo de organización para las empresas globales”; Management Herald, julio 2008.
- Prahalad CK & Krishman; “Cuatro tendencias que cambian la forma de innovar y crear valor”; Management Herald, octubre 2008.
- Roberto M. y Levesque L.; “Jardineros del cambio”; Gestión, enero-febrero 2006.
- Slywotzky y otros; “Es el modelo o soy yo?”, Gestión, mayo-junio 2007
- Yip G. y Johnson G.; “Una vuelta de tuerca”; Gestión, setiembre-octubre 2007.

Casos - Metodología Harvard/Abordaje Sistémico:

- “Cuando el outsourcing fracasa”
- “Cuando hay dificultades, ¿que pasa con TQM?”
- “Transformando en local el conocimiento global”
- “El caso Hewlett-Packard”, versión 2010/1
- “El caso Google”, versión 2010/1

Bibliografía Ampliatoria:

- Balogun, Julia & Hope Hailey, Verónica (Cap.1 y 2); “Exploring strategic change”; Prentice Hall, 1999.
- Bertagnini, Armando; “Las diagonales del cambio empresario”; Edic. Macchi; 1998; (2da.edic.).
- Bertagnini, Armando; “Estrategia, management y cambio: el estado actual del debate”; Colección “Estrategias de Negocios”; N°4; Edit.Coyuntura; 2000.
- Bolman L & Deal T. (Cap. 1, 15, y 18); “Reframing organizations”; Jossey-Bass, 2003 (3rd.edit.).
- Bossidy L. & Charan R.; “Execution: the discipline of getting things done”; Crown Business, 2002 (Síntesis en Boock Summary 6 de Gestión).
- Bridges, William; (Cap. 1, 6, y 7) “Dirigiendo el cambio” (trad.); Deusto, 2004, 2da.edic.
- CERALE (Bertagnini, Forteza, Pinot y otros) (Cap.3); “L’Argentine, Terre d’investissement ; Editions L’Harmattan (París), 2008.
- Christensen C. y otros; “The innovator’s solution”. HPSP, 2003.
- Christensen C. y otros; “Seeing What’s next”. HBS P, 2004
- de Kluyver, Cornelis; “Pensamiento estratégico. Una perspectiva para los ejecutivos”; Pearson Education, 2003 (Prentice Hall)
- Goold, M.; Campbell A.; “Designing effective organizations”; Jossey- Bass; 2002.
- Hammer, M.; “La agenda” (trad.); Col. Líderes del Management (La Nación). Planeta-Deusto, 2005.
- Hamel, Gary (Cap.1, 2 y 3); “The future of management”; HBS Press, 2007.
- Harvard Business Review on Leadership; Grupo Editorial Planeta/Ediciones Deusto, 2004 (Traducciones).
- Zaleznick, A.; “Directivos y líderes: ¿Son diferentes?”, HBR, marzo-abril 1992.
- Duck, Jeani; “Gestionar el cambio: el arte del equilibrio”. HBR, noviembre-diciembre 1993.
- Etzioni, Amitai, “La adopción de decisiones humilde”. HBR, julio-agosto 1989.
- Conger, Jay; “El necesario arte de la persuasión”. HBR, mayo-junio 1998.

- Joyce, Nohria & Roberson; "What (really) works". HarperBusiness, 2003.
- Kaplan R. & Norton D.; "Aligment". HBSP, 2006. «The execution Premium». HBSP; 2008.
- Kim Ch. & Mauborgne R.; (Cap. 1 y 2); "Blue Ocean Strategy". HBS Press, 2005.
- Manning, Tony; "Making sense of strategy". Zebra Press, 2001.
- McGrath R. & Mac Millan, I.; "The entrepreneurial mindset". HBSP; 2000.
- Means, Gready y Schneider, David, "Metacapitalismo" (traducción). Deusto, 2000.
- Mintzberg, Henry; "El trabajo del directivo: folclore y realidad", HBR, marzo-abril 1990.
- Mintzberg, Henry; "Diseño de organizaciones eficientes" (Cap. 1, 3, 6 y 7). Edit. Ateneo, 1989.
- Mintzberg, Henry; "Directivos, no MBA's (traduc.). Deusto, 2005.
- Normann, Richard; "Reframing Business: when the map changes the landscape"; Wiley; 2001.
- Prahalad C.K. & Krishnan M.S.; "The new age of innovation: driving co-created value through global networks"; McGraw-Hill; 2008.
- Ringland, Gill; "Scenarios in Business"; John Wiley & Sons; 2002.
- Sallenave, Jean Paul; La gerencia integral; Edit. Norma, 2002.
- Trompenaars F. & Proud'Homme P. ; "Managing Change across corporate cultures"; Capstone (Wiley), 2004.
- Tushman M. & O'Reilly; Ch.III "Winning through innovation"; Harvard Business School Press, 1997.

Artículos y Papers Complementarios:

- Bain & Co.; "Por donde empezar: las 3 dimensiones de una revitalización sustentable"; Rev.Gestión, julio-agosto 2004.
- Beer M. y Nohria N.; "Un cambio de código"; Rev. Gestión, enero-febrero 2001.
- Bertagnini, Armando; "La informática define la competitividad empresarial"; Rev. Assanews. Nos.13, 15 y 16. Años 1999/2000.

- Bertagnini, Armando; "Management estratégico del cambio"; UDESA –Dpto Administración de Empresas- Docto.de trabajo N°11, 2000.
- Bertagnini, Armando; "Entrepreneurial mindset en las empresas radicadas en la Argentina"; UDESA – Dpto.Adm. de Empresas – Doc.de trabajo N°35, 2002.
- Bertagnini, Armando; "Cómo hacer más competitiva a la Argentina"; Revista Fortuna (Documento), 21/7/03, p.44/49.
- Booz Allen; "Las 4 bases del ADN organizacional"; Rev.Gestión; Setiembre-Octubre; 2004.
- Booz & Co.; "La ventaja exclusiva"; Revista Gestión; Enero-Febrero 2009.
- Booz & Co.; "Estrategia: cómo ganar cambiando el juego"; Revista Gestión; Mayo-Junio; 2009.
- Carr, Nicholas; "IT doesn't matter". HBR, may 2003.
- Carr, Nicholas; "Does IT matter? An HBR debate". HBR, june 2003. Stewart, Thomas (editor)
- Chesbrough y Appeyard; "Hacia una estrategia abierta"; Gestión, mayo-junio, 2009.
- Christensen y otros; "Gestione eficazmente el cambio"; Management Herald, enero 2007.
- D'Aveni, Richard; "Esferas de influencia"; Rev. Gestión, noviembre-diciembre 2004.
- IBM (Div.) Consultoría, "La empresa del futuro"; Estudio mundial de CEO, 2008.
- Malone, Thomas; "Modelo distribuido"; Gestión, noviembre-diciembre 2008.
- Markides, Constantino; "Con precisión de ajedrecista"; Rev.Gestión; Setiembre-Octubre; 2005.
- McKinsey; "No siempre es bueno ser global"; Revista Mercado, Junio 1998.
- Prahalad C.K. & Hamel G.; "Competing for the future"; Harvard Business Review; July-August; 1994.
- Pfeffer, Jeffrey; "La fuerza de la evidencia"; Rev. Gestión; Setiembre-Octubre 2006.
- Quy Guy y Mintzberg H.; "Con el ritmo adecuado"; Rev.Gestión; Setiembre/Octubre; 2003.

- Prahalad, C.K.; “Negocios en la base de la pirámide”; Gestión, Mayo-Junio 2002.
- Prahalad & Hamel; “The core competence of the corporation”; Harvard Business Review; May-June 1990.
- Zook, Chris; “Necesitamos renovar nuestro “core business”?; Management Herald; Junio 2007.



Universidad de
San Andrés

	Programa de MBA – UdeSA
Materia	“Temas Avanzados de Estrategia”
Profesores Titulares	Jorge Colla / Mariano Filippini
Fecha / Plan de Estudios	2do Trimestre, Año 2010

Bibliografía Obligatoria:

- Renée Dye y Olivier Sibony, “How to improve strategic planning”, McKinsey Quarterly, 2007.
- Jack Welch y Suzy Welch, Winning, capítulo 11, “Estrategia”, 2005.
- A.G. Lafley, “What Only the CEO Can Do”, Harvard Business Review, artículo R0905D, 2009.
- Henry Mintzberg, “The Fall and Rise of Strategic Planning”, Harvard Business Review, artículo 94107, 1994.
- Porter, “From Competitive advantage to Corporate Strategy”, Harvard Business Review, Mayo-Junio 1987.
- Hamel and Prahalad, “Strategy as Stretch and Leverage”, Harvard Business Review, Marzo-Abril 1993.
- Hamel and Prahalad, “The Core Competences of the Corporation”, Harvard Business Review, Mayo-Junio 1990.
- Tarun Khanna and Krishna Palepu, “Why Focused Strategies May be Wrong for Emerging Markets”, Harvard Business Review, 97404, Julio-Agosto 1997.
- The 2009 BCG 100 New Global Challengers: How Companies from Rapidly Developing Economies Are Contending for Global Leadership, 2009, The Boston consulting Group, The Challengers’ Rapid Rise to Global Leadership pgs. 7-12 and The 2009 New Global Challengers pgs. 13-21
- Yves Doz y Gary Hamel, Alliance Advantage: The art of creating value through partnering, capítulo 1, “The New Alliance Game”, 1998.
- Geoffrey Cullinan, Jean-Marc Le Roux y Rolf-Magnus Weddigen, “When to Walk Away from a Deal”, Harvard Business Review, artículo R0404F, 2004.
- Ronald N. Ashkenas, Lawrence J. Demonaco y Suzanne C. Francis, “Making the Deal Real: How GE Capital Integrates Acquisitions”, Harvard Business Review, artículo 98101, 1998.

- Allas and Lowth, "How Vertical Intergration Can Sap Profits", The McKinsey Quarterly, número 3, 1996.
- Osegowitsch and Wadhok, "Vertical Integration is Dead, or is it?", Business Horizons, enero 2003.
- Anita McGahan, "How Industries Change", Harvard Business Review artículo R0410E, 2004.
- Graeme K. Deans, Fritz Kroeger y Stefan Zeisal, "The Consolidation Curve", Harvard Business Review, artículo F0212B, 2002.
- Bossidy y Charan, Execution. The Discipline of Getting Things Done, New York, Crown Business, 2002.

Bibliografía Optativa:

- Seraf De Smedt and Michel Van Hoey, "Integrating steel giants: An interview with the ArcelorMittal postmerger managers", McKinsey Quarterly 2008, febrero 2008.
- G. Hamel and C. K. Prahalad, "Competing for the Future", Harvard Business Review, artículo 94403, 1994.
- Yves Doz y Gary Hamel, Alliance Advantage: The art of creating value through partnering, capítulo 2, "Discovering value in alliances", 1998.
- Copeland, Koller and Murrin, Valuation, 3rd edición, capítulo 4, John Wiley & Sons, Inc., 2000.
- Coyne and Subramanian, "Bringing Discipline to Strategy", The McKinsey Quarterly Anthology, 2000.
- Hax and Wilde, The Delta Project: Discovering New Sources of Profitability in a Networked Economy, capítulos 1 y 2, Palgrave MacMillan, 2001.
- Wise and Baumgartner, "Go Downstream: The New Profit Imperative in Manufacturing", Harvard Business Review, septiembre- octubre 1999.
- Zielke and Phol, "Virtual Vertical Integration, the Key to Success", The McKinsey Quarterly, número 3, 1996.
- Hugh Courtney, Jane Kirkland y Patrick Viguerie, "Strategy Under Uncertainty", Harvard Business Review, artículo 97603, 1997.
- Goedhart y Haden, "Emerging Markets Aren't as Risky as You Think", The McKinsey Quarterly, Special Edition: Global Directions, 2003.

Casos:

- Michael G. Rukstad, Sasha Mattu y Asya Petinova, "Ice-Fili", LACC Case 704S2, versión en español, 2003.
- "The Walt Disney Company: The entertainment King"
- "Sharp Corp.: Technology strategy"
- Los Aprendizajes de un Proceso de Internacionalización: Quinsa en Bolivia, Caso UdeSA
- Alianza Estratégica John Deer y Nuevo Banco de Santa Fé, Caso UdeSA.
- Aceros Majdalani, presentación en clase.
- Merging two acquisitions: How Minetti built a high performance cohesive organization (A) IMD-3-1484
- Arauco (A): Forward Integration or Horizontal Expansion?
- "Empresas CAP 1994"
- "Emerging Business Opportunities at IBM (A)"
- "GE Co, 1984"
- "GE's Two-Decade Transformation: Jack Welch's Leadership"

16. Anexo 2

Google - Nuestra filosofía: Diez cosas ciertas que sabemos

"El motor de búsqueda perfecto," dice el co-fundador Larry Page, "entendería perfectamente lo que quieres decir y te daría exactamente lo que estás buscando." Cuando Google comenzó, habrías estado gratamente sorprendido al ingresar una consulta de búsqueda y encontrar una respuesta al instante. El éxito de Google se debe precisamente a que fuimos mejores y más rápidos, a la hora de encontrar una respuesta, que el resto de los motores de búsqueda de la época.

Pero la tecnología ha avanzado mucho desde entonces y la cara de la web ha cambiado. Al reconocer que la búsqueda es un problema que jamás será resultado, seguimos exigiendo los límites de la tecnología existente para brindar un servicio rápido, preciso y fácil de usar, al que pueda acceder cualquier persona que busque información, ya sea desde un escritorio en Boston o por teléfono en Bangkok. También utilizamos las lecciones que aprendimos de la búsqueda para enfrentar aún más desafíos.

Mientras seguimos mirando hacia el futuro, estos principios fundamentales guían nuestras acciones.

1. Enfócate en el usuario y el resto se hará solo.

Desde el comienzo, nos enfocamos en brindar al usuario la mejor experiencia posible. Incluso si estamos diseñando un nuevo navegador de Internet o ajustando la apariencia de la página principal, tomamos la precaución de asegurarnos de que, en última instancia todo te servirá a ti, mucho más que a nuestros objetivos internos o a nuestras ganancias. La interfaz de nuestra página principal es pura y simple y las páginas se cargan de forma instantánea. La ubicación en los resultados de búsqueda jamás se vende a nadie y las publicidades no solo están marcadas como tales, sino que ofrecen contenido relevante y no distraen. Y cuando creamos nuevas herramientas y aplicaciones, lo hacemos pensando en que deben funcionar tan bien, que no necesites plantearte de qué otra manera podrías haberlas diseñado.

2. Es mejor hacer una cosa realmente bien.

Lo nuestro es la búsqueda. Con uno de los grupos de investigación más grandes del mundo dedicado exclusivamente a resolver problemas de búsqueda, sabemos lo que hacemos bien y también cómo hacerlo mejor. Gracias a la continua repetición de problemas difíciles, hemos podido resolver problemas complejos y brindar mejoras continuas a un servicio que ya hace que encontrar información sea una experiencia rápida y fluida para millones de personas. Nuestra dedicación a mejorar las búsquedas nos ayuda a aplicar lo que hemos aprendido a productos nuevos como Gmail y Google Maps. Nuestra esperanza es trasladar el poder de la búsqueda a áreas no exploradas y ayudar a las personas a acceder y utilizar aún más la cada vez mayor cantidad de información en sus vidas.

3. Rápido es mejor que lento.

Sabemos que tu tiempo es valioso, por eso, cuando buscas una respuesta en la web, la quieres de inmediato: y nos gusta complacer. Debemos ser los únicos en el mundo que pueden decir que nuestro objetivo es que las personas abandonen nuestra página principal lo antes posible. Al reducir los excesos de bits y bytes de nuestras páginas e incrementar la eficiencia de nuestro entorno de servicio, hemos rotos nuestros propios récords de velocidad más de una vez y por eso el tiempo promedio de respuesta para un resultado de búsqueda es de una fracción de segundo. Tenemos la velocidad en mente cada vez que lanzamos un producto, ya sea una aplicación móvil o Google Chrome, un navegador diseñado para ser lo suficientemente rápido para un navegador moderno. Y seguimos trabajando para que todo funcione aún más rápido.

4. **La democracia en la web funciona.**

La búsqueda de Google funciona porque se apoya en los millones de individuos que publican vínculos en sitios web para determinar qué otros sitios ofrecen contenido de valor. Evaluamos la importancia de cada página web usando más de 200 señales y una variedad de técnicas, que incluyen nuestro algoritmo patentado PageRank™, que analiza qué sitios fueron "votados" como las mejores fuentes de información por otras páginas a lo largo de la web. A medida que la web crece, este enfoque mejora, porque cada nuevo sitio es un nuevo foco de información y otro voto a contabilizar. Por esta misma vía, trabajamos activamente en el desarrollo de software abierto, donde la evolución sucede gracias al esfuerzo colectivo de muchos programadores.

5. **No necesitas estar en tu escritorio para obtener una respuesta.**

El mundo se vuelve cada vez más móvil: la gente quiere acceder a la información sin importar dónde esté y cuando sea que la necesita. Somos los pioneros en la oferta de nuevas tecnologías y soluciones para servicios móviles que ayudan a las personas en todo el mundo a realizar un sinnúmero de actividades desde sus celulares, desde revisar sus correos electrónicos y eventos en el calendario a mirar videos, sin mencionar las distintas formas de acceder a la Búsqueda de Google desde un teléfono. Asimismo, esperamos alimentar esta innovación para los usuarios móviles del mundo con Android, una plataforma móvil gratuita de fuente abierta. Android posibilita la apertura que permitió el ingreso de Internet en el mundo de la telefonía celular. Android beneficia no solo a los consumidores, que tienen más opciones y nuevas e innovadoras experiencias, sino que amplía las oportunidades de ingresos a los proveedores, fabricantes y desarrolladores.

6. **Puedes ganar dinero sin hacer el mal.**

Google es un negocio. Los ingresos que generamos derivan de la oferta de tecnología de búsqueda a empresas y de la venta de las publicidades que aparecen en nuestro sitio y en otros sitios de toda la web. Cientos de miles de anunciantes de todo el mundo utilizan AdWords para promocionar sus productos; cientos de miles de editores aprovechan las ventajas de nuestro programa AdSense para publicar anuncios relevantes al contenido de sus sitios. Para asegurarnos de que estamos sirviendo a nuestros usuarios (sean

anunciantes o no), trazamos una serie de principios que guían nuestros programas y nuestras prácticas publicitarias:

- No permitimos que se muestren anuncios en las páginas de resultados que no sean relevantes para el lugar donde aparecen. Creemos firmemente que los anuncios pueden brindar información útil si y solo si tienen relación con lo que estás buscando; por eso, es posible que en determinadas búsquedas no encuentres ningún anuncio.
- Creemos que la publicidad puede ser llamativa sin ser estridente. No aceptamos publicidad mediante ventanas emergentes, porque interfiere con nuestra habilidad de ver el contenido que solicitaste. Descubrimos que los anuncios de texto que son relevantes para la persona que los lee, elevan mucho más las tasas de clic que los anuncios que aparecen al azar. Cualquier anunciante, ya sea grande o pequeño, puede aprovechar las ventajas de este medio tan demandado.
- Las publicidades en Google están siempre claramente identificadas como un "Enlace patrocinado," para que no comprometan la integridad de los resultados de búsqueda. Nunca manipulamos las listas de clasificación para que nuestros socios ocupen puestos más altos en nuestros resultados de búsqueda y no se puede comprar un mejor lugar en PageRank. Nuestros usuarios confían en nuestra objetividad y no existe ganancia a corto plazo que justifique una traición a esa confianza.

7. Siempre hay más información allá afuera.

Cuando terminamos de indexar en Internet más páginas HTML que cualquier otro servicio de búsqueda, nuestros ingenieros pusieron su atención en aquella información que no era de tan fácil acceso. Algunas veces, solo hacía falta integrar nuevas bases de datos a las búsquedas, por ejemplo, agregar un número de teléfono, dirección y directorio empresarial en la búsqueda. Otros esfuerzos requerían de un poco más de creatividad, por ejemplo, ofrecer la posibilidad de buscar archivos de noticias, patentes, publicaciones académicas, miles de millones de imágenes y millones de libros. Y nuestros investigadores continúan buscando maneras de traer toda la información del mundo a la gente que busca respuestas.

8. La necesidad de información traspasa todas las fronteras.

Nuestra empresa se fundó en California pero nuestra misión es facilitar el acceso a la información a todo el mundo y en todos los idiomas. Para tal fin, tenemos oficinas en más de 60 países, mantenemos más de 180 dominios de Internet y brindamos más de la mitad de nuestros resultados a personas que residen fuera de Estados Unidos. Ofrecemos la interfaz de búsqueda de Google en más de 130 idiomas, ofrecemos a la gente la posibilidad de restringir los resultados al contenido escrito en su propio idioma y nos esforzamos por brindar el resto de nuestras aplicaciones y productos en todos los idiomas y formatos accesibles que sea posible. Gracias a nuestras herramientas de traducción, la gente puede descubrir contenido escrito en otras partes del mundo, en idiomas que no

hablan. Con estas herramientas y con la ayuda de traductores voluntarios, pudimos mejorar notablemente la variedad y la calidad de los servicios que ofrecemos aún en los rincones más remotos del planeta.

9. **Se puede ser serio sin usar corbata.**

Nuestros fundadores construyeron Google alrededor de la idea de que el trabajo debe ser un desafío y que el desafío debe ser placentero. Creemos que es más probable que las cosas creativas y maravillosas surjan con la cultura empresarial adecuada: y eso no significa simplemente lámparas de lava y pelotitas de goma. Se pone énfasis en los logros grupales y se siente orgullo por los logros individuales que contribuyen a nuestro suceso generalizado. Ponemos mucho énfasis en nuestros empleados: personas apasionadas y enérgicas con experiencias diferentes y con enfoques creativos ante el trabajo, el juego y la vida. Tal vez nuestra atmósfera es informal, pero cuando las nuevas ideas surgen en la cola de la cafetería, en una reunión de equipo o en el gimnasio, se intercambian, se prueban y se ponen en práctica con una velocidad chispeante y es probable que estas ideas sean la plataforma de lanzamiento para un proyecto nuevo destinado para uso mundial.

10. **Genial no es suficiente.**

Para nosotros, ser geniales en algo es un punto de partida, no una meta. Nos fijamos objetivos que sabemos que todavía no podemos alcanzar, porque sabemos que, en el esfuerzo por lograrlo, podemos llegar más lejos de lo que creíamos. Mediante la innovación y la repetición, pretendemos tomar aquellas cosas que funcionan bien y mejorarlas de maneras inesperadas. Por ejemplo, cuando uno de nuestros ingenieros notó que la búsqueda funcionaba bien cuando las palabras estaban bien escritas, se preguntó qué pasaba con las que tenían algún error. Eso lo llevó a crear un corrector ortográfico intuitivo y más útil.

Aún si no sabes exactamente qué estás buscando, encontrar respuestas en la web es nuestro trabajo, no el tuyo. Intentamos anticipar las necesidades que nuestra audiencia global aún no articuló y satisfacerlas con productos y servicios que fijen nuevos estándares. Cuando lanzamos Gmail, tenía más espacio de almacenamiento que ningún otro servicio de correo electrónico disponible. En retrospectiva, ofrecer eso parece obvio: pero eso es porque ahora tenemos nuevos estándares para el almacenamiento de correo electrónico. Ese es el tipo de cambio que intentamos establecer y siempre buscamos lugares nuevos donde marcar la diferencia. En última instancia, nuestra insatisfacción constante con el modo en el que están las cosas se convierte en la fuerza que impulsa todo lo que hacemos.

17. Anexo 3

Visión de BIC:

Nuestra Visión

Simple -	Inventiva	Confiable	Para todos en cualquier parte
----------	-----------	-----------	-------------------------------

Los productos BIC® le hacen la vida más fácil al consumidor.

Los productos BIC® proporcionan soluciones sencillas para las necesidades diarias. Al crear su primer producto, el bolígrafo BIC® Cristal®, BIC escogió ir directamente a lo esencial: crear algo simple, confiable, que todos pudieran utilizar, facilitando algo que todos hacemos. Esta visión está en el centro de todo movimiento que BIC lleva a cabo.

Nuestra Visión

Simple	Inventiva -	Confiable	Para todos en cualquier parte
--------	-------------	-----------	-------------------------------

Las soluciones inteligentes, prácticas y eficientes constituyen nuestro reto.

A lo largo de la historia BIC ha estado siempre a la vanguardia satisfaciendo las necesidades de sus clientes. Cada vez que BIC identifica una necesidad específica, responde con ingenio técnico para optimizar el rendimiento, gracias a su investigación y desarrollo progresivos.

Nuestra Visión

Simple	Inventiva	Confiable -	Para todos en cualquier parte
--------	-----------	-------------	-------------------------------

BIC asegura la calidad y seguridad diaria de 40 millones de productos

La mejor manera de ganarse la lealtad del cliente es proporcionarles la misma calidad de principio a fin. Todo bolígrafo BIC® Cristal® traza una línea de 2 kms. de longitud, que es tan nítida al final como al principio. Cada maxi-encendedor BIC® produce 2.000 flamas, idénticas de la primera a la última. Cada rasuradora BIC Comfort 3® es buena para 10 días de rasuradas; tan eficiente es la primera rasurada como la última.

Nuestra Visión

Simple	Inventiva	Confiable	Para todos en cualquier parte -
--------	-----------	-----------	---------------------------------

Alcanzan todas las necesidades de los consumidores

Escribe en muchos colores, destaque, dibuje, coloree, corrija, encienda una linterna, o rasúrese... con productos BIC, todos los habitantes de nuestro planeta están seguros de encontrar lo que necesitan y a un precio accesible, ofreciendo calidad y confiabilidad. Además, BIC decidió estar en contacto próximo y estrecho con los consumidores en todo el mundo, gracias a sus 3.2 millones de puntos de venta, que van desde los carritos del comerciante ambulante hasta las grandes cadenas de los centros comerciales.

18. Anexo 4

érica

Buenos Aires, jueves 25 de septiembre de 2003

Kodak, en un giro histórico, abandona su énfasis en la fotografía tradicional

POR JAMES BANDLER
THE WALL STREET JOURNAL

Eastman Kodak Co., tal vez la compañía más asociada con su producto insignia en el mundo, está lista para lanzarse de lleno a la producción digital de imágenes, abandonando su énfasis en los productos de fotografía y película tradicionales que le dieron su reputación.

En una acción arriesgada, que la compañía describe como un giro histórico, se espera que Kodak anuncie hoy que aumentará su inversión en áreas que no tienen que ver con la fotografía tradicional, y que hará nuevas incursiones en el territorio digital dominado por competidores grandes y consolidados. Con ello, la firma pretende competir de frente con Hewlett-Packard Co., Canon Inc. y Epson lanzando una amplia línea de impresoras de inyección de tinta para consumidores. Pero además, Kodak planea expandir su línea de productos en el mercado de impresión digital de alta calidad dominado por Xerox Corp.



Daniel Carp

Al mismo tiempo, la empresa dice que ya no hará inversiones significativas a largo plazo en el área de fotografía tradicional y que reducirá todavía más su gasto en investigación y desarrollo para películas fotográficas para el consumidor.

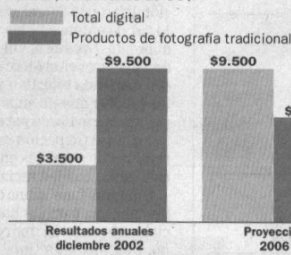
Para mantener lo más que pueda su posición en el negocio de la fotografía tradicional, Kodak comenzará a fabricar películas que se venderán bajo marcas distintas a Kodak, su primer esfuerzo de este tipo en décadas. Asimismo, ha prometido ser más agresiva a la hora de establecer precios en un mercado en el que, históricamente, ha utilizado su posición de marca líder para mantener los precios altos.

La estrategia de Kodak recuerda a la de otras muchas compañías cuyos cómodos modelos de negocios se han visto amenazados por los veloces cambios en la tecnología de la información. La lucha por sobrevivir y adaptarse a estos cambios se ha convertido en uno de los temas más discutidos en el ámbito corporativo actual, y el éxito no está garantizado.

Entre los éxitos más espectaculares de estos años destaca el salto que dio Intel Corp. del negocio de chips de memoria al de microprocesadores. Pero Polaroid Corp., el eterno rival de Kodak, se vio forzado a solicitar la protección de las leyes de

Nueva óptica

Ventas, en millones de US\$



Fuentes: la compañía; Thomson Datastream

bancarrota estadounidenses el año pasado después de intentar por años hallar un reemplazo para sus máquinas fotográficas instantáneas.

Para Kodak, los riesgos son por lo menos tan grandes como la oportunidad de crecimiento. El mercado en el que Kodak ha decidido concentrarse es altamente competitivo.

Las fabricantes de impresoras para el consumidor han recortado agresivamente sus precios en un intento por ganar cuota de mercado, ofreciendo muchos modelos por menos de US\$100 en Estados Unidos. Y si sus ingresos por la venta de película fotográfica caen demasiado rápido, Kodak podría no ser capaz de financiar su iniciativa digital.

De hecho, los resultados de la compañía ya preocupan a muchos observadores. La nueva ofensiva estratégica coincide con el planeado anuncio de hoy sobre si acaso pretende conservar su generoso dividendo de US\$1,80. Ha habido muchas expectativas sobre este beneficio, que actualmente es igual a cerca de un 7,5% del precio de la acción de Kodak. Ese rendimiento está entre los más altos de las empresas más importantes de EE.UU. en un momento en el que los ingresos de Kodak han estado cayendo y su deuda está bajo revisión para una posible rebaja de categoría de recomendación de parte de Standard & Poor's.

Desde hace años, Kodak ha sido consciente de la amenaza que la tecnología digital ha presentado a su negocio tradicional. Ha buscado obtener ingresos en otras áreas, incluyendo el cuidado de la salud, donde tiene un rentable negocio de generación de imágenes. La compañía también fabrica

cámaras digitales y vende más a los consumidores a través de Internet. Sin embargo, Kodak había estado contando con un crecimiento constante de sus ventas de película para el consumidor, especialmente en los mercados emergentes, para que su transición a las nuevas tecnologías fuera más fácil. La decisión de pasar a equipos digitales más avanzados fue motivada en parte por una aceleración más rápida de lo anticipada de la transición de los consumidores de fotografías tradicionales a digitales. En julio, la empresa dijo que la caída en el consumo de película tradicional se está dando el doble de rápido de lo que Kodak había calculado a principios de año.

El presidente ejecutivo de Kodak, Daniel Carp, se refirió a los años de incertidumbre sobre cuándo tendría que tomar esta decisión como "desgaradores" y dijo que ahora sentía como si "se le hubiera quitado un peso" de encima.

"Ahora que el negocio de película claramente ha mostrado su juego, es más fácil seguir adelante con la transformación de la compañía", dijo. Carp y su equipo saben que será difícil ejecutar su plan, que también incluye US\$2.000 millones en adquisiciones de tamaño moderado en los próximos tres años y cerca de US\$1.000 millones en inversiones en las nuevas áreas de crecimiento.

El plan, predice Kodak, aumentará sus ingresos en un 5% ó 6% al año, llevando la cifra anual a US\$16.000 millones en 2006, y a US\$20.000 millones para 2010, frente a cerca de US\$13.000 millones. También incluye que la deuda a largo plazo se reduzca por debajo de los US\$2.000 millones que tenía en 2002.

Actualmente, la fotografía y película tradicionales representan un 70% de los ingresos de Kodak y la totalidad de sus ganancias operativas. Para 2006, la compañía dice que su negocio tradicional se reducirá a un 30% de sus ingresos y la mitad de sus ganancias. Aunque actualmente pierde dinero, el negocio digital, crecerá en 2006 a un 60% de los ingresos, del 30% actual, y representará cerca de la mitad de las ganancias operativas, según cálculos de la empresa.

No obstante, la creación de una Kodak nueva requerirá de muchos sacrificios. La compañía dice que planea reducir el número de variedades de películas que vende en las tiendas. Además, es muy probable que la fuerza laboral de Kodak, que se ha reducido en unos 30.000 empleos desde 1997, siga contrayéndose. En julio, la firma dijo que se vería obligada a despedir a unas 6.000 personas debido a la caída en la venta de película fotográfica.

Fuente: Diario La Nación; Suplemento Económico; Sección "The Wall Street Journal Americas"; 25 de Septiembre de 2003, Buenos Aires.

Cuando la cuota de mercado es prioridad

En tiempos difíciles, empresas como Procter & Gamble lanzan toda su artillería competitiva

POR SARAH ELLISON
THE WALL STREET JOURNAL

Mientras la economía estadounidense se hundía a mediados del año pasado, Kimberly-Clark Corp., principal fabricante de pañales de Estados Unidos, recurrió a una vieja táctica para elevar sus ganancias: trató de enmascarar un aumento de precios del 5% reduciendo el número de pañales por paquete de su marca Huggies.

Pero en lugar de más ganancias, la empresa aprendió una dura lección sobre cómo su archirrival Procter & Gamble Co. está explotando agresivamente el mal momento económico para superar a sus competidores.

El presidente ejecutivo de Kimberly-Clark, Thomas J. Falk, esperaba que Procter & Gamble, el segundo fabricante de pañales de EE.UU., reaccionara con un aumento similar de precios en su marca Pampers, tal cual como lo había hecho en el pasado. Pero cuando los paquetes más pequeños de Huggies llegaron a las estanterías minoristas, P&G recurrió a su amplio colchón financiero. Gastó varios millones de dólares en promociones para que los minoristas redujeran los precios de sus paquetes más grandes de Pampers o que los exhibieran en forma más destacada. P&G subrayó su mayor cantidad de pañales por paquete al estamparle en su envoltorio la palabra "Compare".

Para Falk, esta sorprendente arremetida era "inusitada e inconcebible", a lo que agregó: "No esperábamos que ellos redujeran en un 15% el precio de los Pampers durante cinco meses". Kimberly-Clark se vio obligada a anular su aumento de precios y rápidamente salió a igualar algunas de las promociones de P&G, reduciendo su margen de ganancias. La empresa estuvo por debajo de sus expectativas de ganancias para el tercer trimestre, noticia que le costó una caída del 12% en el precio de su acción en un día.

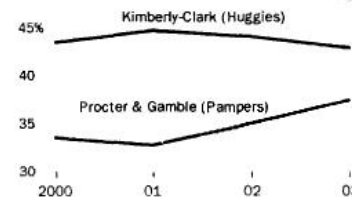
A.G. Lafley, presidente ejecutivo de P&G, no tiene remordimientos. "Tenemos una filosofía y una estrategia. Cuando los tiempos son duros, buscamos aumentar tu cuota de mercado".

P&G es sólo una de las grandes empresas que siguen este libreto. Aprovechan los años de ventas récord para reestructurar sus operaciones, acumular efectivo y hacer adquisiciones. Cuando llega la época de vacas flacas, hacen uso de su buena salud para ganarle mercado a sus competidores.

Otro ejemplo es la industria automotriz. Durante otras recesiones, las tres grandes fabricantes de EE.UU. tendieron a actuar hombro con hombro, ofreciendo los mismos reembolsos generosos pero manteniendo sus precios y, simplemente, absorbiendo la caída en el volumen vendido. Asumían que los consumidores muy endeudados bajarían sus gastos en una caída económica y que las empresas sólo necesitaban capear el temporal. Pero eso ha cambiado. Presionada por los modelos im-

Guerra de pañales

Cuota del mercado de pañales en EE.UU., por ventas en US\$



Fuente: Information Resources

portados, General Motors Corp. ha intentado captar clientes por medio de generosos reembolsos y financiamiento a bajas tasas, en un intento por ganarle mercado a Ford Motor Co. y a DaimlerChrysler AG.

GM fue criticada por reducir la rentabilidad del sector, pero en una conferencia de la industria el presidente ejecutivo de GM, Rick Wagoner, les restó importancia a las acusaciones. "Es hora de dejar de lloriquear y competir", dijo.

En recesiones anteriores, los supermercados estadounidenses se acostumbraron a aumentar los precios para preservar parte de sus ganancias. Pero ahora han enfrentado una enorme competencia de Wal-Mart Stores, que quiere expandir sus operaciones de venta de comestibles, una categoría en la que apenas competía hace unos cinco años. Apoyándose en su logística eficiente y su estructura de costos más bajos, la cadena estadounidense ha mantenido bajos los precios de los comestibles durante la recesión y los meses que la siguieron. Otras cadenas intentan diferenciarse de otras maneras, pero a un alto costo.

Una batalla similar tiene lugar en el mercado de computadoras personales, donde Dell Inc., respaldada en sus bajos costos, ha venido reduciendo los precios de sus PC para intentar quitarle cuota de mercado a su archirrival Hewlett-Packard Co. El último recorte se produjo a los pocos días de que H-P anunciara que su filial de PC había dejado de ser rentable en su tercer trimestre fiscal por la fuerte caída de precios.

Un ajuste de precios realizado por Dell a fines de 2000, cuando el auge de ventas por la explosión de Internet había perdido fuerza, ayudó a empujar a Compaq Computer Corp. a fusionarse con H-P y llevó a la fabricante de computadoras Gate-

way Inc. a abrir una nueva área de productos electrónicos para el hogar.

En la industria mundial de pañales, de US\$ 19.000 millones, la recesión ha intensificado la batalla entre P&G y Kimberly-Clark. Lafley, de 56 años, convirtió a Pampers en una prioridad cuando asumió la presidencia ejecutiva de P&G en 2000 con la promesa de concentrarse en las principales marcas de la empresa, en los grandes clientes y en los grandes mercados.

Para atenuar el embiste de Kimberly-Clark, P&G nombró a Deb Henretta, una madre de 42 años de tres hijos, como presidenta global del área de cuidados para bebés y comenzó una gran revisión de Pampers. P&G invirtió mucho en la renovación de sus productos, sumando mejoras como laterales más elásticos y cierres adhesivos que podían ajustar el tamaño de los pañales.

Luego, P&G llevó sus renovados productos al campo de batalla: las estanterías. Cuando lanzó su renovada línea de Pampers, a comienzos de 2002, P&G redujo otra vez el costo por pañal al aumentar la cantidad de pañales por paquete. Kimberly-Clark imitó el primer recorte de precios pero no el segundo. Los ajustes de precios ya estaban perjudicando a sus márgenes de ganancias y a la empresa le preocupaba que la diferencia de precios entre los pañales de mayor calidad y los pañales comunes estuviera achucándose demasiado, según Dudley Lehman, presidente de la división de cuidados para bebés y niños de Kimberly-Clark.

En cambio, Kimberly-Clark respondió con el intento para aumentar precios mencionado al principio, recortando la cantidad de pañales por paquete y disminuyendo ligeramente el precio por paquete. La decisión de Kimberly-Clark había llevado el precio de un paquete de Huggies a menos de US\$ 16, que los minoristas consideran como una barrera psicológica para los consumidores en EE.UU.

Debido a que P&G no pudo inmediatamente recortar la cantidad de pañales por paquete, Lafley dice que la empresa enfrentó un dilema: dejar el precio de su paquete de pañales por encima del de Huggies y correr el riesgo de perder clientes, o bajar el precio y absorber la diferencia. "La economía no estaba muy bien, los presupuestos eran menores y los pañales son a menudo, si no siempre, el artículo más caro de la compra", dice.

Pero Lafley estaba preparado para este momento. Desde que asumió las riendas de P&G, había recortado costos, cerrado filiales que no rendían y comprado empresas de márgenes más altos como el negocio de belleza de Clairol, en parte para permitirle a P&G tener una mayor flexibilidad en negocios de bajo crecimiento como el de los pañales. P&G decidió no sólo igualar la baja en los precios sino mantener la cantidad de pañales por paquete por varios meses.

Fuente: Diario La Nación; Suplemento Económico; Sección "The Wall Street Journal Americas"; 8 de Septiembre de 2003, Buenos Aires.

20. Anexo 6

Estrategias de Segmentación / Diferenciación en la industria de la Telefonía Celular. A continuación se muestran alguno de los ejemplos más destacados:

