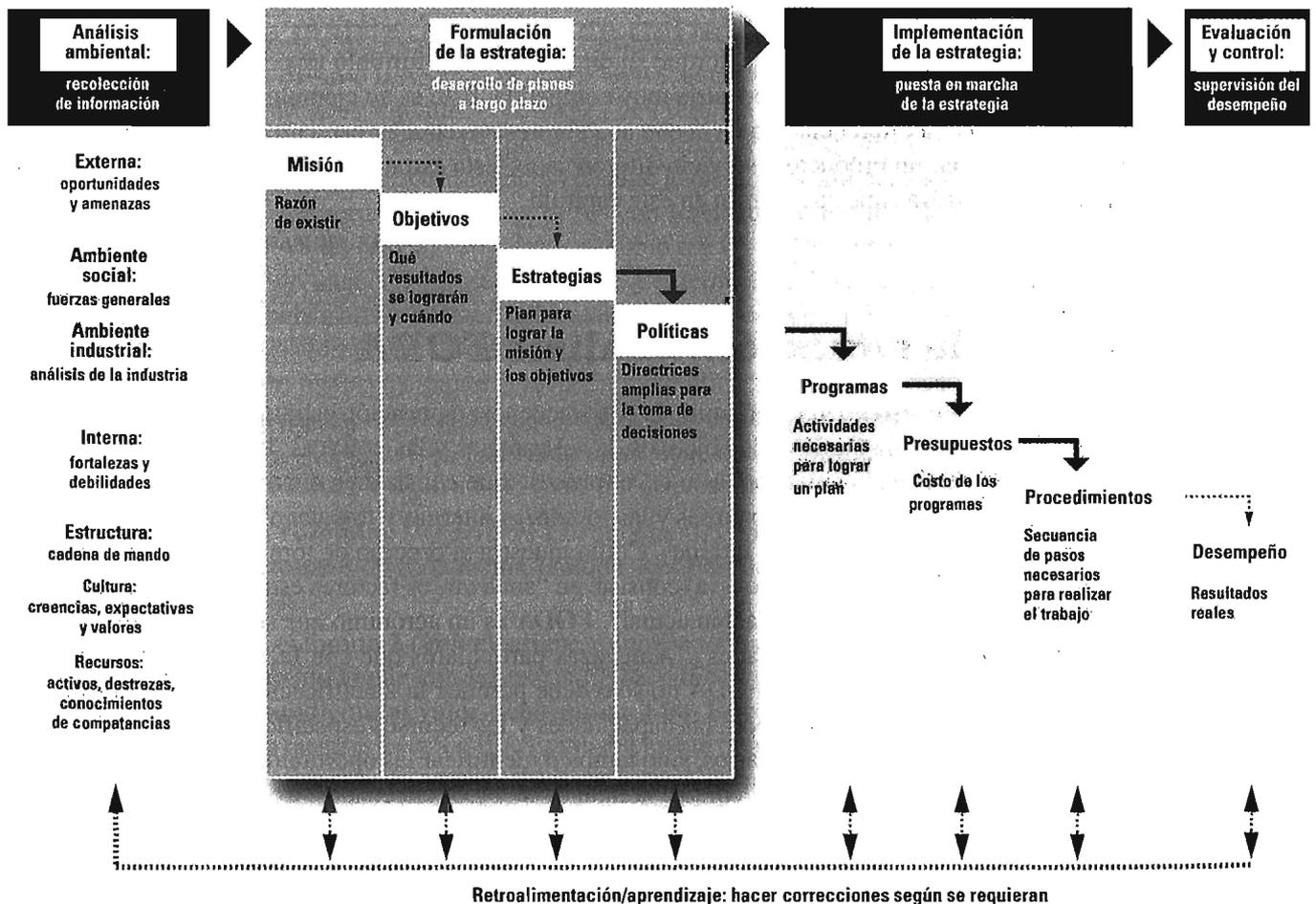




# CAPÍTULO 6

## Formulación de la estrategia: análisis de situaciones y estrategia empresarial



## Objetivos de aprendizaje

Después de leer este capítulo, usted será capaz de:

- Sistematizar la información ambiental y organizacional mediante el empleo del análisis FODA y una matriz SFAS
- Generar opciones estratégicas mediante el empleo de una matriz FODA
- Entender las estrategias competitivas y de cooperación que están disponibles para las corporaciones
- Enumerar las tácticas competitivas que podrían acompañar a las estrategias competitivas
- Identificar los tipos básicos de alianzas estratégicas

**MIDAMAR CORPORATION ES UNA EMPRESA FAMILIAR UBICADA EN CEDAR RAPIDS, IOWA, QUE POR SÍ MISMA HA SE HA FORJADO UN NICHO EN LA INDUSTRIA MUNDIAL ALIMENTARIA:** suministra alimentos preparados de acuerdo con estrictas normas religiosas. La empresa se especializa en alimentos halal, que se producen y procesan de acuerdo con la ley islámica para su venta a musulmanes. ¿Por qué se centró en este tipo de alimentos? Según su propietario y fundador, Bill Aosse, “el mundo es muy grande y uno se puede especializar en muchas cosas”. Aunque los alimentos halal no son tan ampliamente conocidos como la comida kosher (procesada de acuerdo con la ley judía), su mercado crece junto con el islam, la religión de crecimiento más rápido en el mundo. Midamar compra carne con la certificación halal a empresas del Medio Oeste que están certificadas para realizar el procesamiento aceptado por esa religión. La certificación requiere que musulmanes practicantes instruidos en el procesamiento halal sacrificuen el ganado y vigilen el procesamiento de la carne y aves.

Aosse es un musulmán practicante que no imaginaba que existiera un mercado tan grande cuando fundó su empresa en 1974. “La gente pensó que sería una moda pasajera”, recaló Aosse. La empresa ha crecido a tal grado que ahora exporta res, carnero y aves con la certificación halal a hoteles, restaurantes y distribuidores de 30 países a lo largo de Asia, África, Europa y Norteamérica. Sus clientes incluyen a McDonald’s, Pizza Hut y KFC. Por ejemplo, McDonald’s utiliza las fajitas de pavo de Midamar como sustituto del tocino en un producto para desayunar introducido recientemente en Singapur.<sup>1</sup>

Midamar es una empresa exitosa porque su director general formuló una estrategia diseñada para proporcionarle una ventaja en una industria muy competida. Éste es un ejemplo de una estrategia competitiva centrada en la diferenciación en la que una empresa se concentra en un mercado meta específico para proporcionar un producto o servicio diferenciado. Esta estrategia es una de las estrategias empresariales competitivas que se analizan en este capítulo.

## 6.1 | Análisis de la situación: análisis FODA

La **formulación de la estrategia**, denominada con frecuencia planeación estratégica o a largo plazo, se ocupa del desarrollo de la misión, los objetivos, las estrategias y las políticas de una corporación. Comienza con el análisis de la situación, esto es, el proceso que consiste en encontrar una concordancia estratégica entre las oportunidades externas y las fortalezas internas y trabajar al mismo tiempo con las amenazas externas y las debilidades internas. Como muestra el proceso de toma de decisiones estratégicas que ilustra la **figura 1.5**, el paso 5 (a) consiste en “analizar los factores estratégicos por medio del análisis FODA, considerando la situación actual”. **FODA** es un acrónimo que se usa para describir las **F**ortalezas, **O**portunidades, **D**ebilidades y **A**menazas particulares que son factores estratégicos para una empresa específica. El análisis FODA no sólo debe permitir la identificación de las competencias distintivas de una corporación, es decir, las capacidades y los recursos específicos con que una empresa cuenta y la mejor manera de utilizarlos, sino también identificar las oportunidades que la empresa no es capaz de aprovechar actualmente debido a la falta de recursos adecuados. Con el paso del tiempo, el análisis FODA ha probado ser la técnica analítica más perdurable que se utiliza en la administración estratégica. Por ejemplo, una encuesta aplicada a 113 empresas de manufactura y servicios del Reino Unido reportó que las cinco herramientas y técnicas más usadas en el análisis estratégico son: 1) el análisis de supuestos de hoja de cálculo, 2) análisis de factores de éxito clave o crítico, 3) análisis fi-

nanciero de competidores, 4) análisis FODA y 5) análisis de capacidades fundamentales.<sup>2</sup> Es muy probable que estas herramientas tengan una frecuencia de uso similar en el resto del mundo.

Se puede decir que la esencia de la estrategia es la oportunidad dividida entre la capacidad.<sup>3</sup> Una oportunidad por sí misma no tiene un valor real a menos que una empresa tenga la capacidad (por ejemplo, recursos) para aprovecharla. Sin embargo, este enfoque considera sólo las oportunidades y fortalezas al tomar en cuenta estrategias alternativas. Por sí misma, una competencia distintiva en un recurso o capacidad clave no es garantía de que sea una ventaja competitiva. Las debilidades en otras áreas de recursos pueden evitar que una estrategia sea exitosa. Por lo tanto, el análisis FODA puede ser útil para obtener un enfoque más amplio de la estrategia a través de la fórmula  $AE = O/(F-D)$ , es decir, Alternativa Estratégica es igual a Oportunidad dividida entre Fortalezas menos Debilidades. Esto refleja un asunto importante que enfrentan los administradores estratégicos: ¿se debe invertir más en las fortalezas para hacerlas aún más fuertes (una competencia distintiva) o se debe invertir en las debilidades para hacerlas por lo menos competitivas?

Por sí mismo, el análisis FODA no es una panacea. Algunas de las críticas principales del análisis FODA son:

- Genera largas listas.
- No utiliza valores para reflejar prioridades.
- Utiliza palabras y frases ambiguas.
- El mismo factor se puede colocar en dos categorías (por ejemplo, una fortaleza también puede ser una debilidad).
- No existe la obligación de verificar las opiniones sobre datos o análisis.
- Requiere sólo un nivel de análisis.
- No existe una relación lógica con la implementación de la estrategia.<sup>4</sup>

## Creación de una matriz del resumen del análisis de factores estratégicos

Las tablas EFAS e IFAS más la matriz SFAS se desarrollaron para afrontar las críticas al análisis FODA. Cuando se usan juntas, constituyen una serie de herramientas analíticas poderosas para el análisis estratégico. La **matriz SFAS** (por sus siglas en inglés, *Strategic Factors Analysis Summary*, Resumen del análisis de factores estratégicos) resume los factores estratégicos de una organización combinando los factores externos de la tabla EFAS con los factores internos de la tabla IFAS. Los ejemplos de EFAS e IFAS de Maytag Corporation (como era en 1995), que se presentaron en las **tablas 4.5 y 5.2** enumeran un total de 20 factores internos y externos. Estos factores son demasiados para que la mayoría de las personas los usen en la formulación de la estrategia. La matriz SFAS requiere un decisor que resuma estas fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en menos de diez factores estratégicos, tarea que se realiza mediante la revisión y modificación del valor dado a cada factor. Los valores revisados reflejan la prioridad de cada factor como un factor determinante del éxito futuro de la empresa. Los factores EFAS e IFAS con valores más altos deben aparecer en la matriz SFAS.

Como ilustra la **figura 6.1**, usted puede crear una matriz SFAS si sigue estos pasos:

1. En la **columna 1 (Factores estratégicos)**, enumere los factores EFAS e IFAS más importantes. Después de cada factor, indique si es Fortaleza (F), Oportunidad (O), Debilidad (D), o Amenaza (A).
2. En la **columna 2 (Valor)**, asigne valores a todos los factores estratégicos internos y externos. Del mismo modo que con las tablas EFAS e IFAS que se presentaron anteriormente, **la columna correspondiente al valor debe sumar 1.00**. Esto significa que los valores calculados previamente de los factores EFAS e IFAS probablemente deberán ajustarse.
3. En la **columna 3 (Calificación)**, asigne una calificación a la manera en que la administración de la empresa responde a cada uno de estos factores estratégicos. Estas calificaciones serán probablemente las mismas (aunque no siempre) que las registradas en las tablas EFAS e IFAS.
4. En la **columna 4 (Calificación ponderada)**, multiplique el valor registrado en la **columna 2** de cada factor por su calificación anotada en la **columna 3** para obtener el puntaje clasificado de cada

**TABLA 5--2 RESUMEN DEL ANÁLISIS DE FACTORES INTERNOS (IFAS): MAYTAG COMO EJEMPLO (SELECCIÓN DE FACTORES ESTRATÉGICOS)\***

Factores estratégicos internos	Valor		Calificación		Calificación ponderada	Comentarios
	1	2	3	4	5	
<b>Fortalezas</b>						
S1	Cultura de calidad de Maytag	0.15	5.0	0.75	La calidad es clave para el éxito	
S2	Administración de alto nivel experimentada	0.05	4.2	0.21	Conoce los aparatos	
S3	Integración vertical	0.10	3.9	0.39	Fábricas dedicadas	
S4	Relaciones con los empleadores	0.05	3.0	0.15	Buena, pero está en proceso de deterioro	
S5	Orientación internacional de Hoover	.15	2.8	0.42	Marca Hoover en las aspiradoras	
<b>Debilidades</b>						
W1	IyD orientada hacia procesos	0.05	2.2	0.11	Lenta en nuevos productos	
W2	Canales de distribución	0.05	2.0	0.10	Las supertiendas reemplazan a las tiendas pequeñas	
W3	Posición financiera	0.15	2.0	0.30	Elevado monto de deuda	
W4	Posicionamiento global	0.20	2.1	0.42	Hoover es débil fuera del Reino Unido y Australia	
W5	Instalaciones de manufactura	0.05	4.0	0.20	Realiza inversiones actualmente	
<b>Calificaciones totales</b>		<u>1.00</u>		<u>3.05</u>		

**TABLA 4--5 RESUMEN DEL ANÁLISIS DE FACTORES EXTERNOS (EFAS): MAYTAG COMO EJEMPLO (SELECCIÓN DE FACTORES ESTRATÉGICOS)\***

Factores estratégicos externos	Valor		Calificación		Calificación ponderada	Comentarios
	1	2	3	4	5	
<b>Oportunidades</b>						
O1	Integración económica de la Unión Europea	0.20	4.1	0.82	Adquisición de Hoover	
O2	Los datos demográficos dan preferencia a aparatos electrodomésticos de calidad	0.10	5.0	0.50	Calidad de Maytag	
O3	Desarrollo económico de Asia	0.05	1.0	0.05	Escasa presencia de Maytag	
O4	Apertura de Europa oriental	0.05	2.0	0.10	Tomará tiempo	
O5	Tendencia hacia las "supertiendas"	0.10	1.8	0.18	Maytag es débil en este canal	
<b>Amenazas</b>						
T1	Aumento de las regulaciones gubernamentales	0.10	4.3	0.43	Bien posicionada	
T2	Fuerte competencia estadounidense	0.10	4.0	0.40	Bien posicionada	
T3	Whirlpool y Electrolux son fuertes globalmente	0.15	3.0	0.45	Hoover es débil globalmente	
T4	Adelantos de nuevos productos	0.05	1.2	0.06	Cuestionable	
T5	Empresas japonesas de aparatos electrodomésticos	0.10	1.6	0.16	Presencia asiática sólo en Australia	
<b>Calificaciones totales</b>		<u>1.00</u>		<u>3.15</u>		

\*Los factores externos e internos más importantes se identifican sombreándolos en las tablas EFAS e IFAS, como aquí se muestra.

Figura 6-1 Matriz del resumen del análisis de factores estratégicos (SFAS)

Factores estratégicos (seleccione las oportunidades y amenazas más importantes de los EFAS, que se presentaron en la tabla 4.5, así como las fortalezas y debilidades más importantes de los IFAS, que se presentaron en la tabla 5.2)	1	2	3	4	Duración			5	Comentarios
	Valor	Calificación	Calificación ponderada		CORTO PLAZO	MEDIANO PLAZO	LARGO PLAZO		
S1 Cultura de calidad de Maytag (F)	0.10	5.0	0.50				X	La calidad es clave para el éxito	
S5 Orientación internacional de Hoover (S)	0.10	2.8	0.28	X	X			Reconocimiento de marca	
W3 Posición financiera (D)	0.10	2.0	0.20	X	X			Deuda alta	
W4 Posicionamiento global (D)	0.15	2.2	0.33		X		X	Sólo en Norteamérica, Reino Unido y Australia	
O1 Integración económica de la Unión Europea (O)	0.10	4.1	0.41				X	Adquisición de Hoover	
O2 Los datos demográficos dan preferencia a aparatos electrodomésticos de calidad (O)	0.10	5.0	0.50			X		Calidad de Maytag	
O5 Tendencia hacia las "supertiendas" (O + A)	0.10	1.8	0.18	X				Débil en este canal	
T3 Whirlpool y Electrolux son fuertes globalmente (A)	0.15	3.0	0.45	X				Dominan la industria	
T5 Empresas japonesas de aparatos electrodomésticos (A)	0.10	1.6	0.16				X	Presencia asiática	
<b>Calificaciones totales</b>	<u>1.00</u>		<u>3.01</u>						

Observaciones:

1. Enumere cada uno de los factores más importantes desarrollados en sus tablas EFAS e IFAS de la columna 1.
2. Asigne valores a cada factor, de 1.0 (Más importante) a 0.0 (No importante) en la columna 2, con base en el posible efecto de ese factor en la posición estratégica de la empresa. **Los valores totales deben sumar 1.00.**
3. Asigne una calificación a cada factor, de 5.0 (Sobresaliente) a 1.0 (Mala) en la columna 3, con base en la respuesta de la empresa a ese factor.
4. Multiplique el valor de cada factor por su calificación para obtener la calificación ponderada de cada factor en la columna 4.
5. Para la duración en la columna 5, marque la columna adecuada (corto plazo, menos de un año; mediano plazo, de uno a tres años; largo plazo, tres años o más).
6. Use la columna 6 (comentarios) para explicar el razonamiento usado para cada factor.

Fuente: T. L. Wheelen y J. D. Hunger; "Strategic Factors Analysis Summary (SFAS)". Copyright © 1987, 1988, 1989, 1990, 1991, 1992, 1993, 1994, 1995, 1996 y 2005 por T. L. Wheelen. Copyright © 1997 y 2005 por Wheelen and Hunger Associates. Reimpreso con permiso.

factor. Esto produce una calificación ponderada de cada factor que va de 5.0 (sobresaliente) a 1.0 (Mala), con 3.0 como promedio.

5. En la columna 5 (Duración), que se ilustra en la figura 6.1, indique corto plazo (menos de un año), mediano plazo (uno a tres años) o largo plazo (tres años o más).
6. En la columna 6 (Comentarios), repita o modifique los comentarios sobre cada factor estratégico que anotó en las tablas EFAS e IFAS anteriores. La calificación ponderada total de una empresa promedio en una industria es siempre 3.0.

La matriz SFAS resultante es una lista de los factores estratégicos externos e internos de la empresa registrada en una tabla. El ejemplo de la **figura 6.1** es de Maytag Corporation en 1995, antes de que la empresa vendiera sus operaciones europeas y australianas. La matriz SFAS incluye sólo los factores más importantes que se obtienen de la vigilancia ambiental y, por lo tanto, proporciona información esencial para la formulación de la estrategia. El uso de las tablas EFAS e IFAS junto con la matriz SFAS afronta algunas de las críticas al análisis FODA. Por ejemplo, el uso de la matriz SFAS reduce la lista de factores a un número manejable, asigna valores a cada factor y permite que cada uno sea registrado como una fortaleza y debilidad (o como una oportunidad y amenaza).

## Hallazgo de un nicho propicio

Un resultado deseado del análisis de los factores estratégicos es identificar un nicho donde una organización pueda usar sus competencias centrales para aprovechar una oportunidad de mercado específica. Un nicho es una necesidad del mercado que en ese momento está insatisfecha. La meta es encontrar un **nicho propicio**, esto es, uno extremadamente favorable y tan apropiado para el ambiente interno y externo de la empresa que es poco probable que otras corporaciones la desahen o desplacen de él.<sup>5</sup> Un nicho es propicio cuando es lo suficientemente grande para que una empresa satisfaga su demanda. Después de que una empresa encontró y llenó ese nicho, no tiene caso que un competidor potencial invierta tiempo o dinero para perseguir ese mismo nicho.

Encontrar un nicho de este tipo no siempre es fácil. La administración de una empresa debe buscar siempre una **ventana estratégica**, es decir, una oportunidad de mercado única que está disponible sólo por un tiempo limitado. La primera empresa en encontrar una ventana estratégica puede ocupar un nicho propicio y desalentar a la competencia (si posee las fortalezas internas requeridas). Una empresa que ha encontrado exitosamente un nicho propicio es Frank J. Zamboni & Company, la empresa fabricante de máquinas que pulen el hielo de pistas de patinaje. Frank Zamboni inventó esta máquina única, semejante a un tractor, en 1949, y nadie ha encontrado algo que sustituya su función. Antes de que la máquina fuera inventada, las personas tenían que limpiar y raspar el hielo a mano para preparar la superficie de patinaje. Ahora, los fanáticos del hockey esperan los intermedios sólo para observar a “la Zamboni” ir y venir lentamente por la pista de hielo, transformando el hielo rugoso en una superficie suave como espejo, algo casi mágico. Tan pronto como la empresa de Zamboni fue capaz de producir las máquinas en la cantidad y calidad deseadas, a un precio razonable, no tuvo caso que otra empresa invirtiera su tiempo para perseguir el nicho propicio de Frank Zamboni & Company.

A medida que un nicho crece, lo mismo puede hacer una empresa dentro de ese nicho, ya sea mediante el aumento de la capacidad de sus operaciones o a través de alianzas con empresas más grandes. La clave es identificar una oportunidad de mercado en la que la primera empresa en alcanzar ese segmento de mercado obtenga y conserve una participación dominante en el mercado. Por ejemplo, Church & Dwight fue la primera empresa en Estados Unidos en comercializar con éxito el bicarbonato de sodio para uso en la cocina. Su polvo para hornear marca Arm & Hammer se encuentra todavía en 95% de todos los hogares estadounidenses. El concepto de nicho propicio es decisivo para la industria del software. La demanda inicial pequeña de mercados emergentes permite a nuevos proyectos empresariales perseguir nichos demasiado pequeños como para ser percibidos por empresas establecidas. Por ejemplo, cuando Microsoft desarrolló su primer sistema operativo en disco (DOS, por sus siglas en inglés, *disk operating system*) en 1980 para las computadoras personales de IBM, la demanda de este tipo de software de sistemas abiertos era muy pequeña, un nicho pequeño para la entonces muy pequeña Microsoft. La empresa tenía capacidad para llenar ese nicho y crecer exitosamente con él.

Los nichos también pueden cambiar, en ocasiones más rápido de lo que una empresa puede adaptarse a ese cambio. La administración de una corporación puede descubrir mediante su análisis de situaciones que necesita invertir fuertemente en las capacidades de la empresa para que sigan siendo competitivamente fuertes en un nicho cambiante. Por ejemplo, South African Breweries (SAB) utilizó este enfoque cuando la administración se percató que la única manera de impedir la entrada de los competidores a su mercado era invertir continuamente en mayor productividad e infraestructura para mantener precios muy bajos. Vea el **TEMA GLOBAL** para saber cómo SAB pudo defender con éxito su nicho de mercado durante cambios importantes en su ambiente.

## TEMA GLOBAL

### SAB defiende su nicho propicio

De las 50 cervezas que beben los sudafricanos, 49 son elaboradas por South African Breweries (SAB). Fundada hace más de un siglo, en 1950, SAB controlaba la mayor parte del mercado local de cerveza con marcas como Castle y Lion. Cuando el gobierno revocó la prohibición de la venta de alcohol a negros en la década de los sesenta, SAB y otras cervecerías compitieron por el mercado en rápido crecimiento. SAB luchó exitosamente para conservar su dominio del mercado. Con el fin del *apartheid*, las cerveceras extranjeras han intentado romper el casi monopolio de SAB, pero han sido desalentadas por las barreras de entrada que SAB ha levantado:

**Barrera de entrada núm. 1:** cada año durante las dos últimas décadas, SAB ha reducido sus precios. El precio "real" (ajustado según la inflación) de su cerveza es ahora la mitad de lo que era durante la década de los setenta. SAB ha logrado esta reducción a través del estímulo continuo a las mejoras de la productividad, aumento de la producción y, al mismo tiempo, recorte de la fuerza laboral casi a la mitad. Mantener precios bajos ha sido clave para que SAB evite acusaciones de abusar de su monopolio.

**Barrera de entrada núm. 2:** en las áreas pobres y rurales de Sudáfrica, los caminos son agrestes y la electricidad es poco confiable. SAB tiene mucha experiencia en transportar cajas de mercancías a villas remotas por caminos en malas condiciones y en asegurarse de que los distribuidores tengan refrigeradores (y generadores de electricidad si es necesario). Muchos de sus distribuidores son exempleados que la empresa ha ayudado para iniciar sus propias empresas de transporte.

**Barrera de entrada núm. 3:** en Sudáfrica, la mayor parte de la cerveza se vende a través bares sin licencia llamados *shebeens*, muchos de los cuales datan de la época del *apartheid*, cuando los negros no tenían permitido tener licencias. Aunque el gobierno actual de Sudáfrica estaría complacido si pudiese otorgar licencias para bares a los negros, los propietarios de los *shebeens* no las quieren, pues disfrutaban debido a que no pagan impuestos. SAB no puede vender directamente a los *shebeens*, pero lo hace indirectamente a través de mayoristas. El gobierno, a su vez, pasa por alto la situación, pues prefiere que la gente beba cerveza SAB que las potencialmente mortales bebidas alcohólicas clandestinas.

Para que un nuevo participante ingrese a Sudáfrica tendría que construir grandes empresas cerveceras y una red de distribución importante. A su vez, SAB reduciría sus precios aún más para defender su mercado. Las dificultades para operar en Sudáfrica son demasiado grandes, el mercado crece muy lentamente y el probable margen de beneficios (dada la posición de costos bajos de SAB) es demasiado bajo como para justificar el ingreso al mercado. Algunas cervecerías extranjeras, como Heineken, preferirían usar a SAB para distribuir sus productos a través de Sudáfrica. Con su mercado interno seguro, SAB adquirió a Miller Brewing para garantizar una fuerte presencia en Norteamérica.

Fuente: resumido de "Big Lion, Small Cage", *The Economist* (12 de agosto de 2000), pág. 56 y otras fuentes.

## 6.2 Revisión de la misión y los objetivos

Se debe hacer una revisión de la misión y los objetivos de la organización antes de crear y evaluar estrategias alternas. Incluso al formular la estrategia, los decisores tienden a concentrarse en las alternativas (posibilidades de acción) más que en la misión que deben cumplir y los objetivos a lograr. Esta tendencia es muy atractiva porque es más fácil manejar los cursos alternos de acción presentes en ese momento que pensar realmente en lo que uno desea lograr en el futuro. El resultado final es que, con frecuencia, se eligen estrategias que establecen los objetivos en vez de que las opciones incorporen objetivos claros y una declaración de la misión.

Los problemas de rendimiento pueden provenir de una declaración de la misión inadecuada, que puede ser demasiado estrecha o amplia. Si la misión no proporciona un *hilo conductor* (un tema unificador) para los negocios de una corporación, los administradores pueden tener una idea poco clara sobre la dirección de ella. Los objetivos y las estrategias podrían entrar en conflicto entre sí. Las divisiones podrían competir unas contra otras en vez de hacerlo contra la competencia externa, en detrimento de la corporación en general.

Además, los objetivos de la empresa pueden estar establecidos inadecuadamente, ya que se pueden enfocar demasiado en las metas operativas a corto plazo o ser tan generales que proporcionen poca

dirección real. Podría haber una brecha entre los objetivos planificados y los que se han logrado. Cuando esta brecha ocurre, se deben cambiar las estrategias para mejorar el rendimiento o es necesario replantear los objetivos a un nivel más bajo para que sean más realistas. Por consiguiente, los objetivos se deben revisar constantemente para garantizar su utilidad. Esto fue lo que sucedió a Coca-Cola Company en 2004, cuando la administración fue incapaz de percibir el creciente deseo de los consumidores por alternativas a las bebidas gaseosas. En una declaración a inversionistas, el presidente y director general, Neville Isdell, reportó que “las tendencias incipientes de los consumidores hacia la salud y el bienestar se desaprovecharon... Dejamos de impulsar las bebidas gaseosas carbonatadas y somos el líder mundial”. Después, Isdell indicó que persistirían los resultados débiles en 2005 en los mercados clave de Norteamérica, Alemania y Filipinas. Reportó que, en consecuencia, la empresa había reducido su objetivo de crecimiento de ventas para 2005 de 5.5 a 3.5%. El crecimiento de sus ingresos operativos también se redujo de 10 a 7%. Además, el crecimiento de las ganancias por acción disminuyó de 12 a menos de 10%. Isdell concluyó declarando que 2005 “no generaría los tipos de rendimientos que serían aceptables para mí como accionista”.<sup>6</sup>

### 6.3 Creación de estrategias alternas por medio del uso de una matriz FODA

Hasta aquí se ha analizado la forma en que una empresa utiliza el análisis FODA para evaluar su situación, pero esta herramienta también se utiliza para generar varias estrategias alternativas posibles. La **matriz FODA** ilustra cómo las oportunidades y amenazas externas que enfrenta una corporación específica se pueden relacionar con sus fortalezas y debilidades internas para generar cuatro series de posibles alternativas estratégicas (vea la **figura 6.2**). Ésta es una buena manera de usar la tormenta de ideas para crear estrategias alternativas que de otro modo no serían consideradas. Obliga a los administradores estratégicos a elaborar diversos tipos de estrategias de crecimiento y reducción y también se puede usar para generar estrategias corporativas y empresariales.

Por ejemplo, para generar una matriz FODA de Maytag Corporation en 1995, utilice la tabla del resumen del análisis de factores externos (EFAS) que se presenta en la **tabla 4.5** del **capítulo 4** y la tabla del resumen del análisis de factores internos (IFAS) que se presenta en la **tabla 5.2** del **capítulo 5**. Para crear la **figura 6.2**, lleve a cabo los pasos siguientes:

Figura 6-2  
Matriz FODA

	<b>FACTORES INTERNOS (IFAS)</b>	<b>Fortalezas (F)</b> Enumere aquí de 5 a 10 fortalezas <i>internas</i>	<b>Debilidades (D)</b> Enumere aquí de 5 a 10 debilidades <i>internas</i>
<b>FACTORES EXTERNOS (EFAS)</b>			
<b>Oportunidades (O)</b> Enumere aquí de 5 a 10 oportunidades <i>externas</i>		<b>Estrategias FO</b> Crear aquí estrategias que usen fortalezas para aprovechar las oportunidades	<b>Estrategias DO</b> Crear aquí estrategias que aprovechen las oportunidades superando las debilidades
<b>Amenazas (A)</b> Enumere aquí de 5 a 10 amenazas <i>externas</i>		<b>Estrategias FA</b> Crear aquí estrategias que utilicen fortalezas para evitar amenazas	<b>Estrategias DA</b> Crear aquí estrategias que minimicen las debilidades y eliminen las amenazas

Fuente: reimpresso de Long-Range Planning, vol. 15, núm. 2, 1982, Weihrich “The TOWS Matrix-A Tool For Situational Analysis”, pág. 60. Copyright © 1982 con permiso de Elsevier.

1. En el cuadro de Oportunidades (O), enumere las oportunidades externas disponibles en el ambiente actual o futuro de la empresa o unidad de negocio que se presentan en la tabla EFAS (**tabla 4.5**).
2. En el cuadro de Amenazas (A), enumere las amenazas externas que enfrenta la empresa o unidad de negocio actualmente o en el futuro que se presentan en la tabla EFAS (**tabla 4.5**).
3. En el cuadro de Fortalezas (F), enumere las áreas específicas de fortaleza actual o futura de la empresa o unidad de negocio que se presentan en la tabla IFAS (**tabla 5.2**).
4. En el cuadro de Debilidades (D), enumere las áreas específicas de debilidad actual o futura de la empresa o unidad de negocio que se presentan en la tabla IFAS (**tabla 5.2**).
5. Elabore una serie de estrategias posibles para la empresa o unidad de negocio a considerar, con base en combinaciones específicas de las cuatro series de factores:
  - Las **estrategias FO** se crean con base en las maneras en que la empresa o unidad de negocio podría usar sus fortalezas para aprovechar las oportunidades.
  - Las **estrategias FA** consideran las fortalezas de una empresa o unidad de negocio como una forma de evitar amenazas.
  - Las **estrategias DO** intentan aprovechar las oportunidades superando las debilidades.
  - Las **estrategias DA** son básicamente defensivas y actúan principalmente para minimizar las debilidades y evitar las amenazas.

La matriz FODA es muy útil para crear una serie de alternativas que, de otro modo, los decisores de una empresa o unidad de negocio no considerarían. Se puede usar para la corporación en general (como se hizo en la **figura 6.3** con Maytag Corporation antes de que vendiera Hoover Europe) o para una unidad de negocio específica de una corporación (como la de productos para el piso de Hoover). Sin embargo, el uso de una matriz FODA es sólo una de muchas formas de crear estrategias alternas. Otro enfoque es evaluar cada unidad de negocio de la corporación en cuanto a las posibles estrategias competitivas y de cooperación.

## 6.4 Estrategias de negocios

La **estrategia de negocios** se centra en el mejoramiento de la posición competitiva de los productos o servicios de una empresa o unidad de negocio en una industria o segmento de mercado específicos donde sirve la empresa o unidad de negocio. La estrategia de negocios puede ser competitiva (a través de la lucha contra todos los competidores para lograr una ventaja) o de cooperación (mediante trabajo con una o más empresas para ganar una ventaja contra otros competidores). Del mismo modo que la estrategia corporativa pregunta en qué industria o industrias debe estar la empresa, la estrategia de negocios pregunta cómo la empresa o sus unidades deben competir o cooperar en cada industria.

### Estrategias competitivas de Porter

La **estrategia competitiva** plantea las siguientes preguntas:

- ¿Se debemos competir con base en costos bajos (y, por lo tanto, en precio) o diferenciar los productos o servicios sobre una base distinta al costo, como la calidad o el servicio?
- ¿Se debe competir frente a frente con los principales competidores por el principal, aunque más codiciado, segmento de mercado o enfocarse en un nicho donde se pueda satisfacer un segmento de mercado menos codiciado, aunque también menos rentable?

Michael Porter propone dos estrategias competitivas “genéricas” para superar a otras corporaciones en una industria específica: menor costo y diferenciación.<sup>7</sup> Estas estrategias se denominan genéricas porque las puede utilizar cualquier empresa de negocios, sin importar su tipo o tamaño, e incluso organizaciones sin fines de lucro:

**TABLA 5-2 RESUMEN DEL ANÁLISIS DE FACTORES INTERNOS (IFAS): MAYTAG COMO EJEMPLO (SELECCIÓN DE FACTORES ESTRATÉGICOS)\***

Factores estratégicos internos	Valor		Calificación		Comentarios
	1	2	3	4	
<b>Fortalezas</b>					
S1 Cultura de calidad de Maytag	0.15	5.0	0.75	La calidad es clave para lograr el éxito	
S2 Administración de alto nivel experimentada	0.05	4.2	0.21	Conoce los aparatos	
S3 Integración vertical	0.10	3.9	0.39	Fábricas dedicadas	
S4 Relaciones con los empleados	0.05	3.0	0.15	Buena, pero en proceso de deterioro	
S5 Orientación internacional de Hoover	0.15	2.8	0.42	Marca Hoover en las aspiradoras	
<b>Debilidades</b>					
W1 IyD orientada hacia procesos	0.05	2.2	0.11	Lenta en nuevos productos	
W2 Canales de distribución	0.05	2.0	0.10	Las supertiendas reemplazan a las tiendas pequeñas	
W3 Posición financiera	0.15	2.0	0.30	Carga de deuda alta	
W4 Posicionamiento global	0.20	2.1	0.42	Hoover es débil fuera del Reino Unido y Australia	
W5 Instalaciones de manufactura	0.05	4.0	0.20	Realiza inversiones actualmente	
<b>Calificaciones totales</b>	<u>1.00</u>		<u>3.05</u>		

**TABLA 4-5 RESUMEN DEL ANÁLISIS DE FACTORES EXTERNOS (EFAS): MAYTAG COMO EJEMPLO (SELECCIÓN DE FACTORES ESTRATÉGICOS)\***

Factores estratégicos externos	Valor		Calificación		Comentarios
	1	2	3	4	
<b>Oportunidades</b>					
O1 Integración económica de la Unión Europea	0.20	4.1	0.82	Adquisición de Hoover	
O2 Los datos demográficos preferencia a aparatos electrodomésticos de calidad	0.10	5.0	0.50	Calidad de Maytag	
O3 Desarrollo económico de Asia	0.05	1.0	0.05	Escasa presencia de Maytag	
O4 Apertura de Europa oriental	0.05	2.0	0.10	Tomará tiempo	
O5 Tendencia hacia las "supertiendas"	0.10	1.8	0.18	Maytag es débil en este canal	
<b>Amenazas</b>					
T1 Aumento de las regulaciones gubernamentales	0.10	4.3	0.43	Bien posicionada	
T2 Fuerte competencia estadounidense	0.10	4.0	0.40	Bien posicionada	
T3 Whirlpool y Electrolux son fuertes globalmente	0.15	3.0	0.45	Hoover es débil globalmente	
T4 Adelantos de nuevos productos	0.05	1.2	0.06	Cuestionable	
T5 Empresas japonesas de aparatos electrodomésticos	0.10	1.6	0.16	Presencia asiática sólo en Australia	
<b>Calificaciones totales</b>	<u>1.00</u>		<u>3.15</u>		

\*Los factores externos e internos más importantes se identifican sombreándolos en las tablas EFAS e IFAS, como aquí se muestra.

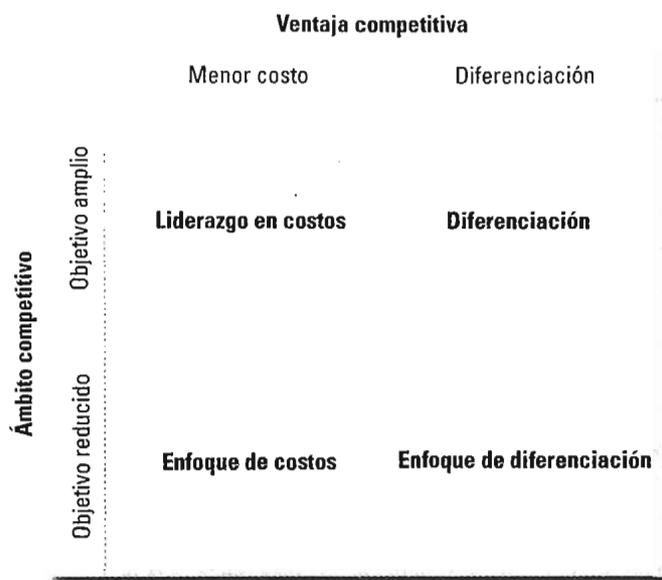
Figura 6-3 Creación de una matriz FODA para Maytag Corporation

<p><b>Fortalezas</b> →</p> <p><b>Debilidades</b> →</p>		<p><b>Factores internos</b> (Tabla IFAS 5-2)</p>	<p><b>Fortalezas (F)</b></p> <p>F1 Cultura de calidad de Maytag F2 Administración de alto nivel experimentada F3 Integración vertical F4 Relaciones con los empleados F5 Orientación internacional de Hoover</p>	<p><b>Debilidades (D)</b></p> <p>D1 IyD orientada a procesos D2 Canales de distribución D3 Posición financiera D4 Posicionamiento global D5 Instalaciones de manufactura</p>
		<p><b>Factores externos</b> (Tabla EFAS 4.5)</p>		
<p><b>Oportunidades</b> →</p>	<p><b>Oportunidades (O)</b></p> <p>O1 Integración económica de la Unión Europea O2 Los datos demográficos dan preferencia a aparatos electrodomésticos de calidad O3 Desarrollo económico de Asia O4 Apertura de Europa Oriental O5 Tendencia hacia las "supertiendas"</p>	<p><b>Estrategias FO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Usar los canales de distribución mundiales de Hoover para vender los grandes aparatos electrodomésticos tanto de Hoover como de Maytag.</li> <li>• Encontrar socios para establecer empresas conjuntas en Europa Oriental y Asia.</li> </ul>	<p><b>Estrategias DO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Expandir la presencia de Hoover en Europa continental mediante la mejora de la calidad de sus productos y la reducción de sus costos de manufactura y distribución.</li> <li>• Destacar el canal de supertiendas para todas las marcas que no son de Maytag.</li> </ul>	
	<p><b>Amenazas</b> →</p>	<p><b>Amenazas (A)</b></p> <p>A1 Aumento de las regulaciones gubernamentales A2 Fuerte competencia estadounidense A3 Whirlpool y Electrolux son fuertes globalmente A4 Adelantos de nuevos productos A5 Empresas japonesas de aparatos electrodomésticos</p>	<p><b>Estrategias FA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Adquirir el negocio de aparatos electrodomésticos de Raytheon para aumentar la participación en el mercado estadounidense.</li> <li>• Fusionarse con una empresa japonesa de grandes aparatos electrodomésticos.</li> <li>• Vender todas las marcas que no son de Maytag y defender fuertemente el nicho estadounidense de Maytag.</li> </ul>	<p><b>Estrategias DA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vender la División Dixie-Narco para reducir la deuda.</li> <li>• Destacar la reducción de costos para disminuir el punto de equilibrio.</li> <li>• Vender todo a Raytheon o a una empresa japonesa.</li> </ul>

- La **estrategia de menor costo** radica en la capacidad de una empresa o unidad de negocio para diseñar, producir y vender un producto comparable de manera más eficiente que sus competidores.
- La **estrategia de diferenciación** implica la capacidad de una empresa para proporcionar al comprador un valor único y superior con respecto a la calidad de los productos, características especiales o servicio después de la venta.

Además, Porter propone que la ventaja competitiva de una empresa en una industria está determinada por su **ámbito competitivo**, es decir, la amplitud del mercado meta de la empresa o unidad de negocio. Antes de implementar alguna de las dos estrategias competitivas genéricas (menor costo o diferenciación), la empresa o unidad debe elegir la gama de variedades de productos que fabricará, los canales de distribución que empleará, los tipos de compradores a los que servirá, las áreas geográficas en las que venderá y la serie de industrias relacionadas en las que competirá. Esto debe reflejar una comprensión de los recursos exclusivos de la empresa. En pocas palabras, una empresa o unidad de negocio puede elegir un objetivo amplio (es decir, dirigido al mercado masivo) o un objetivo reducido (es decir, dirigido a un nicho de mercado). La combinación de estos dos tipos de mercados meta con las dos estrategias competitivas genera cuatro variantes de las estrategias genéricas que se ilustran en la **figura 6.4**. Cuando las estrategias de menor costo y diferenciación tienen como objetivo amplio el mercado masivo, se denominan simplemente *liderazgo en costos y diferenciación*. Sin embargo, cuando se centran en un nicho de mercado (objetivo reducido) se denominan *enfoque de costos y enfoque de di-*

Figura 6-4  
Estrategias competitivas genéricas de Porter



Fuente: reimpreso con permiso de The Free Press, una división de Simon & Schuster Adult Publishing Group, de THE COMPETITIVE ADVANTAGE OF NATIONS, de Michael E. Porter. Copyright © 1990, 1998 por Michael E. Porter. Todos los derechos reservados.

ferenciación. Aunque la investigación indica que las empresas establecidas que persiguen estrategias de amplio alcance superan a las empresas que persiguen estrategias de alcance reducido con relación al ROA (por sus siglas en inglés, *Return on Assets*, Rendimiento sobre los activos), las nuevas empresas emprendedoras tienen una mejor oportunidad de sobrevivir si siguen una estrategia de alcance reducido en vez de una estrategia de amplio alcance.<sup>8</sup>

El **liderazgo en costos** es una estrategia competitiva de bajo costo dirigida al extenso mercado masivo y que requiere la “construcción dinámica de instalaciones eficientes, la búsqueda enérgica de reducciones de costos con base en la experiencia, control estricto de costos y gastos generales, evitar las cuentas de clientes marginales y minimización de costos en áreas como IyD, servicio, fuerza de ventas, publicidad, etcétera”.<sup>9</sup> Debido a sus costos reducidos, el líder en costos puede cobrar un precio más bajo por sus productos que sus competidores y aún así obtener un beneficio satisfactorio. Aunque no necesariamente tenga los costos más bajos de la industria, tiene costos más bajos que sus competidores. Algunas empresas que siguen exitosamente esta estrategia son Wal-Mart, Dell (computadoras), Alamo (renta de automóviles), Aldi (abarrotes), Southwest Airlines y Timex (relojes). Tener una posición de menor costo también representa para la empresa o unidad de negocio una defensa contra sus rivales. Sus costos más bajos le permiten seguir obteniendo beneficios en épocas de fuerte competencia. Su alta participación de mercado significa que tiene un alto poder de negociación con sus proveedores (porque compra en grandes cantidades). Su precio bajo sirve también como una barrera de entrada porque pocos participantes nuevos podrán igualar la ventaja en costos del líder. Como consecuencia, los líderes en costos obtienen retornos sobre la inversión por arriba del promedio.

La **diferenciación** está dirigida al extenso mercado masivo e implica la creación de un producto o servicio percibido en su industria como único. Por lo tanto, la empresa o unidad de negocio puede cobrar un precio más alto por ellos. Esta especialidad se puede relacionar con el diseño o la imagen de marca, la tecnología, las características, una red de distribuidores o el servicio al cliente. La diferenciación es una estrategia viable para obtener rendimientos por arriba del promedio en un negocio específico porque la lealtad a la marca resultante disminuye la sensibilidad de los clientes al precio. El incremento de los costos se transmite generalmente a los clientes. La lealtad del comprador también sirve como una barrera de entrada; las nuevas empresas deben desarrollar su propia competencia distintiva para diferenciar sus productos de alguna manera para competir con éxito. Como ejemplos de empresas que usan con éxito una estrategia de diferenciación están Walt Disney Productions, Maytag, Nike, Apple Computer y Mercedes-Benz. La investigación sugiere que una estrategia de diferenciación tiene más posibilidades de generar mayores beneficios que una estrategia de bajo costo porque la diferencia-

ción crea una mejor barrera de entrada. Sin embargo, una estrategia de costo bajo tiene más posibilidades de aumentar la participación de mercado.<sup>10</sup>

El **enfoque en costos** es una estrategia competitiva de bajo costo que se centra en un grupo de compradores particulares o en un mercado geográfico e intenta servir sólo a ese nicho, con la exclusión de otros. Cuando aplica este enfoque, la empresa o unidad de negocio busca una ventaja en costos en su segmento meta. Un buen ejemplo de esta estrategia es Potlatch Corporation, fabricante de papel sanitario. En vez de competir directamente contra el papel Charmin de Procter & Gamble, Potlatch fabrica las marcas de la casa para Albertson's, Safeway, Jewel y muchas otras cadenas de tiendas de abarrotes. Su papel sanitario iguala la calidad de las marcas reconocidas, pero mantiene costos bajos pues elimina los gastos de publicidad y promoción. Como consecuencia, Potlatch, con sede en Spokane, fabrica 92% del papel sanitario de marca privada y una tercera parte de todo el papel sanitario que se vende en las tiendas de abarrotes del oeste de Estados Unidos.<sup>11</sup>

El **enfoque de diferenciación**, al igual que el enfoque en costos, se concentra en un grupo de compradores, segmento de línea de productos o mercado geográfico específico. Ésta es la estrategia que han seguido con éxito Midamar Corporation, Morgan Motor Car Company (un fabricante de automóviles deportivos británicos clásicos), Nickelodeon (un canal de cable para niños) y tiendas de abarrotes étnicas locales. Cuando aplican el enfoque de diferenciación, las empresas o unidades de negocio tratan de diferenciarse en un segmento de mercado meta. Esta estrategia es valorada por aquellos que creen que una empresa o unidad de negocio que concentra sus esfuerzos puede satisfacer con más eficiencia las necesidades especiales de un objetivo estratégico reducido que sus competidores. Como se explica en **PUNTOS IMPORTANTES DE ESTRATEGIA 6.1**, Poison Incorporated utiliza esta estrategia en el marketing de sus cigarros Grim Reaper a un segmento muy pequeño del mercado del tabaco: ¡los que se arriesgan en serio!

### Riesgos de las estrategias competitivas

Ninguna estrategia competitiva tiene la seguridad de lograr el éxito y algunas empresas que implantaron satisfactoriamente una de las estrategias competitivas de Porter descubrieron que no pudieron sostenerla. Como muestra la **tabla 6.1**, cada una de las estrategias genéricas presenta riesgos. Por ejemplo, una empresa que sigue una estrategia de diferenciación debe asegurarse de que el precio más alto que cobra por una mayor calidad no esté muy por arriba del precio de la competencia; de otro modo, los clientes considerarán que no vale la pena pagar un costo adicional por la calidad extra. Esto es lo que significa el término **proximidad en costos** que se presenta en la **tabla 6.1**. El uso que hace P&G de la IyD y la publicidad para diferenciar sus productos había sido muy eficaz durante muchos años, hasta que los clientes dirigieron su atención hacia marcas privadas más baratas en la década de los noventa. Como consecuencia, P&G se vio obligada a reducir sus costos hasta lograr que sus precios concordaran con las expectativas de sus clientes.

## PUNTOS IMPORTANTES DE ESTRATEGIA 6.1

### Grim Reaper usa una estrategia de diferenciación centrada

El cigarro es malo para su salud. El jefe del Servicio de Salud de Estados Unidos señala que muchos estudios de investigación y prácticamente todas las instituciones de salud concuerdan en que el tabaquismo es una causa primaria de cáncer. Entonces, ¿por qué alguien compraría una nueva marca de cigarros llamada *Grim Reaper*, que muestra en su empaque una cabeza de la muerte con una capucha negra?

Después de dirigir una empresa de construcción durante muchos años en Castle Hayne, Carolina del Norte, Dan Norris fundó Poison Incorporated para vender cigarros a los que corren riesgos. Tuvo esta idea radical cuando leyó una noticia sobre una demanda legal por muchos miles de millones de dólares contra Philip Morris presentada por un hombre que argumentaba no tener idea de que los cigarros

eran peligrosos. Poison vendió 12,000 cajetillas en 2003. Norris explica:

*Mi producto sólo le dice la verdad... Nuestro mercado meta es una persona que entiende los peligros de fumar cigarrillos, pero que está dispuesta a arriesgarse por la experiencia de fumar... Los que fuman nuestros cigarrillos son los que escalan el Monte Everest, bucean en los cañones de Obez, se descuelgan deslizándose de los acantilados de Montejerno y saben que han vivido su vida al máximo cuando realizan el viaje final con la muerte.*

Fuente: resumido de A. G. Breed, "Little Tobacco", *The (Ames, IA) Tribune* (17 de enero de 2004), pág. C7.

TABLA 6-1 RIESGO DE LAS ESTRATEGIAS COMPETITIVAS GENÉRICAS

Riesgos del liderazgo en costos	Riesgos de la diferenciación	Riesgos del enfoque
El liderazgo en costos no se sostiene: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los competidores imitan.</li> <li>• La tecnología cambia.</li> <li>• Otras bases para el liderazgo en costos se deterioran.</li> </ul>	La diferenciación no se sostiene: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los competidores imitan.</li> <li>• Las bases de la diferenciación adquieren menos importancia para los compradores.</li> </ul>	La estrategia de enfoque es imitada. El segmento meta pierde atractivo estructuralmente: <ul style="list-style-type: none"> <li>• La estructura se deteriora.</li> <li>• La demanda desaparece.</li> </ul>
La proximidad en la diferenciación se pierde.	La proximidad en costos se pierde.	Los competidores con un objetivo amplio: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las diferencias que existen entre el segmento y otros segmentos se reducen.</li> <li>• Aumentan las ventajas de una línea amplia.</li> </ul>
Las empresas que tienen un enfoque en costos logran costos aún menores en segmentos.	Las empresas que tienen un enfoque de diferenciación logran una diferenciación aún mayor en segmentos.	Las nuevas empresas que siguen la estrategia de enfoque subsegmentan la industria.

Fuente: adaptado con el permiso de The Free Press, una división de Simon & Schuster Adult Publishing Group, de *COMPETITIVE ADVANTAGE: Creating and Sustaining Superior Performance*, de Michael Porter. Copyright © 1985, 1998 por Michael E. Porter. Todos los derechos reservados.

### Aspectos de las estrategias competitivas

Porter afirma que para lograr el éxito, una empresa o unidad de negocio debe lograr una de las estrategias genéricas mencionadas anteriormente. Es especialmente difícil moverse entre una estrategia de objetivo reducido y la estrategia de objetivo amplio. Si lo hace así, la empresa o unidad de negocio sufre **estancamiento** en el mercado competitivo, sin tener una ventaja competitiva, y se condena a sí misma a un rendimiento por debajo del promedio. Un ejemplo de una empresa estancada es Hewlett-Packard (HP). Después de adquirir Compaq en 2002, HP perdió su dirección y quedó restringida entre Dell e IBM. Dell apoyó las PC sencillas de precio bajo en una industria donde las PC estaban en proceso de convertirse en mercancías. IBM apoyó la integración de múltiples subsistemas en una industria compleja para proporcionar soluciones integrales al cliente. HP no pudo igualar el costo bajo de Dell ni la diferenciación de IBM con base en el servicio de calidad. Al referirse al intento de la directora general, Carly Fiorina, de ofrecer “la mejor experiencia al cliente”, un analista declaró: “Su problema, en pocas palabras, es que HP trata de ser todo para todo tipo de clientes, lo cual los deja cada vez más confundidos”.<sup>12</sup>

Aunque puede ser difícil desplazarse de manera eficaz de una estrategia de objetivo reducido a una de objetivo amplio, y viceversa, la investigación no apoya el argumento de que una empresa o unidad de negocio debe elegir entre la estrategia de diferenciación o la de menor costo para lograr el éxito.<sup>13</sup> ¿Qué pasa con las empresas que intentan lograr tanto una posición de bajo costo como una posición de alta diferenciación? Con frecuencia, las fábricas de automóviles Toyota y Honda son presentadas como ejemplos de empresas exitosas que han sido capaces de lograr ambas estrategias genéricas. Gracias a los avances tecnológicos, una empresa puede diseñar calidad en un producto o servicio de tal manera que logre tanto una calidad excelente como una alta participación de mercado, con lo cual reduce los costos.<sup>14</sup> Aunque Porter acepta que es posible que una empresa o unidad de negocio logre costos bajos y diferenciación en forma simultánea, aún piensa que esta condición es, a menudo, temporal.<sup>15</sup> Sin embargo, Porter admite que existen muchos tipos distintos de estrategias competitivas potencialmente rentables. Aunque por lo general sólo hay lugar para que una empresa siga con éxito la estrategia de liderazgo en costos del mercado masivo (porque ésta depende mucho de lograr una participación dominante en el mercado), hay lugar para un número casi ilimitado de estrategias de diferenciación y enfoque (que dependen de la gama de posibles características deseables y del número de nichos de mercado identificables). La calidad, por sí sola, tiene ocho dimensiones diferentes, cada una con el potencial de proporcionar una ventaja competitiva a un producto (vea la **tabla 6.2**).

**TABLA 6-2**  
**LAS OCHO**  
**DIMENSIONES**  
**DE LA CALIDAD**

<b>1. Desempeño</b>	Características operativas primarias, como la capacidad de limpieza de una lavadora.
<b>2. Características</b>	Características avanzadas, como el control de velocidad de un automóvil, que complementa las funciones básicas.
<b>3. Confiabilidad</b>	Probabilidad de que el producto siga funcionando sin ningún mantenimiento importante.
<b>4. Conformidad</b>	Grado en el que un producto cumple con las normas. Cuando un cliente compra un producto de la bodega, debe funcionar de manera idéntica al que vio en el piso de exhibición.
<b>5. Durabilidad</b>	Número de años de servicio que un cliente puede esperar de un producto antes de que se deteriore en forma significativa. Difiere de la confiabilidad en que un producto puede ser durable, pero requerir mucho mantenimiento.
<b>6. Facilidad de servicio</b>	Facilidad de reparación del producto
<b>7. Estética</b>	Apariencia, sensación, sonido, sabor u olor de un producto.
<b>8. Calidad percibida</b>	Reputación general de un producto. Es especialmente importante si no existen medidas de calidad que sean objetivas y fáciles de usar.

*Fuente:* adaptado con el permiso de The Free Press, una división de Simon & Schuster Adult Publishing Group, de *MANAGING QUALITY: The Strategic and Competitive Edge*, de David A. Garvin. Copyright © 1988 por David A. Garvin. Todos los derechos reservados.

La mayoría de los proyectos empresariales siguen estrategias de enfoque. Los que son exitosos diferencian su producto de los de otros competidores en las áreas de calidad y servicio y enfocan el producto en las necesidades del cliente en un segmento del mercado, con lo cual logran una participación dominante en esa parte del mercado. Estas empresas, que adoptan una táctica de guerra de guerrillas, tratan de encontrar oportunidades en nichos de mercado demasiado pequeños como para justificar la represalia de las empresas líderes. El emprendedor veterano Norm Brodsky sostiene que es mucho más fácil que una empresa pequeña compita contra una empresa grande que contra una empresa pequeña bien dirigida. “Derrotamos a los gigantes en el servicio. Los derrotamos en flexibilidad. Los derrotamos en ubicación y precio”.<sup>16</sup>

### **Estructura de la industria y estrategia competitiva**

Aunque cada estrategia competitiva genérica de Porter se puede utilizar en cualquier industria, en algunos casos ciertas estrategias tienen más posibilidades de éxito que otras. Por ejemplo, en una **industria fragmentada**, donde muchas empresas locales pequeñas y medianas compiten por segmentos relativamente pequeños del mercado total, predominarán las estrategias de enfoque. Por lo general, las industrias fragmentadas elaboran productos que están en sus etapas iniciales de sus ciclos de vida. Si se obtienen pocas economías a través del tamaño, ninguna empresa grande surgirá y las barreras de entrada serán bajas, lo cual permitirá un flujo de nuevos participantes en la industria. Como ejemplos están los restaurantes de comida china, las clínicas de atención veterinaria, las ventas de automóviles usados, las tiendas de abarrotes étnicos y las funerarias. Aunque P. F. Chang’s (97 locales) y el Panda Restaurant Group (600 locales) se han establecido firmemente como cadenas en Estados Unidos, los restaurantes locales de propiedad familiar todavía comprenden 87% de los restaurantes asiáticos de comida casual.<sup>17</sup>

Sin embargo, si una empresa es capaz de superar las limitaciones de un mercado fragmentado, puede cosechar los beneficios de una estrategia de liderazgo en costos o diferenciación de objetivo amplio. Hasta que Pizza Hut recurrió a la publicidad para diferenciarse de los competidores locales, el negocio de comida rápida de pizza era una industria fragmentada integrada principalmente por salones de pizza de propiedad local, cada uno con su propia oferta distintiva de producto y servicio. Posteriormente

te, Domino's usó la estrategia de liderazgo en costos para lograr una participación en el mercado nacional de Estados Unidos.

A medida que una industria madura, la fragmentación se supera y la industria tiende a convertirse en una **industria consolidada** dominada por algunas grandes empresas. Aunque muchas industrias comienzan fragmentadas, las luchas por la participación de mercado y los intentos creativos para superar los límites del mercado local o de nichos aumentan con frecuencia la participación de algunas empresas. Después de que se establecieron normas sobre calidad y características mínimas de los productos, la competencia comienza a prestar mayor atención al costo y al servicio. El crecimiento más lento, la capacidad excesiva y los clientes conocedores se combinan para dar más importancia a la capacidad de una empresa para lograr el liderazgo en costos o la diferenciación, junto con las dimensiones más atractivas para el mercado. La IyD se aleja del mejoramiento de productos y se dirige hacia el mejoramiento de procesos. La calidad de los productos en general mejora y los costos se reducen significativamente.

La **consolidación estratégica** se desarrolló a mediados de la década de los noventa como una forma eficiente de consolidar rápidamente una industria fragmentada. Con la ayuda del dinero de capitalistas de riesgo, un empresario adquiere cientos de pequeñas empresas administradas por sus propietarios. La empresa grande que surge genera economías de escala por medio de la creación de marcas regionales o nacionales, aplica las mejores prácticas en todos los aspectos del marketing y las operaciones y contrata administradores mejor preparados que los que podían contratar las pequeñas empresas. Las consolidaciones difieren de las fusiones y adquisiciones convencionales en tres formas: 1) incluyen un gran número de empresas, 2) las empresas adquiridas son administradas generalmente por sus propietarios y 3) el objetivo no es obtener una ventaja gradual, sino reinventar toda una industria.<sup>18</sup> Las consolidaciones se llevan a cabo actualmente en la industria funeraria, dirigida por Service Corporation International, Stewart Enterprises y el Loewen Group y en las industrias de atención veterinaria, dirigidas por Veterinary Centers of America. De los 16,000 hospitales para mascotas de Estados Unidos, Veterinary Centers of America adquirió 317 en junio de 2004 y estaba en el proceso de comprar por lo menos 25 más cada año en el futuro previsible.<sup>19</sup>

Una vez que la industria se ha consolidado, el liderazgo en costos y la diferenciación tienden a combinarse en diferentes grados. Una empresa ya no puede obtener una alta participación de mercado simplemente a través de precios bajos. Los compradores son más complicados y exigen un nivel mínimo de calidad por el precio que pagan. Lo mismo es cierto para las empresas que hacen hincapié en la calidad. Ésta deberá ser lo suficientemente alta y valorada por el cliente para justificar su precio más alto o éste deberá disminuir, a través de la reducción de costos, para competir de manera eficaz con productos de menor precio. Esta consolidación ocurre a nivel mundial en las industrias del automóvil, de líneas aéreas y de aparatos electrodomésticos.

### **Hipercompetencia y estrategia competitiva**

En su libro *Hypercompetition*, D'Aveni afirma que es cada vez más difícil sostener una ventaja competitiva durante mucho tiempo. "La estabilidad del mercado está amenazada por ciclos de vida de productos más cortos, ciclos de diseño de productos más reducidos, nuevas tecnologías, la entrada frecuente de participantes inesperados, el reposicionamiento de los participantes preexistentes y las redefiniciones tácticas de los límites del mercado a medida que se fusionan diversas industrias".<sup>20</sup> Por consiguiente, una empresa o unidad de negocio debe trabajar constantemente para mejorar su ventaja competitiva. No es suficiente ser sólo el competidor de menor costo. A través de programas de mejoramiento continuo, los competidores también trabajan generalmente para reducir sus costos. Las empresas deben encontrar nuevas formas no sólo de reducir aún más sus costos, sino también de agregar valor al producto o servicio que proporcionan.

Lo mismo es cierto para una empresa o unidad de negocios que sigue una estrategia de diferenciación. Por ejemplo, Maytag Corporation tuvo éxito durante muchos años pues ofrecía la marca más confiable de grandes aparatos electrodomésticos y podía cobrar los precios más altos por sus lavadoras de marca Maytag. Sin embargo, cuando otros competidores mejoraron la calidad de sus productos, se le dificultó cada vez justificar ante los clientes los precios mucho más altos. Como consecuencia, la empresa se vio obligada no sólo a agregar nuevas características a sus productos, sino también a reducir sus costos a través de mejores procesos de manufactura de tal manera que sus precios no fueran desproporcionados en relación con los de la competencia.

D'Aveni sostiene que cuando las industrias llegan al nivel de hipercompetitividad, tienden a pasar por etapas cada vez mayores de competencia. Las empresas compiten inicialmente en costo y calidad, hasta que se produce una abundancia de bienes de excelente calidad y precios bajos. Esto ocurrió en la industria estadounidense de los grandes aparatos electrodomésticos en 1980. En una segunda etapa, los competidores se desplazan hacia mercados no aprovechados. Otros imitan generalmente estas acciones hasta que se vuelven demasiado riesgosas o costosas. Esta situación caracterizó a la industria de los grandes aparatos electrodomésticos durante las décadas de los ochenta y noventa, cuando las empresas se desplazaron primero a Europa y después a Asia y América del Sur.

Posteriormente, según D'Aveni, las empresas levantan barreras de entrada para poner límites a los competidores. Las economías de escala, los acuerdos de distribución y las alianzas estratégicas hicieron más que imposible que una nueva empresa ingresara en la industria de los grandes aparatos electrodomésticos para finales del siglo xx. Después de que los participantes establecidos han ingresado y se han consolidado en todos los nuevos mercados, la siguiente etapa consiste en que las empresas restantes ataquen y destruyan las fortalezas de las primeras. La decisión que Maytag tomó en 1995 de desinvertir su división europea y adquirir Amana fue un preludio de la construcción de una fortaleza estadounidense, en tanto que Whirlpool, GE y Electrolux se distrajeron con inversiones europeas y mundiales. Finalmente, según D'Aveni, los grandes competidores globales restantes preparan su camino hacia una situación de competencia perfecta en la que ninguno posee ninguna ventaja y los beneficios son mínimos.

Antes de la hipercompetencia, las iniciativas estratégicas proporcionaron una ventaja competitiva durante muchos años, quizá décadas. Este panorama ya ha cambiado. Según D'Aveni, cuando las industrias entran en la hipercompetitividad, ya no existe una ventaja competitiva sostenible. Por lo general, las iniciativas estratégicas exitosas en este tipo de industria duran desde algunos meses hasta unos cuantos años. De acuerdo con D'Aveni, la única forma en que una empresa que opera en este tipo de industria dinámica puede sostener alguna ventaja competitiva es través de una serie continua de múltiples iniciativas de corto plazo que tienen como objetivo reemplazar los productos exitosos actuales de una empresa por la siguiente generación de productos antes de que sus competidores lo hagan. Intel y Microsoft siguen este enfoque en la industria informática hipercompetitiva.

En realidad, la hipercompetencia considera a la competencia como una serie diferente de olas oceánicas en lo que antes era una extensión de aguas muy tranquilas. A medida que la competencia en la industria incrementa su nivel de intensidad, las olas crecen cada vez más y se requiere mayor destreza para manejarlas. Aunque todavía se necesita una estrategia para navegar del punto A al B, la presencia de aguas más turbulentas significa que una nave debe ajustar su curso continuamente para sortear cada nueva ola grande. Sin embargo, un peligro del concepto de hipercompetencia de D'Aveni es que puede conducir a sobreestimar la importancia de las tácticas a corto plazo (que se analizan en la siguiente sección) por encima de la estrategia a largo plazo. Una orientación excesiva hacia las olas individuales de la hipercompetencia podría ocasionar que una empresa se centrara demasiado en una ventaja temporal de corto plazo y no lo suficiente en el logro de sus objetivos a largo plazo a través de la creación de una ventaja competitiva sostenible.

### ¿Qué estrategia competitiva es mejor?

Antes de seleccionar una de las estrategias competitivas genéricas de Porter para una empresa o unidad de negocios, la administración debe evaluar su viabilidad con relación a los recursos y las capacidades de dicha empresa o unidad. En la **tabla 6.3**, Porter enumera algunos recursos y destrezas que se requieren comúnmente, además de las necesidades organizacionales.

### Tácticas competitivas

Los estudios sobre toma de decisiones informan que la mitad de las decisiones que se tratan de aplicar en las organizaciones fracasan debido a tácticas deficientes.<sup>21</sup> Una **táctica** es un plan operativo específico que detalla la manera en que se implementará una estrategia con respecto al momento y lugar en que se pondrá en acción. Por su naturaleza, las tácticas tienen un alcance más reducido y una duración más corta que las estrategias. Por lo tanto, pueden ser consideradas (como las políticas) como un enlace entre la formulación y la implementación de la estrategia. Algunas tácticas disponibles para implementar estrategias competitivas son las tácticas de tiempo y las tácticas de ubicación del mercado.

TABLA 6-3 REQUISITOS DE LAS ESTRATEGIAS COMPETITIVAS GENÉRICAS

Estrategia genérica	Destrezas y recursos requeridos comúnmente	Requisitos organizacionales comunes
<b>Liderazgo general en costos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inversión de capital sostenible y acceso al capital</li> <li>• Destrezas en ingeniería de procesos</li> <li>• Supervisión intensa de la mano de obra</li> <li>• Productos diseñados para facilitar su manufactura</li> <li>• Sistema de distribución de bajo costo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Control estricto de costos</li> <li>• Reportes de control frecuentes y detallados</li> <li>• Organización y responsabilidades estructuradas</li> <li>• Incentivos basados en el cumplimiento de objetivos cuantitativos estrictos</li> </ul>
<b>Diferenciación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fuertes capacidades de marketing</li> <li>• Ingeniería de productos</li> <li>• Talento creativo</li> <li>• Fuertes capacidades en investigación básica</li> <li>• Reputación corporativa en calidad o liderazgo tecnológico</li> <li>• Larga tradición en la industria o combinación única de destrezas obtenidas de otras empresas</li> <li>• Fuerte cooperación de los canales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fuerte coordinación entre funciones de IyD, desarrollo de productos y marketing</li> <li>• Medición e incentivos subjetivos en vez de medidas cuantitativas</li> <li>• Compensaciones para atraer mano de obra altamente capacitada, científicos o personas creativas</li> </ul>
<b>Enfoque</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Combinación de las políticas anteriores dirigida al objetivo estratégico específico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Combinación de las políticas anteriores dirigida al objetivo estratégico específico</li> </ul>

*Fuente:* adaptado con el permiso de The Free Press, una división de Simon & Schuster Adult Publishing Group, de *COMPETITIVE STRATEGY: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, de Michael Porter. Copyright © 1980, 1998 por The Free Press. Todos los derechos reservados.

### Tácticas de tiempo: cuándo competir

Una **táctica de tiempo** se ocupa del momento, esto es, *cuándo* una empresa implanta una estrategia. La primera empresa en fabricar y vender un nuevo producto o servicio se denomina **pionera**. Algunas de las ventajas de ser pionera son que la empresa puede crear una reputación como líder de la industria, desplazarse hacia abajo por la curva de aprendizaje para asumir la posición de líder en costos y obtener temporalmente altos beneficios de compradores que valoran mucho el producto o servicio. Una empresa pionera exitosa también establece la norma de todos los productos subsecuentes de la industria. Una empresa que establece la norma “asegura” a sus clientes y después tiene capacidad para ofrecer más productos basados en esa norma.<sup>22</sup> Microsoft empleó este enfoque en software con su sistema operativo Windows, y Netscape obtuvo más de 80% de la participación del mercado de los navegadores web, pues fue la primera en comercializar el producto de manera exitosa. La investigación indica que ser la primera o segunda empresa en ingresar a una nueva industria o país genera una mayor participación de mercado y riqueza para los accionistas que ingresar posteriormente.<sup>23</sup> Ser la primera proporciona a una empresa ventajas de beneficios durante casi diez años en bienes de consumo y alrededor de 12 años en bienes industriales.<sup>24</sup> No obstante, esta situación sólo se alcanza si la empresa pionera posee recursos suficientes tanto para explotar el nuevo mercado como para defender su posición frente a participantes posteriores con mayores recursos.<sup>25</sup> Por ejemplo, Gillette ha podido mantener su liderazgo en la categoría de hojas de afeitar (70% de participación en el mercado) por medio de la introducción continua de nuevos productos.<sup>26</sup>

Sin embargo, ser una empresa pionera tiene desventajas. Estas desventajas pueden ser, por el contrario, ventajas que disfrutaban los últimos entrantes. Los **últimos entrantes** imitan los adelantos tecnológicos de otros (y, por lo tanto, mantienen costos bajos de IyD), tienen riesgos bajos porque esperan hasta que se establezca un nuevo mercado y aprovechan la tendencia natural de la empresa pionera a dejar de lado segmentos de mercado.<sup>27</sup> La investigación indica que los últimos entrantes exitosos tienden a ser grandes empresas con recursos considerables y experiencia relacionada.<sup>28</sup> Un ejemplo de ello es Microsoft. Una vez que Netscape se estableció como la norma para los navegadores web en la

década de los noventa, Microsoft usó sus enormes recursos para atacar directamente la posición de Netscape con su Internet Explorer. No deseaba que Netscape estableciera también la norma en el altamente lucrativo mercado intranet en desarrollo dentro de las corporaciones. En 2004, Internet Explorer de Microsoft dominaba los navegadores web y Netscape era sólo una presencia menor. No obstante, la investigación sugiere que las ventajas y desventajas de las empresas pioneras y últimos entrantes no siempre se generalizan a través de las industrias debido a las diferencias entre las barreras de entrada y los recursos de competidores específicos.<sup>29</sup>

### **Tácticas de ubicación del mercado: dónde competir**

Una **táctica de ubicación del mercado** se ocupa del lugar, es decir, *dónde* una empresa implanta una estrategia. Una empresa o unidad de negocio puede implantar una estrategia competitiva tanto ofensiva como defensiva. Por lo general, una **táctica ofensiva** se lleva a cabo en la ubicación del mercado de un competidor establecido. Por su parte, una **táctica defensiva** se aplica comúnmente en la propia posición de mercado actual de la empresa como una defensa contra el posible ataque de un rival.<sup>30</sup>

**Tácticas ofensivas.** Algunos de los métodos que se usan para atacar la posición de un competidor son:

- **Asalto frontal:** la empresa atacante se enfrenta directamente con su competidor. Lo iguala en todas las categorías, desde el precio hasta la promoción y el canal de distribución. Para lograr el éxito, el atacante no sólo debe tener recursos superiores, sino también la decisión de perseverar. Ésta es generalmente una táctica muy costosa y puede servir para despertar a un gigante dormido, lo cual reducirá los beneficios para toda la industria. Esto es lo que hizo Kimberly-Clark cuando introdujo los pañales desechables Huggies contra el líder de mercado Pampers, de P&G. La batalla competitiva resultante entre las dos empresas redujo los beneficios de Kimberly-Clark.<sup>31</sup>
- **Maniobra de flanqueo:** en vez de atacar directamente la posición de fortaleza de un competidor con un asalto frontal, una empresa puede atacar un segmento del mercado donde su rival es débil. AMD siguió esta táctica con su ingreso al mercado de microprocesadores, entonces dominado casi totalmente por Intel. En lugar de atacar directamente el negocio de microprocesadores de Intel, AMD desarrolló chips de precio bajo para captar a los clientes que a Intel no le importaba perder. Para tener éxito, la empresa que ataca por el flanco debe ser paciente y estar dispuesta a expandirse cuidadosamente fuera del nicho de mercado relativamente indefenso o enfrentar la represalia del competidor establecido.
- **Ataque de evasión:** en vez de atacar al competidor establecido de manera frontal o en sus flancos, una empresa o unidad de negocio puede decidir cambiar las reglas del juego. Esta táctica intenta recortar el mercado del defensor establecido ofreciendo un nuevo tipo de producto que hace innecesario al producto del competidor. Por ejemplo, en lugar de competir directamente contra la Pocket PC de Microsoft y la Palm Pilot por el mercado de los ordenadores de mano, Apple introdujo el iPod como un reproductor de música digital personal. Éste ha sido el cambio más radical en la manera de escuchar música desde el Walkman, de Sony. Al redefinir el mercado, Apple esquivó tanto a Intel como a Microsoft, desafiándolas a igualarla.<sup>32</sup>
- **Ataque envolvente:** el ataque envolvente, que se deriva de un asalto frontal o una maniobra de flanqueo, ocurre cuando la empresa o unidad de negocio atacante envuelve la posición del competidor, esto es, sus productos, mercados o ambos. La empresa envolvente tiene una mayor variedad de productos (por ejemplo, una línea completa de ellos, con precios de bajos a altos) o sirve a más mercados (por ejemplo, domina cada mercado secundario). Por ejemplo, Steinway era un fabricante importante de pianos en Estados Unidos hasta que Yamaha ingresó al mercado con una gama más amplia de pianos, teclados y otros instrumentos musicales. Aunque Steinway todavía domina las salas de conciertos, sólo tiene 2% del mercado estadounidense.<sup>33</sup>
- **Guerra de guerrillas:** en vez de realizar un ataque continuo, extenso y costoso en recursos contra un competidor, una empresa o unidad de negocio puede decidir “golpear y correr”. La guerra de guerrillas se caracteriza por el uso de asaltos pequeños e intermitentes a diferentes segmentos del mercado dominados por el competidor. De este modo, un nuevo participante o empresa pequeña puede obtener algunas ganancias sin amenazar seriamente a un competidor grande establecido ni

provocar alguna forma de represalia. Para tener éxito, la empresa o unidad de negocio que lleva a cabo una guerra de guerrillas debe ser lo suficientemente paciente como para aceptar pequeñas ganancias y evitar presionar al competidor establecido hasta el grado de hacerlo responder o, de lo contrario, podría sufrir una pérdida de prestigio. Las microcervecías, que elaboran cerveza para su venta a clientes locales, usan esta táctica contra las cervecerías nacionales como Anheuser-Busch.

**Tácticas defensivas.** Según Porter, las tácticas defensivas tienen como objetivo disminuir la probabilidad de ataque, desviar los ataques a vías menos amenazantes o reducir la intensidad de un ataque. En vez de aumentar una ventaja competitiva por sí misma, incrementan la sostenibilidad de la ventaja competitiva de una empresa o unidad de negocio, con lo cual se logra que un competidor concluya que un ataque es poco atractivo. Estas tácticas reducen deliberadamente la rentabilidad a corto plazo para garantizar la rentabilidad a largo plazo.<sup>34</sup>

- **Levantar barreras estructurales:** las barreras de entrada actúan mediante el bloqueo de las vías lógicas de ataque de un competidor. Algunas de las más importantes, según Porter, son:
  1. Ofrecer una línea completa de productos en cada segmento de mercado rentable para cerrar cualquier punto de entrada (por ejemplo, Coca Cola ofrece bebidas sin gas no rentables para mantener a los competidores fuera de los estantes).
  2. Bloquear los canales de acceso al firmar contratos de exclusividad con distribuidores;
  3. Aumentar los costos de cambio para los clientes ofreciéndoles capacitación de bajo costo.
  4. Aumentar el costo de ganar usuarios de prueba manteniendo precios bajos en artículos que tienden a adquirir los nuevos usuarios.
  5. Incrementar las economías de escala para reducir los costos unitarios.
  6. Excluir tecnologías alternativas a través de patentes o licencias.
  7. Limitar el acceso de los rivales a las instalaciones y al personal.
  8. Asegurar a los proveedores mediante contratos de exclusividad o compra de ubicaciones clave.
  9. Evitar a los proveedores que también sirven a los competidores.
  10. Alentar al gobierno a levantar barreras, como normas de seguridad y anticontaminación o políticas comerciales favorables.
- **Aumentar la represalia esperada:** esta táctica es cualquier acción que aumente la amenaza percibida de una represalia contra un ataque. Por ejemplo, la administración puede defender enérgicamente cualquier erosión de su participación en el mercado mediante la drástica reducción de los precios o igualando la promoción de un competidor por medio de la política de aceptar cualquier cupón de reducción de precio para el producto de un competidor. Este contraataque es especialmente importante en mercados que son muy importantes para la empresa o unidad de negocio defensora. Por ejemplo, cuando Clorox Company desafió a P&G en el mercado de detergentes con Clorox Super Detergent, P&G contraatacó realizando un marketing de prueba de su blanqueador líquido Lemon Fresh Comet, en un intento de ahuyentar a Clorox y obligarlo a retirarse del mercado de detergentes. La investigación sugiere que contraatacar rápidamente no tiene tanto éxito para disminuir la pérdida de participación en el mercado como una respuesta más lenta, pero más centrada y decidida.<sup>35</sup>
- **Disminuir el incentivo para el ataque:** un tercer tipo de táctica defensiva es reducir las expectativas de un competidor de obtener beneficios futuros en la industria. Del mismo modo que Southwest Airlines, cualquier empresa puede mantener deliberadamente precios bajos e invertir constantemente en medidas de reducción de costos. Con precios demasiado bajos, hay pocos incentivos de beneficios para un nuevo participante.

## Estrategias de cooperación

Las empresas utilizan estrategias y tácticas competitivas para obtener ventajas competitivas en una industria luchando contra otras empresas. Sin embargo, éstas no son las únicas opciones de estrategia empresarial que están disponibles para una empresa o unidad de negocio con el fin de competir con

éxito en una industria. También puede utilizar **estrategias de cooperación** trabajando con otras empresas para lograr una ventaja competitiva en la industria. Los dos tipos generales de estrategias de cooperación son la colusión y las alianzas estratégicas.

### **Colusión**

La **colusión** es la cooperación activa de empresas de una industria para reducir la producción y aumentar los precios con el fin de evitar la ley económica normal de oferta y demanda. La colusión puede ser explícita, en cuyo caso las empresas cooperan a través de la comunicación y negociación directas, o tácita, cuando las empresas cooperan indirectamente a través de un sistema informal de señales. La colusión explícita es ilegal en la mayoría de los países y en muchas asociaciones comerciales regionales, como la Unión Europea. Por ejemplo, Archer Daniels Midland (ADM), la importante empresa estadounidense de productos agrícolas, conspiró con sus competidores para limitar el volumen de ventas y aumentar el precio de la lisina, que se utiliza como aditivo alimentario. Los ejecutivos de tres empresas japonesas y sudcoreanas fabricantes de lisina admitieron que se habían reunido en hoteles de grandes ciudades del mundo para formar una “asociación comercial de lisina”. El gobierno federal de Estados Unidos multó a las tres empresas con más de 20 millones de dólares.<sup>36</sup> En otro ejemplo, Qwest, con sede en Denver, firmó acuerdos que favorecían a los competidores que aceptaran no oponerse a la fusión de Qwest con U.S. West ni a su ingreso al negocio de larga distancia en su región, que comprendía 14 estados. En un acuerdo, Qwest aceptó pagar a McLeodUSA casi 30 millones de dólares para resolver una disputa contra un proyecto de ley a cambio de que McLeod retirara sus objeciones por la adquisición de U.S. West de parte de Qwest.<sup>37</sup>

La colusión también puede ser tácita, en cuyo caso no existe una comunicación directa entre las empresas competidoras. Según Barney, la colusión tácita en una industria tiene más posibilidades de éxito si: 1) existe un número pequeño de competidores identificables, 2) los costos son similares entre las empresas, 3) una empresa tiende a actuar como líder en precio, 4) existe una cultura industrial común que acepta la cooperación, 5) las ventas se caracterizan por una frecuencia elevada de pedidos pequeños, 6) los grandes inventarios y los pedidos acumulados son formas normales de manejar las fluctuaciones de la demanda y 7) existen elevadas barreras de entrada para mantener afuera a nuevos competidores.<sup>38</sup>

Sin embargo, la colusión tácita puede ser ilegal. Por ejemplo, cuando General Electric deseaba facilitar la competencia de precios en la industria de las turbinas de vapor, anunció ampliamente sus precios y se comprometió públicamente a no vender por debajo de esos precios. Incluso se dijo a los clientes que si GE reducía los precios de las turbinas en lo futuro, daría a los clientes un reembolso equivalente a dicha reducción. El mensaje de GE no pasó inadvertido para Westinghouse, su principal competidor en turbinas de vapor. Tanto los precios como los márgenes de beneficios permanecieron estables durante los diez años siguientes en esta industria. Posteriormente, el Departamento de Justicia de Estados Unidos demandó a ambas empresas por participar en “paralelismo consciente” (seguir la iniciativa de una y otra para reducir el nivel de competencia) con el propósito de disminuir la competencia.

### **Alianzas estratégicas**

Una **alianza estratégica** es una asociación de dos o más corporaciones o unidades de negocio con el fin de lograr objetivos estratégicamente importantes en beneficio mutuo.<sup>39</sup> Las alianzas entre empresas o unidades de negocio se han convertido en una realidad en la vida de las empresas modernas. El número de alianzas estratégicas aumentó a más de 10,200 sólo en el año 2000. Actualmente, cada una de las 500 grandes empresas de negocios globales tiene en promedio 60 alianzas importantes.<sup>40</sup> Dos terceras partes de las empresas encuestadas en 2003 esperaban que su cantidad de alianzas de cualquier tipo aumentara en los tres años siguientes.<sup>41</sup> Algunas alianzas son de muy corto plazo y duran sólo lo suficiente para que un socio establezca una cabeza de puente en un nuevo mercado. Con el paso del tiempo, entre los socios se desarrollan a menudo conflictos con relación a los objetivos y el control. Por éstas y otras razones, alrededor de la mitad de las alianzas estratégicas (incluyendo las alianzas internacionales) funcionan de manera poco satisfactoria.<sup>42</sup> Otras alianzas duran más tiempo e incluso pueden ser preludios de fusiones totales entre empresas.

Muchas alianzas aumentan la rentabilidad de sus miembros y tienen un efecto positivo en el valor de la empresa.<sup>43</sup> Un estudio realizado por Cooper y Lybrand descubrió que las empresas que participa-

ron en alianzas estratégicas tienen ingresos 11% más altos y una tasa de crecimiento 20% más elevada que las empresas que no participaron en ellas.<sup>44</sup> Es probable que la formación y dirección de alianzas estratégicas sea una capacidad que se aprende con el paso del tiempo. La investigación revela que cuanto más experiencia tenga una empresa en las alianzas estratégicas, más posibilidades tendrá de que éstas sean exitosas.<sup>45</sup>

Las empresas o unidades de negocio forman alianzas estratégicas por diversas razones, entre las que se pueden mencionar:

1. **Obtener capacidades tecnológicas o de manufactura:** por ejemplo, Intel estableció una asociación con HP para usar las capacidades de esta empresa en la tecnología RISC con el fin de desarrollar al sucesor del microprocesador Pentium de Intel. Un estudio descubrió que las empresas con alianzas estratégicas tenían tecnologías de manufactura más modernas que las empresas sin alianzas.<sup>46</sup>
2. **Lograr acceso a mercados específicos:** en vez de adquirir una empresa extranjera o construir cervecerías propias en otros países, Anheuser Busch decidió otorgar a otras empresas la licencia para elaborar y comercializar Budweiser; entre ellas están Labatt, de Canadá, Modelo, de México y Kirin, de Japón. En una encuesta realizada por la *Economist Intelligence Unit*, 59% de los ejecutivos afirmó que su razón principal para participar en alianzas era la necesidad de una expansión rápida y de bajo costo en nuevos mercados.<sup>47</sup>
3. **Reducir el riesgo financiero:** por ejemplo, como los costos de desarrollo de grandes aviones de propulsión estaban llegando a cotas demasiado altas para cualquier fabricante, Aerospatiale, de Francia, British Aerospace, Construcciones Aeronáuticas, de España, y Daimler-Benz Aerospace, de Alemania, establecieron un consorcio conjunto denominado Airbus Industrie para diseñar y construir estas aeronaves. El uso de alianzas con proveedores es un medio popular para subcontratar una actividad costosa.
4. **Reducir el riesgo político:** establecer alianzas con socios locales es una buena manera de superar las deficiencias en recursos y capacidades en los procesos de expansión hacia mercados internacionales.<sup>48</sup> Para lograr el acceso a China y al mismo tiempo garantizar una relación positiva con el gobierno chino a menudo restrictivo, Maytag Corporation estableció una empresa conjunta con el fabricante chino de aparatos electrodomésticos RSD.
5. **Adquirir nuevas capacidades:** por ejemplo, Pittsburgh Brewing Company, fabricante de Iron City Beer, se asoció con Alcoa para producir botellas de aluminio que mantuvieran la cerveza fría durante 50 minutos más que las botellas convencionales.<sup>49</sup>

Los acuerdos de cooperación entre empresas y unidades de negocio se clasifican de acuerdo con una escala que va de débil y distante a sólido y cercano (vea a la **figura 6.5**). Los tipos de alianzas varían desde los consorcios de servicio mutuo, las empresas conjuntas y los acuerdos de licencia hasta las asociaciones en la cadena de valor.<sup>50</sup>

**Consortios de servicio mutuo.** Un **consorcio de servicio mutuo** es una sociedad de empresas similares que operan en industrias similares que unen sus recursos para obtener un beneficio que es demasiado costoso desarrollar en forma independiente, como el acceso a tecnología de punta. Por ejemplo, IBM,

**Figura 6-5**  
**Grado de alianza**  
**estratégica**



Fuente: Reimpreso con autorización de Harvard Business Review. De "Collaborative Advantage: The Art of Alliances," por R.M. Kanter, julio-agosto 1994. Copyright © 1994, Harvard Business School Publishing Corporation; derechos reservados.

de Estados Unidos, Toshiba, de Japón y Siemens, de Alemania, formaron un consorcio para desarrollar nuevas generaciones de chips informáticos. Como parte de esta alianza, IBM ofreció a Toshiba su destreza en el pulido mecánico químico para que ésta la ayudara a desarrollar un nuevo proceso de manufactura usando litografía ultravioleta para grabar los pequeños circuitos de los chips de silicón. Posteriormente, IBM transfirió la nueva tecnología a una instalación ubicada en Estados Unidos.<sup>51</sup> El consorcio de servicio mutuo es una alianza bastante débil y ambigua, adecuada para socios que desean trabajar juntos, pero sin compartir sus competencias centrales. Existe poca interacción o comunicación entre los socios.

**Empresas conjuntas.** Una **empresa conjunta** es una “actividad empresarial de cooperación, integrada por dos o más organizaciones distintas con propósitos estratégicos, que crea una entidad empresarial independiente y asigna la propiedad, las responsabilidades operativas, los riesgos financieros y las recompensas a cada miembro, pero que, al mismo tiempo, conserva su propia identidad y autonomía”.<sup>52</sup> Junto con los acuerdos de licencia, las empresas conjuntas se encuentran a la mitad de la escala y se establecen para aprovechar una oportunidad que requiera una capacidad de ambas empresas o unidades de negocio, como la tecnología de una y los canales de distribución de la otra.

Las empresas conjuntas son la forma más popular de alianza estratégica. Ocurren frecuentemente porque las compañías participantes no desean o no pueden fusionarse legalmente en forma permanente. Las empresas conjuntas ofrecen una manera de combinar temporalmente las distintas fortalezas de los socios para ganar un valor para ambos. Por ejemplo, Toys ‘R’ Us y Amazon.com formaron una empresa conjunta denominada Toysrus.com para que funcionara como una juguetería en línea. Amazon aceptó incluir la empresa conjunta en su sitio web, enviar los productos y manejar el servicio al cliente. A su vez, Toys ‘R’ Us acordó elegir y comprar los juguetes, usando el poder de compra de su empresa matriz para obtener los juguetes más deseados al mejor precio.<sup>53</sup>

La formación de empresas conjuntas es extremadamente popular entre los proyectos empresariales internacionales debido a las limitaciones financieras, políticas y legales, además de que es una forma conveniente de trabajo conjunto para las corporaciones sin que pierdan su independencia. Entre las desventajas de las empresas conjuntas están la pérdida de control, menores beneficios, probabilidades de conflictos con los socios y la posible transferencia de ventajas tecnológicas al socio. Con frecuencia, las empresas conjuntas son consideradas temporales, sobre todo por algunas empresas que las ven como una forma de corregir una debilidad competitiva hasta que puedan lograr un dominio de largo plazo en la asociación. En parte, por esta razón, las empresas conjuntas tienen una alta tasa de fracasos. No obstante, la investigación indica que tienden a ser más exitosas cuando ambos socios tienen la misma participación en la empresa y dependen una de otra para obtener resultados.<sup>54</sup>

**Acuerdos de licencia.** Un **acuerdo de licencia** es un contrato en el que la empresa concesionaria otorga derechos a otra empresa en otro país o mercado para producir o vender un producto. El concesionario paga una compensación a la empresa otorgante a cambio de destreza técnica. El acuerdo de licencia es una estrategia especialmente útil si la marca registrada o el nombre marca es reconocido, pero la CMN no cuenta con fondos suficientes para financiar su ingreso directo al país. Anheuser-Busch utiliza esta estrategia para producir y comercializar la cerveza Budweiser en el Reino Unido, Japón, Israel, Australia, Corea y Filipinas. Esta estrategia también adquiere importancia si el país dificulta o impide la entrada a través de la inversión. No obstante, siempre existe el peligro de que el concesionario desarrolle su competencia a tal grado que se convierta en un competidor para la empresa otorgante. Por lo tanto, una empresa nunca debe licenciar su competencia distintiva, ni siquiera para lograr cierta ventaja a corto plazo.

**Asociación en la cadena de valor.** Una **asociación en la cadena de valor** es una alianza sólida y cercana en la que una empresa o unidad de negocio establece un acuerdo a largo plazo con un proveedor o distribuidor clave para obtener una ventaja mutua. Por ejemplo, P&G, fabricante de las marcas de café Folger y Millstone, trabajó con los fabricantes de equipo para café Mr. Coffee, Krups y Hamilton Beach para usar la tecnología licenciada por Black & Decker con el fin de comercializar un sistema presurizado de preparación de café en porciones individuales denominado Home Cafe. Éste fue un in-

ron en alianzas estratégicas tienen ingresos 11% más altos y una tasa de crecimiento 20% más elevada que las empresas que no participaron en ellas.<sup>44</sup> Es probable que la formación y dirección de alianzas estratégicas sea una capacidad que se aprende con el paso del tiempo. La investigación revela que cuanto más experiencia tenga una empresa en las alianzas estratégicas, más posibilidades tendrá de que éstas sean exitosas.<sup>45</sup>

Las empresas o unidades de negocio forman alianzas estratégicas por diversas razones, entre las que se pueden mencionar:

1. **Obtener capacidades tecnológicas o de manufactura:** por ejemplo, Intel estableció una asociación con HP para usar las capacidades de esta empresa en la tecnología RISC con el fin de desarrollar al sucesor del microprocesador Pentium de Intel. Un estudio descubrió que las empresas con alianzas estratégicas tenían tecnologías de manufactura más modernas que las empresas sin alianzas.<sup>46</sup>
2. **Lograr acceso a mercados específicos:** en vez de adquirir una empresa extranjera o construir cervecerías propias en otros países, Anheuser Busch decidió otorgar a otras empresas la licencia para elaborar y comercializar Budweiser; entre ellas están Labatt, de Canadá, Modelo, de México y Kirin, de Japón. En una encuesta realizada por la *Economist Intelligence Unit*, 59% de los ejecutivos afirmó que su razón principal para participar en alianzas era la necesidad de una expansión rápida y de bajo costo en nuevos mercados.<sup>47</sup>
3. **Reducir el riesgo financiero:** por ejemplo, como los costos de desarrollo de grandes aviones de propulsión estaban llegando a cotas demasiado altas para cualquier fabricante, Aerospatiale, de Francia, British Aerospace, Construcciones Aeronáuticas, de España, y Daimler-Benz Aerospace, de Alemania, establecieron un consorcio conjunto denominado Airbus Industrie para diseñar y construir estas aeronaves. El uso de alianzas con proveedores es un medio popular para subcontratar una actividad costosa.
4. **Reducir el riesgo político:** establecer alianzas con socios locales es una buena manera de superar las deficiencias en recursos y capacidades en los procesos de expansión hacia mercados internacionales.<sup>48</sup> Para lograr el acceso a China y al mismo tiempo garantizar una relación positiva con el gobierno chino a menudo restrictivo, Maytag Corporation estableció una empresa conjunta con el fabricante chino de aparatos electrodomésticos RSD.
5. **Adquirir nuevas capacidades:** por ejemplo, Pittsburgh Brewing Company, fabricante de Iron City Beer, se asoció con Alcoa para producir botellas de aluminio que mantuvieran la cerveza fría durante 50 minutos más que las botellas convencionales.<sup>49</sup>

Los acuerdos de cooperación entre empresas y unidades de negocio se clasifican de acuerdo con una escala que va de débil y distante a sólido y cercano (vea a la **figura 6.5**). Los tipos de alianzas varían desde los consorcios de servicio mutuo, las empresas conjuntas y los acuerdos de licencia hasta las asociaciones en la cadena de valor.<sup>50</sup>

**Consortios de servicio mutuo.** Un **consorcio de servicio mutuo** es una sociedad de empresas similares que operan en industrias similares que unen sus recursos para obtener un beneficio que es demasiado costoso desarrollar en forma independiente, como el acceso a tecnología de punta. Por ejemplo, IBM,

**Figura 6-5**  
**Grado de alianza**  
**estratégica**



Fuente: Reimpreso con autorización de Harvard Business Review. De "Collaborative Advantage: The Art of Alliances," por R.M. Kanter, julio-agosto 1994. Copyright © 1994, Harvard Business School Publishing Corporation; derechos reservados.

de Estados Unidos, Toshiba, de Japón y Siemens, de Alemania, formaron un consorcio para desarrollar nuevas generaciones de chips informáticos. Como parte de esta alianza, IBM ofreció a Toshiba su destreza en el pulido mecánico químico para que ésta la ayudara a desarrollar un nuevo proceso de manufactura usando litografía ultravioleta para grabar los pequeños circuitos de los chips de silicón. Posteriormente, IBM transfirió la nueva tecnología a una instalación ubicada en Estados Unidos.<sup>51</sup> El consorcio de servicio mutuo es una alianza bastante débil y ambigua, adecuada para socios que desean trabajar juntos, pero sin compartir sus competencias centrales. Existe poca interacción o comunicación entre los socios.

**Empresas conjuntas.** Una **empresa conjunta** es una “actividad empresarial de cooperación, integrada por dos o más organizaciones distintas con propósitos estratégicos, que crea una entidad empresarial independiente y asigna la propiedad, las responsabilidades operativas, los riesgos financieros y las recompensas a cada miembro, pero que, al mismo tiempo, conserva su propia identidad y autonomía”.<sup>52</sup> Junto con los acuerdos de licencia, las empresas conjuntas se encuentran a la mitad de la escala y se establecen para aprovechar una oportunidad que requiera una capacidad de ambas empresas o unidades de negocio, como la tecnología de una y los canales de distribución de la otra.

Las empresas conjuntas son la forma más popular de alianza estratégica. Ocurren frecuentemente porque las compañías participantes no desean o no pueden fusionarse legalmente en forma permanente. Las empresas conjuntas ofrecen una manera de combinar temporalmente las distintas fortalezas de los socios para ganar un valor para ambos. Por ejemplo, Toys ‘R’ Us y Amazon.com formaron una empresa conjunta denominada Toysrus.com para que funcionara como una juguetería en línea. Amazon aceptó incluir la empresa conjunta en su sitio web, enviar los productos y manejar el servicio al cliente. A su vez, Toys ‘R’ Us acordó elegir y comprar los juguetes, usando el poder de compra de su empresa matriz para obtener los juguetes más deseados al mejor precio.<sup>53</sup>

La formación de empresas conjuntas es extremadamente popular entre los proyectos empresariales internacionales debido a las limitaciones financieras, políticas y legales, además de que es una forma conveniente de trabajo conjunto para las corporaciones sin que pierdan su independencia. Entre las desventajas de las empresas conjuntas están la pérdida de control, menores beneficios, probabilidades de conflictos con los socios y la posible transferencia de ventajas tecnológicas al socio. Con frecuencia, las empresas conjuntas son consideradas temporales, sobre todo por algunas empresas que las ven como una forma de corregir una debilidad competitiva hasta que puedan lograr un dominio de largo plazo en la asociación. En parte, por esta razón, las empresas conjuntas tienen una alta tasa de fracasos. No obstante, la investigación indica que tienden a ser más exitosas cuando ambos socios tienen la misma participación en la empresa y dependen una de otra para obtener resultados.<sup>54</sup>

**Acuerdos de licencia.** Un **acuerdo de licencia** es un contrato en el que la empresa concesionaria otorga derechos a otra empresa en otro país o mercado para producir o vender un producto. El concesionario paga una compensación a la empresa otorgante a cambio de destreza técnica. El acuerdo de licencia es una estrategia especialmente útil si la marca registrada o el nombre marca es reconocido, pero la CMN no cuenta con fondos suficientes para financiar su ingreso directo al país. Anheuser-Busch utiliza esta estrategia para producir y comercializar la cerveza Budweiser en el Reino Unido, Japón, Israel, Australia, Corea y Filipinas. Esta estrategia también adquiere importancia si el país dificulta o impide la entrada a través de la inversión. No obstante, siempre existe el peligro de que el concesionario desarrolle su competencia a tal grado que se convierta en un competidor para la empresa otorgante. Por lo tanto, una empresa nunca debe licenciar su competencia distintiva, ni siquiera para lograr cierta ventaja a corto plazo.

**Asociación en la cadena de valor.** Una **asociación en la cadena de valor** es una alianza sólida y cercana en la que una empresa o unidad de negocio establece un acuerdo a largo plazo con un proveedor o distribuidor clave para obtener una ventaja mutua. Por ejemplo, P&G, fabricante de las marcas de café Folger y Millstone, trabajó con los fabricantes de equipo para café Mr. Coffee, Krups y Hamilton Beach para usar la tecnología licenciada por Black & Decker con el fin de comercializar un sistema presurizado de preparación de café en porciones individuales denominado Home Cafe. Éste fue un in-

tento para revertir la disminución del consumo de café en el hogar en una época en que las ventas en las cafeterías estaban en aumento.<sup>55</sup>

Por ejemplo, para mejorar la calidad de las partes adquiridas, las empresas de la industria del automóvil estadounidense han decidido trabajar más de cerca con menos proveedores e involucrarlos más en las decisiones del diseño de productos. Las actividades que anteriormente realizaba un fabricante por sí mismo ahora se subcontratan a proveedores que se especializan en esas actividades. Los beneficios de estas relaciones no son sólo para la empresa compradora, ya que la investigación sugiere que los proveedores que participan en relaciones de largo plazo son más rentables que los proveedores con múltiples contratos a corto plazo.<sup>56</sup>

Todas las formas de alianzas estratégicas implican incertidumbre. Muchos asuntos se deben arreglar cuando una alianza se establece inicialmente y otros surgen más tarde. Gran cantidad de problemas giran en torno al hecho de que los socios de la alianza también podrían ser sus competidores, tanto inmediatamente como en lo futuro. Según Peter Lorange, una autoridad en estrategia, un asunto espinoso en cualquier alianza estratégica es cómo cooperar sin revelar la competencia central de una empresa o unidad de negocio: "Sobre todo cuando está involucrada la tecnología de punta, puede ser difícil para los socios de una alianza cooperar y compartir abiertamente el conocimiento estratégico, pero esto es obligatorio para que la empresa conjunta logre el éxito".<sup>57</sup> Por lo tanto, es importante que una empresa o unidad de negocio que esté interesada en establecer una empresa conjunta o alianza estratégica considere los factores de éxito de las alianzas estratégicas que presenta la **tabla 6.4**.

**TABLA 6-4**  
**FACTORES DE**  
**ÉXITO DE LAS**  
**ALIANZAS**  
**ESTRATÉGICAS**

- Tener un propósito estratégico claro. Integrar la alianza con la estrategia de cada socio. Garantizar que se cree valor mutuo para todos los socios.
- Encontrar un socio adecuado con metas compatibles y capacidades complementarias.
- Identificar probables riesgos de la asociación y enfrentarlos al formar la alianza.
- Asignar tareas y responsabilidades de tal manera que cada socio se especialice en lo que sabe hacer mejor.
- Crear incentivos para la cooperación con el propósito de minimizar las diferencias en la cultura corporativa o la concordancia organizacional.
- Minimizar los conflictos entre los socios mediante la definición precisa de los objetivos y evitando la competencia directa en el mercado.
- En una alianza internacional, asegurarse de que sus directores tienen un conocimiento intercultural integral.
- Intercambiar recursos humanos para mantener la comunicación y la confianza. No permitir que dominen los egos individuales.
- Operar con horizontes temporales de largo plazo.
- Desarrollar múltiples proyectos conjuntos de tal manera que los fracasos se equilibren con los éxitos.
- Acordar un proceso de supervisión. Compartir información para generar confianza y mantener los proyectos conforme a lo planeado. Vigilar las respuestas de los clientes y las quejas con relación al servicio.
- Ser flexible en cuanto a la disposición para renegociar la relación ante la presencia de cambios ambientales y nuevas oportunidades.
- Acordar una estrategia de salida para el momento en que se logren los objetivos de los socios o la alianza sea considerada un fracaso.

*Fuente:* resumido de B. Gomes-Casseres, "Do You Really Have an Alliance Strategy?", *Strategy & Leadership* (septiembre y octubre de 1998), págs. 6-11; L. Segil, "Strategic Alliances for the 21<sup>st</sup> Century", *Strategy & Leadership* (septiembre y octubre de 1998), págs. 12-16 y A. C. Inkpen y K-Q Li, Joint Venture Formation: Planning and Knowledge Gathering for Success", *Organizational Dynamics* (primavera de 1999), págs. 33-47. Inkpen y Li proporcionan una lista de 17 preguntas en la pág. 46.

## 6.5 Conclusión

Una vez que se ha completado el análisis ambiental, el análisis de situaciones exige la integración de esta información. El análisis FODA es el método más popular para examinar la información externa e interna. Se recomienda el uso de la matriz SFAS como una forma de identificar los factores estratégicos de una corporación. El uso de la matriz FODA para identificar un nicho propicio es una manera de desarrollar una ventaja competitiva sostenible al utilizar esos factores estratégicos.

La estrategia empresarial está integrada por una estrategia tanto competitiva como de cooperación. A medida que el ambiente externo incrementa su grado de incertidumbre, un número cada vez mayor de corporaciones eligen competir y cooperar simultáneamente con sus competidores. Estas empresas pueden cooperar para obtener eficiencia en algunas áreas, en tanto que cada empresa trata al mismo tiempo de diferenciarse a sí misma con propósitos competitivos. Raymond Noorda, fundador y exdirector general de Novell, acuñó el término **co-opetencia** para describir esta competencia y cooperación simultáneas entre empresas.<sup>58</sup> La co-opetencia, una acción cautelosa de equilibrio, implica la administración cuidadosa de los socios de la alianza de tal forma que cada uno de ellos obtenga suficientes beneficios para mantener la unidad de la alianza. Un enfoque a largo plazo es decisivo. Una transferencia involuntaria de conocimientos podría ser suficiente para proporcionar a un socio una ventaja competitiva importante sobre los demás.<sup>59</sup> A menos que esa empresa renuncie a usar ese conocimiento contra sus socios, la alianza estará condenada al fracaso.

## Datos curiosos de estrategia

- Los países con los niveles más altos de competencia global son Finlandia, Estados Unidos, Suecia, Taiwán, Dinamarca, Noruega y Singapur, en ese orden.<sup>60</sup>
- Los países con los porcentajes más altos de software “pirata” son Vietnam (94%), China (92%), Indonesia (88%), Rusia y Ucrania (87%) y Pakistán (83%).<sup>61</sup>

## Preguntas de repaso

1. ¿Qué fuerzas de la industria podrían ocasionar la desaparición de un nicho propicio?
2. ¿Es posible que una empresa o unidad de negocio siga una estrategia de liderazgo en costos y una estrategia de diferenciación de manera simultánea? ¿Por qué?
3. ¿Es posible que una empresa mantenga una ventaja competitiva sostenible cuando su industria alcanza el nivel de la hipercompetitividad?
4. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de ser una empresa pionera en una industria? Proporcione algunos ejemplos de empresas pioneras y últimos entrantes.
5. ¿Por qué muchas alianzas estratégicas son temporales?

## Ejercicio de práctica estratégica

### EL PROBLEMA

El 22 de enero de 2002, Kmart Corporation se convirtió en la tienda al detalle más grande en la historia de Estados Unidos en solicitar la protección de la ley de quiebras. En la petición de Kmart para reorganizarse bajo el capítulo 11 de dicha ley, la administración de la empresa anunció que diseñaría un plan para pagar la deuda con los acreedores de Kmart, reducir el tamaño de la empresa y reestructurar su negocio de tal modo que pudiera dejar la protección de los tribunales como un competidor viable en el sector de tiendas de descuento del mercado

masivo. Al salir de la bancarrota en mayo de 2003, Kmart aún carecía de una estrategia empresarial para lograr el éxito en un mercado extremadamente competitivo.

En 2004, la industria de las tiendas departamentales de descuento había alcanzado su madurez y Kmart ya no tenía una posición claramente definida en esa industria. Sus competidores principales eran Wal-Mart, Sears, Target, Kohl's y JCPenney, con competidores secundarios en ciertas categorías. Wal-Mart, una tienda extremadamente eficiente, era reconocida por tener permanentemente los costos más bajos (reflejados

en sus precios) y las ventas más altas de la industria. Luego de haberse iniciado en la zona rural de Estados Unidos, Wal-Mart crecía activamente a nivel internacional. Sears, que ocupaba el segundo lugar en ventas anuales, tenía una posición sólida en productos duros, como aparatos electrodomésticos y herramientas, seguía controlando alrededor de 40% de todas las ventas de grandes aparatos electrodomésticos. No obstante, luchaba con el desplome de sus ventas a medida que sus clientes dejaban las pequeñas tiendas de Sears por tiendas independientes tipo caja grande, como Lowe's y Home Depot, para comprar sus productos duros. Target, tercera empresa en ventas pero segunda en beneficios, sólo detrás de Wal-Mart, se ha distinguido como comerciante de productos estilizados de lujo. Junto con Wal-Mart, Target ha florecido a tal grado que Dayton Hudson, su empresa matriz, ha cambiado su nombre corporativo a Target. Kohl's, un participante relativamente nuevo en la industria, operaba 420 tiendas familiares en 32 estados y JCPenney operaba más de 1000 tiendas en los 50 estados de la Unión Americana. Tanto Kohl's como JCPenney destacaban productos blandos, como ropa y artículos relacionados.

Kmart también fue desafiada por "asesinos de categorías" que competían en sólo una o algunas categorías industriales, pero en mayor profundidad que cualquier otra tienda departamental. Algunas de estas empresas fueron Toys 'R' Us, Home Depot, Lowe's y farmacias como Rite Aid, CVS, Eckerd y Walgreens.

Kmart fue establecida en 1962 por su empresa matriz S.S. Kresge como una tienda departamental de descuento que ofrecía la mayor variedad de productos a los precios más bajos. A diferencia de Sears, la empresa decidió no ubicarse en centros comerciales, sino establecer sus tiendas de descuento en esquinas muy visibles. Durante las décadas de los sesenta, setenta y ochenta, Kmart prosperó. Sin embargo, en 1990, cuando Wal-Mart superó por primera vez a Kmart en ventas anuales, las tiendas de Kmart se habían vuelto anticuadas y habían perdido

su atractivo. Otras tiendas de descuento reconocidas, como Korvette's, Grant's, Woolco, Ames, Bradlee y Montgomery Ward, habían salido del negocio a medida que la industria se consolidó y alcanzó la madurez. Tratando de evitar este destino, la administración de Kmart actualizó y agrandó las tiendas, agregó marcas registradas y contrató a Martha Stewart como su consultora de estilo de vida. Ninguno de estos cambios mejoró la situación financiera de Kmart. Cuando se declaró en quiebra, había perdido dinero en cinco de los diez años anteriores.

Al salir de la quiebra, Kmart se convirtió en una empresa rentable, principalmente mediante el cierre o venta (a Sears y Home Depot) de alrededor de 600 de sus tiendas al detalle. La administración no había tenido capacidad para revitalizar las ventas en sus tiendas. Martha Stewart fue a prisión poco antes de la temporada navideña de 2004 al ser declarada culpable de uso de información privilegiada. En una acción sorpresiva, Edward Lampert, presidente de la junta directiva de Kmart y uno de los accionistas principales de Sears, inició la adquisición de Sears por Kmart por 11,000 millones de dólares en noviembre de 2004. La nueva empresa recibió el nombre de Sears Holdings Corporation. Aunque la administración pronosticó que los costos de la empresa combinada se podrían reducir en 500 millones de dólares anualmente durante los tres años siguientes por medio de economías de suministro y administrativas, los analistas se preguntaban cómo estas dos empresas en problemas podrían llegar a ser exitosas.<sup>62</sup>

## LA TAREA

¿Qué estrategias competitivas empresariales usó cada competidor de Kmart? ¿Qué estrategia o estrategias empresariales recomienda usted a la nueva empresa? ¿Deben Kmart y Sears conservar sus propias identidades y tener estrategias competitivas exclusivas o deben combinarse de alguna manera con una nueva estrategia competitiva? Apoye su respuesta.

## Términos clave

acuerdo de licencia (pág. 159)	estancamiento (pág. 150)	matriz SFAS (Resumen del análisis de factores estratégicos) (pág. 139)
alianza estratégica (pág. 157)	estrategia competitiva (pág. 145)	nicho propicio (pág. 142)
ámbito competitivo (pág. 147)	estrategia de cooperación (pág. 157)	pionera (pág. 154)
asociación en la cadena de valor (pág. 159)	estrategia de diferenciación (pág. 147)	proximidad en costos (pág. 149)
colusión (pág. 157)	estrategia de menor costo (pág. 147)	táctica (pág. 153)
consolidación estratégica (pág. 152)	estrategia de negocios (pág. 145)	táctica defensiva (pág. 155)
consorcio de servicio mutuo (pág. 158)	estrategias FO, FA, DO, DA (pág. 145)	táctica de ubicación del mercado (pág. 155)
co-opetencia (pág. 161)	FODA (pág. 138)	táctica ofensiva (pág. 155)
diferenciación (pág. 148)	formulación de la estrategia (pág. 138)	tácticas de tiempo (pág. 154)
empresa conjunta (pág. 159)	industria consolidada (pág. 152)	último entrante (pág. 154)
enfoque de diferenciación (pág. 149)	industria fragmentada (pág. 151)	ventana estratégica (pág. 142)
enfoque en costos (pág. 149)	liderazgo en costos (pág. 148)	
	matriz FODA (pág. 144)	