



La primera condición para el fomento de la cultura de la Gerencia del Valor es la adopción de mentalidad estratégica en todos los niveles de la organización.

Es frecuente que muchos empresarios y gerentes tiendan a considerar los aspectos estratégicos como fenómenos aislados de los aspectos financieros. Ello se debe, precisamente, a la falta de mentalidad estratégica y explica en buena medida el fracaso o las dificultades de muchas empresas.

Uno de los propósitos de este texto, y en particular de este capítulo, es crear conciencia en el sentido de que los resultados financieros de una empresa se dan como consecuencia de las decisiones que toman los gerentes y que dichas decisiones obedecen necesariamente a la estrategia, adecuada o inadecuada, explícita o implícita, que ellos adoptaron. No en vano dijo Peter Drucker: “Cada vez que usted ve una empresa exitosa, es porque alguna vez alguien tomó una decisión arriesgada”.

Tener mentalidad estratégica es, simplemente, saber a dónde debe ir la empresa, lo cual muchas veces se resume en dos palabras: “Tener Visión.

Capítulo

2

El propósito de la Gerencia del valor es facilitar la traducción de la Visión de la empresa en valor agregado para los propietarios.

Dado que *el propósito de la Gerencia del Valor es facilitar la traducción de la Visión en valor agregado para los propietarios* es necesario que quienes toman decisiones con tal propósito posean unos conceptos sólidos sobre estrategia empresarial. El principal objetivo de este capítulo es proveer al lector los principales conceptos.

La estructura de presentación de los conceptos agrupados en este capítulo refleja la forma en que el autor concibe el proceso de pensamiento estratégico en las organizaciones que finalmente se materializa en el denominado “Direccionamiento Estratégico”, para lo cual se apoyará en referencias bibliográficas de autores que se caracterizan por su claridad en el tratamiento de los diferentes tópicos asociados con el tema.

EL CONCEPTO DE VENTAJA COMPETITIVA

Para comenzar el aprendizaje sobre los conceptos de estrategia se abordará el tratamiento de un término que a juicio del autor es uno de los más maltratados en el lenguaje gerencial. Ese término es “*Ventaja Competitiva*”.

No toda fortaleza es ventaja competitiva.

El mencionado maltrato surge del hecho de que generalmente tiende a denominarse como ventaja competitiva todo lo bueno que una empresa hace. Más concretamente, se confunde fortaleza con ventaja competitiva lo cual es incorrecto. *La ventaja competitiva es una fortaleza, pero no toda fortaleza es ventaja competitiva.*

Supóngase el caso de cinco gerentes de igual número de entidades imaginarias que están respondiendo a la pregunta: ¿Cuál es la ventaja competitiva de su empresa? estas podrían ser posibles respuestas.

“Nuestra ventaja competitiva es que nuestros productos son reconocidos como los de mejor calidad”

“Nuestra ventaja competitiva es que poseemos la mayor participación en el mercado”

“Nuestra ventaja competitiva es que poseemos una tecnología de producción más avanzada que la de nuestros competidores”

“Nuestra ventaja competitiva es que somos reconocidos como la empresa de mejor servicio al cliente.

“Nuestra ventaja competitiva es el gran sentido de pertenencia que nuestros trabajadores tienen por la empresa como consecuencia del excelente clima organizacional”

Es posible que para ninguna de estas empresas los mencionados atributos sean una verdadera ventaja competitiva si como consecuencia de poseerlos no son más rentables que sus competidores.

Eso es Ventaja Competitiva: Ser más rentables que los competidores. Porque si no se es, ¿cuál es, entonces, la ventaja?

Ese será el significado que con respecto a este trascendental concepto se adoptará en este texto. Es más, el autor considera que en el contexto de la gerencia del valor, esta es la definición más precisa de ventaja competitiva.

Sin embargo, no todos los tratadistas de la estrategia empresarial coinciden con este agresivo punto de vista. Se diría, entonces, que esta es una forma de interpretar la ventaja competitiva; una escuela de pensamiento estratégico. Las dos citas siguientes acogen tal forma de interpretar el concepto:

“Una compañía que tiene una ventaja competitiva, normalmente será más rentable que sus competidores¹.”

“Un negocio es competitivamente ventajoso si como consecuencia de los beneficios de sus productos o de su relativa posición de economía en costos, genera en el tiempo un nivel de ganancia económica, o premio sobre el patrimonio, mayor que el de un competidor promedio en el mercado²”.

Los beneficios de los productos y la relativa posición de economía en costos mencionados en la segunda cita corresponden a los conceptos de Diferenciación y Ventaja en Costos, destacados por Michael Porter como los dos propósitos hacia los cuales debe enfocarse la Estrategia Competitiva de la empresa. El nivel de ganancia económica o premio sobre el patrimonio no es más que el EVA o Valor Económico Agregado.

Ahora bien, si los productos de una empresa son los de mejor calidad, o tiene la mayor participación en el mercado, o emplea la tecnología más avanzada, o es reconocida como la del mejor servicio al cliente, o se caracteriza por un excelente clima organizacional y esos atributos no son ventajas competitivas, entonces, ¿qué son?

Debería afirmarse que son fortalezas o factores críticos de éxito que la empresa satisface y que por algún motivo los gerentes no han sido

CONCEPTO CLAVE

Ventaja Competitiva

Una empresa posee ventaja competitiva cuando como consecuencia de sus fortalezas es más rentable que sus competidores.



¹ Colección Smart. Lo Fundamental y lo más Efectivo Acerca de la Estrategia. Richard Koch. McGraw Hill, 2000. Página 84.

² The Value Imperative. Managing for Superior Shareholders Returns. James M. McTaggart, Peter W. Kontes y Michael C. Mankins. The Free Press, 1994. Página 96

capaces de convertir en rentabilidad con lo que el problema se convierte en uno de evaluación de desempeño, pues justamente *la responsabilidad de los gerentes es diseñar estrategias que exploten las fortalezas y aprovechen las oportunidades del entorno con el fin de hacer que los recursos invertidos por los propietarios generen una rentabilidad superior a su costo de oportunidad*. Si ello sucede, se incrementa el valor de la empresa y por lo tanto el patrimonio de los propietarios.

Las fortalezas son fuentes de ventaja competitiva.

El que dichas fortalezas no sean en sí mismas la manifestación de la ventaja competitiva no significa en modo alguno que sean factores de menor importancia en el contexto de la estrategia empresarial. De hecho, las fortalezas son fuentes de ventaja competitiva pero sólo cuando cumplen una serie de condiciones que serán explicadas más adelante en este capítulo cuando se aborde el tema de las Competencias Medulares.

En el contexto de la Gerencia del Valor los términos ventaja competitiva, rentabilidad, flujo de caja libre y generación de valor están íntimamente relacionados.

Como se demostrará en la segunda parte de este texto, desde una perspectiva del largo plazo si una empresa es rentable, es porque también genera flujo de caja libre. Igualmente, se demostrará que esos aspectos son precisamente los dos grandes inductores de valor en la empresa, es decir, que la generación de valor está directamente asociada con la obtención de rentabilidad y por lo tanto de flujo de caja libre. En este sentido podría afirmarse que *en el contexto de la Gerencia del Valor, los términos ventaja competitiva, rentabilidad, flujo de caja libre y generación de valor están íntimamente relacionados*. El gráfico 2-1 ilustra esta relación.



Gráfico 2-1 Poseer Ventaja Competitiva es ser rentable

Varias inquietudes pueden surgir de esta propuesta conceptual consistente en asociar ventaja competitiva con rentabilidad.

La rentabilidad, como manifestación de la ventaja competitiva es la que una empresa obtiene en un lapso relativamente amplio.

La primera está relacionada con el lapso que debería tenerse en cuenta para considerar que una empresa posee tal ventaja. Ello en razón de que una empresa podría obtener una alta rentabilidad en un año particular, seguida de dos años no muy buenos para continuar con otros dos años de mejores resultados, con lo que desprevénidamente podría

decirse que en el primer año la empresa tuvo ventaja competitiva, en los dos siguientes la perdió para recuperarla en los dos años finales.

Los académicos que asocian ventaja competitiva con rentabilidad reconocen que mediciones que consideren lapsos relativamente largos, como tres, cinco o más años, deberían ser preferibles a aquellas que sólo consideran los resultados de un período. Así, se diría que *una empresa posee ventaja competitiva porque en los últimos tres, cinco o más años ha mantenido, en promedio, una mayor rentabilidad que sus competidores.*

La segunda es que si poseer ventaja competitiva es ser más rentable que los competidores entonces sólo la empresa que los supera es la que la posee, el resto no. A este respecto el punto de vista del autor es que la ventaja competitiva debe ser un término que debe utilizarse en singular, no en plural: *La ventaja competitiva se posee o no se posee.*

La tercera inquietud se relaciona con el hecho de que algunas empresas pueden ser más rentables que sus competidores sólo en ciertos negocios con lo que la ventaja competitiva debería asociarse con las unidades de negocios y no con la empresa en su conjunto. Esta percepción es correcta. *La ventaja competitiva debe entenderse en el contexto de las unidades de negocios.* Por ejemplo una empresa fabricante de vehículos automotores puede ser la más rentable en el segmento de automóviles de alta gama y ser poco rentable en el segmento de pequeños camiones de carga.

Ventaja Competitiva y Estrategia. Otro criterio que predominará a lo largo de este texto en relación con la Gerencia del Valor es que *la generación sostenida de valor como manifestación de la ventaja competitiva se produce, finalmente, como consecuencia del éxito de la estrategia para lo cual se requiere tener Mentalidad Estratégica.* Ello supone que existe una íntima relación entre la ventaja competitiva y el Direccionamiento Estratégico.

Para abordar esta explicación considérese esta idea que la mayoría de los libros de estrategia expresan con respecto a la ventaja competitiva: *“El propósito de la estrategia empresarial es alcanzar una ventaja competitiva que sea sostenible por el mayor tiempo posible”,* o lo que es lo mismo, que *el propósito de la estrategia es mantener una rentabilidad superior a la de los competidores durante el mayor tiempo posible.* Como se aprenderá en el próximo capítulo, la rentabilidad de una empresa es atractiva cuando supera su costo de capital.

Alrededor de las definiciones de los dos últimos párrafos surgen dos preguntas:

La Ventaja Competitiva, se posee o no se posee. Es, por lo tanto, un término que debe utilizarse en singular, no en plural.

La Ventaja Competitiva debe entenderse en el contexto de las unidades de negocios.

La generación de valor es el resultado del éxito de la estrategia.

El propósito de la estrategia es alcanzar una ventaja competitiva que sea sostenible por el mayor tiempo posible.

1. *¿Qué es estrategia y como encaja dentro del concepto de Mentalidad Estratégica?*
2. *¿Qué significa y cómo se logra la sostenibilidad?*

El resto de este capítulo pretende responder estas preguntas.

ESTRATEGIA Y DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

Existen tantas definiciones de estrategia como libros sobre el tema se han escrito. Cada autor tiene su propio punto de vista y enfoca su definición alrededor de lo que considera son los aspectos críticos de la estrategia. Esto se debe al carácter complejo y multifacético de este fenómeno en las organizaciones.

Se considerarán algunas definiciones de Estrategia seleccionadas por el autor por su claridad y contundencia.

“Estrategia es el patrón de decisiones que intencionalmente o de otra forma establecen la dirección de la compañía a largo plazo y determinan su destino³”.

La estrategia es el patrón de decisiones que establecen la dirección de la empresa a largo plazo y determinan su destino.

Esta definición destaca la importancia de las decisiones por encima de los planes, lo cual no significa que planear no tenga sentido. Más bien se diría que una vez definidos los planes que de acuerdo con la percepción del gerente permitirán traducir la visión de la empresa en generación de valor para los propietarios, son las decisiones para ejecutar esos planes las que finalmente producirán ese resultado.

Lo anterior se explica con un ejemplo. Supongamos que en una industria en particular sólo hay cuatro competidores que se distribuyen la participación por partes iguales y que el Plan Estratégico de cada una es incrementar en 5 puntos su participación en el mercado en los dos próximos años. Sería absurdo pensar que las cuatro empresas lograrán su objetivo ya que el tamaño del mercado es 100 y no 120.

Las decisiones que se toman como reflejo de la estrategia deben ser diferentes a las de los competidores.

¿Qué determina que unas logren el objetivo propuesto a costa de que otras pierdan participación, si todas tenían planeado alcanzar el mismo objetivo?

Las decisiones. Más concretamente, *las decisiones diferentes*, que aunque por sí mismas no garantizan la creación de valor al menos

³ Colección Smart. Lo Fundamental y lo más Efectivo Acerca de la Estrategia. Richard Koch. McGraw Hill, 2000. Página 2.

pueden incrementar las posibilidades de inclinar la balanza a favor de unas empresas con respecto a otras.

Para que las decisiones sean diferentes deben basarse en una estrategia diferente. A su vez, para que la estrategia sea diferente, debe basarse en la identificación de potenciales imperfecciones del mercado o sector en el que la empresa se desenvuelve. Ello en razón de que son estas imperfecciones las que permiten que la empresa pueda diferenciar sus productos o pueda obtener ventajas relativas en costos elevando, de esta forma, las barreras de entrada para nuevos competidores⁴.

A pesar de que la anterior definición concentra lo estratégico en las decisiones que toma el gerente e identifica las imperfecciones del mercado como base para el diseño de la estrategia, deja de lado otros importantes aspectos relacionados con el tema.

Henry Mintzberg, uno de los más reconocidos académicos en el tema estratégico amplía el espectro del concepto de estrategia al enfocarla desde cinco ángulos. La estrategia como un Plan, como un Artificio, como un Patrón, como una Posición y como una Perspectiva⁵.

La estrategia como un Plan es un consciente e intencional curso de acción para enfrentar una situación determinada.

Como un Artificio, estrategia es la maniobra o conjunto de maniobras que conducen a superar las acciones de los competidores.

Como un Patrón, es un esquema o conjunto de acciones no intencionadas que emergen en el tiempo.

Obsérvese cómo los tres primeros enfoques amplían, en cierta forma, la definición de Richard Koch citada inicialmente como quiera que todas se concentran en la toma de decisiones. Los dos primeros enfoques se refieren a decisiones intencionales, mientras que el tercero hace alusión a decisiones no intencionadas.

Como una Posición, estrategia es la forma como una empresa se relaciona con su entorno competitivo.

Finalmente, la estrategia como una perspectiva es la forma como los gerentes de la empresa se ven a sí mismos y al mundo que los rodea.

El diseño de la estrategia debe basarse en la identificación de imperfecciones del mercado.

La estrategia como un Plan es un curso de acción para enfrentar una situación determinada.

La estrategia como un Artificio es el conjunto de maniobras para superar las acciones de los competidores.

La estrategia como un Patrón es un conjunto de acciones no intencionadas que emergen en el tiempo.

La estrategia como una Posición es la forma como una empresa se relaciona con su entorno competitivo.

⁴ Dirección Estratégica. José Carlos Jarillo. McGraw Hill, 1990, Página 6.

⁵ The Rise and Fall of Strategic Planning. Henry Mintzberg. The Free Press, 1994. Página 23.

La estrategia como una Perspectiva es la forma como los gerentes se ven a sí mismos y al mundo que los rodea.

La estrategia como una hipótesis desagrega los objetivos a alcanzar como una serie de eventos asociados en relación causa-efecto.

Estrategia es un patrón de ubicación de recursos que permite a las empresas mantener o mejorar su desempeño.

Un sexto ángulo desde el que podría enfocarse el concepto de estrategia es el propuesto por Kaplan y Norton en su segunda obra sobre el Balanced Scorecard⁶. Ellos sugieren que la estrategia puede entenderse como una hipótesis ya que ella implica la migración de una organización de su posición actual a una deseada en el futuro, que es, a su vez, incierta. Dado que la organización nunca ha estado en esa posición futura el camino que intenta seguir está conformado por una serie de eventos asociados en relación causa-efecto. Se supone que darse esas relaciones se alcanzarán los objetivos establecidos.

El cuarto enfoque de Mintzberg, o sea la estrategia como una Posición, es ampliado por Jay B. Barney cuando en su excelente obra “Gaining and Sustaining Competitive Advantage”, dice que:

“Estrategia es un patrón de ubicación de recursos que permite a las empresas mantener o mejorar su desempeño. Una buena estrategia es aquella que neutraliza las amenazas y explota las oportunidades en tanto que capitaliza las fortalezas y evita el efecto negativo de las debilidades. Administración estratégica es el proceso a través del cual se seleccionan e implementan las estrategias”.

Esta definición, además de enfatizar dos importantes aspectos relacionados con la gerencia del valor como son la ubicación de recursos y el desempeño, reconoce a las debilidades y fortalezas internas y las oportunidades y amenazas del entorno competitivo como importantes componentes en el proceso de selección de la estrategia empresarial.

El quinto y último enfoque de Mintzberg, que define la estrategia como la forma en que los gerentes se ven a sí mismos y al mundo que los rodea tiene directa relación con el concepto de Mentalidad Estratégica pues esas auto percepciones influyen en la definición del rumbo que debe tomar la empresa, en la forma como deben organizarse, en el establecimiento de las acciones que deben emprenderse, en las decisiones que deben tomarse, etc.

Teniendo claridad alrededor del concepto de Estrategia Empresarial puede afirmarse que esta se materializa en lo que se seguirá denominando *Direccionamiento Estratégico*. En lo que resta del capítulo se estudiarán cinco de sus elementos, tal vez los más importantes. Ellos son:

⁶ The Strategy Focused Organization. How Balanceed Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment. Robert Kaplan, David Norton. Harvard Business School Press, 2001. Página 76. Titulo de la obra en Español: Cómo Utilizar el Cuadro de Mando Integral. Gestión 2000.

1. *Competencias Fundamentales.*
2. *Fuerza Inductora de Valor.*
3. *Definición del Negocio.*
4. *Diseño del Negocio.*
5. *Visión-Misión.*

La clara definición de estos elementos garantiza, en buena parte, el éxito de la estrategia de la empresa.

El orden en que se han mencionado los anteriores elementos, no refleja el orden en que deben ser definidos en el proceso de direccionamiento estratégico. Más bien, define el orden en que se estudiarán.

COMPETENCIAS FUNDAMENTALES

¿Qué hay en el umbral del éxito de una empresa? ¿Por qué hay empresas más rentables que otras? ¿Qué hace que una empresa posea la ventaja competitiva en su sector o segmento de negocios?

En general, puede afirmarse que una empresa desarrolla una ventaja competitiva porque:

- ✚ *Hace cosas muy bien hechas; mejor que sus competidores.*
- ✚ *Son valiosas*
- ✚ *Son raras*
- ✚ *Son difíciles de copiar.*

Una competencia es algo que la empresa hace mejor que los demás, es valioso, raro y difícil de copiar

A esas “cosas” se les denominará “Competencias Fundamentales” o “Competencias Medulares” o “Competencias Esenciales” o “Capacidades Distintivas” o “Competencias Nucleares” o simplemente “Competencias Empresariales” y son la principal fuente de ventaja competitiva de una empresa. En este texto se utilizará cualquiera de estos términos para referirse a las mencionadas competencias.

Este concepto, que apenas a finales de los años noventa tuvo su mayor acogida por las empresas de los países en desarrollo se define como “*un conjunto integrado de habilidades y tecnologías que permite proveer un beneficio particular a los clientes*”⁷ y que como producto de la acumulación de conocimiento propicia el éxito competitivo de la empresa. Es lo que hace diferentes a las empresas y explica por qué unas son más generadoras de valor, o en general, más rentables que otras.

Las competencias son la principal fuente de ventaja competitiva de una empresa.

⁷ Competing for the Future. Gary Hamel y C.K. Prahalad. Harvard Business School Press, 1994. Página 223

Una competencia debe ser algo “valioso”. Si se da por descontado que para considerar una determinada habilidad de la empresa como una competencia fundamental es necesario que sea algo que ella haga especialmente bien, también se requiere que posea otra condición: Debe ser algo valioso.

CONCEPTO CLAVE

Competencia Fundamental

Es un conjunto integrado de habilidades y tecnologías que permite proveer un beneficio particular a los clientes y que como producto de la acumulación de conocimiento propicia el éxito competitivo de la empresa.



Lo valioso de una competencia radica en el hecho de que por poseerla la empresa puede explotar oportunidades y neutralizar amenazas, obteniendo una mayor rentabilidad en relación con sus competidores generando por lo tanto, valor para sus propietarios. *La posesión de una competencia fundamental hace que la empresa, o puede cobrar más por sus productos o servicios, o no pudiendo, sus costos son menores que los de sus competidores.* Esto es lo que al principio del capítulo se asoció con los conceptos de diferenciación y ventaja en costos.

Es importante tener en cuenta que una competencia fundamental no agrega valor por siempre. Cambios en las prioridades de los clientes, la estructura de la industria o la tecnología puede hacer que lo que antes era una fuente de ventaja competitiva, hoy ya no lo sea. Por ejemplo, Las enormes competencias esenciales que IBM poseía en el negocio de los mainframes se hicieron menos valiosas con el advenimiento de las computadoras personales. Es por ello que una de las más importantes responsabilidades de los gerentes es la permanente evaluación de las competencias de la empresa en términos de sus posibilidades de generación futura de valor, a pesar de los potenciales cambios en el entorno.

Lo valioso de una competencia radica en el hecho de que por poseerla, la empresa puede cobrar más por sus productos o le cuesta menos producirlos que a sus competidores.

Una competencia debe ser algo “raro”. Lo cual se confirma si sólo es poseída por muy pocos participantes en el mercado.

En la medida en que una empresa disfrute de una habilidad que es valiosa pero es poseída por otras, aunque no por todas en la industria, será más difícil lograr que ella se convierta en fuente de ventaja competitiva. En este caso se dice que al menos la empresa tiene posibilidades de garantizar su supervivencia pues estaría en una situación de “paridad competitiva”⁸.

Lo raro de una competencia radica en el hecho de que muy pocos la poseen.

Análogamente, si una habilidad es tanto valiosa como rara, entonces se considera como una fuente temporal de ventaja competitiva, es decir, que la empresa tendrá la posibilidad de mantener una rentabilidad mayor que la sus competidores mientras éstos no logren imitar dicha habilidad. Esto conduce a la siguiente característica de las competencias: la dificultad de imitación.

Una competencia debe ser algo “difícil de copiar”. Dicha dificultad tiene que ver por un lado, con el tiempo que un competidor se

⁸ Gaining and Sustaining Competitive Advantage. Jay B. Barney. Addison Wesley, 1997. Página 149.

demoraría en replicar una competencia específica y por el otro, con la cantidad de dinero que debería invertir para ello.

Mientras mayor sea el tiempo que un competidor deba emplear para copiar una competencia y además si para ello tiene que invertir una cantidad de dinero tal que podría quedar en desventaja en costos en relación con la empresa que la posee, mayor será el lapso que la empresa que la posee podrá disfrutar de una rentabilidad superior que la de sus competidores.

Para que una competencia fundamental sea considerada como tal no se requiere que deba poseer las cuatro características que acaban de mencionarse. Más bien, debe considerarse que en la medida en que una competencia posea la mayor cantidad de ellas, mayores serán las posibilidades de disfrutar por un mayor tiempo, de rentabilidad superior.

Recuérdese lo afirmado al principio del capítulo en el sentido de que el propósito de la estrategia es alcanzar una ventaja competitiva que sea sostenible por el mayor tiempo posible. Pues bien, esa sostenibilidad está asociada con la posesión de competencias fundamentales con la mayor cantidad de los cuatro atributos mencionados.

Lo anterior también permite entender la afirmación en el sentido de que las empresas, más que portafolios de productos o unidades de negocios, deben ser consideradas como portafolios de competencias, que a partir de sus habilidades organizacionales las empresas deben ser capaces de aplicarlas a productos o clientes o mercados y convertirlas, por lo tanto, en rentabilidad para los propietarios.

Así, puede afirmarse que *unas empresas son más rentables que otras simplemente porque poseen un portafolio de competencias que explotan de una manera muy especial en productos, clientes o mercados.*

Las competencias pueden provenir de alguna de las tres siguientes fuentes⁹:

1. *Arquitectura.*
2. *Reputación.*
3. *Innovación*

Por *Arquitectura* se entiende el *sistema de relaciones de la empresa con todos los grupos de interés, tanto internos como externos*: clientes,

Lo difícil de copiar de una competencia radica en que quien la quiera replicar podría demorarse mucho tiempo o tendría que invertir mucho dinero para ello.

La sostenibilidad de la ventaja competitiva dependerá de que las competencias en que se soporta tengan la mayor cantidad de atributos posible (Mejor que los demás, valiosas, raras, difíciles de copiar).

Unas empresas son más rentables que otras porque poseen un portafolio de competencias que aplican de una manera muy especial en productos, clientes o mercados.

La arquitectura, la reputación y la innovación son el origen de las competencias.

⁹ Foundations of Corporate Success. John Kay. Oxford University Press, 1995. Página 65

trabajadores, socios, proveedores, entidades financieras, Estado, comunidad, centrales obreras, grupos ambientalistas, gremios, etc.

La arquitectura como fuente de competencias fundamentales para la empresa y por lo tanto como fuente de incremento de su valor propicia la creación de tres importantes activos intangibles como son el capital intelectual, la ética cooperativa y las rutinas organizacionales. El primero se forma como consecuencia de la acumulación de conocimiento por parte los individuos de la organización y se caracteriza por que el todo es mayor que la suma de las partes. El segundo se refiere de la cooperación entre los miembros de la organización, que a su vez se manifiesta en términos del entendimiento tácito de los grandes propósitos de la organización. Las rutinas organizacionales como activo intangible están asociadas con los sistemas organizacionales que hacen diferente a una empresa de las demás.

Arquitectura es el sistema de relaciones de la empresa con sus grupos de interés.

La reputación se refleja en la forma como los mercados responden a los atributos de calidad de los productos o servicios de una empresa cuando los consumidores no pueden monitorearlos por ellos mismos. Esta definición se explica con dos ejemplos: las grandes firmas de servicios contables y de auditoría y las entidades de servicios funerarios. ¿Qué motiva a un gerente a contratar los servicios de Price Waterhouse? Si el servicio funerario sólo se utiliza una vez, ¿por qué se preferiría que fuese prestado por una empresa en particular? La respuesta está en la reputación. Cuando la calidad de un producto o servicio no puede ser fácilmente establecida, la empresa que le brinde a sus clientes no solamente la más alta calidad sino la seguridad de que la tendrá, podrá obtener beneficios que excederán los costos de proveerla y adicionalmente garantizará largas relaciones con sus clientes lo que a su vez se traducirá en la obtención de una ventaja competitiva sostenible por mayor tiempo en relación con los competidores.

La Reputación se manifiesta por la forma en que los mercados responden a los atributos de calidad de los productos o servicios de una empresa cuando los clientes no pueden monitorearlos por ellos mismos.

Lo anterior sugiere que la reputación va más allá de la marca, la publicidad o el producto mismo. Ofrecimientos como la devolución del dinero, la prueba gratuita por tiempo limitado (free trial) y las garantías de largo plazo, son muestras del compromiso de la empresa con sus clientes.

La reputación puede llegar a ser poco relevante en ciertos mercados sobre todo en aquellos en los que los clientes pueden aprender sobre el producto o servicio a través de la investigación o la experiencia inmediata. Pero no por ello se diría que es una fuente limitada de incremento del valor pues muchas empresas la utilizan como trampolín para incursionar en nuevos negocios. Considérese el caso de la firma productora de los instrumentos de escritura Mount Blanc. La enorme reputación adquirida a través de la calidad de sus plumas y bolígrafos

les ha permitido ofrecer con éxito otros productos como maletines, gafas, billeteras y otros accesorios.

La *Innovación* en los procesos de diseño, creación, producción y entrega de bienes y servicios es la tercera forma que puede adoptar una competencia fundamental. *La innovación está íntimamente ligada a la arquitectura como quiera que a veces una competencia esencial basada en la innovación es realmente el producto de la arquitectura.* Para conciliar esta aparente confusión puede afirmarse que el tipo de arquitectura de la empresa puede propiciar la generación de una continua secuencia de innovaciones o bien permitir la rápida y efectiva adopción de las tecnologías disponibles. La del primer tipo es la arquitectura dirigida a la innovación misma, mientras que la del segundo tipo es la arquitectura dirigida a la apropiación de innovaciones presentes en el mercado.

La innovación está asociada con la arquitectura.

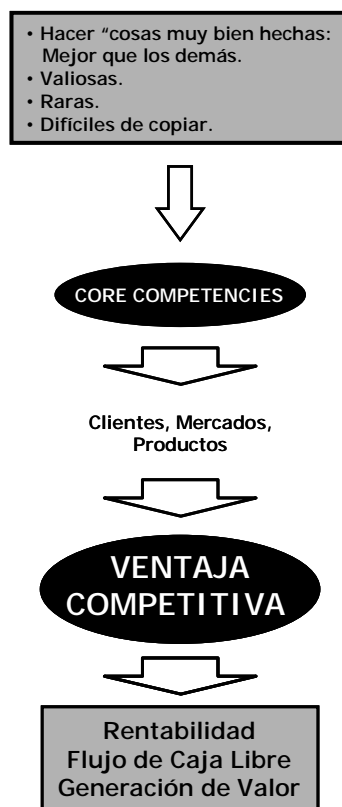


Gráfico 2-2 Las Competencias Esenciales son fuente de ventaja competitiva

El que las competencias medulares tengan origen en la arquitectura, la reputación y la innovación refuerza lo dicho en el sentido de que *una empresa debe ser entendida como un portafolio de competencias más que como un portafolio de productos.* Como ejemplo puede citarse el caso de Sony que explota competencias asociadas con la arquitectura

Las empresas deben ser entendidas como portafolios de competencias más que como portafolios de productos o unidades de negocios.

como son su actitud hacia el trabajo en equipo y su sistema de distribución mundial, que aprovechando su reputación de calidad le han permitido liderar el mercado de los Walkman, lo que a su vez es producto de la innovación asociada al diseño de decenas de referencias con el fin de satisfacer las prioridades de los diferentes tipos de clientes que utilizan estos aditamentos. Esta proliferación de referencias de un mismo producto se ha convertido en una barrera de entrada para nuevos participantes en ese negocio, permitiéndole a Sony disfrutar de una amplia participación en el mercado y por ende de una enorme agregación de valor. En este ejemplo se observa la combinación de cuatro competencias a saber: trabajo en equipo, sistema de distribución, innovación vía proliferación de productos y reputación de calidad. El gráfico 2-2 resume lo explicado hasta aquí en relación con las competencias fundamentales como fuente de ventaja competitiva.

El monopolio natural, los costos hundidos y la exclusividad son activos estratégicos que propician la obtención de ventaja competitiva.

Los Activos Estratégicos como fuente de Ventaja Competitiva
Además de las competencias esenciales existe otra fuente de ventaja competitiva, los activos estratégicos, que a su vez pueden ser de tres tipos: *monopolio natural, costos hundidos y exclusividad.*

El monopolio natural surge cuando el mercado es muy pequeño para soportar más de un participante operando eficientemente, lo cual está asociado a la presencia de grandes economías de escala.

En industrias intensivas en capital en las que las inversiones están asociadas con un mercado específico, por ejemplo la generación de energía y la producción de cemento, quienes entran primero al negocio pueden sostener su rentabilidad al bloquear la entrada de nuevos participantes a través de la amenaza de rebaja de precios hasta un punto en el que estarían dispuestos a no recuperar la inversión realizada o recuperarla con un rentabilidad implícita muy baja. Ello debido a que al ya estar en el negocio y no habiendo otras alternativas de utilización de los activos, los altos cargos por depreciación representan costos inevitables que no implican desembolso de efectivo y a los que la empresa podría renunciar recuperar parcial o totalmente disminuyendo sus precios de venta para evitar la entrada de un competidor que amenace con hacerlo. Si ese eventual competidor decidiera incursionar correría el riesgo de realizar grandes inversiones en capacidad instalada que nunca podría recuperar.

La exclusividad puede provenir de la posesión de licencias o de la regulación estatal. Esta es una alternativa cada vez menos frecuente.

FUERZA INDUCTORA DE VALOR

El concepto de “Fuerza Inductora, o Fuerza Impulsora de Valor” permite responder las preguntas planteadas en la sección anterior con

respecto a los productos, clientes, segmentos de mercado y áreas geográficas en los que la empresa debería enfocarse.

Se define como *aquello en torno a lo cual giran las más importantes decisiones de la empresa.*

Inexplicablemente muy pocos libros sobre estrategia empresarial tratan en forma amplia este concepto, que George L. Morrissey define como *“el factor principal que afecta a todas las decisiones importantes que influyen en el futuro de la empresa”*¹⁰.

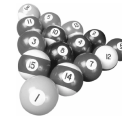
De los autores más recientes, Michel Robert en su libro “Strategy Pure & Simple II” es quizás quien mejor tratamiento le da a este concepto. Afortunadamente, el libro fue traducido al español en el año 2000, por lo que se invita a los lectores a degustar su excelente contenido.

Robert sostiene que *las empresas deben observarse como cuerpos en movimiento. Todas tienen momentum y llevan alguna dirección; y hay algo que la empuja, la impulsa o la induce hacia esa dirección. Ese algo es lo que él denomina “fuerza impulsora” o “fuerza inductora”*. El término puede complementarse con dos palabras que son “de Valor” para conformar así lo que se seguirá denominando “Fuerza Inductora de Valor”. Este agregado del autor se soporta en el hecho de que si la creación de valor es el resultado del éxito de la estrategia y esta a su vez se apoya en gran medida en la identificación de su “fuerza Inductora”, entonces finalmente todo lo relacionado con esta fuerza se convierte en el factor crítico sobre el que subyacen las mayores opciones estratégicas de generación de valor.

Lo anterior sugiere que sólo un elemento o componente del negocio es el que determina la necesidad de enfoque hacia ciertos productos, clientes, segmentos de mercado y áreas geográficas determinando así el perfil de la organización. Por lo tanto, la identificación de lo que le da momentum a una organización es un elemento clave de la mentalidad estratégica. Por ello es de trascendental importancia que los gerentes tengan un claro entendimiento del concepto de fuerza inductora de valor si es que desean mejorar su desempeño o redireccionar el rumbo de sus empresas.

Lo explicado hasta este punto en relación con la fuerza inductora de valor podría no ser suficientemente claro para un lector desprevenido si ello no se complementa con ejemplos concretos. Es lo que se hará a continuación, siempre manteniendo la línea conceptual propuesta por Michel Robert¹¹.

CONCEPTO CLAVE
Fuerza Inductora de Valor
Es el factor principal que afecta todas las decisiones importantes que influyen en el futuro de la empresa.



La fuerza inductora de valor es un componente del negocio que empuja o impulsa a la empresa en una determinada dirección.

¹⁰ Planeando con Morrissey. Pensamiento Estratégico. Construya los cimientos de su planeación. George L. Morrissey. Prentice Hall, 1996. Página 83.

¹¹ Strategy Pure & Simple II. How winning companies dominate their competitors. Michel Robert. McGraw Hill, 1998. Capítulos 4 y 5.

¿Cuál es el “componente del negocio” o “fuerza inductora de valor” que determina los aspectos que la gerencia debe enfatizar o no, en la toma de decisiones?

Ese componente puede ser uno de los siguientes:

1. *Tipo de cliente o usuario.*
2. *Categoría de mercado.*
3. *Tipo de Producto o servicio.*
4. *Capacidad de producción.*
5. *Tecnología o Know How.*
6. *Método de ventas o de mercadeo.*
7. *Método de distribución.*
8. *Recurso natural.*
9. *Tamaño o crecimiento.*
10. *Rentabilidad.*

Aunque todos estos componentes están presentes en la mayoría de las empresas, sólo uno es el más importante desde el punto de vista estratégico y por lo tanto, dependiendo de cuál de esos diez componentes es el más importante, las decisiones que se tomen acerca de clientes, productos y mercados podrán variar en gran medida. Desgraciadamente, en muchas empresas el componente clave no es siempre identificado con claridad por los gerentes lo que conduce a la toma de decisiones basadas exclusivamente en una perspectiva operativa o táctica más que en una perspectiva estratégica.

Tipo de Cliente o Usuario. Si la fuerza inductora es un tipo especial de cliente o usuario, *la empresa tratará de satisfacer determinadas necesidades y prioridades asociadas con este, con una amplia variedad de productos no necesariamente relacionados entre sí.*

Las empresas impulsadas por un tipo de cliente tratan de satisfacerle determinadas necesidades y prioridades con productos y servicios no necesariamente relacionados entre sí.

Johnson & Johnson es un ejemplo típico de esta alternativa. Su fuerza inductora de valor es un tipo muy especial de clientes. Ellos son: médicos, enfermeras, pacientes y madres. Para ellos produce una amplia variedad de productos relacionados con la salud y el aseo personal, muchos de ellos aparentemente sin relación alguna como podrían ser el Tylenol y los pañales desechables.

Esta simple guía de acción le permite a J&J decidir en que negocios se involucra, pero aún más importante, en cuáles no. Por ejemplo, su tecnología para producir “curitas” o “Band-Aids” podría fácilmente ser aprovechada para producir cintas adhesivas para uso en las labores de oficina o el hogar, pero la empresa no lo hace pues esos productos no van dirigidos a la clase de usuario que se proponen atender.

Categoría de Mercado. Este tipo de fuerza inductora es parecida a la del tipo de cliente o usuario excepto que en vez de limitar el negocio a

atender un grupo especial de clientes, este se enfoca hacia la *atención de una categoría específica de mercado*.

Disney es un ejemplo asociado con esta definición en la medida en que su negocio es proveer entretenimiento para las familias, que son, en este caso, la categoría de mercado que pretenden cubrir.

En las empresas cuya fuerza inductora se define como una categoría de mercado, la creación de valor para los propietarios esta íntimamente relacionada con la permanente identificación de las prioridades de ese mercado para poder responder con la debida oportunidad, lo cual puede incluir el desarrollo de nuevos productos o servicios aún con características diferentes a las de aquellos que ha producido en el pasado.

La definición de la fuerza inductora de valor conduce a la identificación de las competencias que la empresa requiere para cumplir con el propósito de traducir su Visión en valor agregado para los propietarios.

Por ejemplo, si una empresa determina que su fuerza inductora de valor es un tipo específico de cliente o usuario, dos competencias claves que debería desarrollar son el conocimiento del cliente y el cultivo de la lealtad. Lo mismo aplica para el caso en que la fuerza inductora de valor se define como una categoría de mercado.

Producto o Servicio. Cuando esta es la fuerza inductora de valor es porque *el negocio de la empresa esta comprometido con un “singular” producto o servicio y por lo tanto, cualquier nuevo producto sólo será una modificación, adaptación o extensión de los actuales*. En estas empresas hay una relación “lineal genética” entre los productos pasados, presentes y futuros.

Dos buenos ejemplos son la industria de fabricación de automóviles y la de aviones.

Cuando una empresa define que su fuerza inductora de valor es un producto o servicio específico, debería desarrollar competencias asociadas con el desarrollo de productos, la administración de ventas y el servicio al cliente, entre otras.

Capacidad de Producción. Una empresa cuya fuerza inductora es la capacidad de producción se caracteriza por tener una *alta inversión en capacidad instalada por lo que la estrategia debería relacionarse con el mantenimiento de dicha capacidad en permanente uso* y por lo tanto se enfocará a cualquier cliente, producto o mercado que le permita hacer uso de sus instalaciones de producción.

Las empresas impulsadas por un tipo de mercado lo atienden con productos y servicios no necesariamente relacionados entre sí.

Las empresas impulsadas por un tipo de producto o servicio sólo ofrecen modificaciones, adaptaciones o extensiones de los actuales.

Las empresas impulsadas por la capacidad de producción deben propender por el permanente uso de la capacidad instalada.

Plantas Siderúrgicas, imprentas, aerolíneas, hospitales y hoteles son ejemplos de empresas cuya fuerza inductora de valor podría ser la capacidad de producción ya que el nivel de utilización es el factor que más incide sobre su valor.

Es posible que la capacidad de producción no esté necesariamente relacionada con la inversión en costosas instalaciones sino más bien en costosas inversiones en capital intelectual. Es el caso, por ejemplo, de empresas desarrolladoras de programas para computadoras o firmas de consultoría gerencial en las que los costos fijos asociados con los gastos de personal altamente calificado o los costos extinguidos relacionados con altas inversiones en capacitación y entrenamiento, las obligan a ser altamente creativas en la identificación de productos, clientes y mercados que permitan el aprovechamiento de esa “capacidad intelectual”.

Cuando una empresa define que su fuerza inductora de valor es la capacidad de producción, debería desarrollar competencias asociadas con la manufactura eficiente y el mercadeo de sustitutos.

Las empresas impulsadas por la tecnología deben propender por el desarrollo de la mayor cantidad de aplicaciones posibles.

Tecnología o Know How. Esta fuerza inductora se asocia con empresas cuya esencia de negocios se basa en la posesión de una o varias tecnologías muy especiales. La generación de valor dependerá de la habilidad que la empresa posea para encontrar aplicaciones de esas tecnologías que luego deberá convertir en productos que a su vez sirven a diferentes tipos de clientes o mercados.

Un buen ejemplo de este tipo de empresas es DuPont, que se distingue por dominar la tecnología del nylon lo cual le permite proyectarse a mercados tan diversos como el de llantas, tapetes, calzado, vestuario, aparejos de pesca y empaques laminados, entre otros.

Otras empresas asociadas con este tipo de fuerza inductora de valor son 3M, Sony, Polaroid, Cannon, Honda y Merck.

Cuando una empresa define que su fuerza inductora de valor es una tecnología o know how, debe desarrollar, entre otras, competencias asociadas con la investigación y desarrollo y el mercadeo de aplicaciones.

Las empresas impulsadas por un método de ventas no ofrecerán nada que no pueda ser vendido a través de dicho método.

Método de Ventas o de Mercadeo. Las empresas cuya fuerza inductora de valor es un método de ventas o de mercadeo tienen una “única” forma de lograr que los clientes les coloquen pedidos. Todos sus productos o servicios deben hacer uso de ese método o técnica y por lo tanto, la empresa no ofrecerá aquello que no pueda ser vendido a través de dicho método ni se dirigirá a clientes que no puedan ser abordados en esa misma forma.

Las mundialmente conocidas empresas Avon, Amway y Tupperware y en general las empresas de ventas por catálogo son ejemplos de empresas en las que la generación de valor para los propietarios está directamente asociada a la efectividad en el uso de su fuerza de ventas.

Cuando una empresa define que su fuerza inductora de valor es un método de ventas o mercadeo, debe desarrollar competencias asociadas con el reclutamiento y entrenamiento de vendedores, entre otras.

Método de Distribución. Aplica a empresas que tienen *una única forma de lograr que sus productos o servicios lleguen a sus clientes*. Los almacenes por departamentos son ejemplos de empresas en la que aplica este tipo de fuerza inductora de valor.

Cuando una empresa define que su fuerza inductora de valor es un método de distribución, debería desarrollar competencias asociadas con la eficiencia operacional y el desarrollo logístico.

Recurso Natural. Cuando *el acceso a un recurso natural es la clave para la supervivencia de la empresa*, entonces esa es su fuerza inductora.

Por ejemplo, para empresas como Exxon y Shell la generación de valor esta directamente relacionada con la cantidad de proyectos de exploración que periódicamente puedan ser comerciables.

En este tipo de empresas deben desarrollarse competencias asociadas con la exploración y conversión de materiales.

Tamaño o Crecimiento. Generalmente se asocia esta fuerza inductora con *el propósito temporal de alcanzar un tamaño o sostener un ritmo de crecimiento con el fin de fortalecer la participación en el mercado, para alcanzar unas determinadas economías de escala o para aprovechar una oportunidad debida a algún cambio en las condiciones del entorno*. Una vez alcanzado el propósito, esta fuerza inductora adquiere un papel secundario y la empresa deberá proceder a redefinir su fuerza inductora de valor de acuerdo con las realidades del momento.

El caso de algunas compañías de telefonía celular cuando ingresaron a los mercados latinoamericanos en un ejemplo de este tipo de situación.

Cuando una empresa define que su fuerza inductora de valor es el tamaño o el crecimiento, debe desarrollar competencias asociadas con la maximización del volumen y la administración de activos.

Rentabilidad. Todas las empresas deben ser rentables, más no por ello esta debería ser siempre la fuerza inductora. *Esta alternativa aplica a conglomerados de empresas que participan en una amplia gama de*

Las empresas impulsadas por un método de distribución utilizan una única forma de hacer que sus productos lleguen a los clientes.

Las empresas impulsadas por el tamaño o el crecimiento buscan fortalecer la participación en el mercado. Esta alternativa es temporal.

La rentabilidad como fuerza inductora aplica a los conglomerados, en los que ese sea el único criterio para invertir en cualquier oportunidad.

negocios y cuyo único criterio para invertir en cualquier oportunidad es la rentabilidad. Con contadas excepciones siempre saldrán de aquellos negocios en los que, bajo una perspectiva de largo plazo, no puedan obtener el rendimiento preestablecido.

General Electric, como conglomerado, es un buen ejemplo de empresa cuya fuerza inductora de valor es la rentabilidad.

Cuando una empresa define que su fuerza inductora de valor es la rentabilidad, debe desarrollar competencias asociadas con la administración de sistemas de información, la administración de portafolios y la evaluación y administración de riesgos.

En el proceso de adopción de mentalidad estratégica, que es necesario para garantizar el cambio cultural que se requiere para convertir la empresa en una enfocada hacia la creación de valor, es clave tanto la identificación de la actual fuerza inductora de valor como determinar si hay necesidad de una redefinición. Este es un ejercicio que requiere de unanimidad por parte del equipo gerencial, pues de lo contrario habrá una gran dificultad para tomar decisiones consistentes que garanticen la inversión de recursos con rentabilidad corriendo el peligro de destruir enorme valor para los propietarios.

El concepto de fuerza inductora de valor conduce a la emisión de algunas afirmaciones que en ciertos escenarios podrían considerarse como “blasfemias gerenciales”. Algunas de esas afirmaciones son:

- ☛ *Sólo puede haber una fuerza inductora de valor.*
- ☛ *La utilidad no es la única fuerza inductora de valor.*
- ☛ *El cliente no es la única fuerza inductora de valor.*
- ☛ *No hay una evolución natural de una fuerza inductora a otra.*
- ☛ *Puede haber instancias en las que se requiere redefinir la fuerza inductora.*
- ☛ *Empresas de una misma industria no tienen por que tener la misma fuerza inductora.*
- ☛ *Los diez componentes del negocio, que a su vez definen las diferentes alternativas de fuerza inductora, no son igualmente importantes.*

Sólo puede existir una fuerza inductora de valor, por lo que debe haber unanimidad en su determinación.

Sólo puede haber una fuerza inductora de valor. Pero en empresas donde son claramente identificables diferentes unidades estratégicas de negocios es posible que cada una tenga una fuerza inductora diferente y se presente el caso de una jerarquía de fuerzas inductoras, donde la corporación tiene una y las unidades de negocios otras.

Sin embargo, es importante destacar que hay casos en los que diferentes fuerzas inductoras de valor pueden coexistir sin problemas y hay casos en los que puede darse una incompatibilidad.

Por ejemplo, si la fuerza inductora corporativa es una determinada tecnología o Know how, difícilmente la de una unidad de negocios podría ser un tipo de usuario ya que se supone que la corporación ha creado esas unidades para explotar oportunidades de negocios alrededor de una tecnología específica independientemente del tipo de clientes a los que pueda llegarse con ella. Si una de las unidades define como su fuerza inductora un tipo de usuario específico se abriría la posibilidad de distraerse de lo fundamental ya que podría ampliarse el espectro de productos a ofrecer, más allá de los asociados con la tecnología específica de la corporación.

Como se dijo, Johnson & Johnson como corporación define su fuerza inductora alrededor de cuatro clases de clientes: médicos, enfermeras, pacientes y madres. A pesar de ello, sus unidades de negocios tienen fuerzas inductoras diferentes. Para la unidad de “Curitas” o “Band Aids” y la de Tylenol es tipo de producto mientras que para la unidad de “Suturas” es una tecnología. De todas maneras ninguna de esas unidades ofrecerá productos que no se enfoquen a atender las necesidades y prioridades de los tipos de clientes mencionados.

La definición de la fuerza inductora de cada unidad de negocios permite asegurar que sus estrategias sean compatibles entre sí y con las de la corporación.

La utilidad no es la única fuerza inductora de valor. Primero, porque las decisiones trascendentales de una empresa no se toman con base en las utilidades netas que se obtendrán; se toman a partir del incremento del EVA y el MVA que producirán, lo cual tampoco implica que la fuerza inductora común de toda entidad sea en EVA y el MVA. Segundo, porque se supone que el EVA y el MVA obtenidos son el resultado de la estrategia; es lo que permite determinar que tan exitosa o desastrosa fue ésta. Tercero, porque si la utilidad fuera la fuerza inductora de todas las empresas, entonces todas producirían de todo, para todos los clientes y para todos los mercados, lo cual como es evidente, no es así.

Significa que lo que mantiene “palpitando el corazón de la empresa” es algo diferente a la utilidad.

El cliente no es la única fuerza inductora de valor. De todas las afirmaciones es, tal vez, la más polémica. Ello debido a que por muchos años se ha pregonado que “el cliente es la razón de ser de toda empresa” y si se analiza el concepto de fuerza inductora de valor pareciera que esto no es totalmente cierto.

En empresas donde son claramente identificables diferentes unidades estratégicas de negocios es posible que cada una tenga una fuerza inductora diferente.

La utilidad no es la fuerza inductora común de las empresas. Todas deben producir utilidades que redunden en la obtención de atractivos flujos de caja.

El cliente no es la fuerza inductora común de las empresas. Pero todas deben ser sensibles o estar centradas en el cliente.

¿Cuántas empresas se habrán “distráido” más de la cuenta pensando en la satisfacción total de sus clientes a costa de destruir valor para sus propietarios?

James McTaggart, Peter Kontes y Michael Mankins en su libro “The Value Imperative”, considerado como uno de los textos clásicos de gerencia del valor citan el caso de American Airlines y General Motors como empresas que con su sistema de reservas y su modelo Saturn, respectivamente, produjeron una enorme satisfacción a sus clientes pero a costa de realizar tan grandes inversiones que los márgenes operativos hubieran tenido que incrementarse a niveles inalcanzables para lograr una rentabilidad atractiva en relación con esas inversiones lo cual como era de esperarse nunca sucedió, lo que implicó una gran destrucción de valor para los accionistas.

Se supone que las inversiones que una empresa realiza para satisfacer las necesidades y prioridades de sus clientes deben implicar un juego de ganar-ganar, es decir, que tanto debe haber clientes satisfechos como incremento del valor de la riqueza de los accionistas. Las evidencias sugieren que las grandes empresas creadoras de valor se caracterizan, generalmente, por mantener altos niveles de satisfacción de sus clientes.

Pero ¿qué sucede cuando es muy complicado equilibrar la balanza?

La siguiente cita de los mencionados autores es concluyente.

“Para resumir, mientras que se realicen inversiones para lograr altos niveles de satisfacción de los clientes que igualmente permitan a los accionistas obtener un adecuado retorno sobre su inversión, no habrá conflicto entre la maximización de la riqueza de los propietarios y la maximización de la satisfacción de los clientes. Si, por otro lado, hay un insuficiente beneficio para los propietarios por intentar incrementar la satisfacción de los clientes, el conflicto debería ser resuelto a favor de los accionistas para evitar deteriorar tanto la salud financiera como la competitividad de largo plazo de la empresa”¹².

Lo anterior no pretende contradecir la lógica de la “empresa centrada en el cliente” o la lógica del “servicio al cliente más allá de sus expectativas” y mucho menos se pretende sugerir que el cliente ya no es importante o que nunca lo ha sido. No.

El cliente es importantísimo. Sin clientes no hay empresa. Pero es que el cliente no es la única fuerza inductora de valor de la empresa y

¹² The Value Imperative. Managing for superior shareholders returns. James McTaggart, Peter Kontes, Michael Mankins. The Free Press, 1994. Página 17.

habiendo diferentes alternativas, el cliente no siempre es la fuerza más importante.

Todo se concilia con la siguiente afirmación: *Todas las empresas, independientemente de la fuerza inductora que determine su rumbo, deben estar centradas en el cliente y por lo tanto, velar por la permanente satisfacción de sus necesidades y prioridades más allá de sus expectativas.* Así como todas deben ser rentables.

El cliente y la rentabilidad como fuerza inductora sólo aplican en ciertos casos, tal como ya se explicó al describir los diferentes componentes del negocio que a su vez permiten definir las diferentes opciones de fuerza inductora de valor.

Dependiendo del tipo de fuerza inductora que el equipo gerencial defina que es la que gobierna el destino de la empresa, la sensibilidad hacia el cliente se manifestará de diferente forma. Algunos ejemplos de esto son los siguientes.

Empresas impulsadas por un tipo de cliente o usuario. Son sensibles a los clientes en la medida en que los ejecutivos deben estar muy cercanos a aquellos con el fin de garantizar la identificación oportuna de cualquier nueva necesidad o prioridad que deba ser atendida con nuevos productos.

Empresas impulsadas por un producto o servicio. Son sensibles a los clientes en el sentido en que los ejecutivos deben propender por la permanente mejora de sus actuales productos, en términos de costo, calidad y beneficios.

Empresas impulsadas por la tecnología. Son sensibles a los clientes en el sentido en que la gerencia debe identificar potenciales usuarios que puedan beneficiarse de la tecnología que la empresa posee o planea poseer. Una vez identificadas las potenciales aplicaciones de esa tecnología, se diseñan y desarrollan los productos. Se dice que este tipo de empresas son empresas con “soluciones en búsqueda de problemas”

Empresas impulsadas por la capacidad de producción. Son sensibles al cliente en la medida en que sus ejecutivos deben esmerarse por lograr la máxima eficiencia en los procesos con el fin de garantizar el mínimo costo de producción, lo que a su vez es trasladado a los clientes en términos de precio atractivo, favoreciendo con ello altos niveles de utilización de la capacidad instalada.

No hay evolución de una fuerza inductora a otra. Constantes cambios en la definición de la fuerza inductora de valor sugieren inseguridad, falta de definición y ausencia de unidad de criterio. En general, es el reflejo de que la empresa no tiene estrategia.

Todas las empresas, independientemente de la fuerza inductora que determine su rumbo, deben estar centradas en el cliente y por lo tanto, velar por la permanente satisfacción de sus necesidades y prioridades.

A veces es necesario redefinir la fuerza inductora. Lo cual puede ocurrir cuando cambian las condiciones competitivas como consecuencia de la evolución natural de los mercados o cuando se vislumbran dramáticos cambios futuros que obligan a replantear la estrategia de la empresa.

Cuando las condiciones del entorno cambian dramáticamente puede ser posible requerir una redefinición de la fuerza inductora de valor.

Por ejemplo, cuando una empresa opera en un mercado de alto crecimiento su fuerza inductora bien podría ser el tamaño o el crecimiento. Cuando el mercado entra en su fase de madurez esta fuerza puede cambiar como consecuencia de las intenciones estratégicas que en cuanto a posicionamiento adopte la gerencia ante esa nueva realidad. Si decide enfocarse a un nicho especial de clientes en un mercado maduro su fuerza inductora podría ser un tipo de cliente o un segmento del mercado; la capacidad instalada podría llegar a ser la nueva fuerza inductora de valor si el proceso de crecimiento implicó altas inversiones en activos fijos o capital intelectual, etc.

La fuerza inductora no es la misma para las empresas de un sector. Debido a que es precisamente la fuerza inductora de valor particular de las diferentes empresas lo que las impulsa hacia unos determinados clientes, productos o mercados en una industria específica.

La calidad, el servicio al cliente, los bajos costos, el crecimiento y la generación de flujo de caja son condiciones mínimas para “estar en el negocio”.

Las fuerzas inductoras definidas no son igualmente importantes. Siendo que los diferentes aspectos del negocio, que a su vez definen la fuerza inductora son todos importantes, hay unos que los son más que otros. Sin embargo, es importante tener en cuenta que algunos aspectos de la vida del negocio pueden no ser la verdadera fuente de ventaja competitiva o creación de valor simplemente porque son condiciones mínimas que la empresa debe satisfacer para garantizar su permanencia en el mercado. La globalización ha hecho que cinco aspectos sean considerados como condiciones mínimas para “estar en el negocio”:

1. *Calidad.*
2. *Servicio al cliente.*
3. *Bajos costos.*
4. *Crecimiento.*
5. *Flujo de caja.*

La pregunta es, entonces: ¿Cuál componente del negocio va más allá de esas condiciones mínimas y representa el factor clave sobre el que debería apoyarse la estrategia?

- ☛ *¿Es un tipo especial de cliente o usuario?*
- ☛ *¿Es un producto o servicio?*
- ☛ *¿Es una categoría de mercado?*
- ☛ *¿Es la capacidad de producción?*
- ☛ *¿Es una tecnología o know how?*

- 🚩 ¿Es un método de ventas o de mercadeo?
- 🚩 ¿Es un método de distribución?
- 🚩 ¿Es un recurso natural?
- 🚩 ¿Es el tamaño o el crecimiento?
- 🚩 ¿Es la rentabilidad?

DEFINICION DEL NEGOCIO

“Nada puede parecer más simple o más obvio que contestar cuál es el negocio de una compañía. Una fábrica de acero hace acero, un ferrocarril hace correr trenes para transportar carga y pasajeros, una compañía de seguros cubre riesgos de incendio. En realidad, la pregunta parece tan simple que raramente se formula. La respuesta tan obvia que raramente se da. ¿Cuál es nuestro negocio? Es casi siempre una pregunta difícil que sólo se puede contestar luego de pensar y estudiar mucho.

La pregunta solamente se puede contestar mirando al negocio desde afuera, desde el punto de vista del consumidor y del mercado. Lo que el consumidor ve, piensa, cree y necesita en un momento dado cualquiera debe ser aceptado por la gerencia como un hecho objetivo que merece ser tenido en cuenta tan seriamente como los informes de los vendedores, las pruebas realizadas por los ingenieros o las cifras del contador, lo que para pocas gerencias es fácil de realizar”¹³.

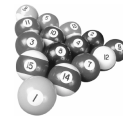
Tan sutil como el concepto de fuerza inductora de valor es el concepto de “definición del negocio”, también denominado “concepto de negocio” que contrariamente a lo que podría pensarse no es un tema nuevo. Más bien es un tema que poco se ha trabajado en las empresas.

En los años 60 Peter Drucker escribió abundante material sobre el tema. El decía que lo que un negocio es no lo determina el producto sino el consumidor. No lo define el nombre de la empresa o el objeto social plasmado en sus estatutos sino la necesidad que satisfacen los consumidores cuando compran los productos o servicios. Adrian Slywotzky considerado uno de los más importantes pensadores estratégicos de principios de este siglo va más allá y se refiere, más que a las necesidades, a las *prioridades* de los consumidores como el aspecto clave que permite definir el negocio en el que una empresa está o debería estar¹⁴.

CONCEPTO CLAVE

Definición del Negocio

Se refiere a la claridad que la gerencia de la empresa debe tener con respecto al negocio en el que se está.



¹³ La Gerencia de Empresas. Peter F. Drucker. Editorial Sudamericana, 1970. Página 64.

¹⁴ Value Migration. Adrian J. Slywotzky. Harvard Business School Press, 1996. Página 13. Título en Español: La Migración de Valor de la Empresa. Editorial Paidós.

El negocio se debe definir a partir de las competencias medulares que la empresa posee y su fuerza inductora de valor.

La definición del negocio debe estar ligada, a su vez, con las competencias esenciales que una empresa posee y su fuerza inductora de valor. Por ejemplo, Volvo se define como una empresa cuyo negocio es proveer autos seguros y durables. Esta definición lleva implícito el hecho de que su fuerza inductora es un tipo de producto, autos, y que una de sus competencias fundamentales es la investigación y desarrollo asociada al tema de la seguridad, en el cual esta empresa es, de hecho, reconocida como la líder en el mundo. Significa que *definir el negocio a partir de las competencias esenciales que la empresa posee es un primer paso para garantizar la traducción de la visión en valor agregado para los propietarios mediante el planteamiento de una estrategia que sea consecuente con dicha definición.*

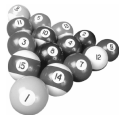
DISEÑO DEL NEGOCIO

CONCEPTO CLAVE

Diseño del Negocio





Es la arquitectura que garantiza la creación de valor para los propietarios a través de la creación de valor para los clientes.

Consta de cuatro elementos: Selección de clientes, captura del valor, punto de control estratégico y alcance.



El éxito de la estrategia empresarial y por lo tanto la creación de valor para los propietarios se garantiza en la medida en que haya un perfecto alineamiento entre el concepto y el diseño del negocio.

El diseño del negocio es el tema central del libro de Adrian Slywotzky titulado “The Profit Zone” para quien dicho diseño se explica en función de cuatro dimensiones, a saber:¹⁵:

-  Selección de Clientes.
-  Captura del Valor.
-  Punto de Control Estratégico.
-  Alcance.

Esta sección es un resumen de la forma como ese autor explica el contenido de cada una de estas cuatro dimensiones. Se invita al lector a la lectura completa del libro “The Profit Zone” que es abundante en ejemplos de empresas que a través de la permanente adecuación de su modelo de negocio a las cambiantes prioridades de los clientes han llevado a cabo transformaciones que han implicado la creación de enorme valor para sus propietarios.

Selección de clientes. Se refiere a la determinación de los clientes que la empresa atenderá, pero más importante, los que no atenderá. *Una clara definición del negocio y de la su fuerza inductora es requerida en el proceso de definir los clientes que deben servirse.*

¹⁵ The Profit Zone. Adrian J. Slywotzky y David J. Morrison. Times Business Random House, 1997. Página 12. Título en Español: La Zona de Beneficios. Editorial Paidós.

A medida que cambian las prioridades de los clientes puede ser posible que para una empresa surjan nuevos segmentos o deban desecharse algunos que se posean en la actualidad. El objetivo es, por lo tanto, que todos los clientes sean rentables y que los que definitivamente no puedan serlo sea preferible que los atienda un competidor, lo cual derriba el mito de que el cliente siempre tiene la razón. ¿Acaso tiene sentido mantener un cliente que siempre implicará destrucción de valor para los propietarios?. Es por esto que hoy muchas empresas están involucradas en el proceso de “mirar con lupa” a sus clientes para determinar cuáles es valioso mantener y cuáles deberían abandonarse¹⁶.

Captura de Valor. Se refiere a la forma en que la empresa convierte en utilidades el valor que crea para sus clientes. Dice el profesor Slywotzky que muchas empresas, imbuidas en el viejo paradigma de la generación de utilidades como consecuencia única de la participación en el mercado, operan sin un conocimiento claro de qué es lo que les hace ganar dinero. No son concientes de que en el mundo de hoy las utilidades se producen como consecuencia de un inteligente diseño de negocio que debe renovarse a medida que el mercado da señales en el sentido de que las prioridades de los clientes están cambiando.

Slywotzky describe 23 formas en que las empresas obtienen utilidades. Las denomina “Modelos de Utilidades”. Significa que *la captura del valor como parte del diseño del negocio se refiere al modelo o modelos de utilidades que la empresa utilizará para producir valor agregado para los propietarios a partir de la generación de valor para los clientes.* Otro libro del mismo autor titulado “The Art of Profitability” utiliza con gran habilidad el formato de novela frívola para explicar los 23 modelos, en la misma forma que Goldrat lo hace en su libro “La Meta” para explicar la teoría de restricciones. El autor recomienda ampliamente la lectura de estas dos obras.

A continuación se provee una breve descripción de los Modelos de Utilidades. Es importante advertir que una empresa puede utilizar más de un modelo y que ellos aplican según sean las circunstancias del mercado. Significa que en el proceso de crear valor para los propietarios, la gerencia deberá estar siempre dispuesta a actualizar su modelo de negocio a partir del replanteamiento del modelo de utilidades si se detectan cambios en las prioridades de los clientes.

1. Utilidad basada en soluciones. Las empresas que implementan este modelo de utilidad invierten mucho tiempo y dinero con el propósito de entender el sistema económico de los clientes para luego encontrar formas de hacerlo más favorable. La consigna es: *Invierta en conocer al cliente, cree una solución y desarrolle una relación de largo plazo.*

La selección de clientes consiste en determinar cuáles son los clientes que la empresa debe atender Pero más importante, los que no debe atender.

La captura de valor se refiere a la forma en que la empresa convierte en utilidades el valor que crea para sus clientes, denominada Modelo de Utilidades.

¹⁶ The Customer Profitability Conundrum: When to Love'Em or Leave'Em. Strategy+Business, Octubre de 2002. Página 1. Este artículo puede descargarse por Internet en la siguiente dirección: www.strategy-business.com.

Este modelo puede causar pérdidas en un principio pero luego producir enormes utilidades. General Electric es una de las empresas que utiliza este modelo.

2. *Utilidad basada en pirámide de productos.* Consiste en ofrecer tanto productos de bajo precio y alto volumen como productos de alto precio y bajo volumen. Los primeros conforman la base de la pirámide y juegan un importante papel al crear un muro de contención que restringe la entrada de nuevos competidores con el fin de garantizar la obtención de altas utilidades que son proveídas por los productos de la parte superior de la pirámide.

No tener ese muro de contención daría a los competidores la oportunidad de penetrar por la parte inferior para luego incursionar en los productos de la parte superior de la pirámide, como lo hicieron los productores de carros Japoneses al posicionar modelos como el Honda Acura, el Toyota Lexus y el Nissan Infinity. Entre las empresas que utilizan este modelo están Relojes Swatch y Matel con sus muñecas Barbie.

3. *Utilidad basada en multicomponentes.* Este modelo es un sistema conformado por múltiples componentes que a su vez tienen características diferentes de utilidad, pero varios de ellos representan la mayor proporción de las utilidades. Sin embargo, tener una gran participación de mercado con los componentes menos rentables es requerido para poder ganar mercado en los componentes más rentables sobre los cuales la empresa debe enfocarse en forma agresiva.

Coca-Cola se caracteriza por utilizar este modelo. Su marca se desarrolla y mantiene a través del mercado masivo pero poco rentable de los supermercados lo que le permite la penetración en las ventas de dispensador y tragamonedas, que representan el componente de alto margen de utilidad.

4. *Utilidad basada en “tablero de intercambio”.* Algunos mercados se caracterizan por tener múltiples vendedores comunicándose con múltiples compradores que incurren por ello en altos costos de transacción dando lugar a una oportunidad para crear un sistema de intermediación de alto valor que concentre esas comunicaciones a través de un punto o un canal, creando lo que podría denominarse “Tablero de Intercambio”. Este modelo reduce los costos para ambas partes a cambio de una comisión para el operador del tablero, que incrementa geométricamente los beneficios a medida que más vendedores y compradores acceden a él.

La empresa comisionista Charles Schwab utiliza este modelo. Otro ejemplo lo constituyen empresas de remates vía Internet como E-bay y los sistemas centralizados de propiedad raíz para venta y arriendo.

5. *Utilidad basada en el tiempo.* Este modelo está diseñado para tomar ventaja de la innovación al permitir generar una gran rentabilidad antes de que los imitadores comiencen a erosionar el margen.

Las utilidades son abundantes sólo por un corto período de tiempo y por lo tanto la innovación constante es la única forma de mantenerse en la zona de utilidades. A medida que el valor migra de las más recientes innovaciones la empresa debe introducir una nueva con el fin de reentrar a la zona de utilidades.

Esta alternativa no significa “llegar rápido al mercado”. Significa ir más adelante que los competidores en innovación. Ejemplo de empresas que utilizan este modelo son Intel y Sony.

6. *Utilidad basada en productos sorprendentes.* Aplica en aquellas empresas que deben realizar costosas inversiones en investigación, desarrollo y costos de lanzamiento de productos de vida finita.

Cuando el costo de desarrollar un nuevo producto es fijo, alto y el costo marginal de manufactura después del desarrollo es bajo, la mejor manera de maximizar las utilidades es logrando que el producto alcance un alto volumen de ventas.

Ello explica que sea mejor ser el líder dominante en unos pocos productos que un competidor promedio en muchos. Ejemplo de actividades en las que aplica este modelo son los productos farmacéuticos, libros, música y películas.

7. *Utilidad basada en la multiplicación.* Este modelo produce utilidades en secuencia permanente de un producto, personaje, marca, capacidad o servicios.

Aplica en empresas con una fuerte posición de marca. Una vez que se ha hecho una gran inversión en dicha marca su creador la explota o la licencia para aplicarla a una diversidad de productos teniendo la precaución de no permitir el uso de la marca en alternativas que atenten contra su valor.

El mejor ejemplo de este modelo es Disney que explota a Mickey, Donald y sus demás personajes en productos tan diversos como películas, libros, vestuario, parques de diversión, hoteles, restaurantes y almacenes, entre otros.

Otro ejemplo es la empresa japonesa Honda que explota su tecnología de motores en productos tan disímiles como automóviles, podadoras de césped, motobombas, motores fuera de borda, motocicletas, guadañadoras y motores estacionarios.

8. *Utilidad basada en el empresarismo.* Consiste en desagregar la empresa en múltiples centros de utilidades que operan como empresas independientes en las que los gerentes son compensados en alta proporción por el valor creado (aumento del valor de la empresa), garantizando con ello un alto grado de compromiso y una mayor cercanía al cliente.

9. *Utilidad basada en la especialización.* Modelo que utilizan empresas como Home Depot, Office Depot y Circuit City entre muchas otras. Estas empresas son más rentables por operar con menores costos, mejor precio, mejor calidad y alta reputación.

Este modelo se caracteriza por una definición de negocio y fuerza inductora de valor muy específica pero a su vez con un gran potencial de mercado. Por ejemplo, la fuerza inductora de valor de Home Depot es un tipo especial de cliente: Aquel que acoge la idea del “hágalo usted mismo”.

10. *Utilidad basada en la base instalada.* En este modelo la utilidad se incrementa a medida que se colocan más unidades en el mercado propiciando el consumo de productos complementarios como repuestos y consumibles en general a través de un proceso de fidelización.

Es el caso de empresas como Xerox y Cánon con las fotocopiadoras, Gillette con las maquinillas de afeitar, Mitsubishi con los ascensores y John Deere con los tractores y cosechadoras.

11. *Utilidad basada en un estándar.* Consiste en lograr que el producto o servicio que la empresa provee se convierta en el estándar de facto en la industria de manera que los costos de cambio para quien lo consume sean muy altos.

El ejemplo típico es Microsoft cuyo producto Office disfruta de una participación superior al 90% en el mundo lo que lo constituye en el programa estándar para el trabajo de oficina. Piense el lector en lo que a una empresa le costaría migrar de Office a productos como Smartsuite de Lotus o Staroffice de Sun Microsystems. Implicaría tanto que no compensaría la diferencia de precio de estos últimos en relación con el precio de Office. Ese mayor precio que Microsoft puede cobrar por tener un producto estándar le permite disfrutar de márgenes tan atractivos que la hacen una de las empresas más valiosas del mundo en la actualidad.

12. *Utilidad basada en la marca.* Obedece a una labor de largo plazo en la que la empresa invierte grandes sumas en posicionamiento con el fin de ser reconocida e inspirar confianza y credibilidad.

13. Utilidad basada en la ventaja del pionero. Se refiere al hecho de que una empresa obtiene ventajas por el hecho de lanzar un nuevo producto, las cuales se pierden a medida que los competidores comienzan a imitarlos.

Las empresas farmacéuticas y de químicos especializados, entre ellas Merck y 3M, son ejemplos típicos de aplicación de este modelo. Las utilidades se sostendrán por mayor tiempo en la medida en que puedan ser protegidas por patentes. De allí la gran preocupación de esas empresas para que a nivel internacional los países respeten su vencimiento.

14. Utilidad basada en el liderazgo local. A pesar de que una empresa puede estar presente en muchas zonas las utilidades dependen estrictamente de que se sea líder local en cada una de ellas. Significa que no se obtienen beneficios sustanciales relacionados con economías de escala o de alcance debidas al aprovechamiento de costos o procesos corporativos comunes.

15. Utilidad basada en el tamaño de las transacciones. En ciertas actividades los costos en que se incurre para realizar una determinada transacción de venta de un producto o servicio no varían sustancialmente en relación con el tamaño de la venta. Por ejemplo, en un banco los costos de procesar un crédito de \$10 millones de dólares podrían ser muy similares a los que se incurre para procesar un crédito de \$20 mil dólares.

El objetivo es capturar el segmento de mercado que realiza las transacciones más grandes.

La actividad de banca de inversión y la operación de transporte aéreo orientada a las rutas de larga distancia son ejemplos de este modelo.

16. Utilidad basada en la posición dentro de la cadena de valor. En muchas industrias la utilidad puede mantenerse en permanente proceso de migración de un eslabón a otro de la cadena de valor. Las empresas que acogen este modelo deben tener suficiente flexibilidad para armonizar sus operaciones con el eslabón de la cadena en el que hay mayor posibilidad de apropiación del valor agregado de la industria.

Por ejemplo, en la industria del pollo y dependiendo de factores como los costos de importación de alimento balanceado, la oferta nacional e internacional de producto o la concentración del poder en los compradores, generalmente las grandes cadenas de almacenes de menudeo, la apropiación de la mayor proporción de las utilidades en la industria podrá migrar del abastecimiento al levante del pollo o de este a la comercialización, o cualquier otra combinación.

17. *Utilidad basada en el ciclo.* En muchos negocios una gran porción de las utilidades del año dependen del éxito que se tenga en aprovechar el punto alto del ciclo de ventas cuando los precios son más favorables. La estrategia de una empresa sometida a esta característica deberá enfocarse hacia la maximización de su posición dominante dentro del ciclo.

18. *Utilidad basada en la postventa.* Aparentemente similar al modelo basado en la base instalada, se diferencia de este en el sentido en que una empresa sin una gran base instalada también puede derivar sus utilidades del servicio de postventa.

19. *Utilidad basada en nuevos productos.* Ya sea con productos de última generación o con simples extensiones de los anteriores, el permanente lanzamiento de nuevos productos puede convertirse en el motor de las utilidades de una empresa. Aplica al caso de fabricantes de automóviles, fotocopiadoras, cámaras fotográficas, equipos industriales y electrónicos, entre otros.

20. *Utilidad basada en la participación relativa de mercado.* Lo cual es viable cuando se obtienen verdaderas economías de escala en abastecimiento, producción y operación, o se logra una posición de liderazgo en un mercado pequeño en el que no haya espacio para muchos participantes. Procter & Gamble, empresa que en 2002 reflejó un excelente desempeño, se caracteriza por utilizar este modelo.

21. *Utilidad basada en la curva de experiencia.* Cuando una empresa alcanza un alto grado de especialización en la elaboración de un producto o prestación de un servicio, su costo por transacción disminuye, dándole ventaja frente a competidores que no posean esa misma experiencia.

22. *Utilidad basada en la operación a bajos costos.* Puede ocurrir que en ciertas industrias la experiencia acumulada por algunos participantes se vuelva irrelevante ante la presencia de modelos de negocios basados en la operación a bajos costos. Esto significa que un modelo que en un momento determinado es el impulsor de las utilidades de la empresa pueda ser superado por otro dependiendo de la evolución en las prioridades de los consumidores. Como ejemplo puede citarse a la aerolínea Southwest de los Estados Unidos que con su modelo de utilidades de bajo costo con características como vuelos punto a punto, sin sistema de reservas y utilizando un único tipo de avión obtiene mayor rentabilidad que sus competidores.

23. *Utilidad digital.* Aprovechando los recientes avances en las telecomunicaciones muchas empresas han desarrollado modelos de utilidades basados en el uso de la Internet. En muchos casos ser “digital” les permite a los clientes de una empresa diseñar el producto o servicio que ellos realmente quieren comprar para lo cual la empresa

vendedora crea un menú electrónico dinámico que les permite a los clientes diseñar sus propios productos, escogiendo la mezcla exacta de atributos deseados, lo cual les permite pagar solamente por lo que quieren evitando ser forzados a pagar por lo que no quieren¹⁷.





Muchas empresas digitales cuyos modelos han sido exitosos han generado enorme valor no solamente por los altos márgenes que pueden obtener en sus ventas sino también por los bajos niveles de capital de trabajo que requieren para operar. Dos empresas que se destacan por utilizar este modelo son Dell Computers y Cemex.

Punto de Control Estratégico. Es la tercera dimensión del diseño del negocio y se relaciona con la capacidad que una empresa posee para proteger su rentabilidad.



Para ilustrar este concepto Slywotzky describe en forma jerárquica varios tipos de punto de control estratégico para resaltar con ello que no todos tienen el mismo poder a la hora de proteger las utilidades y el flujo de caja de las empresas.

El punto de control estratégico se refiere a la forma en que una empresa evita que la competencia erosione su rentabilidad.



Puntos de control estratégico de alto poder de protección de las utilidades:

-  Poseer un estándar.
-  Control de la cadena de valor.
-  Secuencia de posiciones superdominantes
-  Poseer una fuerte relación con los clientes.



Puntos de control estratégico de mediano poder de protección de las utilidades:

-  Marcas, patentes, derechos de autor.
-  Ventaja de dos años en desarrollo de productos

Puntos de control estratégico de bajo poder de protección de las utilidades:

-  Ventaja de un año en desarrollo de productos.
-  Producto commodity con ventaja del 10 al 20% en costo.

Puntos de control estratégico sin poder de protección de las utilidades:

-  Producto commodity con paridad en costos.
-  Producto commodity con desventaja en costos.

Por ejemplo, Microsoft y Oracle protegen sus utilidades contra los embates de los competidores invirtiendo fuertes sumas en programas

¹⁷ The Art of Profitability. Adrian Slywotzky. Warner Books, 2002. Página 242

que les garanticen continuar siendo el estándar de la industria. Coca-Cola hace lo mismo a través del control de la cadena de valor principalmente el embotellado y la distribución.

Al respecto de este importante concepto dice el Adrian Slywotzky en su libro “The Profit Zone”

“A medida que una empresa desarrolla un poderoso diseño de negocio para generar crecimiento en sus utilidades, debe buscar y desarrollar simultáneamente puntos de control estratégico en su industria. El propósito de un punto de control estratégico es proteger la corriente de utilidades que produce el diseño de negoci, contra los efectos corrosivos de la competencia y del poder del cliente. Un diseño de negocio sin un punto de control estratégico es como un barco con un agujero en su casco. Se hundiría rápidamente.

El control estratégico siempre ha sido parte importante de la estrategia empresarial, pero hoy es crítico. El rápido crecimiento en el poder del cliente en los últimos quince años ha colocado el control estratégico en el primer puesto de la lista de prioridades. Muchas leyes protegen a los clientes de sus poderosos proveedores, pero ninguna ley protege realmente a los proveedores de los poderosos clientes. El papel del punto de control estratégico consiste en reparar este desbalance.

En los diferentes sectores son viables diferentes tipos de punto de control estratégico. La marca no es aplicable en todos los mercados. El control de la cadena de valor puede ser imposible o irrelevante en otros. Por tanto, la primera tarea para determinar el punto de control estratégico aplicable a la empresa es identificar la jerarquía relevante de los puntos de control”¹⁸.

El alcance se refiere a la definición de las actividades que la empresa realizará internamente y las que contratará con terceros.

Alcance. La cuarta y última dimensión del diseño de negocio se relaciona con la determinación de las actividades que la empresa llevará a cabo internamente y cuáles debería subcontratar con terceros. Recuérdese que además de proveerles productos o servicios, a los clientes puede ofrecérseles otras alternativas como financiación, productos auxiliares, soluciones, licenciamientos, etc.

El alcance, al igual que las otras tres dimensiones, debe ser reinventado periódicamente en la medida en que también lo hagan las prioridades de los clientes, pues en la misma forma que los productos se vuelven obsoletos, los diseños de negocios también se vuelven

¹⁸ The Profit Zone. Adrian J. Slywotzky y David J. Morrison. Times BusinessRandom House 1997. Página 52. Título en Español: La Zona de Beneficios. Editorial Paidós.

económicamente obsoletos, es decir, que en un momento determinado pueden perder la capacidad de crear valor para los accionistas con lo que el valor de la empresa podría migrar hacia otros competidores o industrias e inclusive hacia los mismos clientes.

VISION

En la introducción de este capítulo se dijo que *el propósito de la Gerencia del Valor es facilitar la traducción de la Visión de la empresa en valor agregado para los propietarios*. De allí la importancia que implica definir esta importante variable.

Por Visión se entenderá *la forma como el equipo gerencial considera que debe ser el perfil futuro de la empresa en términos de productos, clientes, segmentos de mercado y áreas geográficas*.

Es por ello que para definir la Visión el equipo gerencial debe plantearse y responder cuatro preguntas claves¹⁹:

1. *¿Cuáles productos deben ofrecerse? Y aún más importante: ¿Cuáles productos NO deben ofrecerse?*
2. *¿A cuáles clientes se debemos ofrecer esos productos? Y aún más importante: ¿a cuáles clientes NO se debe ofrecer esos productos?*
3. *¿A cuáles segmentos de mercado debe dirigirse la empresa? Y aún más importante: ¿A cuáles segmentos de mercado NO debe dirigirse?*
4. *¿A cuáles áreas geográficas debe dirigirse la empresa? Y aún más importante: ¿A cuáles áreas geográficas NO debes dirigirse?*

Para garantizar que la Visión sea compartida por todos los miembros de una organización debe ser una manifestación breve, fácil de captar y recordar, que plantee retos e inspire la creatividad y la acción. Debe, igualmente, ser creíble y consistente con los principios y valores corporativos.

Tal como se estudiará en el capítulo 5 dedicado al estudio del EVA, la mayor cantidad de opciones para mejorar este resultado están asociadas con el crecimiento. Este a su vez implica, por un lado, la identificación de oportunidades y por el otro, la inversión de recursos.

¿Cuáles oportunidades son mejores que otras? ¿En cuáles planes deberá invertirse la mayor cantidad de recursos?

El propósito de la Gerencia del valor es traducir la Visión de la empresa en valor agregado para los propietarios.

Visión es la forma como el equipo gerencial considera que debe ser el perfil futuro de la empresa.

La mayor cantidad de opciones de incremento del EVA están asociadas con el crecimiento.

Para crecer hay que identificar opciones e invertir recursos.

¹⁹ Strategy Pure & Simple II. How winning companies dominate their competitors. Michel Robert. McGraw Hill, 1998. Página 61

La respuesta no es difícil si se tiene claramente definida la Visión: Deberán aprovecharse las oportunidades y fondearse los planes que contribuyan a que dicha visión se convierta en realidad.

Debe evitarse que la Visión se convierta en una extensión del ego del gerente.

El principal peligro asociado con la definición de la Visión es la posibilidad de que esta se convierta en una extensión del ego del gerente. Es por ello que autores como Gary Hamel y C.K. Prahalad en su bestseller “Competing For the Future” prefieren el término “Previsión” para dar una connotación diferente a la acción de ver el futuro de la empresa y evitar así grandiosas definiciones que se quedan en la retórica pero no conducen a la acción o conducen a acciones equivocadas.

Algunos autores prefieren el término “Previsión” en vez del término “Visión”.

Ellos citan como ejemplo el caso de la adquisición por parte de Chrysler bajo la presidencia de Lee Iacocca de una fábrica Italiana de carros deportivos y de una empresa fabricante de aviones ejecutivos. Su punto de vista es que dichas adquisiciones obedecieron más a los impulsos del ego de su presidente que a un bien fundado punto de vista sobre lo que sería el negocio de automóviles en los siguientes diez años.

La Previsión consiste en “ver” el futuro antes de que llegue, lo cual no es una tarea sencilla.

“La Previsión le da a una compañía el potencial para acceder al futuro en primer lugar y consolidarse en una posición de liderazgo. La Previsión informa la dirección corporativa. La Previsión permite a la compañía controlar la evolución de su industria y por lo tanto su propio destino. El truco es ver el futuro antes de que llegue.

La Previsión ayuda a los gerentes a contestar tres preguntas críticas: Primera: ¿Qué nuevos tipos de beneficios para los clientes debemos tratar de proveer en cinco, diez o quince años? Segunda: ¿Cuáles nuevas competencias necesitaremos crear o adquirir para ofrecer esos beneficios? Tercera: ¿Cómo necesitaremos reconfigurar la interfase con los clientes en los próximos años?²⁰”

La Visión y la Previsión deben ir acompañadas de una gran capacidad de ejecución.

Sin embargo, la Visión y la Previsión por sí solas no garantizan el éxito competitivo si no van acompañadas de una gran capacidad de ejecución. Igualmente, una empresa puede tener una gran eficiencia operacional pero si adolece de Visión y Previsión puede ser fácilmente superada por sus competidores. El caso de la pérdida de participación de los fabricantes de automóviles Norteamericanos frente a los Japoneses, en su propio país, es una prueba de ello.

²⁰ Competing for the Future. Gary Hamel y C.K. Prahalad. Harvard Business School Press, 1994. Página 79.

El que Hamel y Prahalad insistan en su preferencia por el término Previsión sobre el término Visión resalta el hecho de que *imaginar el perfil futuro de la empresa debe ser un ejercicio basado en sólidas y profundas observaciones de las tendencias tecnológicas, demográficas, regulatorias, sociales y culturales que pueden implicar un replanteamiento de las reglas de juego de la industria y crear nuevos espacios competitivos*. Entender las potenciales implicaciones de esas tendencias no es una tarea sencilla pues requiere de creatividad e imaginación y por lo tanto cualquier visión empresarial que no esté sólidamente fundamentada no será más que una fantasía.

En opinión del autor, el término “previsión” puede generar confusión entre los ejecutivos de la empresa. Como el propósito de esta sección no es abrir la discusión acerca de si deba usarse el término Visión o el término Previsión para definir el perfil futuro de la empresa, pues finalmente este no es un texto de estrategia empresarial, se concilian las eventuales posiciones a favor o en contra diciendo que *los gerentes deben tener una clara Visión del negocio, soportada en una adecuada Previsión del futuro*.

La Previsión es un ejercicio basado en observaciones de las tendencias del entorno que pueden implicar un cambio en las reglas de juego de la industria y crear nuevos espacios competitivos.

Los gerentes deben tener una clara Visión del negocio pero con una adecuada Previsión del futuro.

NOTAS

NOTAS