

Chapter Title: La Estrategia en Breve

Book Title: Fundamentos de estrategia empresarial

Book Author(s): Jorge Tarziján M.

Published by: Ediciones UC. (2013)

Stable URL: <https://www.jstor.org/stable/j.ctt15hvv15.4>

JSTOR is a not-for-profit service that helps scholars, researchers, and students discover, use, and build upon a wide range of content in a trusted digital archive. We use information technology and tools to increase productivity and facilitate new forms of scholarship. For more information about JSTOR, please contact support@jstor.org.

Your use of the JSTOR archive indicates your acceptance of the Terms & Conditions of Use, available at <https://about.jstor.org/terms>



JSTOR

Ediciones UC is collaborating with JSTOR to digitize, preserve and extend access to *Fundamentos de estrategia empresarial*

PRIMERA PARTE

INTRODUCCIÓN A LA ESTRATEGIA

LA ESTRATEGIA EN BREVE

- I. Objetivos del capítulo**
- II. Introducción**
- III. Definiciones del término “estrategia”**
- IV. Alguno de los conceptos fundamentales de la Estrategia Empresarial moderna**
 - 1. Estrategia como elección y como *trade-off*
 - 2. Elecciones de modelo de negocio y elecciones tácticas
 - 3. Propuesta de valor
 - 4. Recursos, capacidades y la coherencia de la estrategia empresarial
 - 5. Estrategia, entorno competitivo e interacción estratégica
 - 6. Estrategia, y creación y captura de valor
- V. Los niveles de la estrategia**
 - 1. Antecedentes generales
 - 2. Interacción entre la estrategia competitiva y la estrategia corporativa
- VI. Conclusiones y lo que viene en el texto**
- VII. Principales conceptos del capítulo**
- VIII. Preguntas**

I. Objetivos del capítulo

Al finalizar este capítulo, el lector será capaz de:

- Entender qué se entiende por estrategia empresarial;
- Analizar la relación entre estrategia y: elección, *trade-off*, modelo de negocios, propuesta de valor, recursos e interacción competitiva;
- Analizar los conceptos de creación y captura de valor;
- Revisar, introductoriamente, la interrelación entre la estrategia competitiva y corporativa;
- Discutir la evolución del estudio de la estrategia a través del tiempo.

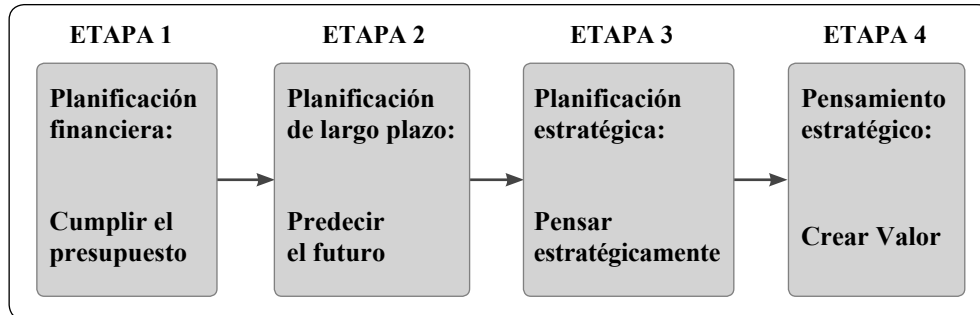
II. Introducción

La palabra estrategia se deriva del término griego *strategos*, que proviene del ámbito militar. En dicho mundo, *strategos* se asocia con la organización y planificación de campañas militares con el objetivo de lograr ciertas metas, que generalmente están asociadas con derrotar al enemigo. La estrategia empresarial, que representa el principal objeto de estudio de este texto, adapta ideas de la estrategia militar al establecer que una empresa debe especificar sus objetivos, desarrollar planes de acción y asignar sus recursos para cumplir con tales objetivos.

Para entender de mejor manera el significado del concepto de estrategia empresarial, es útil hacer un breve recorrido histórico de lo que se ha entendido por este concepto a través del tiempo. La Figura 1 muestra cuatro etapas de la historia empresarial relacionada con la formulación de la estrategia. La primera etapa, que se puede asociar al periodo que comienza en 1920, se centra en la planificación financiera. En esta etapa, la estrategia se traducía en la confección de distintos tipos de presupuestos (de ventas, producción, inventario y caja, entre otros) a partir de los cuales se buscaba dar dirección a una empresa y evaluar las metas logradas a través del cumplimiento o incumplimiento de ellos. Estos presupuestos eran realizados por las distintas áreas funcionales de la empresa (*marketing*, producción, finanzas), por lo que la estrategia se basaba en la visión de cada una de dichas áreas, y no en una visión integradora de ellas.

Figura 1

Resumen de la Evolución del Pensamiento Estratégico en la Historia Empresarial



La segunda etapa en el desarrollo de la estrategia empresarial se asocia con la planificación financiera de largo plazo. Esta etapa, que comienza aproximadamente en 1950, se basa en la búsqueda de la predicción del futuro de la empresa a partir de situarse en diversos escenarios (optimista, neutral, pesimista). Así, la empresa realizaba planes y pronósticos de resultados para cada uno de estos escenarios, a los que les asignaba probabilidades de ocurrencia y tomaba sus decisiones en función de ellos. Estos eran los primeros intentos por extender la visión directiva a un horizonte superior al año siguiente.

Hasta esta segunda etapa el pensamiento estratégico estaba asociado, fundamentalmente, a una visión funcional de la empresa. Sin embargo, pronto se comienzan a conocer los escritos de autores como Peter Drucker, Kenneth Andrews, Alfred Chandler e Igor Ansoff, quienes identifican la necesidad de pensar la estrategia empresarial de una manera más articulada y dinámica, que unifique las ideas individuales de cada una de las áreas funcionales de la empresa y las relacione con el medio ambiente competitivo en que ella se desenvuelve. Así, estos autores empiezan a definir la tercera etapa en la evolución del pensamiento estratégico, que tiene como característica distintiva mirar a la empresa desde una perspectiva más global.

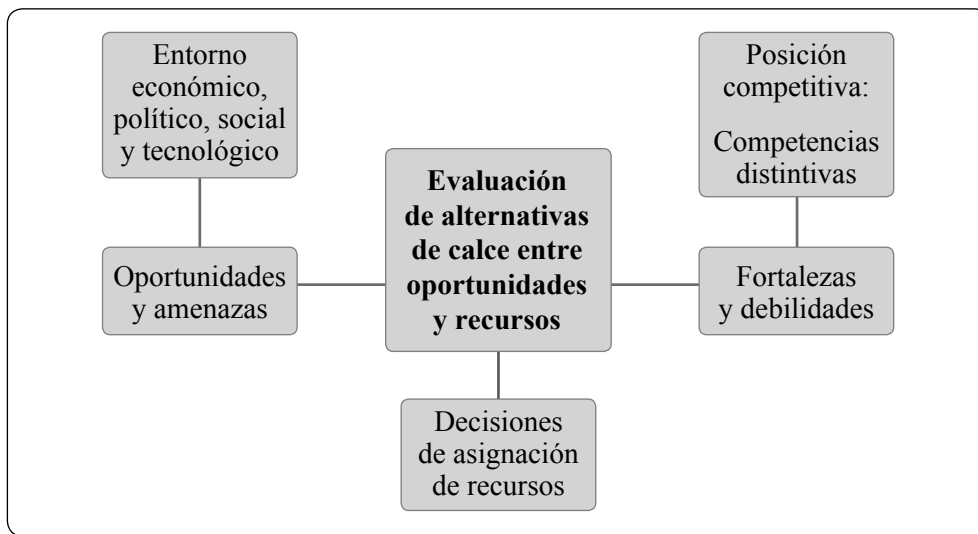
Para Peter Drucker¹ la estrategia se podía resumir en encontrar la respuesta a dos preguntas centrales que debían formularse quienes dirigían las organizaciones: ¿cuál es nuestro negocio? y ¿cuál debiese ser nuestro negocio? A través de estas preguntas invitaba a las compañías a reconocer su posición actual, para que desde allí pudieran definir su futuro a través de establecer en cuáles negocios querían estar. Alfred Chandler², por otra parte, también hacía importantes contribuciones a la estrategia empresarial, al establecer que se debía buscar coherencia entre la forma o el camino que las empresas seguían en su crecimiento (sus estrategias) y el diseño

1 Drucker, P. 1954. *The Practice of Management*. Harper, New York.

2 Chandler, A. 1962. *Strategy and Structure*. The MIT Press, Cambridge, MA.

de la organización que sostenía esa estrategia de crecimiento (su estructura). Otro importante autor representativo de esta etapa es Kenneth Andrews³, que en los años sesenta instauró el conocido y ampliamente utilizado análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) que se resume en la Figura 2. El análisis FODA busca determinar la situación actual de la empresa y de su entorno competitivo, y evaluar las oportunidades y amenazas que el entorno y sus capacidades brindan a la empresa. Como tal, una importante contribución de este análisis es que no mira solo lo que pasa dentro de la empresa, sino que también se preocupa de su medio ambiente competitivo.

Figura 2
Análisis FODA



Igor Ansoff⁴, por su parte, plantea que los componentes centrales de la estrategia de una empresa vienen dados por: i) los productos y mercados en que participa; ii) los cambios que planea realizar en el ámbito de los productos y mercados y; iii) las principales características que hacen fuerte a la empresa en cada posición producto-mercado en que participa.

En parte por el trabajo de los autores recién mencionados, la estrategia ha pasado a estar en la primera línea de las preocupaciones tanto de los administradores de empresas como de las Escuelas de Negocios en prácticamente todo el mundo, y a partir de la década que comienza en 1980 se intensifica su estudio como una disciplina propia de la administración de empresas, lo que da origen a la cuarta etapa de la evolución del pensamiento estratégico. En esta etapa se plantea que la formulación de

3 Andrews, K. 1971. *The concept of Corporate Strategy*. Irwin, Homewood, Ill.

4 Ansoff, H. I. 1965. *Corporate Strategy*. McGraw-Hill, New York.

la estrategia comienza con un adecuado análisis del entorno que enfrenta la empresa y de las capacidades y recursos internos con que cuenta, de manera de evaluar cómo está preparada la empresa para competir, y cómo desarrollar y combinar sus recursos y capacidades para el logro de sus objetivos. Un autor fundamental en esta etapa es Michael Porter, quien junto a otros académicos refinó el estudio de la estrategia y del entorno en que se desenvuelve la empresa con poderosas herramientas provenientes del campo de la organización industrial. En esta fase, las empresas complementan la planificación financiera con un proceso de “pensamiento estratégico”, que utiliza un fuerte contenido analítico para estudiar la evolución futura de los sectores industriales, buscando entender tanto a los competidores como a la posición de la empresa dentro del mercado.

En la actualidad, la principal pregunta que busca responder la estrategia, y que es parte central de este texto, está relacionada con las acciones que debe llevar a cabo una empresa para obtener una rentabilidad superior que sea sostenible en el tiempo. Para ello, es fundamental realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa y determinar dónde se quiere estar en el futuro. De esta manera, parte central de la estrategia empresarial implica la elección de ciertos caminos de acción, de entre los varios posibles, para pasar de la situación actual a la situación futura deseada. Como lo estudiaremos, una diferencia muy importante entre una buena y una mala estrategia es la coherencia del camino de acción elegido para dicho “viaje”.

A partir de lo recién mencionado, en este capítulo se introducen elementos centrales para el estudio de la estrategia empresarial. Para ello, se comienza revisando la definición que le han dado al término “estrategia” connotados autores del ámbito de la administración de empresas. Posteriormente, se analizan los principales conceptos asociados con el estudio de la estrategia empresarial moderna como elección, *trade-off*, propuesta de valor, modelo de negocios, interacción competitiva, y creación y captura de valor. Luego se discuten los distintos niveles de la estrategia, destacando aquellos relacionados con la estrategia competitiva y corporativa. A pesar de que este texto asume, en su gran mayoría, organizaciones con fines de lucro, es importante destacar que la mayor parte de los conceptos se aplican también de una manera muy directa a organizaciones sin fines de lucro.

III. Definiciones del término “estrategia”

Existen pocas palabras más utilizadas en el estudio de la administración de empresas que la palabra “estrategia”. A modo de referencia, a continuación se menciona la definición que le han dado al término “estrategia” autores líderes en este campo.

Tabla 1

Definiciones de Estrategia por Parte de Importantes Autores

Autor	Definición
<i>Alfred Chandler</i> ⁵	“Estrategia es la determinación de las metas y objetivos de largo plazo de la empresa, y la adopción de caminos de acción y de asignación de recursos para alcanzar dichas metas.”
<i>Kenneth Andrews</i> ⁶	“Estrategia es el conjunto de metas y de las principales políticas para alcanzar dichas metas, establecidas de manera de que definan en qué negocios está o debiese estar la empresa, el tipo de organización que es o que debiese ser, y la naturaleza de la contribución económica y no económica que busca realizar a sus accionistas, empleados, clientes y a la comunidad.”
<i>Michael Porter</i> ⁷	“La estrategia muestra la combinación de las metas que busca la empresa, y de los medios y políticas a través de las cuales busca la consecución de dichas metas ⁸ . Asimismo, Porter argumenta que la política a través de la cual la empresa busca el logro de sus metas debe basarse en la construcción de una posición única y valiosa en el mercado sobre la base de un conjunto de actividades específicas que posea una empresa.”
<i>Richard Rumelt</i> ⁹	“Estrategia implica la elección de un conjunto coordinado de acciones destinadas a abordar los problemas identificados en el diagnóstico acerca de los principales desafíos de la empresa. Así, estrategia es una lógica impuesta a una organización para hacer algo que de otra manera no se haría”.

Las definiciones anteriores tienen algunas características en común. Así es como frecuentemente aparecen expresiones como “metas” y “políticas”, que muestran que la estrategia tiene relación con las decisiones más importantes de una empresa. Asimismo, expresiones como “elecciones”, “plan”, “lógica” y “caminos de acción” plantean que la estrategia requiere seguir un cierto camino, que generalmente no es fácil de revertir. En la sección que sigue se presentan algunos de los conceptos fundamentales sobre los que se funda la estrategia empresarial moderna.

- 5 Chandler, A. 1962. *Strategy and Structure*. The MIT Press. Cambridge, MA.
- 6 Andrews, K. 1971. *The concept of Corporate Strategy*. Irwin, Homewood, Ill.
- 7 Porter, M. 1996. What is Strategy. *Harvard Business Review*, 74(6): 61-78.
- 8 Porter, M. 1985. *Competitive Strategy*. Free Press, New York.
- 9 Rumelt, R. 2011. The Perils of Bad Strategy. *McKinsey Quarterly*, 1(June): 1-10.

IV. Algunos de los conceptos fundamentales de la estrategia empresarial moderna

A partir de lo discutido hasta ahora, a continuación se introducen elementos centrales para el estudio de la estrategia empresarial. Cada uno de estos temas se revisa en mayor detalle en capítulos posteriores de este texto, y representan parte de lo que actualmente se entiende por el “corazón” de la estrategia.

1. Estrategia como elección y como *trade-off*

Decíamos que la estrategia estaba asociada a la elección de ciertos caminos de acción para pasar de la situación actual a la situación futura deseada, y que generalmente las empresas podían elegir de entre varios caminos de acción posibles. Por lo mismo, si estuviésemos obligados a asociar el término estrategia a una sola palabra, esa sería “elección”. Cuando se elige un camino de acción se está optando por no seguir otros caminos de acción. A lo que se deja de hacer por haber optado por una determinada elección se le denomina *trade-off*, concepto que, por lo tanto, está asociado a lo que se sacrifica por seguir un cierto “camino”. Elección y *trade-off* son dos de los conceptos más importantes en el estudio de la estrategia empresarial, y estarán, explícita o implícitamente, presentes en distintas partes de este texto. Ejemplos de elecciones son las que involucran la decisión respecto de qué segmentos de consumidores atender, qué necesidades satisfacer, cuál tecnología de producción utilizar y qué estructura de precios tener. Un ejemplo de *trade-off* viene dado por el dejar de atender a los clientes de bajos ingresos si se decide vender productos de mayor calidad a mayor precio. La dificultad de hacer elecciones y de entender que ello involucra elegir *no* hacer ciertas cosas y *no* atender a ciertos segmentos de consumidores es una de las principales causas de fracaso en la estrategia empresarial.

Una aerolínea de bajo costo no entrega el servicio de una aerolínea de servicio completo y, por lo tanto, no atraerá clientes que deseen un servicio *premium* a bordo. La aerolínea eligió ser de bajo costo (de entre varias alternativas disponibles) y un *trade-off* de esa elección fue dejar de atender a los grupos de consumidores que están dispuestos a pagar más por un mejor servicio. Por otra parte, una aerolínea que *elige* entregar un servicio *premium* está buscando satisfacer a los consumidores que están dispuestos a pagar más por un servicio superior, siendo un *trade-off* de esta elección no tener una estructura de costos que permita, rentablemente, atender a los consumidores más sensibles al precio –es decir, a quienes no están dispuestos a pagar por un mejor nivel de servicios.

La necesidad de elección surge de la dificultad para una empresa de desarrollar en forma más eficiente que su competencia recursos y capacidades para atender a todos los distintos segmentos de clientes. Una aerolínea que desea tener ventajas en el segmento

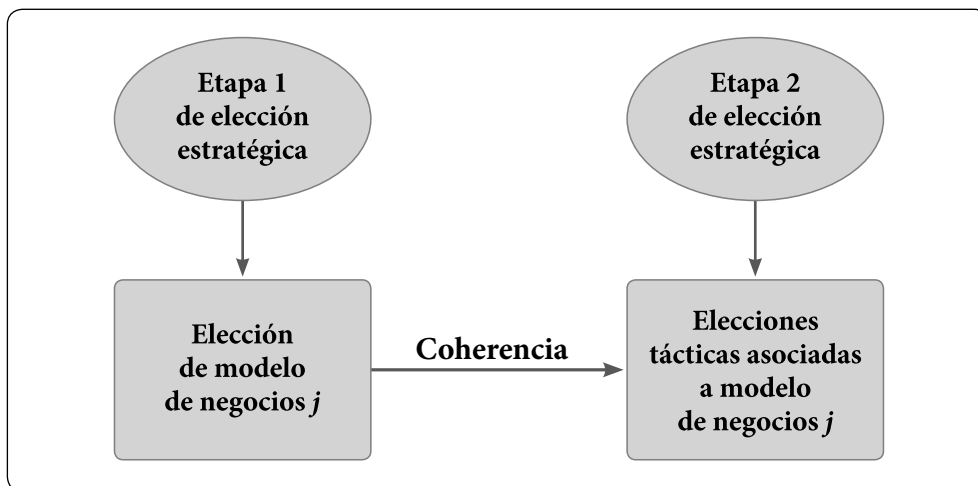
de bajo costo necesita desarrollar y combinar sus recursos de manera distinta a como lo hace una aerolínea de servicio completo, lo que implica la imposibilidad de hacer, eficientemente, ambas cosas a la vez (es decir, ser una aerolínea de bajo costo y una de servicio completo). Un ejemplo del no reconocimiento de la “existencia” de *trade-offs*, que finalmente provocó malos resultados y la posterior venta de la empresa, fue la afirmación del Presidente Ejecutivo de Compaq, la desaparecida empresa de computadores, que mencionó, a partir de su deseo de atender a todo tipo de clientes a través de cada canal de distribución posible “lo queremos hacer todo, y lo queremos hacer ahora”¹⁰. Evidentemente, lo afirmado por este Presidente Ejecutivo es muy difícil, sino imposible de llevar a cabo.

2. Elecciones de modelo de negocio y elecciones tácticas

Dividiremos las elecciones que son parte fundamental de una estrategia empresarial en dos grandes categorías: *i*. Elección del modelo de negocios con que la empresa desea competir y, *ii*. Elecciones tácticas o residuales. Al segundo grupo de elecciones se les denomina tácticas o residuales porque corresponden a decisiones que están “subordinadas” a la elección del modelo de negocios (Casadesus-Masanell & Ricart)¹¹ (ver Figura 3)¹².

Figura 3

Tipos de Elecciones Estratégicas y Coherencia Estratégica



10 Artículo “Power Play” en BusinessWeek, febrero de 1998.

11 Casadesus-Masanell, R. & Ricart, J. 2010. From Strategy to Business Models and onto Tactics. *Long Range Planning*, 43(2): 195-215.

12 El hecho que las decisiones tácticas estén subordinadas al modelo de negocios no implica que la empresa no pueda modificar su modelo de negocios. Sin embargo, si lo modifica, lo más probable es que la necesidad de coherencia involucre cambiar algunas decisiones tácticas.

Siguiendo con nuestro ejemplo de las aerolíneas, y como se mencionó anteriormente, una aerolínea puede elegir ser de servicio completo o de bajo costo. Ambas opciones involucran una “arquitectura” para el negocio sustancialmente distinta y, como tal, se asocian a dos modelos de negocios diferentes¹³. Una vez que ha elegido su modelo de negocios, la aerolínea todavía tiene que tomar una serie de decisiones tácticas o residuales. Un requerimiento fundamental de una buena estrategia es que las elecciones tácticas o residuales sean coherentes con el modelo de negocios elegido. Por ejemplo, a pesar de que tanto una aerolínea que elige ser de bajo costo como una de servicio completo tiene que decidir los sistemas de venta de *tickets*, los tipos de aviones que volará, los aeropuertos en que aterrizaran sus aviones, el nivel de atención y servicio a bordo, la posibilidad de que los pasajeros transfieran equipaje y la estructura de combinaciones de vuelos; las elecciones que tomarán ambos tipos de aerolíneas no serán muy parecidas. Así es como el nivel de atención y servicio a bordo de la aerolínea de bajo costo será menor, mientras que ella también buscará tener menos tipos de aviones para así tener menores costos en mantenimiento y en lo posible, preferirá aterrizar en aeropuertos secundarios para pagar menores derechos de aeropuerto. La coherencia estratégica debiese llevar a que las decisiones tácticas o residuales que se tomen bajo diferentes modelos de negocios sean generalmente distintas.

Decíamos que una de las elecciones fundamentales a ser realizada por una empresa es la del modelo de negocios. A pesar de que el concepto de modelo de negocios es utilizado con mucha frecuencia por los ejecutivos de empresas, generalmente lo que cada uno entiende por él, incluso dentro de una misma empresa, es distinto. En términos resumidos, el modelo de negocios muestra la lógica o arquitectura elegida por la empresa para capturar y crear valor (de entre las varias posibles lógicas o arquitecturas que cada empresa puede elegir). La operacionalización de esta lógica o arquitectura se da a través de las elecciones que realice una empresa. Una aerolínea que desea tener un modelo de negocios donde interactúen la carga con los pasajeros tiene que tomar un conjunto de decisiones que son distintas a las que tendría que tomar si solo se desea dedicar al transporte de pasajeros o al de carga, mientras que una empresa que arrienda videos en tiendas elegirá una serie de elecciones que serán distintas a las que tomará una empresa que arrienda videos a través de Internet. Asimismo, un supermercado que desee especializarse en la venta de productos orgánicos dirigidos a consumidores con alto poder adquisitivo tomará decisiones distintas a las de un supermercado que busque ser el de menor costo. Así, la elección de un modelo de negocios también involucra *trade-offs*, ya que elegir uno de ellos generalmente involucra no seguir otros modelos de negocios.

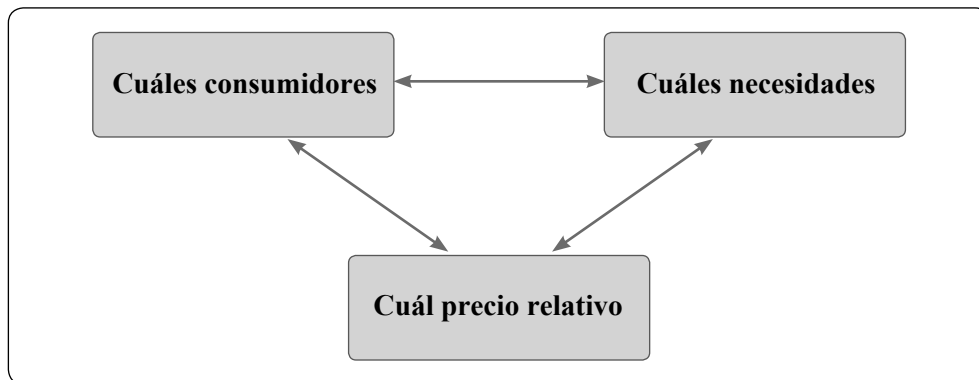
13 El tema de modelos de negocios se aborda en detalle más adelante en este texto.

Entre las principales decisiones que tiene que tomar una empresa, y que están relacionadas con su elección de modelo de negocios, están aquellas referidas a cuáles segmentos de consumidores atender, cuáles necesidades de los consumidores satisfacer, y cómo organizar los recursos para satisfacer a esos consumidores y necesidades¹⁴. Las elecciones referidas a los segmentos de consumidores a atender y a las necesidades que se busca satisfacer están asociadas con la propuesta de valor de la empresa¹⁵. Como se discute a continuación, la elección de propuesta de valor debe ser coherente con los recursos y capacidades de la empresa.

3. Propuesta de valor

Una de las elecciones más importantes que debe realizar una empresa, y que es parte fundamental del modelo de negocios, es la de la propuesta de valor a ofrecer a sus consumidores. El concepto de propuesta de valor está asociado al de posicionamiento, e incluye la definición del tipo de consumidores que se busca atender, de las necesidades que se desea satisfacer, y también del precio relativo al cual se desea atender a esos clientes y sus necesidades. Se espera que la propuesta de valor le entregue a la empresa una posición distintiva en el mercado en que compite. La Figura 4 resume el concepto de propuesta de valor a los consumidores a través de mostrarnos tres preguntas fundamentales que se debe realizar la empresa cuando define su posicionamiento en el mercado.

Figura 4
Esquema General de una Propuesta de Valor



- 14 La elección de las necesidades que se busca satisfacer está asociada con lo que se puede denominar el “Qué” (*What* en inglés), la elección de los segmentos de consumidores a atender está asociada con el “Quién” (*Who* en inglés), mientras que la elección asociada con los recursos y capacidades que se desarrollarán y utilizarán está asociada con el “Cómo” (*How* en inglés). De esta manera, el concepto de modelo de negocios está muy asociado con la búsqueda de respuestas al *What*, *Who* y *How*.
- 15 Como se discute en la sección siguiente, la propuesta de valor también incluye el precio relativo al cual se espera atender a esos clientes y satisfacer esas necesidades.

Un aspecto central de cualquier propuesta de valor es que ella diferencie a la empresa de los competidores e involucre la atención de algunos clientes y necesidades, pero no de todos. Una propuesta de valor que efectivamente le da la posibilidad a la empresa de diferenciarse a través del tiempo requiere de ciertas elecciones que son incompatibles con la atención del universo de clientes o necesidades.

La propuesta de valor de un exclusivo restaurante de comida japonesa es distinta a la propuesta de valor de un restaurante de comida rápida especializado en hamburguesas, mientras que la propuesta de valor de un supermercado que se basa en grandes salas de atención (hipermercado) es distinta a la propuesta de valor de las cadenas que basan sus ventas en pequeños locales ubicados en estaciones de servicio de venta de gasolina. La diferenciación de propuestas de valor, y la elección de ésta, nos muestra, una vez más, la necesidad de hacer *trade-offs*, lo que involucra entender que si se elige una propuesta de valor muy posiblemente se está dejando de elegir otra.

Una empresa debe preocuparse no solo de incluir una propuesta de valor para los consumidores de su producto o servicio, sino que también para otros *stakeholders* importantes de la empresa, como sus trabajadores y la comunidad en la que está inserta. Así es como la propuesta de valor para los trabajadores se debiese preguntar qué tipo de trabajadores deseo para la empresa, qué necesidades de ellos busco atender, cómo las deseo atender y a qué costo relativo. A modo de ejemplo, elecciones referidas a políticas de incentivos y a la retención y fidelización de trabajadores son importantes para determinar la propuesta de valor de la empresa hacia ellos¹⁶. Existen empresas, como las basadas en la provisión de servicios especializados (por ejemplo, consultoras, estudios de abogados, hospitales) donde la propuesta de valor hacia su personal puede llegar a ser tan importante como aquella hacia sus clientes, ya que sin personal de calidad la efectividad de su modelo de negocios disminuiría sustancialmente. La comunidad en que está inserta la empresa también es importante en una serie de industrias, como las de generación de electricidad y de servicios sanitarios. Así es como la empresa debe buscar satisfacer ciertas necesidades de la comunidad donde se ubican sus obras o instalaciones, porque la sustentabilidad de la empresa en el mediano y largo plazo requiere de la satisfacción de ellas.

4. Recursos, capacidades y la coherencia de la estrategia empresarial

La empresa debe tener los recursos y capacidades que se requieran para la entrega de una propuesta de valor exitosa. Como se ha mencionado anteriormente en este capítulo, un modelo de negocios exitoso requiere de la coherencia entre la propuesta

16 Crecientemente, la propuesta de valor también debe incluir a comunidades más amplias. Las empresas deben considerar satisfacer, por ejemplo, a las autoridades antimonopolios, a las personas que viven cerca de las plantas productivas donde se instalan y a las autoridades medioambientales, porque de no satisfacerlas, la sustentabilidad de su negocio en el largo plazo se vería en riesgo.

de valor y los recursos y capacidades con que cuenta la empresa. Si una empresa quiere operar una aerolínea de bajo costo, y desea diferenciarse en esa dimensión, debe ser capaz de proveer el servicio al menor costo, lo que involucra tener los recursos y capacidades para ello.

Existen innumerables ejemplos en la vida real de empresas que pudiendo haber tenido una buena propuesta de valor han fracasado porque los recursos y capacidades con que cuentan no han sido coherentes con dicha propuesta. Un ejemplo es el de una cadena de supermercados que introdujo un modelo de precios basado en el eslogan “todos los días precios bajos”, en el cual publicitaba que sus precios eran los menores del mercado. Sin embargo, un importante problema que tuvo dicha cadena de supermercados fue que sus costos reales no eran coherentes con su política de bajos precios, ya que no había desarrollado sistemas de logística y distribución que efectivamente le dieran acceso a los menores costos. Walmart es un ejemplo de lo contrario. A través de desarrollar sistemas de logística y distribución altamente eficientes, logró tener los menores costos de la industria, lo que fue fundamental para convertirse en una de las principales empresas del mundo a partir de su política de precios bajos.

Podemos encontrar ejemplos de la necesidad de coherencia entre la propuesta de valor y los recursos y capacidades con que cuenta una empresa en ámbitos que van más allá de los de la empresa tradicional. Una ciudad que desea diferenciar su propuesta de valor a través de definirse como un destino turístico requiere no solo tener las condiciones naturales que la hagan atractiva para el turista (playas, montañas u otros) sino que también una infraestructura que facilite el turismo, como buenos hoteles y sistemas de información; mientras que una ciudad que desee convertirse en el centro del emprendimiento tecnológico tiene que buscar diferenciarse de otras que puedan estar buscando lo mismo, preocupándose de proveer la infraestructura para ello y de facilitar las actividades que originan emprendimiento (por ejemplo, organizando conferencias y disminuyendo impuestos a las empresas).

La investigación más reciente en estrategia se basa en que las empresas consisten de portafolios de recursos y capacidades únicas difíciles de imitar. Estos conjuntos de recursos y capacidades se agrupan y forman un “todo”, donde imitar este “todo” puede llegar a ser muy costoso. A este “todo”, Michael Porter le denominó conjunto de actividades. Este conjunto debe buscar la complementariedad entre las distintas actividades, de manera que sea esa complementariedad o *fit* lo que diferencie a la empresa de otras que puedan tener conjuntos de recursos y capacidades relativamente similares.

La complementariedad provoca que el mismo recurso o capacidad tenga un mayor valor si se utiliza en conjunto con otros recursos o capacidades, lo que va originando una “madeja” de actividades que se va haciendo crecientemente difícil de imitar,

ya que para imitar lo que hace una empresa no se requiere solo de la imitación de varias de sus actividades individuales, sino que de la imitación del sistema completo (ver Recuadro 1.1 para una definición formal de complementariedad útil para la estrategia).

Recuadro 1.1

DEFINICIÓN DE COMPLEMENTARIEDAD

Los autores Paul Milgrom y John Roberts, definen la complementariedad estratégica de la siguiente manera:

$$f(x'', y'', z) - f(x', y'', z) > f(x'', y', z) - f(x', y', z) \quad (1)$$

donde $f(x, y, z)$ es una función cualquiera que muestra el beneficio para la empresa de elegir los niveles x , y y z de esas variables de decisión. Así, $f(x'', y'', z)$ muestra el beneficio para la empresa de elegir el nivel x'' para la variable x , y'' para la variable y , y z para el resto de las variables (que se resumen en el vector z). Se asume que x'' es mayor que x' e y'' es mayor que y' . Lo que trata de evaluar la expresión (1) es el grado de complementariedad entre las variables x e y . De acuerdo a esta formulación, x e y serán complementarias si se cumple la expresión (1), es decir existirá complementariedad entre estas dos variables si el aumentar x desde x' a x'' es más beneficioso para la empresa cuando y está a su nivel más alto (en este ejemplo, cuando y está a un nivel y'' en vez de a nivel y').

A modo de ejemplo, si x es inversión en publicidad e y el número de locales de venta de un *retailer*, diríamos que la expresión (1) se cumplirá en el caso en que una mayor inversión en publicidad se justifique más a medida que mayor sea el número de locales de venta que opere ese *retailer*.

5. Estrategia, entorno competitivo e interacción estratégica

Una empresa no opera aisladamente en un mercado. Por lo mismo, se requiere conocer la estructura del mercado en la que se encuentra y a las otras empresas con las que interactúa. La interacción con otras empresas puede redundar en mayor competencia y menores márgenes, pero también puede beneficiar a la empresa a través de facilitarle la provisión de servicios complementarios a los provistos por ella. Un estrategia debe tratar de anticiparse a los movimientos de los competidores y cambiar su estrategia si es necesario para evitar una competencia muy agresiva que termine perjudicándola.

La interacción puede ser competitiva o cooperativa. Una interacción competitiva ocurre cuando una empresa estaría mejor sin la existencia del competidor, ya que

así podría vender un mayor volumen, cobrar un mayor precio o gastar una menor cantidad en publicidad. Aerolíneas Argentinas, Copa Air y TACA seguramente preferirán que otras aerolíneas, como American Airlines o Delta, no compitan con ellas en los viajes desde Latinoamérica hacia EE.UU., mientras que Coca Cola seguramente estaría mejor si Pepsi Cola no existiese. Otro ejemplo clásico de interacción competitiva es el de las pilas Duracell con las pilas Eveready. Cuando Duracell lanzó al mercado un testeador para determinar la calidad y duración de las pilas, los analistas esperaban un alza en su participación de mercado relativamente sustancial. Sin embargo, producto del movimiento de Duracell, Eveready lanzó un testeador aún más sofisticado que el de Duracell, eliminando cualquier ventaja que pudiese tener esta última en participación de mercado producto del lanzamiento de su testeador. En otro ejemplo de interacción competitiva, y a la fecha en que se escribe este capítulo, existe información de que Google estaría desarrollando junto a Motorola un *smartphone* con el objetivo de restarle una importante cuota de mercado al *iPhone* de Apple.

Por lo general, las empresas deben tratar de aminorar la interacción competitiva. Un mecanismo muy razonable para ello es la diferenciación. La diferenciación es generalmente un muy buen antídoto para un comportamiento agresivo de los competidores, ya que mientras más diferenciadas sean las propuestas de valor de las empresas, menos efecto tendrá lo que haga una empresa (por ejemplo, en términos del precio a cobrar por su producto) en la otra.

Una interacción cooperativa, por otra parte, ocurre cuando la empresa está mejor con la existencia de otras empresas. Por ejemplo, Intel se beneficia por la existencia de Microsoft, ya que sus microprocesadores se desenvuelven mejor a medida que mejores son los sistemas operativos de Microsoft. Algo similar ocurre con Microsoft, ya que sus sistemas operativos funcionan con mayor capacidad y rapidez a medida que mejores son los microprocesadores de Intel. En otra industria, los fabricantes de consolas de videojuegos se benefician por la existencia de empresas especializadas en desarrollar videojuegos, ya que a medida que mejores son los videojuegos, mayores son las ventas de consolas. Algo similar ocurre en la otra dirección, ya que a las empresas desarrolladoras de videojuegos les conviene que haya mejores consolas y que éstas se vendan a menores precios. Cuando existen interacciones cooperativas las empresas deben buscar facilitarlas, ya que generalmente ellas incrementan la disposición a pagar por su producto. Acuerdos, alianzas y contratos son mecanismos que se pueden utilizar para facilitar la cooperación cuando hay complementariedades importantes entre los productos o servicios ofrecidos por distintas empresas.

La combinación de la propuesta de valor, de los recursos y capacidades de la empresa, de la complementariedad entre las distintas elecciones, junto con la adecuada consideración de las interacciones con otras empresas, dan origen a uno

de los conceptos más importantes de la estrategia empresarial, que corresponde al de ventaja competitiva. Antes de analizar cada uno de estos temas en mayor detalle en capítulos posteriores del texto, incluyendo el de ventaja competitiva, es importante completar esta introducción con una discusión de los objetivos que están detrás de la formulación de la estrategia empresarial.

6. Estrategia, y creación y captura de valor

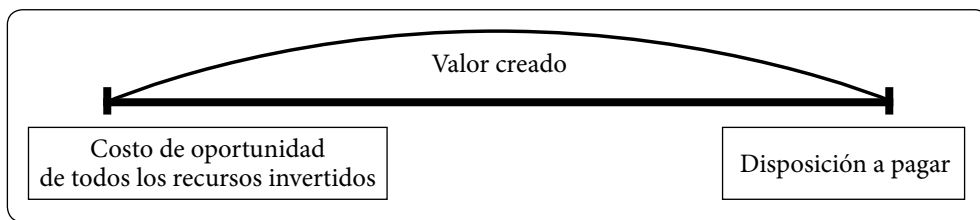
Para decidir acerca de las elecciones más adecuadas, un estratega debe tener presente cuáles son los objetivos o metas que se buscan con dichas elecciones. Las elecciones no serán necesariamente las mismas si lo que se busca es aumentar participación de mercado o que si lo que se persigue es maximizar la utilidad del año o maximizar el valor económico de la empresa. Por ejemplo, una alta participación de mercado se puede lograr cobrando un bajo precio, el que no necesariamente maximizará la utilidad de la empresa. Para efectos de este texto se asumirá que en el caso de empresas con fines de lucro, las empresas buscan crear y capturar valor económico. Esta creación de valor no puede ser realizada sin considerar el cumplimiento de una serie de normas que están en el entorno empresarial de los negocios, como la medioambiental, y las del respeto a la libre competencia y a las comunidades que están alrededor de la empresa (este tema se ahonda en el último capítulo de este texto).

El valor creado por una empresa se define como la diferencia entre la disposición a pagar de los consumidores por su producto o servicio y el costo de oportunidad de todos los recursos utilizados en la provisión de ese producto o servicio, donde la disposición a pagar muestra el beneficio máximo que el consumidor le asigna al consumo de un bien o servicio, y el costo de oportunidad muestra el valor que se obtendría por los recursos destinados a la provisión del producto en su mejor uso alternativo. El valor capturado se define como aquella parte del valor creado que se queda en la propia empresa.

Para entender el concepto de costo de oportunidad, suponga que el dueño de una empresa invirtió \$1 millón para realizar el negocio que genera el bien o servicio que se está analizando, y que si el dueño no hubiese invertido ese dinero en este negocio, habría utilizado ese millón en otro negocio cuya rentabilidad esperada es de 10%. En este caso, hay un costo por el capital invertido de \$100.000 (10% de \$1 millón) que sería asignable al negocio bajo evaluación. Asimismo, se debe considerar el costo de oportunidad de los recursos invertidos por los proveedores en los insumos que se requieren para la provisión de este bien o servicio. Por ejemplo, si la mejor alternativa para un proveedor (distinta de vender ese insumo a la empresa bajo evaluación) es vender ese insumo a otra empresa en \$10, entonces el costo de oportunidad de ese insumo será de \$10. Nótese que la diferencia entre la disposición a pagar de los consumidores y el costo de oportunidad de todos los recursos invertidos en la

provisión del bien o servicio (donde el capital es un recurso más) corresponde al valor creado por la empresa, ya que dicho valor no se obtendría si la empresa no participara en esta actividad (los consumidores no tendrían “acceso” al producto que genera esa disposición a pagar y los proveedores de recursos tendrían que “conformarse” con obtener el costo de oportunidad por sus recursos). Así, el valor creado por la empresa equivale a la diferencia entre la disposición a pagar que tengan los consumidores por el producto ofrecido por ella y el costo de oportunidad total de la provisión de dicho producto (ver Figura 5).

Figura 5
Creación de Valor

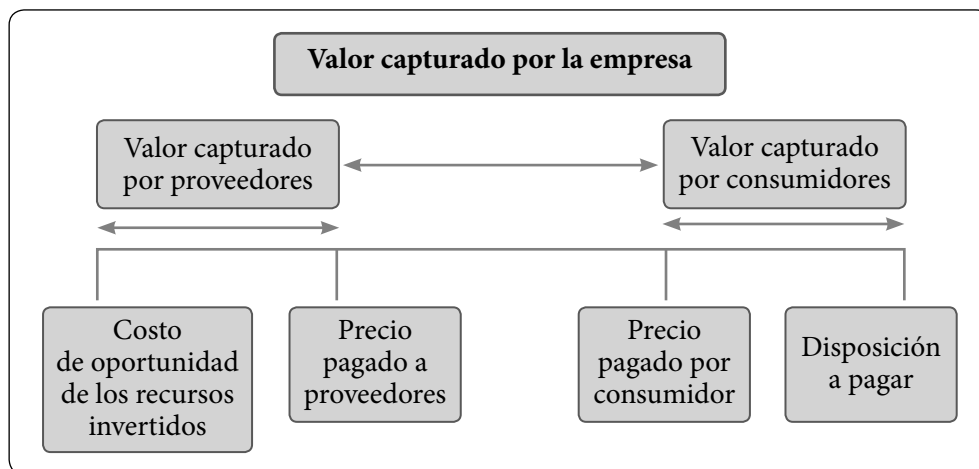


Crear valor no es siempre equivalente a capturar valor. Sin embargo, lo verdaderamente relevante para la empresa es el valor que captura. Dos casos ilustran la diferencia entre valor creado y valor capturado. El primero es que el precio que efectivamente pagan los consumidores por el producto no es necesariamente el mismo que la disposición a pagar que ellos tengan por el producto. La competencia entre distintas empresas puede hacer que el precio que termine pagando el consumidor sea sustancialmente inferior a la disposición a pagar que tiene por ese producto. Un caso emblemático es el de los computadores personales. ¿Cuánto estaría usted dispuesto a pagar por un cierto computador? Seguramente bastante. ¿Cuánto paga efectivamente por ese computador? Seguramente menos que su disposición a pagar. ¿Cuánto captura la empresa por la venta de ese computador? El precio que el consumidor efectivamente termina pagando.

El segundo motivo por el que la captura de valor no es necesariamente igual a la creación de valor es porque los proveedores pueden capturar algo del valor creado por la empresa. Suponga un proveedor como Microsoft, que produce un sistema operativo que es muy valorado por los consumidores, y como tal, requiere estar en los computadores que venden las empresas. Este sistema operativo puede tener un costo para Microsoft de \$10 por unidad, pero debido a lo valorado y diferenciado que es su producto lo vende a la empresa productora de computadores bajo análisis en \$12. En este caso, y haciendo el supuesto de que si no le vende el sistema operativo a esta empresa en \$12, Microsoft puede vender su producto solo a \$10 (es decir, el costo de oportunidad de los recursos para Microsoft es de \$10), el proveedor estaría capturando \$2 del valor creado por la empresa que vende computadores.

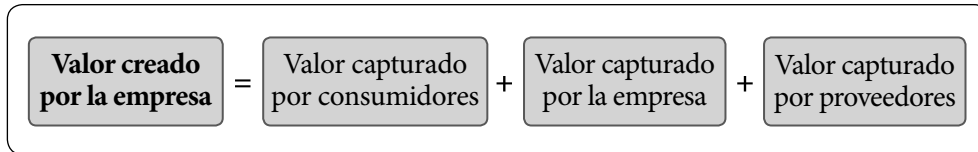
De lo discutido se desprende que la diferencia entre la disposición a pagar y el precio pagado por los consumidores es equivalente al valor capturado por los consumidores, y que la diferencia entre lo que la empresa efectivamente le paga a los proveedores por los insumos y el costo de oportunidad de los proveedores por estos insumos es valor capturado por los proveedores. De lo anterior se desprende que el valor capturado por la empresa bajo análisis por unidad vendida es la diferencia entre el precio que paga el consumidor por unidad comprada y el costo que termina pagando la empresa por todos los insumos que requiere para su provisión, mientras que el valor capturado total por la empresa es equivalente a los ingresos totales que recibe por la venta de su producto (que equivale al precio por la cantidad vendida) menos el costo que tuvieron para ella todos los insumos que se requirieron para su provisión. La Figura 6 muestra la diferencia entre valor creado y valor capturado a nivel unitario.

Figura 6
Valor Capturado versus Valor Creado



De acuerdo a lo comentado, el valor creado por la empresa se divide en valor capturado por la empresa, valor capturado por los consumidores y valor capturado por los proveedores (Figura 7). Todo el valor creado por la empresa es capturado por alguien. Una empresa debe tratar de apropiarse de la mayor parte del valor creado por ella. El valor capturado por cada parte depende, fundamentalmente, del poder de negociación que cada estamento tenga, donde a mayor poder mayor será la porción del valor capturado por esa parte. El capítulo referido al entorno competitivo de los negocios aborda el tema de los determinantes del poder de negociación de cada parte en mayor detalle.

Figura 7
Descomposición del Valor Creado por la Empresa



Las empresas sin fines de lucro también tienen objetivos a perseguir, y por lo tanto también hay una importante labor para la estrategia en cuanto a cómo lograr el alcance de dichos objetivos. A modo de ejemplo, los resultados para una institución educacional sin fines de lucro se pueden medir en función del número de postulantes, porcentaje de los estudiantes que encuentra trabajo antes de tres meses después de graduarse, calidad y número de profesores, investigación que se genera al interior del establecimiento, y reconocimientos ganados por sus estudiantes y profesores. Tal como en el caso de las empresas con fines de lucro, en el caso de las organizaciones sin fines de lucro es importante establecer los objetivos claramente, para que así las elecciones, incluyendo las referidas a la propuesta de valor y a los recursos y capacidades, sean coherentes con dichos objetivos.

V. Los niveles de la estrategia

1. Antecedentes generales

La estrategia de la empresa se puede descomponer en dos grandes áreas: la estrategia competitiva y la estrategia corporativa¹⁷. Mientras la estrategia competitiva se ocupa de cómo una empresa compite en cada unidad de negocios en que participa –una empresa puede tener más de una unidad de negocios, por ejemplo la empresa Falabella participa en tiendas por departamento, supermercados, centros comerciales, tiendas de mejoramiento del hogar, y en el negocio del crédito; y la empresa Petrobras participa en la extracción y refinación de petróleo y en la venta minorista de combustible, entre otros negocios–, la estrategia corporativa se ocupa de analizar en cuáles negocios y

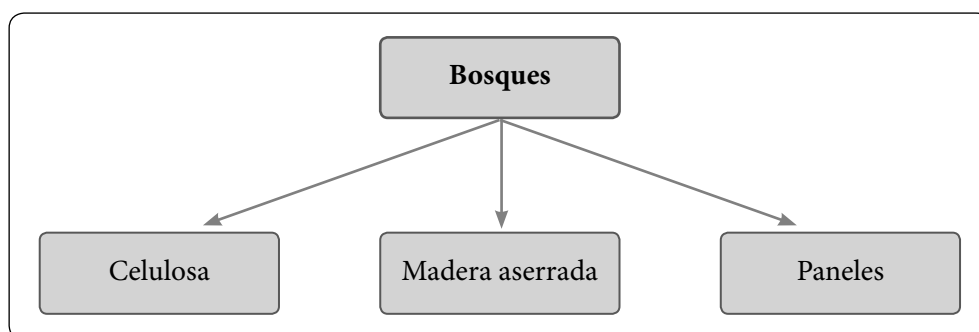
¹⁷ También se puede mencionar un tercer nivel de la estrategia, que corresponde a la estrategia funcional. Esta contribuye con decisiones al nivel más desagregado y próximo a la realidad operativa de las empresas. A nivel de la estrategia funcional, el objetivo es maximizar la contribución de los recursos asignados al logro de las funciones departamentales, y contribuir con su gestión a la obtención de la ventaja competitiva del negocio al cual pertenece la función en cuestión. Las pautas de actuación funcional vienen definidas por el modo de competir seleccionado en la estrategia competitiva (a nivel de cada unidad de negocios), ya que cada negocio se apoyará en las distintas funciones para lograr sus objetivos. En consecuencia, cada estrategia funcional pretende dar soporte en forma coherente a las prioridades establecidas a partir de los niveles de la estrategia corporativa y competitiva.

mercados debe competir la empresa. Preguntas como cuál es la mejor manera de competir en cada negocio, cuáles son los recursos y capacidades con que se cuenta, cómo es la industria y el entorno en que se compete y de qué manera la empresa puede modificar el entorno competitivo a su favor, tienen que ver, fundamentalmente, con la formulación de la estrategia competitiva de la empresa. Por otra parte, preguntas como en cuáles negocios participar, cómo crecer hacia otras líneas de productos, comprar o hacer los insumos que uno necesita para producir y cómo coordinar las distintas actividades dentro de una corporación, tienen que ver, fundamentalmente, con la formulación de la estrategia corporativa de la empresa. A pesar de que las principales preguntas que se realizan las estrategias competitiva y corporativa son distintas, ambas están estrechamente relacionadas. Por lo mismo, la formulación de cualquiera de ellas no se puede hacer sin considerar sus efectos sobre la otra.

A modo de ejemplo de la discusión recién sostenida, en la Figura 8 se resume una parte de la empresa Arauco. Arauco es una empresa que está basada en Chile, pero también tiene operaciones en países como Argentina, Uruguay, Brasil, Colombia, México y EE.UU. La empresa es dueña de más de 1,2 millones de hectáreas de bosque desde donde extrae la materia prima para producir celulosa (es uno de los dos principales vendedores de celulosa en el mundo), madera aserrada (la que se utiliza para la fabricación de diversos productos basados en madera) y paneles, entre otros productos.

Entre las decisiones de estrategia corporativa que debe tomar Arauco están los negocios en que operar. Así, y siguiendo la Figura 8, Arauco participa en los negocios de bosques, celulosa, madera aserrada y paneles, pero no participa en otros negocios como el de la producción de muebles terminados. Por otra parte, entre las decisiones de estrategia competitiva que debe tomar Arauco se cuentan aquellas relacionadas con las tecnologías de producción, manejo de inventario, canales de distribución, inversiones en investigación y desarrollo, y capacidad de producción para cada negocio en que participa.

Figura 8
Ejemplo de Niveles de la Estrategia



2. Interacción entre la estrategia competitiva y la estrategia corporativa

A pesar de la aparente diferencia existente entre la estrategia competitiva y corporativa, ambas están estrechamente relacionadas. El diseño de la estrategia corporativa depende de las ventajas competitivas que se busquen a nivel de cada negocio o actividad en que participe la empresa y estas ventajas dependen, a su vez, de la estrategia corporativa de una empresa. En el Recuadro 1.2 se muestran algunos ejemplos introductorios de la interrelación existente entre la estrategia competitiva y corporativa de una empresa.

Recuadro 1.2

EJEMPLOS INTRODUCTORIOS DE INTERRELACIÓN ENTRE LA ESTRATEGIA COMPETITIVA Y CORPORATIVA

Un caso interesante de interrelación entre la estrategia competitiva y corporativa es el de la aerolínea LAN, recientemente fusionada con el gigante brasileño TAM. El modelo de negocios de LAN se basa en la combinación de los negocios de carga y pasajeros, donde cerca del 35% de la carga se despacha en el mismo avión de pasajeros, y el otro 65% en aviones cargueros especializados. La inclusión de carga en los aviones de pasajeros tiene como consecuencia que estos viajen con mayores índices de ocupación, lo que a su vez provoca que más rutas se hagan atractivas de volar. El mayor número de rutas que se obtiene con este modelo de negocios incrementa la disposición a pagar, tanto por parte de los pasajeros como por parte de las empresas que necesitan transportar carga, lo que mejora la capacidad de creación y captura de valor en cada una de las dos unidades de negocios (carga y pasajeros). Así, una vez más, se puede observar cómo las decisiones de estrategia corporativa de la empresa (en este caso, participar tanto en el negocio de carga como en el de pasajeros) influyen los resultados a nivel de cada unidad de negocios, es decir, afecta la estrategia competitiva de cada uno de los negocios de la empresa.

Otro ejemplo interesante de la interrelación entre la estrategia competitiva y corporativa es el de la empresa española de vestuario Zara, una de las más grandes historias de éxito de los negocios de ese país en las últimas décadas. Zara, en vez de crear demanda por nuevas tendencias de ropa utilizando las pasarelas de los desfiles de modas, estudia la demanda de los consumidores a partir de su comportamiento en sus tiendas, y entonces trata de crear un diseño apropiado para dicha demanda. Así, parte de la diferenciación de esta empresa es que sus administradores de tiendas ayudan a formular los diseños de vestuario en forma muy rápida de acuerdo a la información de los gustos de los

clientes que obtienen en los mismos locales de venta. Los aproximadamente 300 diseñadores que trabajan en la oficina central en La Coruña, al norte de España, están en contacto diario con estos administradores de tiendas para descubrir los ítems mejor vendidos y las tendencias en los gustos de los consumidores. Sin embargo, para llegar con los productos a tiempo a las tiendas (antes de que cambien los gustos de los consumidores y la temporada), Zara tiene que integrar internamente los procesos de diseño, producción, entrega y ventas. Como resultado, los ciclos de producción de Zara son más rápidos que los de sus competidores.

Como se puede observar en el ejemplo de Zara, parte importante de la diferenciación buscada por la estrategia competitiva de la empresa (tener un producto del gusto de los consumidores en menor tiempo para incrementar su disposición a pagar) depende de su estrategia corporativa, en términos de tener integradas ciertas actividades que son las que le permiten llegar con un producto en forma más rápida y acorde con las tendencias de compra de los consumidores en ese momento del tiempo. Si dichas actividades no estuviesen integradas dentro de la misma organización, es posible que Zara no fuese capaz de tomar ventaja en forma rápida y coordinada de la información clave que le entregan sus administradores de tiendas.

En la actividad de servicios financieros es frecuente que una empresa que tenga un nombre y reputación importante en el negocio bancario se expanda hacia la administración de otros productos financieros, como fondos de pensiones y fondos mutuos, para extender la utilización de su reputación y base de clientes. Las cadenas de supermercados también han modificado su ámbito corporativo expandiéndose hacia actividades como ventas de artículos de vestuario, equipos electrónicos y farmacia, para así incrementar y aprovechar de mejor manera el tráfico de personas que reciben.

Un ejemplo adicional de la relación entre la estrategia competitiva y corporativa de una empresa se da en lo que se denomina contacto multimercado, entendiendo como tal la situación en que dos empresas compiten en más de una línea de negocios o localización geográfica simultáneamente. Ejemplos de empresas que están en contacto multimercado son Procter & Gamble y Kimberly Clarke, que compiten en productos como papel *tissue* y artículos para el aseo. Las empresas pueden buscar el contacto multimercado a través de modificar su ámbito corporativo, por ejemplo, expandiéndose a ciertas líneas de productos o localizaciones geográficas para mejorar su posición competitiva. Este mejoramiento tendría su origen en que cuando una empresa compite con otra en varios mercados disminuye la probabilidad de ser objeto de una mayor agresividad por parte de la otra empresa, ya que ante una

mayor agresividad se le puede responder al competidor en varios de sus mercados simultáneamente, o en aquel que sea más importante para él.

La conveniencia para una empresa de transferir sus capacidades de un negocio a otro dependerá de diversos factores. Así, si la capacidad que se busca transferir es la fuerza de ventas de una empresa, y si a ésta le provoca confusión y pérdida de foco vender distintos productos (lo que será más cierto a medida que menos complementarios sean los productos que vende y a medida que más distintos sean sus consumidores), entonces es muy probable que no se pueda considerar a la fuerza de ventas como un recurso que se pueda transferir, rentablemente, a otros negocios. Algo similar sucede con el personal a nivel corporativo. En algunas ocasiones, este personal puede ayudar a transferir las ventajas de un negocio a otro mejorando la coordinación y el control entre sus distintas unidades de negocios, mientras que en otras ocasiones este personal puede aumentar innecesariamente la burocracia interna de la organización y sus costos, sin un aumento equivalente en sus beneficios.

En definitiva, una buena formulación de una estrategia empresarial requiere considerar adecuadamente la interdependencia entre la estrategia competitiva y corporativa. De esta forma, es fundamental que el ámbito corporativo en que la empresa desempeña sus actividades sea consistente con la ventaja competitiva que ella busca en cada uno de sus negocios.

VI. Conclusiones y lo que viene en el texto

La estrategia requiere que la empresa lleve a cabo algunas acciones y actividades que sean diferentes de las realizadas por los competidores, ya que solo así obtendrá un rendimiento superior. La estrategia debe proveer de una guía para las decisiones que tiene que tomar una empresa, pero al mismo tiempo es influenciada por decisiones ya tomadas. Esto implica que una condición esencial para formular la estrategia de una empresa es un claro entendimiento del diagnóstico de la situación de la empresa, y de los objetivos y metas que se busca cumplir. Así, y siguiendo a Richard Rumelt, podemos decir que la formulación de la estrategia comprende tres etapas:

- El diagnóstico de la situación actual de la empresa (es decir, “dónde estamos” o cuál es nuestro punto de partida);
- El objetivo que tenemos para la empresa (es decir, “a dónde queremos llegar”); y
- El plan coherente de acción para pasar de (i) a (ii) (es decir, “cómo vamos a llegar allí”).

Un objetivo central de la estrategia es que la empresa tenga una posición distintiva en el mercado, para lo que requiere generar asimetrías con sus competidores. En

este capítulo se ha mencionado que un requerimiento importante para una estrategia empresarial exitosa es que la búsqueda de estas asimetrías sea realizada en forma coherente, es decir la propuesta de valor debe estar alineada con los recursos y capacidades de la empresa, y debe también ser coherente con el entorno competitivo en que la empresa desenvuelve sus negocios.

Una estrategia coherente también se ocupa de la interrelación entre la estrategia competitiva y corporativa. Ambos eslabones de la estrategia están estrechamente relacionados, y el éxito de la estrategia empresarial depende de cuán alineados estén ambos tipos de estrategia. Si para lograr una mayor creación de valor a nivel de unidades de negocios individuales se requiere llevar a cabo un cierto conjunto de actividades y negocios, la empresa debería realizar las actividades implícitas en dicha estrategia corporativa para diferenciarse y crear mayor valor a nivel competitivo.

Los estrategas no deben perder de vista que el objetivo último en el caso de empresas con fines de lucro es la captura de valor económico. Para capturar valor, la empresa primeramente debe crearlo. El valor creado por la empresa se descompone en valor capturado por los consumidores, los proveedores y por la propia empresa. Cuánto valor capturen los consumidores y los proveedores depende en parte importante del poder de negociación que tenga cada uno de ellos.

Siguiendo la discusión introductoria sostenida en este primer capítulo, el capítulo 2 aborda la discusión de las principales etapas que sigue el proceso de formulación de la estrategia, mientras que el capítulo 3 introduce la discusión acerca del origen de la rentabilidad de las empresas, que es probablemente la pregunta más importante e intrigante de la estrategia empresarial. Los primeros tres capítulos representan la parte I de este texto y nos muestran una introducción de los temas que siguen. La parte II del texto discute los principales temas de la estrategia competitiva, mientras que la parte III aborda los principales temas de la estrategia corporativa. La parte IV introduce elementos integradores de la estrategia competitiva y corporativa y presenta nuevos conceptos relacionados con la sustentabilidad de la empresa en el mediano y largo plazo.

En términos más específicos, y en lo que dice relación con la segunda parte del texto, en el capítulo 4 se aborda el análisis de la industria y del medioambiente competitivo en el que se encuentra la empresa. Es importante conocer la estructura de mercado en que se desenvuelve la empresa y cómo la empresa puede afectar la estructura a través de su estrategia empresarial. En los capítulos 5 al 7, por su parte, se analizan aspectos centrales referidos a la ventaja competitiva, cadena de valor, y recursos y capacidades de la empresa; mientras que en el capítulo 8 se analizan aspectos referidos a la dinámica competitiva (lo que también se aborda en parte del capítulo 7). El capítulo 9 introduce los temas esenciales asociados con el concepto de modelo de negocios. Este capítulo es útil para re-pensar ciertos temas, ya que analiza, desde una perspectiva

algo diferente e integradora, los elementos de elección, *trade-off*, propuesta de valor y ventaja competitiva. Por último, el capítulo 10 analiza temas estratégicos asociados a negocios basados en plataformas de múltiples lados. Toda la parte II del libro se centra fundamentalmente en estrategia a nivel de unidad de negocios, es decir, en la estrategia competitiva.

Los capítulos 11 al 18 se ocupan de los temas centrales de la estrategia corporativa de una empresa y como se ha mencionado, conforman la parte III del texto. El capítulo 11 parte con una discusión referida a lo que es la estrategia corporativa y sus principales objetivos. Los capítulos 12 al 15 abordan el importante tema de la determinación de los límites de la firma (*firm boundaries*). Así es como el capítulo 12 trata de la determinación de los límites horizontales, el capítulo 13 de la determinación de los límites verticales, mientras que los capítulos 14 y 15 tratan acerca del análisis de los límites conglomerados (horizontales no relacionados) y geográficos. Los capítulos 16, 17 y 18, por su parte, estudian los mecanismos a través de los cuales las empresas pueden modificar sus límites corporativos. Ejemplos de estos mecanismos son las fusiones, adquisiciones, alianzas, franquicias y otros tipos de contratos.

Finalmente, el capítulo 19 busca presentar temas que están siendo crecientemente importantes para analizar la sustentabilidad de la empresa en el mediano y largo plazo, entre los que se cuentan la necesidad de considerar a los distintos *stakeholders* de la empresa, y a terceras partes relevantes como las autoridades medioambientales y de la libre competencia, además de las propias comunidades en las que la empresa desarrolla sus actividades.

VII. Principales conceptos del capítulo

- Elección;
- *Trade-off* estratégico;
- Creación de valor;
- Captura de valor;
- Interacción competitiva;
- Interacción cooperativa;
- Estrategia competitiva;
- Estrategia corporativa;
- Análisis FODA;
- Evolución del pensamiento estratégico.

VIII. Preguntas

Pregunta 1

Explique el concepto de *trade-off* estratégico y piense en ejemplos de situaciones empresariales reales donde lo pueda aplicar.

Pregunta 2

Señale y explique a qué nivel de la estrategia (competitivo o corporativo) corresponde cada una de las siguientes decisiones. Además, señale cómo se interrelaciona la estrategia competitiva y corporativa en cada uno de estos casos.

- a. Un supermercado decide abandonar su estrategia de “todos los días precios bajos” y comienza a orientarse a ofrecer un mejor servicio a los clientes.
- b. Una tienda por departamento se integra al mercado de las tarjetas de crédito.

Pregunta 3

Realice un breve ensayo, de no más de 15 líneas, donde defienda la necesidad de coherencia entre los recursos y capacidades de la empresa y su propuesta de valor. En la medida de lo posible, apoye su ensayo con un breve ejemplo, real o ficticio, de una empresa que sea coherente y de otra que no sea coherente en estas dimensiones.

Pregunta 4

Discuta cómo los siguientes factores afectan la capacidad de capturar valor por parte de una empresa A (discuta cada factor en forma independiente del resto):

- a. Una menor competencia en el mercado de los proveedores de la empresa A.
- b. Una mayor atomización de los consumidores de la empresa A.
- c. Un descubrimiento innovador que realizó la empresa A y que provocó un aumento en la diferenciación percibida por su producto.