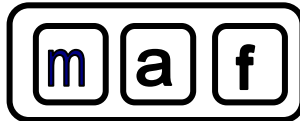


UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA



Fundada en 1995



ANÁLISIS DE LA ESTRATEGIA PARA LA CREACIÓN DE VALOR

TRABAJO DE GRADUACIÓN PRESENTADO POR:

ROBERTO CARLOS CANIZÁLEZ MENA

PARA OPTAR AL GRADO DE

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

FEBRERO DE 2016

CIUDAD UNIVERSITARIA, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR



AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR INTERINO : LIC. JOSÉ LUIS ARGUETA ANTILLÓN

SECRETARIA GENERAL INTERINA: DRA. ANA LETICIA ZA VALETA DE AMAYA

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

DECANO : LIC. NIXON ROGELIO HERNÁNDEZ VÁSQUEZ

VICEDECANO : LIC. MARIO WILFREDO CRESPIÓN ELÍAS, MSc

SECRETARIA : LICDA. VILMA MARISOL MEJÍA TRUJILLO

ADMINISTRADOR ACADÉMICO : LIC. EDGAR ANTONIO MEDRANO MELÉNDEZ

TRIBUNAL EXAMINADOR : LIC. JUAN VICENTE ALVARADO RODRÍGUEZ, MAF

MÁSTER CARLOS ERNESTO LÓPEZ LAZO

MÁSTER JUAN FRANCISCO MERCADO CARRILLO

FEBRERO DE 2016

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I: ¿QUÉ ES LA ESTRATEGIA?	1
1.1 Antecedentes	1
1.2 Evolución del concepto estrategia.....	3
1.3 Algunas definiciones	4
1.4 Elementos básicos de una estrategia	5
CAPÍTULO II: ESTRATEGIA EMPRESARIAL	6
2.1 Niveles de la estrategia empresarial	7
2.2 Tipos de estrategia de negocios.....	8
2.3 La eficacia operacional no es estrategia	10
2.4 La estrategia descansa sobre actividades únicas	12
CAPÍTULO III: GESTIÓN ORIENTADA A LA CREACIÓN DE VALOR	15
3.1 ¿Qué se debe entender por valor?.....	15
3.2 ¿Cómo gestionar la estrategia para crear valor?.....	16
3.3 ¿Por qué fracasan muchas estrategias empresariales?.....	17
3.4 ¿Cómo revisar la estrategia de unidad de negocios?	18
CAPÍTULO IV: ESTRATEGIAS DE EMPRESAS SALVADOREÑAS	25
4.1 Empresa con visión estratégica	25
4.2 Jugador relevante del sistema financiero local.....	26
4.3 Cierre de operaciones de algunas empresas	28
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	30
Notas	31

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación pretende reforzar lo que en la actualidad se entiende por “estrategia empresarial”, proporcionando un marco teórico elemental de tal forma que contribuya a fomentar el uso apropiado del concepto y a dimensionar la importancia de gestionarla adecuadamente en función del entorno y con criterio de creación de valor, tanto para el accionista como para el cliente.

En el Capítulo I, se presenta un conjunto de planteamientos hechos por diversos académicos, interesados en dilucidar el concepto y sugerir la definición más apropiada desde sus puntos de vista en particular y en función a los métodos históricos implementados para llegar a esas definiciones; también se describe cómo el concepto ha evolucionado desde tiempos de los griegos, donde su aplicación se daba principalmente en el ámbito militar. A medida que el término evolucionaba al contexto de los negocios, surgían nuevos elementos tales como metas, objetivos y criterios básicos que tienden a definir si una estrategia cuenta con buenas bases.

En el II, se detallan los niveles en los que la estrategia empresarial se desarrolla dentro de las compañías, comenzando con la estrategia corporativa, donde se definen los parámetros fundamentales como la misión, visión y valores empresariales, posteriormente se presentan los diferentes tipos de estrategias de negocios, desde las más populares en el pasado hasta las que hoy en día se conocen como “genéricas”.

Posteriormente, en el Capítulo III, se aborda la gestión de la estrategia, pero orientada a la creación de valor por ser el principal objetivo de todo Financiero y para que esto sea posible se debe tener claridad sobre lo que representa “crear valor” y como debe ser revisada para asegurarse que realmente impacte positivamente en los flujos de caja futuros.

Seguidamente en el IV, se presentan algunos casos de empresas salvadoreñas que hasta cierto punto, podrían denotar que cuentan con una estrategia empresarial o simplemente su éxito ha sido producto de una serie de acciones motivadas por el entorno.

En el último se intenta establecer una serie de conclusiones y recomendaciones que van enmarcadas en el desarrollo de este trabajo, con el fin de promover el buen uso de estrategias.

CAPÍTULO I: ¿QUÉ ES LA ESTRATEGIA?

1.1 Antecedentes

El concepto de “estrategia” se ha usado de muchas maneras y en diferentes contextos a lo largo de los años, su uso más frecuente ha sido en el ámbito militar. El matemático Von Neumann y el economista Oskar Morgenstern, fueron de los primeros académicos que ligaron el término al contexto de los negocios en su obra *Theory of Games and Economic Behavior*¹, publicado en 1944; ellos definieron la “estrategia empresarial” como una serie de actos que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo con una situación en particular; Peter Drucker, en su libro *The Practice of Management*, afirmaba en 1954, que la estrategia requiere que los gerentes analicen su situación presente y que la cambien en caso de ser necesario. Parte de su definición surge de la idea de que los gerentes deberían saber qué recursos tiene su empresa y cuáles debería tener.

Para muchos entendidos en la materia, la primera definición moderna de estrategia empresarial es la contenida en la obra escrita por Alfred Chandler en 1962: *Strategy and Structure*, donde se analizaba con detenimiento las actividades de cuatro gigantes de la industria estadounidense a principios del siglo XX: DuPont, Standard Oil of New Jersey, General Motors y Sears, Roebuck. Chandler, fundamentándose en ese estudio, definió la estrategia como el elemento que determinaba las metas básicas de una empresa a largo plazo, así como la adopción de cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar estas metas.

Un enfoque muy diferente fue el de Henry Mintzberg en 1993, quien basado en un método histórico, afirmó que los objetivos, planes y la base de recursos de una empresa, en un momento dado, no son más importantes que todo lo que la empresa ha hecho; define el término “estrategia” como el patrón de una serie de acciones que ocurren en el tiempo. El enfoque de Mintzberg, hace énfasis en la *acción*, donde una empresa tendría una estrategia aun cuando no hiciera planes, incluso aunque nadie en la organización dedique tiempo a establecer objetivos formales, en referencia a la definición de *misión*. En su ensayo, Mintzberg ofrece cinco concepciones diferentes sobre la naturaleza de la estrategia, desde su punto de vista, esta se define de una manera pero, implícitamente, se usa de formas diferentes.

A pesar de que existe abundante teoría sobre “estrategia”, llama fuertemente la atención que muchos Directores y Gerentes, suelen mal interpretar el concepto creyendo que se trata simplemente de la suma de varias herramientas gerenciales; de igual manera, tienden a confundir el proceso de formulación y ejecución, dificultando identificar dónde empezar; en otros casos, diseñan estrategias que carecen de flexibilidad dificultando adecuarse rápidamente a cualquier cambio del entorno. Entre 1995 y 2002, mientras el índice S&P 500 casi se triplicó, empresas como Aetna, Bank One, Campbell Soup, Coca-Cola y Xerox, apenas mantenían su valor, una de ellas, Mattel, incluso destruyó valor durante ese período; un aspecto en común entre ellas fue el cese de sus Directores Generales; a principios de los años noventa sus Directores fueron sustituidos no necesariamente a causa de sus habilidades de dirección, sino debido al fracaso de sus estrategias empresariales. Cada uno de ellos fue incapaz de desarrollar una estrategia que se enfrentara al entorno competitivo cambiante o que capitalizara los potenciales beneficios derivados de poseer un amplio conjunto de recursos.

Los diferentes aportes hechos sobre “estrategia” han sido fundamentales para entender la necesidad de contar con una estrategia empresarial que les permita crear valor y responder rápidamente al entorno, algo que al parecer no tenía claro la empresa *Nokia*, quien libró una dura batalla contra la consolidación de productos como el iPhone de Apple y Samsung Galaxy en el mercado de los teléfonos móviles; en el 2011 luego de comunicar que no contaba con la tecnología necesaria para seguir adelante, tomaron la controversial decisión de usar Windows Phone de Microsoft, en lugar de un software propio, reconociendo el fracaso de la estrategia basada en usar exclusivamente su sistema Symbian, el cual contaba con muy pocas aplicaciones en comparación con los competidores. *Nokia* se convirtió en el mejor ejemplo del viejo adagio “camarón que se duerme, se lo lleva la corriente”. Su fracaso radicó en la incapacidad y la falta de voluntad para querer cambiar y entender que el entorno en que debían competir había cambiado; finalmente, *Nokia* pasó a ser propiedad de Microsoft.

1.2 Evolución del concepto estrategia

La palabra “estrategia” es utilizada desde tiempos ancestrales y viene del griego “*strategeia*”, que significa “el arte o la ciencia de ser general”. Los buenos generales griegos tenían que dirigir un ejército, conquistar y retener territorios, proteger ciudades contra invasiones, arrasar con el enemigo, lo que implicaba que cada tipo de objetivo requería una aplicación diferente de recursos, “*La estrategia de un ejército se puede definir como el patrón de acciones reales que se requerían para responder al enemigo*” (Stoner, 1996, p.292).

Para los griegos, la estrategia representaba algo más que lidiar batallas, puesto que sus buenos generales no solo tenían que dirigir a sus ejércitos, ya que sus responsabilidades trascendían desde definir las líneas adecuadas de suministro, decidir cuándo combatir y cuando no, hasta saber administrar las relaciones del ejército con los ciudadanos, los políticos y los diplomáticos. Así pues, ya desde tiempos de los griegos, el concepto de estrategia incluía tanto un componente de planificación como un componente de toma de decisiones o de acción. Estos dos conceptos en conjunto constituyen la base del plan estratégico general. (Stoner, 1996, p.292)

Durante la Segunda Guerra Mundial surgió la idea de que la planificación estratégica y la aplicación de dichos planes, constituían un proceso administrativo independiente, a este proceso se le denominó administración estratégica². Este nuevo enfoque fue evolucionando con el tiempo, de tal forma que a principios de los años sesenta, Alfred D. Chandler³, propuso que “estrategia” se definiera como: “*La determinación de las metas y objetivos básicos de una empresa a largo plazo, la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para alcanzar dichas metas*”. (Stoner, 1996, p.293)

El enfoque anterior resaltaba tres elementos fundamentales: (a) *los cursos de acción para alcanzar los objetivos*, (b) *el proceso de búsqueda de ideas clave*, esto en lugar de aplicar la política existente en forma rutinaria y por último, (c) *cómo se formula la estrategia, además de qué resultaría de ella*. Poco a poco se fue abandonando el concepto convencional de que la relación entre un negocio y su ambiente era, más o menos, estable y pronosticable. Conforme el concepto sobre estrategia evolucionaba, dos factores salieron a la luz de inmediato: la planificación estratégica y el papel del gerente para implantar los planes estratégicos.

1.3 Algunas definiciones

El ser humano por naturaleza requiere tener una idea de lo que significan las cosas. El término estrategia ha sido usado desde tiempos ancestrales con diversas acepciones, en la actualidad los altos ejecutivos, gerentes, políticos, militares, líderes religiosos o incluso líderes deportivos entienden el concepto de estrategia en función de su entorno o el medio en que se desenvuelven, en consecuencia, resultaría ilógico tratar de establecer un concepto que sea aceptado universalmente, contrario a esto, resulta mucho más provechoso contar con una diversidad de conceptos vistos desde diferentes perspectivas y en contextos determinados.

El enfoque tradicional de estrategia está relacionado estrictamente con aspectos militares y diplomáticos, de hecho, el análisis y las analogías similares en otros campos, proporcionan un conocimiento fundamental de las dimensiones básicas, la naturaleza y el diseño de las estrategias formales, en ese sentido, la definición de estrategia dependerá desde que perspectiva se concibe; para efectos de éste trabajo, el cual es con enfoque financiero, se abordará la “estrategia empresarial”, sin embargo, como punto de partida, se presentan algunas definiciones sobre lo que es “estrategia” para algunos autores:

Algunas de las definiciones propuestas por distintos académicos, han sido producto de diferentes experiencias, estudios o métodos históricos aplicados para establecer el concepto más apropiado, por ejemplo, Mintzberg (1993) plantea la siguiente definición: *“La estrategia es un plan, es una pauta de acción, una maniobra para ganar la partida al contrincante o competidor”* (p.14), donde la “acción” es el componente medular de su aporte; Para Quinn (1993), *“La estrategia es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y a la vez establece la secuencia coherente de las acciones a realizar”* (p.14), en ella se puede apreciar las “metas y políticas” como elementos esenciales; Otro aporte es el de Porter (2011), afirma que: *“La estrategia es la creación de una posición única y valiosa que involucra un conjunto diferente de actividades”* (p.107), la diferencia con las dos anteriores es el énfasis en la “originalidad” de tal forma que permita diferenciarse del resto de competidores generando una ventaja competitiva; finalmente, Stoner (1996), afirma que la estrategia: *“Es el programa general para definir y alcanzar los objetivos de la organización, la respuesta de la organización a su entorno en el transcurso del tiempo”* (p.292).

1.4 Elementos básicos de una estrategia

Al momento de analizar la estrategia, resulta de vital importancia el hecho de identificar si dicha estrategia posee los criterios básicos que tiendan a definir si tiene buenas bases, si bien, existe una diversidad de factores que contribuyen a determinar los resultados finales, son algunos criterios intrínsecos los que realmente son determinantes para que una estrategia pueda llegar a ser exitosa. Quinn (1980) sugiere que *“la estrategia debería abarcar como mínimo algunos factores y elementos estructurales básicos tales como: objetivos claros y decisivos, conservar la iniciativa, concentración, flexibilidad, liderazgo coordinado y comprometido, sorpresa y seguridad”* (1993, p.13).

De igual manera, resulta pertinente someter a pruebas una estrategia, para determinar sus omisiones principales y distinguir criterios fundamentales como: consistencia, consonancia, ventaja y factibilidad; una estrategia que no logre satisfacer uno o más de estos criterios resultará más que sospechosa, pues no será capaz de desempeñar una o varias de las funciones claves para la supervivencia de la empresa. La experiencia previa en un ámbito específico de la industria o en algún otro campo le permitirá al analista agudizar estos criterios, así como añadir otros que sean adecuados para resolver las complicaciones que se presenten.

El entorno juega un papel determinante a la hora de formular o revisar la estrategia, el cual se ha vuelto cada vez más complejo, obligando a que la estrategia sea flexible de tal forma que se pueda adecuar o revisar en cualquier momento, Porter (1979), afirma que:

La esencia de la formulación de la estrategia es adecuarse a la competencia. En la batalla por participar en el mercado, la competencia no sólo es manifestada por la contraparte, al contrario, la competencia en una industria está enraizada en su economía fundamental y existen fuerzas competitivas que van más allá de los combatientes establecidos en la industria en particular. Clientes, proveedores, participantes potenciales y productos sustitutos son todos más o menos prominentes dependiendo de la industria (p.71).

La meta del estratega⁴ empresarial debe consistir en encontrar una posición en la industria donde la empresa pueda defenderse mejor contra las fuerzas competitivas o pueda ejercer influencia en ellas para que le sea favorable.

CAPÍTULO II: ESTRATEGIA EMPRESARIAL

En el mundo de los negocios, donde la globalización de los mercados, un entorno empresarial cada vez más complejo, dinámico y altamente competitivo, la necesidad de contar con una estrategia y gestionarla de tal manera que permita a las empresas alcanzar sus objetivos y la búsqueda constante de cómo dirigir mejor las empresas, han estado en el centro de las preocupaciones de los Directivos y Gerentes desde hace mucho tiempo, volviendo determinante la importancia de que las empresas dispongan de una estrategia empresarial y esta sea gestionada con criterios de creación de valor.

Se han registrado diversos casos de estrategias fallidas, unas veces porque han sido mal gestionadas y en otras, por errores en su formulación, lo más grave de estos casos es la incapacidad para realizar un análisis constante de su estrategia en función de su entorno, de tal forma que permita realizar los ajustes y correcciones necesarias para alinear la estrategia con las metas estratégicas. Como en una partida de ajedrez, los errores pueden conducir a la pérdida de la partida, aunque también existen casos en los que, a partir de una adecuada, inteligente y oportuna reconducción, ha sido posible mantenerse en el juego. A pesar de la evidencia encontrada y lo costoso que ha sido para las empresas no gestionarla de manera efectiva, dan lugar a pensar que, en la mayoría de Directores y Gerentes, el Pensamiento Estratégico⁵ ha sido reemplazado por la búsqueda constante de la eficiencia operativa.

En países menos desarrollados, se puede percibir aún más la ausencia de una cultura estratégica o planificación estratégica, sobre todo en empresas familiares, indistintamente su tamaño o actividad. También se encuentran las compañías que han hecho intentos por definir su estrategia pero que a simple vista no pasan de ser un “intento de estrategia”, por lo que surgen algunas interrogantes: ¿Los Directores y Gerentes, tendrán claridad sobre qué es estrategia?, ¿Conocen los elementos básicos de una estrategia?, ¿Estarán conscientes del enorme potencial que encierra establecer una estrategia empresarial?, ¿Contarán con la experticia y las herramientas necesarias para evaluar constantemente su estrategia en función de su entorno?

2.1 Niveles de la estrategia empresarial

La estrategia empresarial se desarrolla en tres niveles: nivel corporativo, de unidad de negocios y funcional. En el nivel corporativo o estrategia corporativa, se definen los parámetros fundamentales de la estrategia, en primer lugar, la misión de la empresa, la cual precisa su razón de ser, es decir, para qué existe la empresa, de qué se trata el negocio y cuál será su valor agregado, en segundo lugar, la visión de la empresa, esta describe hacia donde se dirige y lo que puede lograr en un futuro y por último sus valores empresariales, la cual debe representar las creencias básicas que rigen el comportamiento individual y colectivo de la empresa. En este nivel se debe infundir el sentido de la dirección general de la empresa a las actividades de todas las unidades de negocio, Wheelen (2007) afirma:

La estrategia a nivel corporativo es formulada por la alta dirección y establece principalmente la dirección de la empresa en general y la administración de su cartera de negocios y productos. Esto es válido tanto para una empresa pequeña como para una corporación multinacional. Cuando se trata de una empresa grande de negocios múltiples, la estrategia corporativa se ocupa de administrar diversas líneas de productos y unidades de negocio para obtener un valor máximo. (p.164).

La estrategia de unidad de negocios o línea de negocios, se refiere a la administración de los intereses y las operaciones de una línea en particular de negocios. Su importancia radica en la formulación de estrategias que permitan alcanzar las metas de un negocio en concreto. Por último, se tiene la estrategia funcional, en esta parte se crea un marco de acción para los gerentes que están a cargo de cada función, por ejemplo: producción o mercadeo, para que se ejecuten las estrategias de la o las unidades de negocio y las de la empresa, de esta forma se completa la jerarquía de la estrategia empresarial.

En analogía con una familia, la alta dirección desempeña el papel de “padre” corporativo, puesto que deben manejar diversos productos, servicios y unidades de negocio, que serían los “hijos”. Aunque cada línea de productos o unidad de negocio posee su propia estrategia competitiva o de cooperación que utiliza para obtener su propia ventaja competitiva en el mercado, la empresa debe coordinar estas diferentes estrategias empresariales de tal manera que la cooperación en general tenga éxito como “familia” (Wheelen, 2007, p.165).

2.2 Tipos de estrategia de negocios

Las empresas dependiendo el entorno y la naturaleza de cada una de sus unidades de negocio, requieren una determinada estrategia. Existen algunas que en el pasado se volvieron más populares que otras, tales como: las estrategias de penetración de mercado, desarrollo del producto, desarrollo del mercado y diversificación; sin embargo, resultaron ser poco comprensibles, años más tarde fue introducida una lista de ellas a las que se les conoció como “estrategias genéricas” estas son: liderazgo en costo y diferenciación en calidad percibida. Porter (1993) afirma: “*la meta de una estrategia genérica es generar valor para los compradores con utilidad*” (p.85).

Las “estrategias genéricas” fueron ganando popularidad debido a que permitían analizar las posibles fuentes de ventajas competitivas de una empresa, de igual forma: “*las estrategias genéricas se pueden construir dirigiendo la oferta de la empresa a un mercado amplio o a un segmento específico previamente seleccionado. Cuando ocurre esto último, la estrategia pasa a llamarse de segmentación, para indicar que ella se aplica a un segmento en particular del negocio*” (Tarziján, 2008, p.106). La diferenciación en costos generalmente tiene como objetivo ofrecer el producto a un menor precio, mientras que la diferenciación en calidad o ubicación busca aumentar la disposición a pagar por el producto. En la práctica la estrategia empresarial generalmente no se puede asociar a una u otra de las estrategias genéricas, sino que buscan diferentes combinaciones de ellas.

La búsqueda de ventajas de costo debe ser realizada por empresas que puedan llegar a diferenciarse en esa variable y que establezcan barreras a la imitación a los procesos que le originan los menores costos. Las estrategias de diferenciación, por su parte, se han hecho crecientemente importantes con la aparición de distintos tipos de consumidores que presentan diferentes gustos. Al adoptar esta estrategia genérica, una empresa basará su ventaja competitiva en entregar valor al cliente, de tal forma que la oferta se diferencie de sus competidores, buscando que esta diferenciación aumente la disposición a pagar por su producto de manera que justifique los mayores costos que le pudiera significar el producir una oferta con características especiales. Esta estrategia solo se justifica si se pueden cobrar mayores precios por las características especiales que tendrían el producto o servicio ofrecido.

Las estrategias de segmentación se refieren a la aplicación de cualquiera de las dos estrategias anteriores, pero en un segmento específico de mercado que se caracterice por tener necesidades particulares y homogéneas. En general, una estrategia de enfoque o de la segmentación tiende a ser más compatible con una estrategia de diferenciación en calidad que en costos, ya que la principal justificación para que una empresa se oriente a segmentos de mercados más pequeños y específicos es la búsqueda de una mayor disposición a pagar.

En un mundo altamente competitivo, las empresas debiesen procurar tener la mejor combinación entre diferenciación y costo, en lugar de destacarse en una de dichas variables. Inevitablemente, surge la siguiente pregunta: *¿De qué depende seleccionar una estrategia basada en precios bajos, basada en diferenciación en calidad o segmentación?*, La selección de una u otra estrategia dependerá, fundamentalmente, del nivel de preparación que la empresa tenga para lograr una u otra ventaja, lo que vendrá dado por el grado de consistencia entre la ventaja competitiva posible de ser seleccionada y las actividades internas de la empresa, es decir, que la selección de ventaja competitiva no puede realizarse de manera independiente o aislada de los procesos internos de la empresa.

Las áreas internas que están más relacionadas con el logro de la ventaja competitiva se denominan “áreas clave del negocio”, y son aquellas actividades, procesos u operaciones que están más vinculadas con el logro efectivo de la ventaja competitiva, Tarziján (2008), afirma: *“La selección de la ventaja competitiva dependerá de la calidad de los procesos internos con los que cuenta la empresa para el logro de la misma, así también de la relación entre la estrategia y el entorno competitivo en que se desenvuelve la empresa”* (p.109). Para evaluar la estrategia futura de una empresa, es importante analizar el estado actual de las actividades, procesos y operaciones existentes en su interior, a este análisis se le denomina Análisis Interno de la Empresa y se realiza para cada uno de los negocios, ya que las actividades, procesos y operaciones claves de cada uno de ellos pueden ser distintos. El análisis interno busca identificar y analizar las actividades, operaciones y procesos que realiza la empresa, con el objetivo de identificar posibles fuentes de ventajas competitivas sobre las cuales construir su estrategia, así como visualizar las debilidades internas de la empresa.

2.3 La eficacia operacional no es estrategia

En la actualidad, ante un entorno altamente competitivo, las empresas buscan contar con la flexibilidad suficiente que les permita responder con rapidez a los cambios competitivos y del mercado, de igual forma las empresas buscan compararse permanentemente con un benchmarking⁶ para lograr una mejor práctica, también, deben tercerizar⁷ en forma agresiva con el fin de adquirir eficiencia en diferentes ámbitos, deben fomentar algunas competencias centrales para mantenerse a la cabeza de sus competidores. Por otra parte, el posicionamiento, antiguamente la parte más importante de la estrategia, ha sido descartado por considerarse demasiado estático para los dinámicos mercados y las cambiantes tecnologías de la actualidad.

Según el nuevo dogma, los rivales pueden copiar rápidamente cualquier posición de mercado, Porter (2011) afirma: *“La ventaja competitiva es, en el mejor de los casos, temporal. Pero esas creencias son peligrosas verdades a medias y están llevando a un número cada vez mayor de empresas hacia una competencia mutuamente destructiva”* (p.100). Si bien es cierto que algunas barreras a la competencia se están derrumbando a medida que disminuye la regulación y se globalizan los mercados, también es cierto que las empresas han invertido bien su energía para volverse más ligeras y más ágiles. La raíz del problema radica en una incapacidad de distinguir entre eficacia operacional y estrategia.

Los ejecutivos se encuentran constantemente en la búsqueda de la productividad, calidad y velocidad, esto ha generado una cantidad extraordinaria de herramientas y técnicas de gestión: la gestión de calidad total, el benchmarking, la competitividad basada en el tiempo, la tercerización, la colaboración con socios, la reingeniería y la gestión del cambio. Aunque las mejoras operacionales resultantes a menudo han sido impresionantes, muchas empresas se han visto frustradas al no ser capaces de convertir dichas ventajas en una rentabilidad sustentable. *“Como consecuencia y de manera casi imperceptible, las herramientas de gestión han suplantado a la estrategia. A medida que los ejecutivos se esfuerzan por mejorar en todos los frentes, se apartan más de las posiciones competitivas viables”* (Porter, 2011, p.101). En la práctica, tanto la eficacia operacional⁸ como la estrategia son esenciales para un desempeño superior, después de todo, es la meta principal de todo negocio, no obstante, ambas funcionan de manera muy distinta. Una empresa puede desempeñarse mejor que sus rivales sólo si es capaz de establecer una diferencia que pueda mantener en el tiempo y sea difícil de copiar.

En última instancia, todas las diferencias entre las empresas en términos de costo o precio se originan en los cientos de actividades necesarias para crear, producir, vender y entregar sus productos o servicios, tales como visitar a los clientes, ensamblar los productos finales y capacitar a los empleados, mientras que la ventaja en costo surge de la realización de acciones específicas de manera más eficiente que los competidores. Del mismo modo, la diferenciación se produce tanto por la elección de actividades como por la manera en que se realizan; ellas representan las unidades básicas de la ventaja competitiva.

La ventaja o la desventaja total es el resultado de todas las actividades de una empresa, no sólo de algunas. Por otro lado, *“La eficacia operacional (EO) se refiere a un número variado de prácticas que permiten a una empresa hacer mejor uso de sus recursos, lo que significa, realizar las mismas actividades mejor que los rivales”* (Porter, 2011, p.101).

Por el contrario, el posicionamiento estratégico implica realizar actividades diferentes de aquellas de los rivales, o bien realizar actividades similares de manera diferente. Las diferencias en eficacia operacional entre las empresas se pueden ver en todas partes. Algunas empresas son capaces de obtener más de sus insumos que otras porque eliminan los esfuerzos malgastados, usan tecnología más avanzada, motivan mejor a sus empleados o son más astutas al administrar determinadas actividades o grupos de actividades. Tales diferencias en eficacia operacional constituyen una importante fuente de diferencias en rentabilidad entre los competidores, porque afectan de manera directa la relación entre sus posiciones de costo y niveles de diferenciación.

Las diferencias en eficacia operacional tuvieron en el centro del desafío japonés a las empresas occidentales en los años 80. Los japoneses estaban tan avanzados con respecto a sus rivales en eficacia operacional que podían ofrecer al mismo tiempo menor costo y mayor calidad. Vale la pena hacer hincapié en este aspecto, dado que gran parte del pensamiento reciente sobre la competencia se basa en él. La frontera de la productividad se puede aplicar a actividades individuales, a grupos de actividades conectadas, como el procesamiento y la manufactura de los pedidos, así como a todas las actividades de una empresa. Cuando una empresa mejora su actividad operacional, se acerca a la frontera, esto tal vez requiera inversiones de capital o nuevas formas de gestión (Porter, 2011, p.102).

En la actualidad, los ejecutivos concentran sus esfuerzos en mejorar la eficacia operacional de las empresas, mediante programas como la gestión de calidad total, la competitividad basada en el tiempo y el benchmarking, han modificado su manera de realizar las actividades para eliminar las ineficiencias, mejorar la satisfacción del cliente y lograr mejores prácticas. En un esfuerzo por mantenerse al día con los cambios en la frontera de la productividad⁹, los ejecutivos adoptaron el mejoramiento continuo, el empoderamiento, la gestión del cambio y la así denominada organización de aprendizaje. La popularidad de la tercerización y de la empresa virtual refleja la creciente aceptación de que es difícil realizar todas las actividades con la misma productividad que los especialistas.

A medida que las empresas avanzan hacia la frontera de la productividad, pueden mejorar varias dimensiones de su desempeño de manera simultánea. Por ejemplo, los fabricantes que adoptaron la práctica japonesa de conversiones rápidas en los años 80 pudieron disminuir el costo y aumentar la diferenciación en forma simultánea. Lo que antiguamente eran considerados verdaderos trade-offs¹⁰ –entre defectos y costos, por ejemplo– resultaron ser ilusiones creadas por una mala eficacia operacional. Los ejecutivos aprendieron a desestimar estos falsos trade-offs. El constante perfeccionamiento de la eficacia operacional necesario para lograr una rentabilidad superior. Sin embargo, por lo general no es suficiente. Pocas empresas han competido exitosamente sobre la base de la eficacia operacional durante un período prolongado, y cada vez resulta más difícil mantenerse a la cabeza de los rivales. La razón más obvia de esto es la rápida difusión de las mejores prácticas. Porter (2011) afirma:

Los competidores pueden imitar rápidamente las técnicas de gestión, nuevas tecnologías, adelantos en los insumos y mejores formas de satisfacer las necesidades de los clientes. Las soluciones más genéricas, aquellas que pueden utilizarse en diversos entornos, son las que se difunden con mayor rapidez, la proliferación de las técnicas de EO se aceleró con el apoyo de los consultores (p.102).

2.4 La estrategia descansa sobre actividades únicas

La estrategia competitiva consiste en ser diferente, esto se refiere a: “*La selección deliberada de un conjunto de actividades distintas para entregar una mezcla única de valor*” (Porter, 2011, p.105). La mayoría de los ejecutivos describen el posicionamiento estratégico en términos de sus clientes, pero la esencia de la estrategia radica en las actividades: ya sea al ejecutarlas de forma distinta o bien al diferenciarlas de las de sus rivales.

Las posiciones estratégicas surgen de tres fuentes distintas, que no se excluyen mutuamente y a menudo se superponen. En primer lugar, el posicionamiento puede estar basado en la producción de un subconjunto de los productos o servicios de un sector. A éste se le conoce como posicionamiento basado en la variedad, porque se basa en la elección de variedades de productos o servicios más que en segmentos de clientes, tiene sentido económico cuando una empresa produce mejor determinados productos o servicios usando diferentes actividades (Porter, 2011, p.105).

El posicionamiento basado en la variedad tiene sentido económico cuando una empresa puede producir mejor determinados productos o servicios usando múltiples grupos de actividades. Una variante del posicionamiento basado en las necesidades surge cuando el mismo cliente tiene diferentes necesidades en ocasiones variadas o para diversos tipos de transacciones. La misma persona, por ejemplo, puede tener necesidades distintas cuando viaja por negocios que cuando lo hace por placer con su familia.

Es probable que los compradores de latas, por ejemplo las empresas de bebidas, necesiten obtener distintos insumos de su proveedor principal y de su fuente de suministro secundaria. Muchos ejecutivos intuitivamente visualizan su negocio en términos de las necesidades de los clientes a quienes satisfacen. Un elemento decisivo del posicionamiento basado en las necesidades, sin embargo, no es en absoluto intuitivo y a menudo se omite. Las diferencias en las necesidades no se convierten en posiciones significativas a menos que el mejor conjunto de actividades para satisfacerlas también sea diferente. Si no fuera así, todos los competidores podrían satisfacer esas mismas necesidades y el posicionamiento no tendría nada de exclusivo ni de valioso.

El tercer principio de posicionamiento es el de "*segmentar a los clientes que son asequibles de distintas maneras*". Aunque sus necesidades sean similares a las de otros, la mejor configuración de actividades para tener acceso a ellos es diferente. El acceso puede depender de la ubicación geográfica o del número de usuarios, o de cualquier otro parámetro que requiera un conjunto distinto de actividades para llegar a los consumidores de la mejor manera. La segmentación según el acceso es menos frecuente y peor entendida que los otros dos principios. El posicionamiento no sólo se refiere a crear un nicho. Una posición que surja de cualquiera de las fuentes puede ser amplia o estrecha.

Un competidor focalizado, se centra en las necesidades especiales de un subconjunto de clientes y diseña sus actividades en consecuencia. Los competidores focalizados se nutren de los grupos de clientes que reciben muchos servicios por parte de los competidores con una clientela más amplia, y de grupos de clientes desatendidos. Por ejemplo, un competidor orientado a una amplia clientela, atiende a una gran variedad de clientes y realiza un conjunto de actividades diseñadas para satisfacer las necesidades que tienen en común.

Este tipo de competidores, no toma en cuenta las necesidades más idiosincrásicas de determinados grupos de clientes. Cualquiera que sea la base, variedad, necesidades, acceso o alguna combinación de las tres, el posicionamiento exige un conjunto de actividades hechas a la medida porque siempre dependerá de las diferencias en el lado de la oferta, es decir, diferencias en las actividades. Sin embargo, el posicionamiento no siempre depende de las diferencias en el lado de la demanda, es decir, del cliente.

Los posicionamientos con base en la variedad y en el acceso no dependen de ninguna diferencia entre los clientes, aunque en la práctica es frecuente constatar que las diferencias en la variedad o en el acceso van acompañadas de diferencias en las necesidades. Luego de definir el posicionamiento, es posible comenzar a responder la pregunta, “¿Qué es la estrategia?”. La estrategia es la creación de una posición única y valiosa que involucra un conjunto diferente de actividades. Si sólo existiera una posición ideal, no habría necesidad de contar con una estrategia (Porter, 2011, p.107).

Las empresas enfrentarían un imperativo sencillo: ganar la carrera para descubrirla y tomar posesión de ella. La esencia del posicionamiento estratégico es elegir actividades que sean diferentes de las de los rivales. Si el mismo conjunto de actividades fuera el mejor para generar todas las variedades, satisfacer todas las necesidades y proveer acceso a todos los clientes, las empresas podrían desplazarse fácilmente entre estos conjuntos de actividades y la eficacia operacional determinaría el desempeño. Elegir una posición única, sin embargo, no es suficiente para garantizar una ventaja sustentable, ya que esta llamará la atención de las empresas establecidas, quienes probablemente buscarán imitarlas.

CAPÍTULO III: GESTIÓN ORIENTADA A LA CREACIÓN DE VALOR

La gestión basada en el valor, parte de la premisa de que el objetivo de la función financiera es maximizar el valor de la inversión de los accionistas. Principalmente porque toda la teoría financiera se ha desarrollado en torno al objetivo de maximizar el valor, por otro lado, es perfectamente demostrable que la mejor gestión de valor consiste en aplicar los principios conocidos de sana política financiera en la gestión diaria de las operaciones, en el análisis de las inversiones, en las políticas de endeudamiento y en los dividendos, así como en la ejecución táctica de dichas políticas, *“Crear valor exige que la rentabilidad del accionista supere el coste de capital de los fondos propios, sin embargo, el aumento de beneficio no garantiza crear valor”* (Gutiérrez, 2003, p. 49).

3.1 ¿Qué se debe entender por valor?

En términos generales el “valor” depende solamente de lo que se espera que ocurra en el futuro con el bien o servicio que se pretende valorar y de las expectativas que se tienen, el problema con el futuro es que no se conoce con certeza, por lo tanto, cualquier valoración de hechos futuros debe considerar el factor riesgo. En la mayoría de aplicaciones prácticas de la gestión basada en el valor, el criterio de valor actual neto (VAN) de los flujos de caja futuros son originados por una determinada decisión o acción directiva, la cual es por definición, la medida del valor creado por esta decisión. Al hablar de valor actual neto se debe considerar que, debido a los factores tiempo y riesgo, las únicas cantidades de dinero a las cuales se puede calcular el valor actual mediante el procedimiento de descuento, son las cantidades de dinero que quedan disponibles, de igual manera, el concepto de valor actual no es exclusivo de las inversiones ya que puede aplicarse a cualquier flujo de fondos futuros. Si el valor actual neto asociada a una determinada acción es positivo, por la propia definición genérica de valor actual se puede afirmar que dicha acción crea valor para la empresa y el valor creado es el valor actual neto de dicha acción.

Para entender la gestión orientada a la creación de valor para el accionista se deben considerar algunas premisas básicas, entre ellas, que es obligación de la gerencia crear valor para los inversores, ya que ellos invierten en una compañía porque esperan un retorno a su inversión o un mínimo nivel de beneficio, al que se le denomina coste de capital.

Una empresa que no crea valor en el largo plazo de tal forma que pueda ofrecer una rentabilidad inferior al coste de capital, es económicamente inaceptable, especialmente desde la perspectiva de los accionistas, los inversores pueden retirar sus fondos de la empresa desde el momento en que tengan otras inversiones alternativas de mayor rentabilidad.

El objetivo de crear valor para los accionistas, parece el dominante en el entorno empresarial actual, este objetivo resume el resto de los objetivos económico-financieros relacionados con la rentabilidad, el crecimiento, la liquidez, la estructura de financiación y el riesgo, todos ellos contribuyente a ese fin, crear valor es el objetivo de la función financiera. Los parámetros principales que explican este objetivo se resumen en tomas de decisiones de inversión, de financiación, política de distribución de dividendos, así como las exigencias de rentabilidad de los accionistas y el nivel de riesgo.

3.2 ¿Cómo gestionar la estrategia para crear valor?

La ejecución de una buena estrategia no garantiza que el valor de una empresa se verá incrementado, una empresa puede implementar una estrategia muy diferenciadora, pero que no es valorada por el mercado, a su vez, no se traduce en un incremento en sus beneficios, para que la estrategia afecte positivamente el valor la empresa, esta debe impactar, sobre todo, en la generación de flujos de caja futuros. Para realizar una gestión bajo criterios de creación de valor se deben considerar varios aspectos, primero, el conocimiento de la compañía, esto implica conocer cuáles son las variables con capacidad significativa de impacto en la creación de valor, a estas variables se les conoce como “variables generadoras de valor”.

Se debe analizar de forma detallada la capacidad de crear valor por parte de cada una de las dimensiones del negocio: unidades de negocio, zonas geográficas, sectores, productos, clientes, y su impacto en cada una de las variables generadoras de valor global en la compañía, una vez decidida la estrategia de creación de valor, la dirección de la empresa debe promover la asignación eficiente de recursos a las unidades creadoras de valor, de esta forma, cada dimensión del negocio adquiere una enorme relevancia. Por ejemplo, una estrategia de crecimiento puede movilizar una gran cantidad de recursos de capital con el consecuente coste, si estas decisiones no son tomadas en un análisis adecuado de creación de valor, existe una gran probabilidad de que los recursos se estén aplicando de forma ineficaz, con la consecuente destrucción de valor de la empresa.

En la mayoría de las empresas existe una serie de dimensiones del negocio que proporcionan la mayor parte del valor a una empresa, mientras que existen otras que únicamente son consumidoras de capital, cada dimensión lleva asociado un nivel de riesgo concreto, bien por zonas geográficas, por sector o por tipo de negocio. Estos riesgos influyen directamente en el coste de capital invertido y, por lo tanto, en la capacidad de crear o destruir valor de cada dimensión del negocio. Por lo tanto, el análisis de la asignación de recursos supone, la potenciación de las dimensiones creadoras de valor a través de la aplicación de nuevos recursos y la desinversión total o parcial de aquellas destructoras de valor. La aplicación del Valor Actual Neto (VAN) de las inversiones ocupa un lugar esencial en la gestión orientada al valor, ya que permite analizar la creación de valor por cada una de las inversiones iniciadas permitiendo priorizarlas de acuerdo con el objetivo de creación de valor.

Una vez de definidos los objetivos para cada una de las medidas operacionales de las dimensiones del negocio, es necesario identificar los directores o gestores involucrados en lograr los objetivos y vincular su gestión a la consecución de los mismos a través de una retribución variable, aquí ocupa un papel relevante los sistemas de compensación a la dirección de la empresa, su determinación, su cuantificación y el momento de hacerla efectiva. Este sistema, debe estar alineado con la creación de valor en la empresa y debe desarrollarse a todos los niveles. “El establecimiento de una política de comunicación a todos los niveles de la empresa de la gestión orientada al valor es fundamental para el entendimiento de todos, para su involucración y para la consecución de los objetivos” (Gutiérrez, 2003, p.56).

3.3 ¿Por qué fracasan muchas estrategias empresariales?

Es común escuchar que el éxito siempre tiene compañeros, pero en cambio, nadie se pregunta lo suficiente sobre cuántas estrategias fracasan cada año. *¿Estarán conscientes Directores Ejecutivos y Gerentes sobre la cantidad de recursos que se destinan para ejecutar diversas estrategias de negocios con el fin de crear valor sin que esto se logre?* Nunca se sabrá con seguridad, porque los fallos son siempre relativos y los que fracasan no suelen hacer ruido. La sociedad, las juntas de accionistas, gerentes, entre otros, parecen haberse acostumbrado a ese enorme derroche y, en el peor de los casos, siempre les queda el consuelo de cortar cabezas o reorientar sus esfuerzos. Pero tal vez haya llegado el momento de plantearse frontalmente por qué fracasan tantas estrategias.

Esto realmente debería inquietar a todos los responsables de concebir, formular y ejecutar las distintas estrategias ya que una de las razones por las cuales las estrategias empresariales a menudo fracasan, se debe a la falta de claridad sobre lo que representan y a la escasa consistencia del conocimiento estratégico que se ha heredado en los diferentes ámbitos, al no tener claridad sobre lo que significa tener una estrategia empresarial, resulta complejo alinear o gestionar la estrategia con la creación de valor para los accionistas. Por otro lado, las nuevas teorías están al alcance de todos los competidores y todos tienen la misma oportunidad de utilizarlas, sin haber tenido tiempo para aprender de los errores que se cometen en su implantación porque son nuevas. Esto puede traer como resultado que muchas compañías terminen haciendo lo mismo, sin elementos que las diferencien de sus competidores.

3.4 ¿Cómo revisar la estrategia de unidad de negocios?

Las empresas ven la planeación estratégica en dos niveles: desde la perspectiva corporativa y desde el nivel de unidad de negocio. La estrategia corporativa busca estar en la cartera de negocios adecuada, mientras que la estrategia de unidad de negocio busca hacer que un negocio en particular sea el mejor dentro de su industria. A continuación, se muestra un esquema donde podemos visualizar como ambas estrategias (corporativa y de negocios) generan una ventaja corporativa y competitiva, ambas orientadas a la creación de valor.

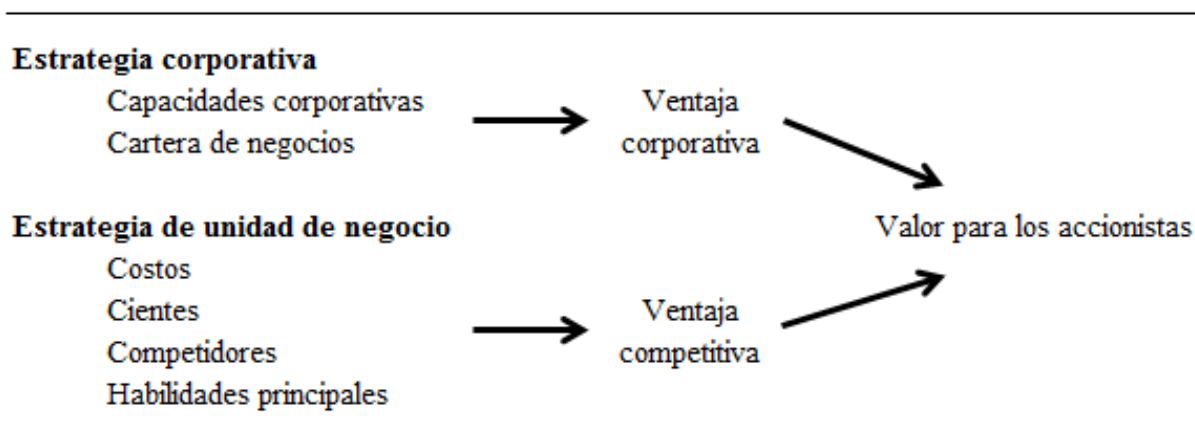


Figura 1: Esquema de planeación estratégica

Fuente: Extraído de Rosenbloom, A., "Due Diligence", 2002, Editorial Limusa, p. 43

Durante la planeación estratégica, se debe evaluar la posición estratégica de la unidad de negocio que se piensa se beneficiaría más de una operación que implique desarrollo externo a través de una fusión, adquisición, alianza estratégica o similares, pero surge la pregunta, ¿Cómo analizar la estrategia corporativa o de unidad de negocio?, “Para efectos de evaluar todo el potencial de un negocio, se sugiere el análisis de las cuatro “ces”, costos, clientes, competidores y capacidades” (Rosenbloom, 2002, p.43).

Costos: Primero se debe analizar la posición estratégica de costos de su unidad de negocio con respecto a la de sus competidores, e identificar las oportunidades de reducción de costos, esto se puede lograr respondiendo a una serie de preguntas.

Tabla 1: Preguntas para el análisis de la posición estratégica de costos.

<p>¿Tienen los competidores una ventaja de costos? ¿Por qué el desempeño está por arriba o por debajo de lo esperado, dada la posición de mercado relativa? ¿Cuál es el potencial máximo de la posición de costos?</p>	<p>Posición de costos relativa: composición de su cadena de valor frente a la de su competencia.</p>
<p>¿En qué medida está la unidad de negocio utilizando su curva de experiencia para reducir sus costos por unidad? ¿Cómo es el posicionamiento respecto a los competidores? ¿Cómo estarán los precios dentro de cinco años?</p>	<p>Curva de experiencia: registro de las mejoras que se producen en los costes a medida que se acumula experiencia.</p>
<p>¿El negocio está separado de otro? ¿Pueden los competidores atacar el nuestro? ¿El beneficio de compartir costos con otras unidades de negocio propias compensa cualquier pérdida de enfoque que acarrearía distribuir costos de un grupo de negocios?</p>	<p>Análisis de distribución de costos: asignación de costos a cada unidad de negocio.</p>
<p>¿Hasta dónde se pueden bajar los costos si se emplean las mejores prácticas internas y externas? ¿Cuánto pueden bajar sus costos los competidores?</p>	<p>Mejores prácticas probadas: existen experiencias positivas de su aplicación.</p>

Fuente: Elaboración propia, extraído de Rosenbloom, “Due Diligence”, 2002, Editorial Limusa, p.44

Cientes: Segundo, observar a sus clientes para identificar las estrategias para maximizar ingresos y utilidades.

Tabla 2: Preguntas para el análisis de los clientes.

<p>¿De qué tamaño es el mercado, está creciendo? ¿Cómo se encuentra dividido, por áreas geográficas, por productos o por segmentos? ¿Cuál es la participación de mercado de cada competidor?</p>	<p>Situación general y mapa del mercado: conocimiento apropiado del mercado en el que se compete.</p>
<p>¿Qué partes del mercado requieren ofertas distintas? ¿Se han penetrado totalmente algunos segmentos, pero se han descuidado otros? ¿Se puede ajustar la oferta para hacer crecer las ventas o incrementar la realización de precios? ¿Qué segmentos resultan financieramente atractivos para invertir?</p>	<p>Segmentación de clientes: proceso de dividir un mercado en grupos uniformes más pequeños que tengan características y necesidades semejantes.</p>
<p>¿Qué rango de canales es posible para cada producto o servicio? ¿Algunos ofrecen mejores economías? ¿Se está alcanzando el potencial máximo en cada uno?</p>	<p>Análisis de los canales de distribución: consiste en evaluar las diferentes formas para llegar al consumidor.</p>
<p>¿Se pueden identificar a los clientes que generan más utilidades? ¿A cuántos clientes más hace falta llegar? ¿Cómo incrementar la retención de mejores clientes? ¿Cuál es el impacto en las utilidades de aumentar la retención X por ciento?</p>	<p>Retención de clientes y lealtad: actividad que las empresas realizan con el fin de reducir la pérdida de clientes.</p>
<p>¿Cómo/dónde se pueden conseguir más clientes que generen utilidades? ¿Cuánto cuesta?</p>	<p>Atracción de nuevos clientes: actividad que las empresas realizan con el fin de atraer nuevos clientes.</p>

Fuente: Elaboración propia, extraído de Rosenbloom, “Due Diligence”, 2002, Editorial Limusa, p.45

Competidores: Tercero, investigar las oportunidades para diferenciarse y anticiparse a sus competidores.

Tabla 3: Preguntas para el análisis de los competidores.

<p>¿Cuál es la participación de mercado/ingresos y utilidades por área geográfica, producto y segmento de la unidad de negocio?</p> <p>¿Cuáles son sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (en conjunto SWOT, por sus siglas en inglés)?</p>	<p>Situación general de la posición competitiva: capacidad con la que cuenta una empresa para resistir o evitar las fuerzas contrarias y cómo mejorar su posición.</p>
<p>¿Se está obteniendo la participación justa (o mejor) de las utilidades disponibles en la industria?</p> <p>¿En qué punto de la cadena de valor están concentradas las utilidades?</p> <p>¿Se puede hacer algo para acaparar más?</p>	<p>Análisis del pool de utilidades: es el análisis de las utilidades totales obtenidas en todos los puntos a lo largo de la cadena de valor o la red de valor de una industria.</p>
<p>¿Cómo actuarán o reaccionarán los competidores ante acontecimientos externos?</p> <p>¿Y ante nuestras acciones estratégicas (por ejemplo, una fusión o adquisición)?</p>	<p>Dinámica competitiva: es la capacidad para entender a los competidores y prever su comportamiento.</p>
<p>¿Cómo se puede, y cada competidor, generar las utilidades esperadas según la participación de mercado relativa que se tiene y tienen?</p> <p>¿El desempeño propio y de los competidores está por debajo de las capacidades operativas?</p> <p>¿El negocio está definido correctamente?</p>	<p>Desempeño relativo: consiste en analizar si los beneficios obtenidos corresponden al esfuerzo y recursos utilizados.</p>

Fuente: Elaboración propia, extraído de Rosenbloom, “Due Diligence”, 2002, Editorial Limusa, p.45

Capacidades: Este aspecto que a menudo se pasa por alto, considera las estrategias que mejor se ajustan a las habilidades principales de la unidad de negocio.

Tabla 4: Preguntas para el análisis de los compelas capacidades.

<p>¿Qué habilidades o tecnologías tiene la unidad de negocio para crear valor que pueda ser diferenciado por el cliente?</p> <p>¿Cómo puede apalancar sus habilidades principales?</p> <p>¿Qué inversiones en tecnología y personal ayudarán a construir capacidades únicas?</p>	<p>Habilidades principales: principales destrezas que posee una empresa.</p>
<p>¿Qué productos debe hacer la unidad de negocio por sí sola, y qué productos debe comprar de otras compañías?</p>	<p>Análisis “hacer versus comprar”: evaluar la conveniencia de fabricar o comprar.</p>
<p>¿Qué estructura organizacional permitiría que la unidad de negocio implemente su estrategia de forma más efectiva?</p> <p>¿Cómo se pueden alinear los demás aspectos de la organización con la estrategia (compensación, incentivos, promoción, flujo de información, autoridad y autonomía)?</p>	<p>Estructura organizacional: sistema utilizado para definir la jerarquía dentro de la empresa.</p>

Fuente: Elaboración propia, extraído de Rosenbloom, “Due Diligence”, 2002, Editorial Limusa, p.46

El proceso de planeación estratégica de la unidad de negocio que se acaba de describir debe preceder y proporcionar la información para cualquier operación. Mientras tanto, la planeación estratégica en el nivel corporativo ayudará a la administración a determinar la porción del crecimiento corporativo que puede alcanzarse orgánicamente de las áreas en las que tiene sentido crecer a través de una adquisición. Sin embargo, se debe tomar en cuenta que no todas las estrategias de crecimiento externo, tienen éxito. Las expansiones equivocadas, pueden resultar peligrosas si se basan en una estrategia mal planeada. Ciertamente, la planeación estratégica es una parte vital del crecimiento orgánico, pero es aún más crítica cuando se considera una expansión externa porque un due diligence estratégico no puede llevarse a cabo a menos de que exista un plan estratégico sano, la planeación estratégica es lo que se hace para determinar si una operación puede contribuir al logro de una meta.

Por otra parte, la necesidad de invertir es vital para las empresas y es que continuamente se encuentran buscando nuevas opciones de inversión que les permita crear valor para el inversionista y lograr superar sus costos de capital, siendo las opciones de inversión más atractivas, las fusiones, adquisiciones, asociaciones en participación o alianzas estratégicas, el punto crítico es que estas inversiones, además de cubrir otros aspectos, estas deberían llevarse a cabo únicamente cuando mejoran la posición estratégica del negocio existente del inversionista, o cuando complementan sus habilidades o capacidades principales. Para sondear la lógica de una operación debemos tener en mente cinco preguntas:

Tabla 5: Sondeando la lógica de una operación

¿Es necesario llevar a cabo una operación de adquisición, alianza estratégica o inversión para cumplir con la estrategia corporativa o de una unidad de negocio?	Formulación de la estrategia: definición de la estrategia a ejecutar.
¿Cuál es el mejor candidato según sus atractivos y disponibilidad?	Selección de la empresa objetivo de la operación: proceso de evaluación de oportunidades de negocio.
¿Esta operación o negociación en particular cumple con los objetivos estratégicos del inversionista?	Due Diligence: proceso de evaluación de una empresa objetivo de cara a una adquisición.
¿Se puede llevar a cabo la operación a un precio adecuado?	Valuación de la empresa objetivo: estimación del valor de la empresa objetivo.
¿Se pueden llevar a cabo los planes de integración o reestructuración después de la operación para obtener el valor máximo?	Integración: incorporación de elementos a una unidad mayor.

Fuente: Elaboración propia, extraído de Rosenbloom, “Due Diligence”, 2002, Ed. Limusa, p. 42.

Los resultados de una empresa no sólo dependen de sus factores únicos o diferenciadores, sino que también de su entorno competitivo, Porter (1980) concluye:

El potencial de ganancias de una empresa en una industria está determinado principalmente por la intensidad de la rivalidad competitiva existente dentro de ella. Esta rivalidad puede explicarse, de acuerdo a cinco fuerzas: (1) Amenaza de entrada de nuevos competidores, (2) Amenaza de los productos sustitutos, (3) Poder de negociación de los proveedores, (4) Poder de negociación de los compradores, (5) Rivalidad entre los participantes (p.162).

El centro del modelo de las cinco fuerzas de Porter, es la rivalidad competitiva entre las empresas de una misma industria. Las empresas pueden competir tanto en precios como en variables como calidad y ubicación. Una mayor rivalidad afecta el margen precio – costo que obtiene una empresa por su producto, ya sea por disminuciones en el precio o por aumentos en los costos. De acuerdo a este análisis, si las fuerzas son negativas entonces será muy improbable que una empresa obtenga una buena rentabilidad en ese mercado, por lo que un gran desafío empresarial es convertir una fuerza negativa en positiva.

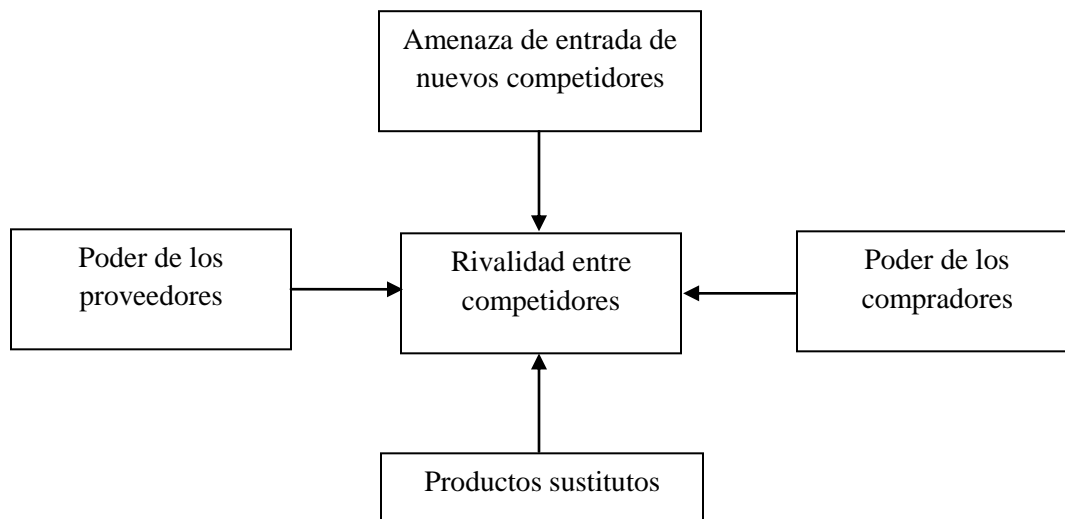


Figura 2: Modelo de las cinco fuerzas de Porter

Fuente: Extraído de Tarzján, 2008, Fundamentos de Estrategia Empresarial, Alfaomega, p.163

CAPÍTULO IV: ESTRATEGIAS DE EMPRESAS SALVADOREÑAS

En el ámbito empresarial salvadoreño, se pueden encontrar diversos ejemplos de empresas exitosas que han logrado alinear sus decisiones de inversión a su posición estratégica, pero ha sido posible gracias a que han sabido gestionar su estrategia desde todos los ámbitos: corporativo, de negocio y funcional, de igual manera, resulta gratificante poder identificar algunas empresas salvadoreñas que han tenido mucho éxito en el país y que hoy en día son empresas modelo para otras, también de empresas de menor envergadura que han sabido analizar su entorno y su posición estratégica, incluso sin saber que tienen una estrategia, antes de tomar decisiones de inversión que requieren grandes cantidades de recursos.

4.1 Empresa con visión estratégica

Al revisar algunos casos, que probablemente para unos no sean trascendentales, incluso hasta pueden pasar inadvertidos al momento de estar leyendo la sección de negocios de los periódicos o revistas sobre estrategias y negocios, sin embargo, cuando se cuenta con un marco conceptual adecuado, con la capacidad de identificar los elementos claves de una estrategia, la claridad sobre lo que no es, entonces, los aspectos estratégicos son más perceptibles en el acontecer empresarial salvadoreño, ejemplo de ello es el caso de una cadena de restaurantes muy reconocida en el país.

La cadena de restaurantes fue fundada en 1987, dedicada principalmente a la venta de pollo frito que junto a seis empresas más forman un conglomerado de empresas hermanas que se proveen materias primas entre sí, hasta llegar a los restaurantes, ésta situación les genera hasta cierto punto una ventaja competitiva, ya que son las empresas hermanas las que conforman su cadena de valor y a la vez, comparten sinergias entre ellas.

Al consultar una entrevista que el CEO¹¹ de la empresa ofrece a una reconocida revista de negocios de El Salvador, el menciona lo siguiente: *“Nuestro plan es poner a comer Pollo a todo El Salvador”* y luego continua con algo aún más potente: *“Para nosotros significa mucho, significa que estamos haciendo las cosas bien y no solo eso, nos comprometemos a seguir siendo mejor. Somos un equipo consciente, mi familia, mis colaboradores, personas que hemos logrado meter el ADN de la empresa en sus venas”*¹², lo que denota un claro ejemplo de institucionalización de la estrategia corporativa.

Por otra parte, al revisar su estrategia de línea de negocios, se observa que ésta empresa incursionó en el rubro de la hostelería, abriendo un hotel en el oriente del país el cual empezó a operar el primero de enero de este año, alcanzando una inversión de \$1.3 millones de dólares, por otro lado, planea abrir seis sucursales más en el 2016 como parte de su estrategia de expansión en diversos puntos del territorio Salvadoreño, con una inversión de \$1.5 millones por cada uno, \$9 millones en total, pudiéndose apreciar que estos proyectos de inversión, podrían representar una serie de acciones necesarias para lograr lo concebido en su estrategia empresarial, esto inevitablemente conlleva a formular la siguiente pregunta: *¿Es posible que su éxito empresarial sea consecuencia de una estrategia empresarial bien concebida o simplemente es el resultado de un patrón de una serie de acciones ejecutadas en el tiempo?*

4.2 Jugador relevante del sistema financiero local

En este apartado se revisará el caso de una “Federación de Cajas de Crédito”, quienes en los últimos años han sobresalido gracias a su efectiva gestión estratégica, su capacidad para generar ingresos a través de la diversificación de ingresos y líneas de negocio, así como de aumentos de fuentes de fondeo. Esta Federación ha sido fundamental para el desarrollo de las Cajas de Crédito y Bancos de los Trabajadores, al liderar tanto las iniciativas de productos y servicios nuevos como la implementación de mejores prácticas. Debido a su naturaleza, la institución solo realiza operaciones con las entidades socias, esto implica concentraciones importantes en sus operaciones y, por ende, el riesgo de que sus resultados se afecten en caso de que alguno de sus deudores se deteriore, sin embargo, la mitigación de riesgos es adecuada, dados los mecanismos prudenciales y de seguimiento efectivos.

Según el informe de clasificación de Fitch Ratings¹³ de fecha octubre de 2015, en los últimos años, la institución se ha caracterizado por incrementar la oferta de servicios a sus asociados, lo que resulta en una diversificación mayor de sus ingresos, concretando su entrada al mercado local de seguros, servicios a las entidades socias como cobranza y venta de activos extraordinarios en el corto plazo. Para la clasificadora de riesgo Fitch Ratings, el modelo de negocios con el que opera es una de sus principales fortalezas. Por otro lado, la ejecución de su estrategia es sólida y ha logrado que el sistema de cajas de crédito se posicione como un competidor relevante en la plaza local. La ejecución de sus planes estratégicos ha sido consistentemente buena a través de los últimos cierres fiscales.

Ante un entorno retador, la entidad ha mostrado un crecimiento continuo en el volumen de sus negocios, su balance general creció interanualmente 15.4%, mientras que su cartera bruta 9.4%, ambas cifras son muy superiores al promedio del sistema bancario en el que compete, Fitch estima que, acorde con la estrategia de incremento de líneas de negocios, los ingresos no financieros continuarán aumentando, mejorando la diversificación de ingresos de la entidad en el horizonte de las clasificaciones, consecuentemente, seguirán contribuyendo al posicionamiento de dicha red como un jugador relevante del sistema financiero local. Asimismo, su estrategia de contribuir a la bancarización de la población salvadoreña, mediante la prestación de servicios y banca móvil y corresponsales no bancarios por sus entidades socias, rendirán frutos en el mediano plazo, al igual que sus nuevas fuentes de ingresos.

La entidad incursionó en el mercado de valores de El Salvador a través de una emisión de 30 millones de dólares que le permitirá financiar proyectos de mediano y largo plazo. En octubre de 2015, realizó su primera emisión de papel bursátil en el mercado primario de la Bolsa de Valores de El Salvador (BVES), por un monto de \$21 millones, quedando pendiente los otros \$9 millones, el objetivo de la emisión es diversificar y complementar las fuentes de fondeo para conceder préstamos a las entidades socias de la Federación, para ellas financiar proyectos de mediano y largo plazo a las micro, pequeñas y medianas empresas y demás trabajadores con deseos de superarse, reconfirmando su visión estratégica de *“Ser la mejor entidad que promueve la integración, desarrollo y liderazgo financiero del Sistema”*.

El caso de esta financiera, resulta por demás interesante tomando en cuenta que opera en un rubro muy competitivo y con un entorno retador, donde los avances tecnológicos y el manejo del riesgo crediticio juegan un papel determinante para mantenerse vigente en el mercado, de ahí el mérito de haber gestionado su estrategia de negocios de forma efectiva, diversificando sus ingresos e incursionando en nuevas líneas de negocio que les permita continuar con su estrategia de integración y desarrollo de sus asociadas, siendo congruente con lo definido en su misión, visión y filosofía de trabajo.

4.3 Cierre de operaciones de algunas empresas

Existen diversas razones por las que una empresa toma la decisión de cerrar total o parcialmente las operaciones de alguna de sus unidades de negocio, una de las principales razones es cuando ya no son capaces de crear valor para los accionistas, lejos de eso, se empieza a destruir valor, como se ha mencionado anteriormente, esto a su vez, es generado sobre todo por una mala gestión de la estrategia, en otros casos se debe a un replanteamiento de la misma, generalmente el factor común de estas decisiones está ligado a un tema estratégico, un ejemplo de ello es lo que pasó con la empresa líder en la producción de tortillas y harina de maíz a nivel mundial.

Con presencia en más de 100 países y con más de 20,000 empleados y 92 plantas estratégicamente ubicadas en Centroamérica y otros países de América latina, anunció en octubre de 2014 el cierre de operaciones en El Salvador¹⁴, esta decisión nace de análisis periódicos que realiza la empresa mexicana y con base a esos análisis, deciden concentrar su fortaleza en la comercialización y distribución, y centralizar la producción en las operaciones en donde puedan tener mejores eficiencias operativas. Al revisar detenidamente las razones que motivaron el cierre de operaciones en el país, se puede apreciar como parte de su gestión estratégica, el análisis constante del entorno y la búsqueda de “eficiencias operativas” de tal forma que les permita cumplir su objetivo principal, la creación de valor.

Otra empresa que anunció el cierre de su planta de producción ubicada en El Salvador, fue la empresa mexicana fabricante de jugos, esto tras 7 años de haber llegado al país y haber realizado una inversión de más de US\$20 millones¹⁵. Según el comunicado de la compañía la decisión del cierre obedece a una reorientación estratégica de la empresa a nivel regional, en la que se está evaluando el rumbo de nuevas inversiones, como parte de su estrategia de expansión en el mercado estadounidense. En ocasiones anteriores, la empresa ya ha recibido diferentes ofertas de compra, por lo tanto, la decisión de cerrar una de sus unidades de negocio puede estar alineada a su estrategia global de negocio, ya que al deshacerse de una operación que destruye valor, puede incidir positivamente en las expectativas de los inversionistas y compradores, en consecuencia, su valor de mercado mejora sustancialmente.

La lección más importante que dejan los casos anteriores, es el hecho de que las empresas que cuenten con una estrategia, no tienen garantizado el éxito, ya sea en sus unidades o líneas de negocio, ya que como en una partida de ajedrez, los errores que se cometan, pueden conducir a la pérdida de la partida, sin embargo, existen casos en los que a partir de una adecuada, inteligente y oportuna reconducción o reorientación de la estrategia, ha sido posible mantenerse en el juego, en este escenario, la flexibilidad es fundamental.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Existe una variedad de definiciones y valiosos aportes sobre lo que es “estrategia”, algunas de ellas más complejas que otras, las cuales con el tiempo han ido evolucionando e incorporando nuevos elementos, no obstante, la esencia del término se mantiene intacto, así como la necesidad de contar con una para alcanzar los objetivos establecidos por la dirección, todo el marco conceptual que gira alrededor de la estrategia se encuentra disponible para todos los interesados, por lo tanto, debe buscarse renovar, actualizar y fomentar el pensamiento estratégico, de tal forma que permita contar con un panorama más claro de lo que la dirección realmente quiere lograr.

Mejorar la eficacia operacional es esencial en toda buena gestión empresarial, se debe tener claro que la estrategia establece principalmente la dirección general de la empresa y en que negocios desea participar, a diferencia de la agenda operacional que implica el mejoramiento continuo y la implementación de mejores prácticas operativas, el no hacerlo produce vulnerabilidad incluso para aquellas empresas que cuentan con una buena estrategia, no pierda de vista que muy pocas empresas logran sobrevivir largos períodos de tiempo basándose únicamente en ella, ya que sólo aporta ventajas competitivas temporales, esto no quiere decir que la eficiencia operativa no sea algo importante y beneficioso, simplemente se deben desarrollar otras capacidades para poder competir a largo plazo.

Se debe ser cuidadoso cuando se utilizan herramientas de gestión operativa como el benchmarking y la tercerización, ya que estas pueden llevar a que las empresas se encierren en una competición en la que ninguno gana nada y se genera un desgaste innecesario, donde todos se dedican a la imitación y al final, todos tienen menores beneficios y muchos desaparecen. Es de tener presente que el objetivo principal de los ejecutivos debe consistir en crear valor para los accionistas, el cual tiene como punto de partida el concepto de valor de mercado de la compañía y su estimación a través de los flujos de caja futuros.

Finalmente, trate de evitar enfocarse solamente en la eficiencia operativa y cultive el pensamiento estratégico de tal forma, que no solo creará valor para las empresas sino para usted también.

Notas

¹*Theory of Games and Economic Behavior*, publicado en 1944 por *Princeton University Press*, en un libro del matemático John von Neumann y el economista Oskar Morgenstern, considerado ampliamente como el texto innovador que creó el campo de investigación interdisciplinario de la teoría de juegos. La teoría de juegos es un área de la matemática aplicada que utiliza modelos para estudiar interacciones en estructuras formalizadas de incentivos (los llamados «juegos») y llevar a cabo procesos de decisión. Sus investigadores estudian las estrategias óptimas así como el comportamiento previsto y observado de individuos en juegos. Tipos de interacción aparentemente distintos pueden, en realidad, presentar estructuras de incentivo similar y, por lo tanto, se puede representar mil veces conjuntamente un mismo juego.

²La administración estratégica es el proceso administrativo que entraña que la organización realice la planificación estratégica y después actúe de acuerdo con dichos planes.

³Alfred Dupont Chandler, fue profesor de historia de la Johns Hopkins University y director del Centro de Estudios de Historia Contemporánea de América. En 1971 comenzó a impartir Historia Comercial en la Harvard Business School, donde, en 1989, adquirió la condición de profesor emérito, fue un historiador y sociólogo cuya obra intelectual ha sido decisiva para el ámbito de la historia de la empresa.

⁴Cualquier persona sin importar su posición o rango y que en la empresa controle acciones clave o establezca precedentes puede ser considerado como un estratega, a su vez, el estratega puede ser también un conjunto de personas.

⁵El Pensamiento Estratégico determina la perspectiva futura de la empresa, a la vez que establece las bases sobre las que se harán todas las decisiones de planeación. Se enfoca en los procesos que dan lugar al desarrollo de la misión de la empresa, su visión, sus principios y valores y sus estrategias.

⁶Benchmarking es una técnica o herramienta de gestión que consiste en tomar como referencia los mejores aspectos o prácticas de otras empresas, ya sean competidoras directas o pertenecientes a otro sector (y, en algunos casos, de otras áreas de la propia empresa), y adaptarlos a la propia empresa agregándoles mejoras.

⁷El outsourcing, o tercerización, es un servicio externo que ayuda a una empresa a reducir tiempos y actividades en ciertas áreas, lo que se verá reflejado en las ganancias que vaya obteniendo. Con éste, se busca que los procesos productivos sean más ágiles, ya que todos los esfuerzos estarán enfocados en la actividad principal del negocio.

⁸La eficacia operacional (EO), según Porter, significa realizar las mismas actividades mejor que los rivales. Aunque la eficacia operacional incluye la eficiencia, no está limitada a ella. Se refiere a un número variado de prácticas que permiten a una empresa hacer mejor uso de sus insumos, disminuyendo, por ejemplo, los defectos de los productos o desarrollando mejores productos con mayor rapidez.

⁹La frontera de la productividad está constituida por la suma de las mejores prácticas existentes en un momento determinado, en otras palabras, representa el máximo valor que una empresa que ofrece un determinado producto o servicio puede crear a un costo dado, usando lo mejor que estuviera disponible en tecnologías, habilidades, técnicas de gestión e insumos comprados.

¹⁰Trade-off, es la incompatibilidad en cuanto a conseguir simultáneamente dos objetivos, es decir, el costo beneficio de sacrificar algo.

¹¹CEO es el acrónimo de “Chief Executive Order” que en español significa “Oficial Ejecutivo en Jefe”. La persona catalogada como CEO, se caracteriza por ser la mayor autoridad en la jerarquía operacional de una organización.

¹²<http://www.eleconomista.net/2015/11/13/es-pollo-campestre-abrira-seis-sucursales-en-2016>

¹³Fitch Ratings, Inc. es un proveedor global de calificaciones crediticias y análisis. Fundado en 1913, la empresa es parte del grupo Fitch, que también incluye al proveedor de información de mercado Fitch Solutions, al proveedor de soluciones de aprendizaje y desarrollo Fitch Learning y el proveedor de análisis de mercado Business Monitor International.

¹⁴Información extraída de su página oficial:

<http://www.grumacentroamerica.com/contenido/rese%C3%B1a.html>

¹⁵Información extraída del sitio: <http://www.revistasumma.com/tras-7-anos-grupo-jumex-cierra-operaciones-en-el-salvador/>