

**Manzuoli, Juan Pablo**

*Cosmovisión sobre la estrategia*

**Documento de Trabajo en Ciencias Empresariales Nro. 15**  
**Facultad de Ciencias Económicas**  
**Departamento de Investigación “Francisco Valsecchi”**

Este documento está disponible en la Biblioteca Digital de la Universidad Católica Argentina, repositorio institucional desarrollado por la Biblioteca Central “San Benito Abad”. Su objetivo es difundir y preservar la producción intelectual de la Institución.

La Biblioteca posee la autorización del autor para su divulgación en línea.

Cómo citar el documento:

Manzuoli, J. P. (2015, setiembre). *Cosmovisión sobre la estrategia* [en línea] Documento de trabajo en Ciencias Empresariales No. 15 del Departamento de Investigación “Francisco Valsecchi”. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Católica Argentina. Disponible en:  
<http://bibliotecadigital.uca.edu.ar/repositorio/investigacion/cosmovision-sobre-estrategia-manzuoli.pdf> [Fecha de consulta: ....]



*Pontificia Universidad Católica Argentina*  
"Santa María de los Buenos Aires"

## **COSMOVISIÓN SOBRE LA ESTRATEGIA**

Por Mgr. Juan Pablo Manzuoli

---

*Facultad de Ciencias Económicas*

*Departamento de Investigación "Francisco  
Valsecchi"*

*Documento de Trabajo en Ciencias Empresariales  
N° 15*

*Setiembre de 2015*

Los autores del presente artículo ceden sus derechos, en forma no exclusiva, para que se incorpore la versión digital del mismo al Repositorio Institucional de la Universidad Católica Argentina y a otras bases de datos que la Universidad considere de relevancia académica.

---

# COSMOVISIÓN SOBRE LA ESTRATEGIA

**Juan Pablo Manzuoli**

## **Resumen**

El artículo contribuye a integrar una cosmovisión sobre la Estrategia Empresarial actual, considerando sus principales aspectos. La idea es presentar una síntesis exacta de su concepto para comprender debidamente la importancia que debe tener hoy la estrategia en el desarrollo de los negocios. Es indispensable que ante contextos fluctuantes entendamos que tener una idea bien establecida de Estrategia puede ser esencial a la hora de orientar el camino que recorre la empresa de manera adecuada.

## ***Abstract***

*The article helps to integrate a whole vision on the current business strategy, considering their main aspects. The idea is to present an accurate summary of his concept to properly understand the importance that strategy should be today in the development of business. In fluctuating contexts is essential to understand that having a well-established idea of strategy could be essential in guiding through the correct path to the strategic objective..*

**Palabras clave: Estrategia, Empresa, Modelos Mentales, Análisis Estratégico, Modelos Estratégico**



# UCA

Pontificia Universidad Católica Argentina

“Santa María de los Buenos Aires”

Facultad de Ciencias Económicas

Departamento de Investigación “Francisco Valsecchi”

## Conceptos de Estrategia

El principal origen de la Estrategia moderna en el ámbito de las Organizaciones es la Estrategia Militar. Sin los conocimientos que se han ido construyendo a lo largo del tiempo en el terreno de las batallas y las guerras, la Estrategia Moderna no hubiese sido ni tan diversa ni tan profunda.

Uno de los principales referentes de la Estrategia Militar Moderna que logró sintetizar la arcana riqueza de toda la Estrategia Militar anterior fue Karl von Clausewitz en su libro “De La Guerra”, en el cuál ya predice que la guerra pertenece no sólo al ámbito de los Estados sino también de las empresas, ya que todo conflicto (materia prima principal de una guerra) está basado en intereses y comportamientos, y las Organizaciones poseen en gran escala estos dos componentes recién citados.

## Conceptos de Estrategias Militares

von Clausewitz	El arte	de emplear las batallas		como medio para lograr el objetivo de la guerra
von Molke	La adaptación práctica de	los medios	puestos a disposición de un general	para el logro de los objetivos fijados
Beaufre	Arte de la dialéctica de las voluntades	que emplea la fuerza		Para resolver el conflicto
Lopez Mosquera	Arte	de organizar los recursos disponibles (que incluye los previsibles)	que considera la aleatoria del futuro y la respuesta presumida del adversario	con la intención de someterlo a su voluntad de imperio, de señorío, de control
Liddel Hart	El arte	de emplear la fuerza		para alcanzar los resultados fijados por la política
	ARTE	MIX DE RECURSOS	PROBABILISTICA	“PROPOSITOS” IMPERIO

Figura 1



# UCA

Pontificia Universidad Católica Argentina  
"Santa María de los Buenos Aires"  
Facultad de Ciencias Económicas  
Departamento de Investigación "Francisco Valsecchi"

Más allá que cada autor tiene una visión diferente sobre la Estrategia Militar, ustedes pueden ver que no es demasiado difícil poder analizar y agrupar las similitudes que posee cada visión. Nuestro análisis arroja como resultado que existen al menos tres grandes ejes que comparten estos diferentes autores y un eje que eventualmente también puede aparecer. Los ejes comunes son:

- El sentido de arte
- La utilización de recursos
- Los fines que persigue

En cuanto al sentido del arte, debemos señalar que la etimología de la palabra "arte" proviene de articulación; razón por la cuál podemos deducir que se trata de una actividad eminentemente humana, la cuál, en un principio, se haría evidentemente muy difícil poder delegar en una máquina. Esto que parece una obviedad, posee una trascendencia muy importante, ya que al tratarse de un arte nos hace evidente que las Estrategias no se pueden producir en serie.

En cuanto la utilización de recursos, la Estrategia no puede prescindir de los mismos, ya que éstos recursos serán los que sirvan de medios para obtener el fin deseado por la Estrategia. Estos recursos tienen un doble abordaje:

Desde la posibilidad: Los recursos nos permiten la ventaja de poder utilizar su versatilidad y combinación para lograr una performance superior a la que aquéllos recursos valen por separado e inactivos. Queda claro que si su combinación está bien organizada es probable activar los recursos, y hacerlos funcionar en función del fin que persiguen.

Desde el condicionamiento: Los recursos pueden ser una limitación a lo que se desea hacer, ya que por lo general tienen un costo, una vida útil y un desgaste natural, a la vez que nos hacen patentes las capacidades de las que arrancamos que, a veces, no nos permiten llegar a los fines deseados (por un exceso de expectativa en los mismos).



# UCA

Pontificia Universidad Católica Argentina

“Santa María de los Buenos Aires”

Facultad de Ciencias Económicas

Departamento de Investigación “Francisco Valsecchi”

Es un mérito de los buenos estrategas el saber no sólo qué recursos necesitan para lograr los fines de la Estrategia, sino que fines se pueden lograr con los recursos con los que se cuentan

En cuanto a la persecución de fines, podemos determinar que la Estrategia Militar es un comportamiento eminentemente finalista. Siempre que se busca la resolución de un conflicto, las formas de hacerlo dependen de los fines que se elijan. Por ello, la sola situación no determina la Estrategia a seguir, sino que los intereses son más determinantes en este sentido. Lo fundamental de la Estrategia es que los fines verdaderos que se persiguen no sean del todo claro para los oponentes.

Porque un factor determinante de la Estrategia Militar, en particular, y de la Estrategia, en general, es la existencia indispensable de un contrario, un oponente o un competidor, que tiene fines similares a los nuestros o con el que luchamos por un mismo objetivo (explícito o no)

No existe Estrategia si no hay Competencia, caso contrario estamos hablando de lo que se consideraría Plan, Programa o Política.

En realidad, para poder hablar con autoridad sobre Estrategia voy a citar a los que saben: En este caso Napoleón, quién consideraba que la Estrategia tenía mucho más de aplicación que de mera planificación; razón por lo cuál no le parecía tan complicado como querían hacer parecerlo.

Si tomamos en cuenta que Napoleón era originario de la artillería, no es nada extravagante su propuesta, ya que la artillería determina el blanco en forma aproximada, y luego va haciendo prueba y error hasta llegar exactamente al mismo. Además desde artillería no se puede dejar de atacar para permitir que aquellos que están en el frente tengan soporte para realizar sus maniobras.

De cualquier modo, Napoleón no muestra una parte de su pensamiento. Lo que él quiere decir no es que no haga falta planificación, sino que una condición necesaria, pero no suficiente para la Estrategia. En síntesis, si la Estrategia no se aplica debidamente, de nada sirve haberla previsto.



# UCA

Pontificia Universidad Católica Argentina

“Santa María de los Buenos Aires”

Facultad de Ciencias Económicas

Departamento de Investigación “Francisco Valsecchi”

En el libro “El arte de la guerra y la Estrategia”, Sun Tzu<sup>1</sup> propone unas máximas específicas que dicen “Se ha dicho que quien conoce al enemigo y se conoce a sí mismo no estará en peligro durante 100 combates. Quien no conoce al enemigo pero se conoce a sí mismo será victorioso algunas veces, y a veces se encontrará con la derrota. Quien no conoce ni al enemigo ni a sí mismo, será invariablemente derrotado en cada batalla”. Si bien es una simplificación su enseñanza no es menos cierta y útil. Desde aquí y muchos otros estrategias que lo sucedieron se podrían desprender algunos principios de la Estrategia.

Principio 1. En la estrategia es indispensable la previsión y la anticipación.

Principio 2. Conocerse a sí mismo tan bien como a los otros. En el libro de los 5 anillos, del samurai Musashi había una frase que decía que “si debes pensar como los otros, debes adoptar su mentalidad”.

Principio 3. Hay que saber diferenciar entre una acción única e interacciones repetidas.

Principio 4. Promover la Cooperación. En la guerra, nada es más importante que la unidad y como decía Napoleón: “en la guerra, la moral es 3 veces más importante que los materiales”. Desgraciadamente los gerentes no perciben claramente esta máxima probada por Bonaparte.

Dentro de los ámbitos de aplicación que puede tener la Estrategia Militar hoy por hoy, el que más nos va a interesar desarrollar es el ámbito de aplicación empresario. Si bien estos conceptos pueden ser útiles para la política, el Estado, el ámbito personal, nuestro principal propósito es mostrar la posible aplicación que tiene la Estrategia Militar en el ámbito de las Organizaciones.

Algunas cuantas definiciones de Estrategia podremos verlas a continuación:

Igor Ansoff<sup>2</sup> decía que la Estrategia “es el punto de relación entre las actividades de una organización y los productos y mercados que definen la naturaleza esencial del negocio que la organización se ha planeado.”





# UCA

Pontificia Universidad Católica Argentina

“Santa María de los Buenos Aires”

Facultad de Ciencias Económicas

Departamento de Investigación “Francisco Valsecchi”

Según Bruce Henderson<sup>3</sup> la "Estrategia es la búsqueda deliberada de un plan de acción con el objetivo de desarrollar una ventaja competitiva sostenible"

Michael Porter, 1991, argumentaba que desarrollar una estrategia competitiva es definir una fórmula que defina de qué manera competirá una empresa, cuáles deberán ser sus objetivos y qué acciones deben ser llevadas a cabo para alcanzar dichos objetivos.

Michael Porter, 1996,<sup>4</sup> precisaba que la esencia de Estrategia Competitiva es buscar ser diferente. Significa desarrollar actividades distintas para generar una propuesta de valor única.

Timothy Luehrman<sup>5</sup> consideraba que la estrategia de una firma no es más que una serie sucesiva de opciones reales.

Henry Mintzberg<sup>6</sup> describía a la estrategia como la fuerza medidora entre la organización y su entorno: pautas consistentes en los grupos de decisiones que se refieren al entorno.

Hofer & Schendel<sup>7</sup> creía que la Estrategia “es el cotejo, la comparación que una organización hace entre sus recursos internos y capacidades, y las oportunidades y riesgos creados por su entorno.”

Chris Argyris consideraba que la Estrategia perseguía “la identificación de las oportunidades y peligros en el entorno, la evaluación de sus fortalezas y las debilidades, el diseño de estructuras, la definición de roles, la contratación de las personas adecuadas y la aplicación de recompensas apropiadas para mantenerlas motivadas a colaborar.”

Alfred D. Chandler Jr. Considera que la Estrategia busca “la determinación de los objetivos y metas de largo plazo de una empresa, la adopción de cursos de acción, y la asignación de recursos necesarios para llevar a cabo estas metas.”<sup>8</sup>

James Brian Quinn, entiende que la “Estrategia es el conjunto de objetivos, propósitos, metas y las principales políticas y planes para conseguir estas metas, enunciados de tal



# UCA

Pontificia Universidad Católica Argentina

“Santa María de los Buenos Aires”

Facultad de Ciencias Económicas

Departamento de Investigación “Francisco Valsecchi”

manera que permitan definir en qué negocio está o desea estar la compañía, y el tipo de compañía que es o desea ser.”<sup>9</sup>

Kenichi Ohmae, 1982, consideraba que “la tarea del estratega consiste en lograr un rendimiento superior, en relación con la competencia en los factores claves del éxito del negocio.”<sup>10</sup>

Cada una de estas definiciones, nos muestra la diversidad que existe acerca de este tema. Es por ello que se puede clasificar a sus diferentes perspectivas en escuelas.<sup>11</sup>

Podríamos resumir que la Estrategia es:

- Conjunto de decisiones integradas, coherentes y consideraciones.
- Medio para definir el propósito organizacional en forma de objetivos de largo plazo, programas de acción y definición de prioridades de asignación de recursos.
- Definición del "dominio competitivo" de la empresa.
- Respuesta a oportunidades y amenazas externas basadas en capacidades internas que busca desarrollar una ventaja competitiva.
- Definición de los diferentes roles gerenciales por nivel (corporativos, negocios y funcionales).
- Definición de resultados económicos y no económicos que la empresa espera lograr para cada uno de los involucrados ("stakeholders").



# UCA

Pontificia Universidad Católica Argentina

“Santa María de los Buenos Aires”

Facultad de Ciencias Económicas

Departamento de Investigación “Francisco Valsecchi”

## Características de la Estrategia

- Integralidad
- Complejidad
- Consistencia
  - Interna
  - Externa
- Define la organización
- Da sentido
- Adhufinante

## Características de la Estrategia

- Significativa
- Orientada a la acción (No especulativa)
- Excluyente
- Competitiva
- Flexible
- Decisiva
- Unificada
- Concentra esfuerzos

## Características de la Estrategia

- Existente en distintos niveles
- En función de los recursos
- Implica asumir riesgos
  - Libertad
  - Innovación
- Persistencia en el tiempo
- Sensible en momentos críticos
- Debe aprovechar oportunidades



# UCA

Pontificia Universidad Católica Argentina

“Santa María de los Buenos Aires”

Facultad de Ciencias Económicas

Departamento de Investigación “Francisco Valsecchi”

A la Estrategia suele proponérsela como sinónimo de Plan, pero esta equiparación es un grosero error, y no porque sean conceptos opuestos sino que la Estrategia es más abarcativa que la definición de Plan. La Estrategia además determina objetivos y prioridades, selecciona negocios meta, pero sobre todo analiza en detalle a la competencia comprometiendo a todos los niveles de la empresa

### Un Modelo para esquematizar la Estrategia

Los primeros puntos del modelo que seguiremos estarán basados en un artículo de Harvard Business Review.<sup>12</sup> Según el mismo un análisis estratégico contiene 4C’s, y

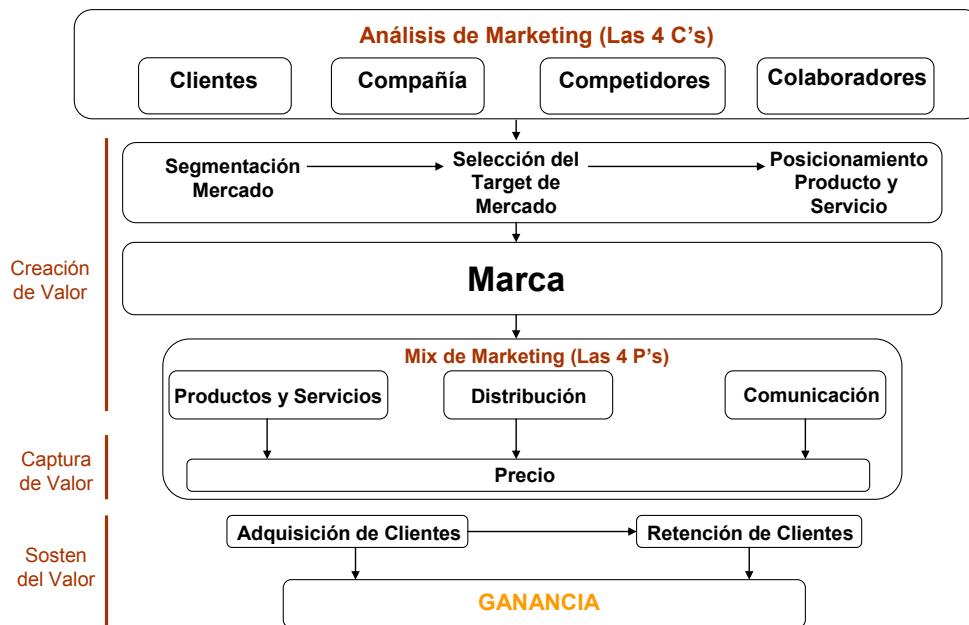


Figura 2

(el esquema del artículo tiene una adaptación en lo que respecta a la inclusión de la Variable Marca dentro del mismo)



# UCA

Pontificia Universidad Católica Argentina  
"Santa María de los Buenos Aires"  
Facultad de Ciencias Económicas  
Departamento de Investigación "Francisco Valsecchi"

A continuación veremos los elementos que deberían componer el Análisis Estratégico de las 4C's: Con las variables Clientes y Competidores se conforma el Mercado. Obviamente que debiera agregársele la de Compañía, pero es la variable que básicamente mejor dominamos y conocemos. En principio, la perspectiva de un mercado para el producto dependerá de la naturaleza de los clientes y sus motivaciones, y de la intensidad de la competencia.

El análisis de los clientes y de la competencia es esencial para desarrollar ventajas competitivas sostenibles, ya que para que dichas ventajas existan deberán ser valoradas por los clientes, ser competitivamente superiores y verse sostenidas frente a los cambios dinámicos de los mercados.

## **Análisis del Cliente**

Dentro de este Análisis hay que considerar dos componentes: El Consumidor y el Cliente (también conocido con el nombre de comprador). A los mismos los veremos brevemente, pero por separado.

### Análisis del Consumidor

Según el esquema desarrollado por Derek Abell<sup>13</sup>, el Marketing debe trabajar en tres dimensiones (Figura 3):

- Necesidades: Determinando cuáles son los sentimientos de privación que se sienten, analizándolos de tal manera de poder predecirlos con precisión.
- Consumidores: Conociendo cuáles son los sujetos que tienen esos sentimientos de modo de poder llegar exactamente a los que tienen las necesidades que se analizan, ya que no todas las personas son y perciben de la misma manera.
- Tecnologías: Estudiando cuáles son los mejores métodos científicos y los procesos más adecuados para poder satisfacer las necesidades de los consumidores.

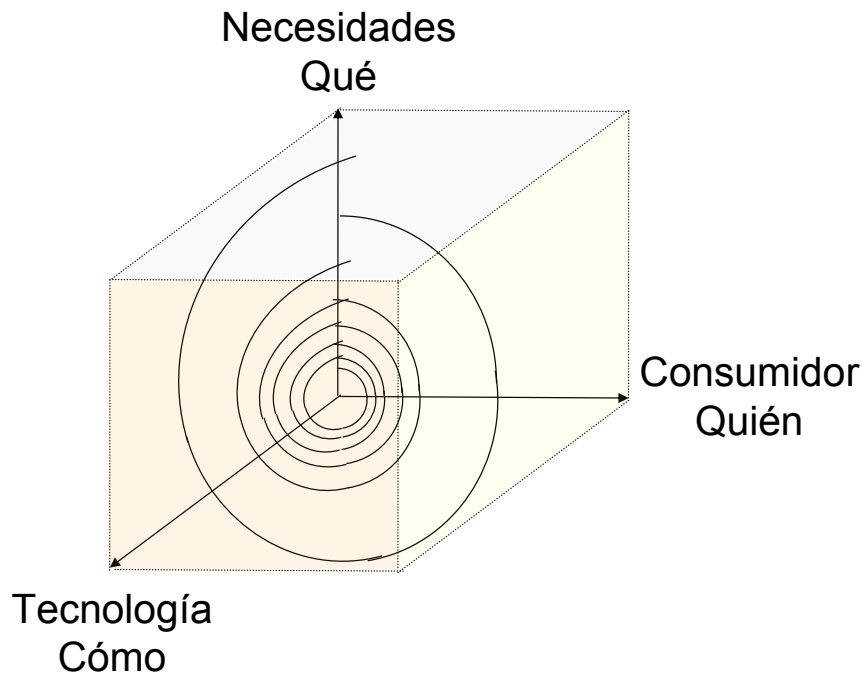


Figura 3 **ANÁLISIS ESTRATÉGICO**

Si bien las tres dimensiones deben trabajarse en forma conjunta y de manera continua, lo cierto es que el marketing comienza desde las necesidades; con lo cual habría no sólo una cuestión de aparición temporal sino incluso de escala valorativa. Ahora, también es cierto que se deben satisfacer las necesidades de los consumidores específicos. Es por ello que aunque apenas posterior en su aparición, la elección correcta de los consumidores a satisfacer es tan importante como saber cuáles son las necesidades que se buscan satisfacer. La tecnología es la base metodológica sobre la cual se sustenta necesidad y necesitados: la forma de resolver la necesidad. Es el último en aparición, pero la piedra filosofal sobre la que se sostiene todo el esquema.

Ahora, si trabajamos sobre este esquema, nos podremos dar cuenta que el conocimiento que vamos adquiriendo sobre las dimensiones es cada vez mejor y más preciso. En el primer año de vida de una marca no se tienen los mismos elementos que cuando cumple un cuarto de siglo, razón por la cual podemos considerar que existe una ampliación del “alcance” que tenemos de las mismas (esto sólo si se trabaja



# UCA

Pontificia Universidad Católica Argentina  
"Santa María de los Buenos Aires"  
Facultad de Ciencias Económicas  
Departamento de Investigación "Francisco Valsecchi"

en forma correcta y continua, obviamente). Es por ello que a medida que avanzamos por el eje de coordenadas del tiempo en el ciclo de vida, también realizamos una espiral ascendente en las tres dimensiones de marketing del esquema planteado por Derek Abell.

Además de las tres dimensiones, hay que considerar ciertos elementos adicionales sobre los Clientes Actuales y Potenciales:

- Las características de los consumidores, tanto psicológicas, como personales y sociales.
- Los Roles que juega cada sujeto en la decisión de compra, como pueden ser los de usuario, comprador, decisor, activador e influenciador.
- La forma de satisfacción de necesidades que se pueden establecer, considerando las cantidades, las sustituciones y complementariedades entre productos, el objetivo de utilización de los mismos y las percepciones que se tienen de ellos.
- Los lugares de consumo, considerando los tipos de intermediarios que participan, las funciones y perfiles de los mismos.
- Los momentos de consumo como pueden ser la estacionalidad y las situaciones de uso y compra.
- Las razones de compra, entre los que se pueden considerar a los beneficios, los grados de satisfacción, la evolución de las necesidades, las formas de pago y la relación que se genera

### Análisis del Cliente

Dentro del mismo consideraremos a toda la Unidad de Toma de Decisiones que está más allá del Consumidor en sí. Existen 5 roles, de los cuales el consumidor es uno solo. El resto está compuesto por el comprador, el decisor, el activador y el influenciador. El comprador es una pieza fundamental en este análisis ya que es quién realiza el acto de compra en sí mismo; es por ello que hay que averiguar su perfil, sus



# UCA

Pontificia Universidad Católica Argentina  
"Santa María de los Buenos Aires"  
Facultad de Ciencias Económicas  
Departamento de Investigación "Francisco Valsecchi"

intereses, su estructura psicológica, e incluso aquellas actividades e influencias que lo condicionan en la elección.

Así como hay que evaluar la Unidad de Toma de Decisiones, es fundamental comprender el Proceso de Decisión de Compra en toda su complejidad, partiendo de la información que analizan o utilizan para decidir, pasando por los criterios que consideran para evaluar las alternativas y culminando por comprender las necesidades y deseos de toda la Unidad de Toma de Decisiones. Es preciso considerar también la frecuencia de uso y la intensidad que se hace de los productos alternativos, así como la trascendencia que tiene la necesidad para los usuarios.

## **Análisis de la Competencia**

Lo primero que debe hacerse respecto de este análisis es la identificación de los Competidores<sup>14</sup>, tantos reales como potenciales. Resulta útil describir a los mismos en términos de intensidad de su competencia. A su vez hay que agrupar a los diferentes competidores en "grupos estratégicos", que son un grupo de empresas que persiguen estrategias competitivas similares y con características parecidas.

El propósito del Análisis debiera ser la comprensión del Competidor. En este sentido el conocimiento de la estrategia actual y potencial de los clientes nos permite pronosticar la reacción posible de los competidores claves. También pueden resultar elementos importantes el tamaño, crecimiento y rentabilidad de los mismos, su estructuración y forma de organización, los objetivos que persigue y la cultura que poseen.

Para ir orientando el análisis de la competencia es necesario identificar a los grupos de competidores más próximos. Por un lado debemos ver las percepciones de los clientes frente a ofertas y al reconocimiento de nuestra marca. Luego debemos identificar entre los grupos competidores, cuáles empresas persiguen estrategias similares y poseen características semejantes. La percepción de los clientes con respecto a la competencia es una vía para obtener información relevante.





No se puede negar el aporte del Análisis del Sector Industrial, desarrollado por Michael Porter<sup>15</sup>, como herramienta para el Análisis de la Competencia, cuyas cinco

## FUERZAS PARTICIPANTES

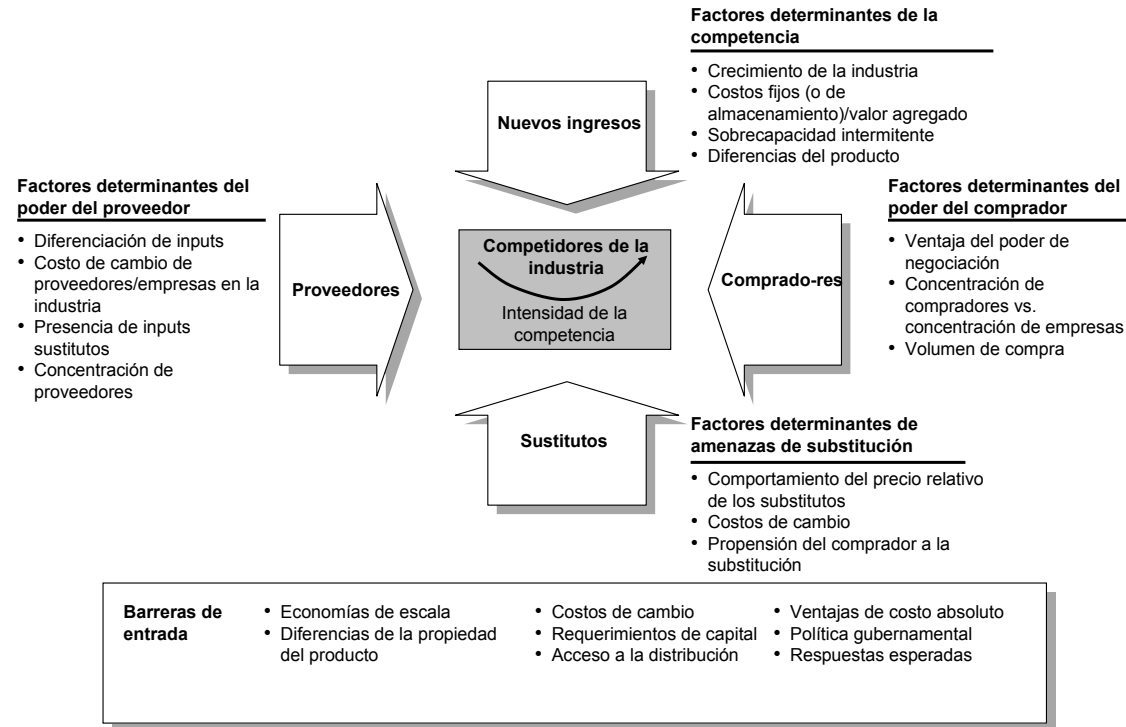


Figura 4

El Análisis del Sector Industrial es una herramienta analítica útil para determinar la estructura del mismo, la cual me será útil para establecer el rendimiento que posee (su potencial básico de utilidades) y la intensidad competitiva a la que está expuesta.

El primer paso, antes de comenzar a realizar el análisis estructural del sector, es definir el Sector Industrial que será analizado, ya que de caso contrario cambiarán los elementos que componen las "5" fuerzas. Para ello, lo primero que hay que hacer es determinar los límites del Sector Industrial; es decir dónde empieza y dónde culmina.

Un Sector Industrial se define por los productos sustitutos o cercanos entre sí. Básicamente por su tecnología. Pero cuando una empresa compite no lo hace sólo con sus productos sustitutos cercanos, sino con los de otra tecnología también, e incluso



# UCA

Pontificia Universidad Católica Argentina  
"Santa María de los Buenos Aires"  
Facultad de Ciencias Económicas  
Departamento de Investigación "Francisco Valsecchi"

con la posibilidad de nuevos ingresantes. De alguna manera, también compite con los

## Análisis Estructural del Sector Industrial

ndo  
a el

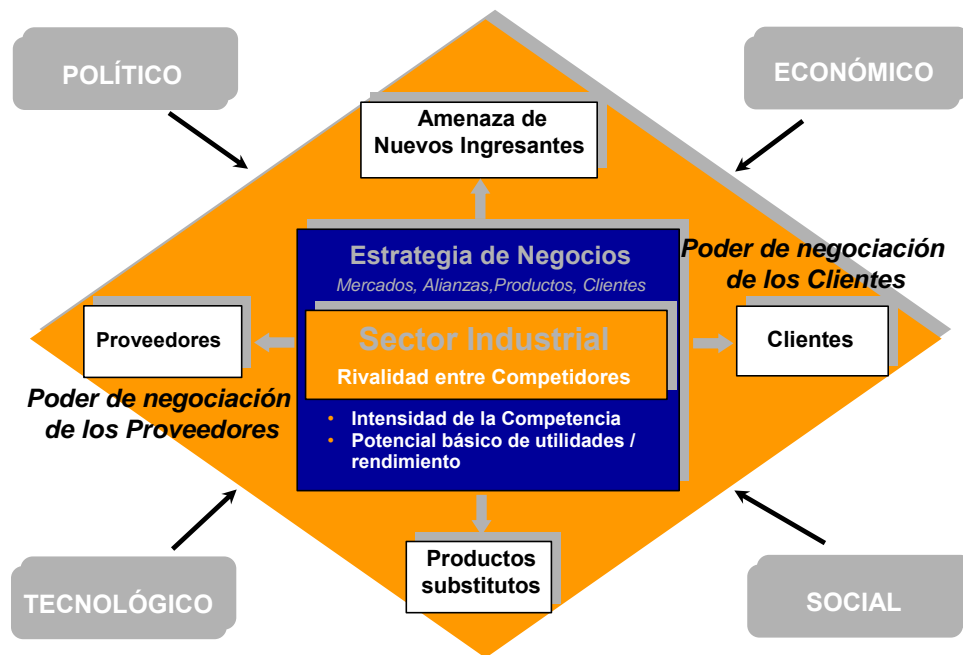


Figura 5

Pero así como existen todos estos componentes que terminan conformando 4 fuerzas adicionales a las de los Competidores Existentes que ya enfrentamos, debemos incorporar una sexta fuerza que por menos visible no es menos importante: El Entorno. (Figura 5)

El Análisis del Sector Industrial determina que la situación de la competencia del mismo depende de las 5 fuerzas competitivas básicas. También se decodifica de allí que la acción conjunta de estas fuerzas determina la rentabilidad potencial en el sector industrial (ROI a Largo Plazo). El objetivo de la estrategia competitiva en un sector industrial, que se deriva de este análisis, es encontrar una posición en dicho sector en la cual pueda defenderse mejor la empresa contra estas fuerzas competitivas.



# UCA

Pontificia Universidad Católica Argentina  
"Santa María de los Buenos Aires"  
Facultad de Ciencias Económicas  
Departamento de Investigación "Francisco Valsecchi"

En el caso de tratarse de una nueva empresa, este análisis puede ser útil para determinar a qué sector industrial convendría ingresar

Los elementos que componen cada una de las Fuerzas son:

◆ *Presión de productos Sustitutos*

- Elasticidades cruzadas de demanda alta respecto de nuestros productos.
- Grado de sustitución.
- Productos o servicios que cumplen la misma función que los de nuestra empresa.
- Industrias con altos márgenes que estimulan sustitutos.

◆ *Poder de Negociación de los Proveedores*

- Grado de Amenaza de integración hacia delante.
- Economías de escala.
- Diferenciación de producto.
- Grado de acceso a Canales de Distribución.
- Política Gubernamental que favorezca a alguna de estas dos fuerzas dentro del Esquema.
- Grado de Monopolio.
- La importancia del Cliente para el Proveedor.
- La importancia del insumo que venden para el Sector.
- Costo de cambio del Cliente.

◆ *Amenazas de Nuevos Ingresantes*

- Economías de Escala.
- Diferenciación de Producto.
- Costos de Cambio de Proveedor.



# UCA

Pontificia Universidad Católica Argentina

“Santa María de los Buenos Aires”

Facultad de Ciencias Económicas

Departamento de Investigación “Francisco Valsecchi”

- Grado de acceso a Canales de Distribución.
- Políticas Gubernamentales y subsidios.
- Marcas y Patentes.
- Acceso a Materias Primas.
- Ubicaciones Favorables.
- Curva de Aprendizaje o Experiencia.

◆ *Poder negociador de los Clientes*

- Grado de Monopsonio.
- Diferenciación de productos.
- Contar con información total (demanda, precios, etc.).
- Importancia de la materia prima en el costo del producto.
- Posibilidad de integración hacia atrás.
- Costo de cambio de Proveedor.
- Importancia de calidad de producto.
- Devengan bajas utilidades de compra.

◆ *Intensidad de la rivalidad entre los Competidores existentes.*

- Gran número de competidores o igualmente equilibrados.
- Crecimiento lento en el sector industrial.
- Costos fijos elevados.
- Falta de diferenciación.
- Incrementos importantes de capacidad.
- Intereses estratégicos elevados.
- Fuertes barreras de salida.



# UCA

Pontificia Universidad Católica Argentina

“Santa María de los Buenos Aires”

Facultad de Ciencias Económicas

Departamento de Investigación “Francisco Valsecchi”

- Falta de diferenciación.
- Competidores diversos.
- Intereses estratégicos elevados.
- Fuertes barreras de salida.

Una vez analizadas las 5 Fuerzas del Sector Industrial, hay que hacer un mayor foco en los Competidores Actuales. El Modelo que podemos usar para hacerlo fue también pensado por Michael Porter<sup>16</sup>. Según dicho modelo existen cuatro componentes útiles para el diagnóstico en el análisis del competidor. Éstos suelen determinar la forma en que el competidor se comportará en el futuro. El propósito del mismo es que nosotros logremos definir un perfil tan claro del competidor, que hasta nos sea posible graficarlo. (Figura 6)

Los cuatro componentes para el análisis del competidor son: los objetivos futuros, la estrategia actual, los supuestos y las capacidades. Entender estos cuatro elementos permitirá un buen pronóstico del perfil de respuesta del competidor.

Los competidores que deben examinarse son todos los competidores importantes existentes así como también los competidores potenciales que pueden ingresar al sector (empresas que pueden salvar las barreras de ingreso, empresas que se están diversificando hacia nuestro sector, y clientes o proveedores que puedan integrarse verticalmente). También es útil intentar pronosticar las fusiones o adquisiciones que pudieran ocurrir.



## Esquema del Análisis de la Competencia



Figura 6

### Objetivos futuros

El diagnóstico de los objetivos de los competidores es importante porque permitirá pronosticar si cada competidor está satisfecho o no con su posición actual y con los resultados financieros y, por lo tanto, qué tan probable es que ese competidor cambie de estrategia. También permite suponer si una empresa matriz apoyará seriamente la iniciativa de alguna de sus unidades estratégicas de negocios, o si apoyará las represalias de esa unidad ante jugadas de los competidores.

El diagnóstico de objetivos incluye no sólo los objetivos financieros, sino también otros objetivos cualitativos, tales como responsabilidad social, liderazgo tecnológico e imagen.

El análisis de los objetivos de los competidores es vital, porque ayuda a la empresa a evitar movimientos estratégicos que provoquen una lucha desgastante que atente contra sus principales objetivos.



# UCA

Pontificia Universidad Católica Argentina  
"Santa María de los Buenos Aires"  
Facultad de Ciencias Económicas  
Departamento de Investigación "Francisco Valsecchi"

En la mayoría de los casos, la empresa alcanza sus propios objetivos en la medida que puede impedir que la competencia logre los suyos. Para hacer esto se requiere una estrategia que permita defenderse contra los competidores existentes y los posibles ingresantes mediante alguna ventaja competitiva.

## Supuestos

Un segundo elemento vital consiste en identificar cada uno de los supuestos de donde parte el competidor. Toda empresa opera sobre un conjunto de supuestos respecto a su propia situación. Estos supuestos guiarán la forma en que la empresa se comporte y la forma en que reaccione a situaciones específicas.

Así como cada competidor tiene ideas sobre sí mismo, toda empresa opera sobre hipótesis respecto a su sector y a sus competidores.

Examinando los supuestos de todo tipo se pueden identificar tendencias o puntos ciegos que pueden influir en la forma en que una empresa percibe su entorno. Los puntos ciegos son áreas en las que un competidor o no ve la importancia de los hechos en absoluto, o los percibe en forma incorrecta. Reconocer estos puntos ciegos ayudará a la empresa a identificar los movimientos estratégicos con una menor probabilidad de represalias inmediatas y efectivas.

## Estrategia actual de la competencia

El tercer componente para el análisis del competidor consiste en establecer cuál es la estrategia actual de cada competidor.

La estrategia de un competidor se considera de máxima utilidad, así como sus políticas funcionales y la forma en que busca articular sus procesos clave.

## Capacidades de la competencia

La evaluación realista de las capacidades y recursos de cada competidor es el paso final del diagnóstico en el análisis de la competencia.

Los principales aspectos que deben tomarse en cuenta al realizar el análisis de las capacidades del competidor son los siguientes:



# UCA

Pontificia Universidad Católica Argentina

“Santa María de los Buenos Aires”

Facultad de Ciencias Económicas

Departamento de Investigación “Francisco Valsecchi”

- **Aptitudes fundamentales:** en cada una de las funciones básicas, además de la congruencia de la estructura con la estrategia.
- **Habilidades para crecer:** capacidad de crecimiento productiva, financiera, comercial y humana y su correspondiente proyección futura.
- **Capacidad de respuesta rápida:** depende del monto de reservas monetarias, la capacidad de crédito, la capacidad productiva y el stock de productos nuevos aún no utilizados.
- **Habilidad para adaptarse al cambio:**<sup>17</sup> Depende de la relación entre costos fijos y variables, la magnitud de las barreras de salida, y la respuesta del competidor a cambios en las variables externas.
- **Capacidad para resistir:** Se basa en la habilidad para sostener una lucha prolongada, el monto de reservas de efectivo y la coherencia en la conducción.

Sus objetivos, su estrategia actual y supuestos influirán en la *probabilidad, oportunidad, naturaleza e intensidad* de las reacciones de un competidor. Sus capacidades y sus puntos débiles determinarán su *habilidad* para iniciar movimientos o para reaccionar a ellos, y para enfrentarse a los hechos del entorno del sector que presenten.

En términos generales, las fortalezas y debilidades de los competidores pueden evaluarse examinando la posición del competidor con respecto a las cinco fuerzas competitivas en general, y con respecto al análisis de la competencia en particular.

### Perfil de respuesta del consumidor

Dado un análisis de los objetivos futuros de un competidor, de los supuestos, estrategias en curso y capacidades, se puede comenzar a formular las preguntas críticas que conducirán a delinear un perfil de la forma probable en que responderá un competidor.





# UCA

Pontificia Universidad Católica Argentina  
"Santa María de los Buenos Aires"  
Facultad de Ciencias Económicas  
Departamento de Investigación "Francisco Valsecchi"

## Movimientos ofensivos

El primer paso consiste en pronosticar los cambios estratégicos que podría iniciar el competidor. Para ello, hace falta tener en cuenta las siguientes consideraciones:

- Satisfacción con la posición actual: Comparando los objetivos del competidor con su situación actual, ¿es probable que inicie un cambio estratégico?
- Movimientos probables: Los cambios estratégicos más probables que hará el competidor reflejarán sus opiniones respecto del futuro, lo que crea que son sus puntos fuertes, cuáles piensa que son sus rivales vulnerables y otras tendencias que surgen del análisis precedente.
- Fuerza y seriedad de los movimientos: El análisis de los objetivos y capacidades del competidor puede usarse para predecir la fuerza de esos movimientos y lo que el competidor puede ganar con ellos.

## *Capacidad defensiva*

El siguiente paso al construir el perfil de respuesta es formar una lista de los movimientos estratégicos factibles que podría tomar una empresa y una lista de los cambios que podrían ocurrir en el entorno y dentro del sector industrial. Estos podrán ser evaluados de acuerdo a los siguientes criterios para determinar la capacidad defensiva del consumidor.

- Vulnerabilidad: ¿A qué hechos externos e internos del sector sería más vulnerable el competidor? ¿Qué hechos pueden requerir una cantidad tal de capital que el competidor no esté dispuesto a arriesgar?
- Provocación: ¿Qué hechos amenazan la posición de un competidor de tal manera que se vea obligado a contestarlos, le guste o no? La mayoría de los competidores tendrán puntos sensibles en donde una amenaza puede conducir a una respuesta desproporcionada. Cuando sea posible, estos puntos sensibles deben evitarse.



# UCA

Pontificia Universidad Católica Argentina

“Santa María de los Buenos Aires”

Facultad de Ciencias Económicas

Departamento de Investigación “Francisco Valsecchi”

- Efectividad de las represalias: ¿Qué hechos el competidor no puede responder en forma rápida? ¿Qué cursos de acción pueden emprenderse en los cuales el competidor no sería efectivo si tratara de imitarlos?

Según el Licenciado Luis del Prado y el Doctor Guillermo Spitznagel<sup>18</sup> la estrategia es una respuesta a una situación singular en la que participan los competidores y el entorno con todas sus variables.

Un aspecto central de la estrategia es el análisis perceptivo de los competidores. El objetivo de un análisis de la competencia es desarrollar un perfil de la naturaleza y éxito de los cambios de estrategia que cada competidor podría hacer, la respuesta probable de cada competidor al conjunto de movimientos estratégicos que otras empresas puedan iniciar, y la reacción probable de cada competidor a los cambios que puedan producirse dentro del sector industrial y su entorno.

A pesar de la obvia necesidad de este análisis, en la práctica no se hace en forma explícita o amplia.<sup>19</sup> Esto se debe a que se requiere una gran cantidad de datos, muchos de los cuales no son fáciles de conseguir. Muchas empresas no reúnen información sobre la competencia de manera sistemática, sino que actúan sobre la base de impresiones personales, intuición o simples conjeturas.

### Elección del campo de batalla

Suponiendo que el competidor ejercerá represalias sobre los movimientos que inicie una empresa, es de gran valor estratégico seleccionar el mejor campo de batalla para enfrentarse a sus competidores. Este campo de batalla es el segmento del mercado o las dimensiones de la estrategia en las que los competidores estén mal preparados o le resulten más incómodos. Lo ideal es encontrar una estrategia con la que los competidores estén impedidos de reaccionar dadas las circunstancias actuales. Otro concepto estratégico clave que se deriva del análisis del competidor es crear una situación en donde existan objetivos para los competidores.<sup>20</sup> Esto implica encontrar movimientos para los cuales las represalias, aunque sean efectivas, lesionen otros objetivos del competidor.



# UCA

Pontificia Universidad Católica Argentina

“Santa María de los Buenos Aires”

Facultad de Ciencias Económicas

Departamento de Investigación “Francisco Valsecchi”

La recopilación de información clave de la competencia tradicionalmente se enfocaba en medir los resultados o distintos aspectos de los productos o servicios. Con la aparición del benchmarking,<sup>21</sup> el enfoque se extendió más allá para concentrarse extensamente en los aspectos del proceso. A partir de esto una organización es motivo de análisis o investigación no solo por la excelencia de sus productos o servicios, sino por su excelencia en los procesos. La recopilación de información no sólo debe ser sobre los competidores existentes, sino también sobre los potenciales.

Se puede aplicar también la idea de Benchmarking, que consiste en aprender de las actividades que la competencia desarrolla de mejor forma. Esta actitud mantiene a la empresa externamente orientada y provee estímulo para mejorar permanentemente todas las actividades.

### **Análisis de la Compañía**

Dentro del mismo deben considerarse las principales características propias de la empresa. Sobre todo hay que destacar aquellas capacidades que ha desarrollado la misma en su devenir histórico y su evolución progresiva. En este caso la Cultura de la Organización, las Habilidades propias que no pueden ser fácilmente copiadas por los competidores, incluso las áreas o personas que tienen una performance saliente en la gestión del negocio pueden ser elementos que formen parte del mismo.<sup>22</sup>

La evaluación del desempeño debe hacerse comparando su performances respecto de su propio pasado a través de las mejoras año a año, y respecto de un ideal de prácticas que se desean alcanzar.

Es de gran utilidad identificar la Cadena de Valor, desagregando al negocio en actividades, para detectar aquellas distintivas y estratégicas que se llevan a cabo para convertir inputs en outputs que el cliente valorará. Estas actividades incluyen compras, fabricación, diseño, ventas, distribución, y servicios entre otros posibles. En teoría la Cadena de Valor requiere la comparación de todas las habilidades y recursos que la firma utiliza para llevar a cabo cada actividad.



# UCA

Pontificia Universidad Católica Argentina  
"Santa María de los Buenos Aires"  
Facultad de Ciencias Económicas  
Departamento de Investigación "Francisco Valsecchi"

Aún cuando dos empresas tengan la misma configuración en sus actividades puede haber diferencias en la ejecución debido a al know how o experiencia en la aplicación. Las sinergias también pueden ser un factor importante que hay que considerar en el análisis.

## **Análisis de Colaboradores**

Los Colaboradores son aquellos proveedores o distribuidores que actúan como piezas fundamentales en la construcción de ventajas de la empresa respecto de sus competidores. En estas situaciones, si bien son empresas independientes forman sociedades intelectuales y operacionales de muy alta importancia para el desarrollo del negocio todo, y del marketing propiamente.

Es útil para realizar el análisis de proveedores entender los sistemas de negocio y los resultados económicos de los mismos, para comprender con más profundidad sus factores críticos y su potencial de desarrollo y aporte. También es necesario saber sobre la estructura de las industrias de los proveedores, para poder anticipar sus tendencias y las implicancias que pueden traer sobre nuestras capacidades y nuestro sector industrial. Por último es importante evaluar las relaciones de poder y motivaciones que se desarrollan desde el proveedor hacia el cliente y desde el proveedor hacia el competidor.

En cuanto al análisis del distribuidor resulta interesante comprender a los participantes, los flujos de su negocio y los factores relevantes de su negocio, para saber cómo lograr colaboraciones que sean provechosas para ambas partes. Evaluar los sistemas de negocios que desarrollan, los resultados que obtienen, los recursos que requieren y la capacidad de progresión que se dibuja en su futuro. Y por último observar las relaciones de poder y motivaciones que se desarrollan desde el distribuidor hacia el cliente y hacia el competidor.



# UCA

Pontificia Universidad Católica Argentina

“Santa María de los Buenos Aires”

Facultad de Ciencias Económicas

Departamento de Investigación “Francisco Valsecchi”

## Otros Modelos para interpretar el Análisis

Los Modelos con los cuales interpretar el negocio y sus oportunidades estratégicas son importantes para definir las decisiones gerenciales para asegurar que los recursos<sup>23</sup> sean asignados de acuerdo a los propósitos estratégicos.

Generalmente los Modelos más útiles son aquellos que permiten administrar el portfolio de negocios diferentes desde un esquema que los sintetice. Esto es porque ayuda a resumir, de modo holístico, la diversidad de los diferentes negocios que se posee.<sup>24</sup> Esto es esencial porque son muy pocas las empresas, hoy por hoy, que manejan un mononegocio.

### Matriz B.C.G.

Se trata de una Matriz de Portfolio (esto quiere decir que se hace por Empresas y no por Mercados) muy difundida. Originalmente fue creada por la Consultora Boston Consulting Group para la empresa General Electric. El motivo fue que General Electric al tener demasiado diversificado sus negocios empezaba a enfrentar problemas de management y de resultados, por lo cual tenía que elegir en cuáles permanecía y en cuáles no. Para ello en la Consultora idearon una matriz en la que se pudiera plasmar el extenso portfolio de GE a través de dos dimensiones comunes a tan diferentes negocios. Optaron por elegir entonces el Creimiento del Mercado y la Posición Relativa de Mercado (Share relativo del Mercado) como ejes de la misma. En su momento se pensó en cuatro cuadrantes en los que se pudieran visualizar a los negocios en los que se era líder de un lado y a los negocios en los que no del otro; a la vez que se pudiera reconocer a los mercados de alto crecimiento de aquellos de menor evolución (Figura 7). El Crecimiento de Mercado ha ido cambiando con el correr de los tiempos (Al principio el promedio que dividía los cuadrantes era el 10%,... Otras épocas). El eje de la Participación Relativa se obtiene dividiendo el Market Share de los Negocios de la Empresa que estamos analizando respecto del líder de cada Categoría. En el caso que seamos los líderes, comparamos nuestra participación versus el segundo.

# Análisis de Portfolio: Matriz BCG

Crecimiento del Mercado

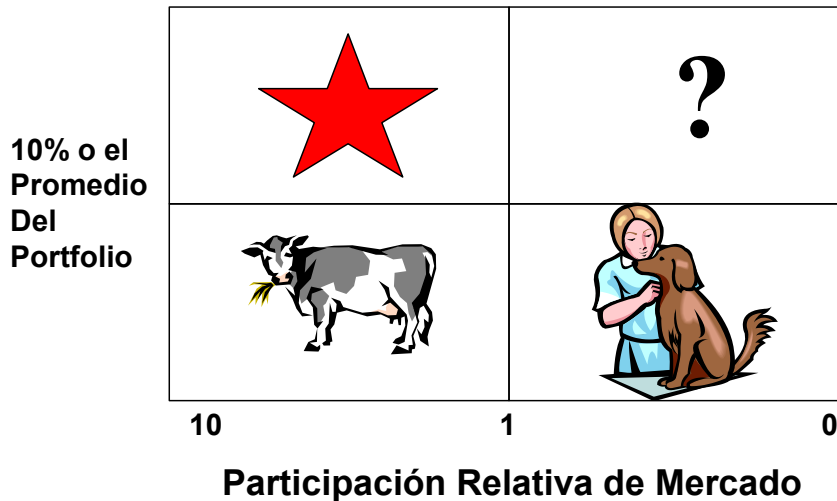


Figura 7

En la actualidad es considerada una Matriz financiera porque permite determinar cuáles son los mejores caminos para fondear los distintos negocios de la Empresa.

Si bien cada uno de sus cuadrantes tienen ciertas implicancias sobre qué decisiones tomar, hay que evitar la ligera etiqueta, ya que no todos los perros tienen rabia, ni todas las vacas son eternamente ordeñables, ni todos los interrogantes develados... y muchas estrellas pueden terminar estrelladas.

Si bien posee sólo dos dimensiones la matriz, puede contarse con una tercera, y hasta una cuarta dimensión. La tercera dimensión puede ser el peso que tiene el Negocio dentro del Portfolio de la Empresa, esto podemos lograrlo dándole distintas dimensiones a cada uno de los gráficos de torta con que podemos representar a cada negocio. La cuarta dimensión puede ser el Market Share que tenemos dentro de cada Negocio, y esto simplemente lo logramos poniendo la porción nuestra en el gráfico de tortas

## Matriz de Atractividad del Mercado y Posición Competitiva

Las matrices de portfolio han experimentado transformaciones para que pueda soportar la complejidad progresiva y subyacente. La mayoría de los cambios han tenido como meta superar las simplificaciones más objetables de la matriz B.C.G.



# UCA

Pontificia Universidad Católica Argentina

“Santa María de los Buenos Aires”

Facultad de Ciencias Económicas

Departamento de Investigación “Francisco Valsecchi”

Esto se logra mediante el uso de un conjunto amplio de factores estratégicos para

## Matriz General Electric – Mc Kinsey

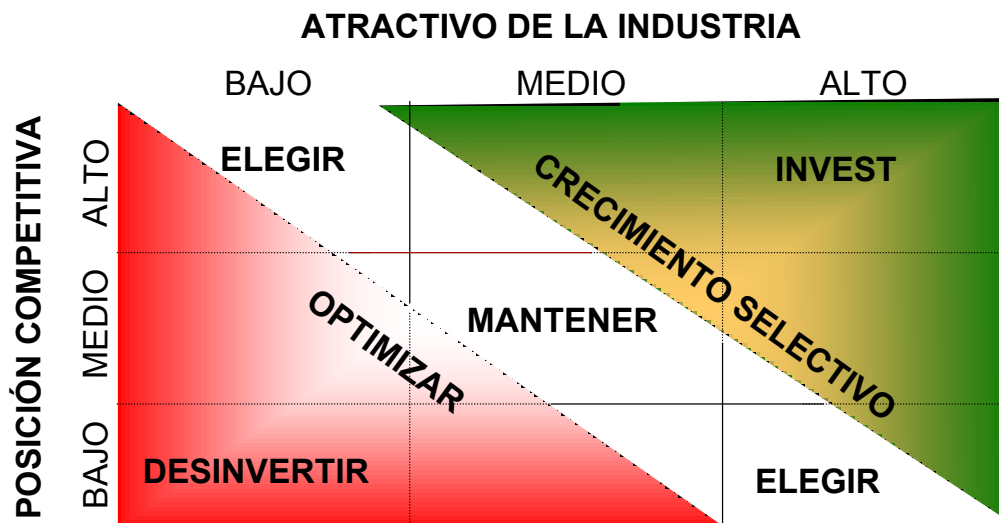


Figura 8

Esta matriz es la más popular dentro de las de portfolios (posteriores a la B.C.G.) que conjuntamente idearon McKinsey y General Electric a comienzo de los años setenta. Dentro de esta familia de modelos hay un número de variantes como por ejemplo la Matriz de Política Direccional de Shell y la matriz Arthur D. Little (madurez de la industria - posición competitiva). Muchos de estos modelos fueron desarrollados por grandes consultoras para diferenciar sus servicios y atraer la atención de futuros clientes.

Se encuentra implícita en esta matriz que la atracción del mercado debe reflejar diferencias en el nivel promedio de una potencial rentabilidad a largo plazo para todos los participantes del mercado, mientras que las diferencias en la dimensión de la posición competitiva deben estar relacionadas a la rentabilidad del negocio en lo que



# UCA

Pontificia Universidad Católica Argentina

“Santa María de los Buenos Aires”

Facultad de Ciencias Económicas

Departamento de Investigación “Francisco Valsecchi”

concierno a la competencia. Esto es una foto estática que debe ir actualizándose anualmente para reflejar las diferentes variaciones que van sucediendo en el mercado y en la dialéctica competitiva. Entonces, deseamos clasificar un negocio o mercado de productos en ambas dimensiones, tanto en el presente como en el futuro.

Los mismos pasos básicos se siguen en el desarrollo de todas las matrices de factores múltiples. Sin embargo, cabe distinguir los pasos que llevan a la evaluación de la posición actual, desde la aplicación más creativa de la matriz de la cartera al análisis de la posición futura.

## Evaluación de la Decisión

**PASO 1:** Establecer las unidades de análisis.

**PASO 2:** Identificar los factores que se encuentran implícitos en la atracción de mercado y en la dimensión de la posición competitiva.

**PASO 3:** Ponderar los factores para reflejar su importancia relativa.

**PASO 4:** Evaluar la posición actual de cada negocio para que refleje la posición en la matriz.

## Desarrollo de la Estrategia

**PASO 5:** Proyectar la posición futura de cada unidad.

**PASO 6:** Evaluar cambios de Estrategia.

**PASO 1: Establecer las unidades de análisis.** Estas matrices pueden construirse en varios niveles de la organización para mostrar unidades de negocios dentro de una sociedad, segmentos de negocios dentro de una SBU (unidad de negocios estratégica), o incluso líneas de productos dentro de un segmento de negocio.





# UCA

Pontificia Universidad Católica Argentina  
"Santa María de los Buenos Aires"  
Facultad de Ciencias Económicas  
Departamento de Investigación "Francisco Valsecchi"

**PASO 2: Identificar los factores relevantes.** Detectar los criterios sustanciales para los mercados en los que opera la empresa actualmente, en los que le gustaría operar, o en los que podría operar en virtud de sus capacidades.

Una propuesta es seleccionar de una lista estándar aquellos factores que históricamente han sido determinantes. Otra propuesta es seleccionar varios pares de negocios, en los que previamente se acuerda que un miembro de cada par será un negocio no atractivo y el otro será atractivo para la empresa. Luego pueden derivarse factores mediante la identificación de diferencias importantes existentes entre los dos negocios. Resulta esencial que el equipo de gerenciamiento se encuentre inmerso en la elección y justificación de los factores. Después de todo el ejercicio de esta matriz revela su "teoría de la empresa".

La lista a tener en cuenta debería considerar para cada uno de sus ejes a los siguientes elementos:

#### *Atractivo del Negocio*

- ◆ Factores del Mercado: Teniendo en cuenta el tamaño del mismo, su crecimiento, el peso de la marca dentro del mismo, el momento dentro del ciclo de vida, su diversidad, la elasticidad que tiene el mercado respecto del precio, la estacionalidad y el poder de negociación de los clientes.
- ◆ Factores Económicos y Tecnológicos: Dentro de los mismos habría que considerar la intensidad y naturaleza de la inversión, la capacidad instalada y potencial de la industria, la madurez de la tecnología, las barreras de entrada y salida, y el acceso a las materias primas.
- ◆ Factores Competitivos: Se debiera incluir la tipificación de los competidores, la estructura de la competencia, las amenazas de sustitución y la diferenciación existentes entre competidores.



# UCA

Pontificia Universidad Católica Argentina  
"Santa María de los Buenos Aires"  
Facultad de Ciencias Económicas  
Departamento de Investigación "Francisco Valsecchi"

- ◆ Factores Ambientales: Deben considerarse el clima regulatorio, el grado de aceptación social y los factores humanos generales como el grado de sindicalización, los grupos de presión y otros varios.

### *Posición Competitiva*

- ◆ Posición en el Mercado: Dentro de los elementos que componen este rubro están la participación relativa en el mercado, las tasas de cambio de la participación, la variabilidad de participación entre segmentos, la diferenciación percibida, la amplitud de la gama de producto y la imagen de la marca.
- ◆ Posición Económica y Tecnológica: Debiéramos incluir a la posición relativa de costos, la utilización de capacidades, la posición tecnológica, y las patentes.
- ◆ Capacidades: Dentro de las mismas es pertinente considerar a los equipos gerenciales, los modelos exitosos que forman parte de la cultura, habilidades que se han ido desarrollando con el tiempo y la relación con el entorno.

Cada factor citado aquí puede aumentar o disminuir la atracción de mercado o la posición competitiva. La relación es generalmente compleja. La idea es presentar este esquema multifactorial ya que una gran cantidad de análisis son necesarios antes de que puedan elegirse los criterios correctos para determinar la posición de nuestros negocios en las dimensiones de esta matriz.

**PASO 3: Dar un peso a los factores.** Estos factores no tienen similar importancia, con lo cual hay que ponderarlos, de modo tal de reflejar la diferencia. El problema es que muchos de los factores se encuentran interrelacionados. A su vez, los que son útiles en un mercado, no tienen tanta relevancia en otro. El éxito de esta evaluación no es el número exacto del peso relativo, sino consensuar los criterios con todo el equipo gerencial.

**PASO 4: Clasificar la posición actual del segmento de negocios en la matriz.** La base de esta clasificación es el orden de cada segmento de negocios en cada factor en los que se encuentra implícito las dimensiones de fuerza y atracción del mercado. Una



# UCA

Pontificia Universidad Católica Argentina  
"Santa María de los Buenos Aires"  
Facultad de Ciencias Económicas  
Departamento de Investigación "Francisco Valsecchi"

vez evaluado cada negocio en las dos dimensiones es simple ubicar sus posiciones en una de las nueve celdas de la matriz. Incluso el área del círculo puede ser proporcional al peso que tiene el segmento de negocios en la facturación de la empresa.

**PASO 5: Proyectar la posición futura de cada segmento de negocios.** Lo primero que habría que hacer es un pronóstico que determine cuales pueden ser los cambios en los factores que influyen la atracción del mercado. Al no haber certezas sobre la situación futura, conviene desarrollar la proyección sobre la base de diferentes escenarios.

**PASO 6: Evaluar cambios en la estrategia.** La matriz puede ofrecer algunas estrategias genéricas o naturales. Las estrategias propuestas son aquellas que concentran los recursos en negocios que se encuentran seguramente ubicados en mercados atractivos, quitando inversiones de posiciones débiles, y poniendo énfasis en definir los negocios que están a mitad de camino

Estas alternativas pueden ir cambiando, a medida que se modifica la realidad de la marca en la matriz. La elección de la estrategia debe necesariamente estar fundada en la realidad de la situación que enfrenta cada negocio.

Esta matriz posee dos grandes limitaciones. Una es de Concepto, ya que si bien es más completa que la matriz B.C.G., continúa siendo una aproximación rudimentaria de una realidad mucho más compleja. La otra es de Cuantificación, ya que las unidades de medida de los diferentes factores son, por lo general, distintas.

Las ventajas de esta matriz son que nos brinda un modelo mental que ayuda al pensamiento estratégico, que permite un consensuar los criterios más relevantes que determinan el análisis del negocio. También nos ayuda a ordenar y procesar la información sobre el mercado y los competidores. En definitiva, sirve para proyectar las posibilidades de futuro de la empresa, sobre un sensato análisis de la actualidad y las tendencias.

Esta matriz es útil para pensar el negocio pero no debe sustituir a la intuición y la capacidad de las personas. No es estrictamente adecuada para determinar el desarrollo



# UCA

Pontificia Universidad Católica Argentina  
"Santa María de los Buenos Aires"  
Facultad de Ciencias Económicas  
Departamento de Investigación "Francisco Valsecchi"

de nuevas oportunidades de negocios, y puede incluso inhibir el pensamiento creativo. Asimismo, al tratar cada negocio como unidades independientes puede llegar a inhibir la explotación sinergias. A pesar de ello, su poder de síntesis holística e integral le brindan una versatilidad altamente positiva.

## Análisis FODA

El Análisis FODA es un análisis sencillo en su ejecución pero trascendente en su determinación. El mismo consta de hacer un listado de nuestras Fortalezas y Debilidades por un lado, y Oportunidades y Amenazas por el otro

A mi entender, erróneamente a las Fortalezas y Debilidades se le ha denominado Análisis Interno durante muchísimo tiempo, en tanto que a las Oportunidades y Amenazas, Análisis Externo. Si bien se agrupa de estas dos maneras, es un Análisis entre el entorno y la Organización, y su agrupamiento es solamente para facilitar su comprensión, porque el análisis todo es comparativo. Por ejemplo, se es Fuerte o Débil respecto de algo (por ello llamarle Análisis Interno es en el sentido práctico). El secreto está en elegir correctamente contra qué compararnos. Es decir, definir el criterio de comparación. En este sentido debemos considerar que las Fortalezas y Debilidades pueden darse respecto de:

- El standard de la industria
- La Organización líder en el negocio
- Nuestro principal competidor

El Análisis de Fortalezas y Debilidades sólo tiene que rescatar las "importantes" (tener muchas Fortalezas y Debilidades o no tener ninguna es exactamente lo mismo, diría Jorge Luis Borges)

Las Oportunidades y Amenazas son sucesos externos que están a disposición de los participantes de un negocio:

- Son sucesos futuros esperados o posibles

	Oportunidades	Amenazas
Fortalezas		
Debilidades		

Figura 9

### Cadena de Valor

La Cadena de Valor es una de las Herramientas más conocidas de la Estrategia Moderna. Originalmente fue creada por el autor Michael Porter y constantemente modificada. Es uno de los Modelos de Gestión más aceptado por empresas de todas las latitudes. Sirve para analizar y potenciar las Ventajas Competitivas Sostenibles en el tiempo<sup>25</sup> y el Área Comercial es una de las principales generadoras de Ventajas Competitivas Sostenibles.



# UCA

Pontificia Universidad Católica Argentina  
"Santa María de los Buenos Aires"  
Facultad de Ciencias Económicas  
Departamento de Investigación "Francisco Valsecchi"

Se divide en Actividades de Valor, y Actividades de Apoyo. Las Actividades de Valor son acciones que afectan directamente al margen, y que generan valor para los

### Cadena de Valor ...

gen de



Figura 10

Escenarios. 17

Toda la Cadena de Valor está en función de generar valor para el Cliente, así que las actividades que generen mayor valor tendrán más importancia en la Cadena. Así como hay una Cadena de Valor del Fabricante, existen también una del Proveedor y una del Cliente (teniendo en cuenta que el último usuario es el consumidor). El mismo Análisis de 5 Fuerzas Competitivas se puede hacer con la Cadena de Valor, y se puede comparar a las Cadenas de Valor horizontales dentro del mismo sector industrial, y respecto de los competidores y sustitutos. La suma de las Cadenas de Valor en forma vertical se llama Sistema de Valor.

# Cadena de Valor

## Ejemplo

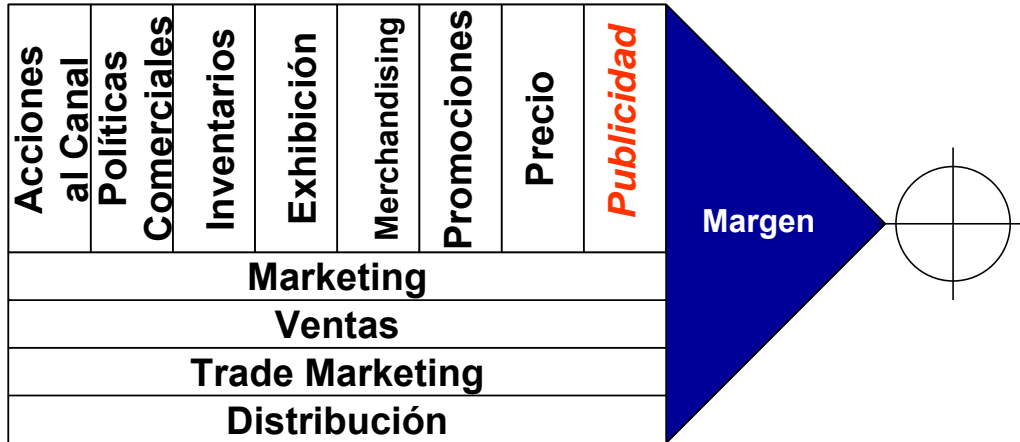


Figura 11

Una empresa está compuesta por un conjunto de actividades para diseñar, producir, comercializar, entregar y dar soporte a su producto (Figura 11). La Cadena de Valor es una herramienta que permite desagregar una empresa dentro de sus actividades estratégicamente relevantes, con el objetivo de entender su comportamiento en términos de costos y sus fuentes potenciales de alto valor percibido (valores a ser percibidos por el cliente). La Cadena de Valor busca poder identificar fuentes de Ventajas Competitivas.

### Algunas Estrategias

Existen varias alternativas estratégicas, y desarrolladas desde diferentes orígenes con lo cual deberemos analizarlas convenientemente.

El primer grupo proviene desde el ámbito militar.<sup>26</sup> Allí, además de la estrategia defensiva, existen cuatro tipos de estrategia (Figura 12) para tratar de vulnerar al poderoso. Las mismas podemos verlas en el esquema a continuación:

## Modelos Militares Básicos

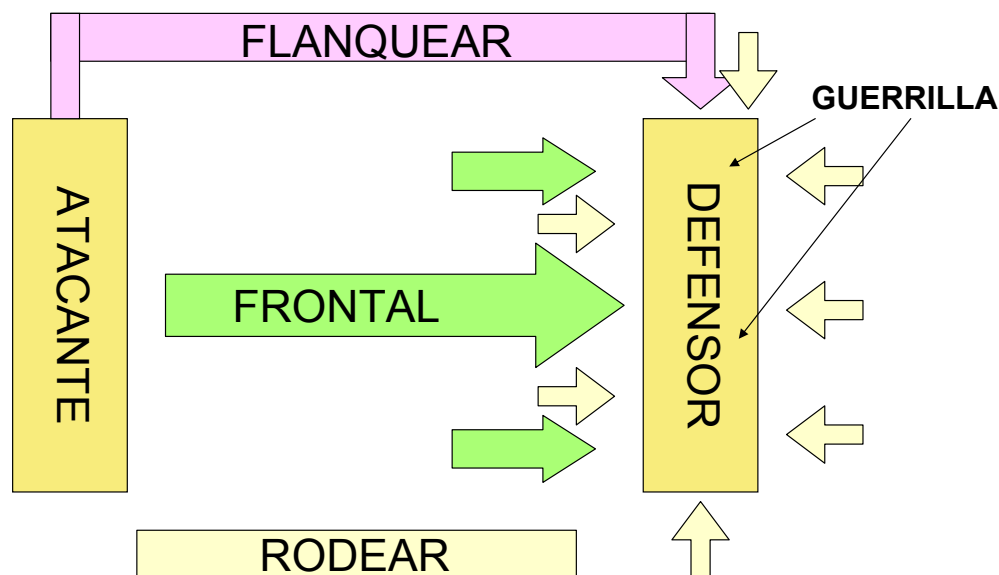


Figura 12

La Estrategia de *Defensa* generalmente es adjudicable al líder, ya que es el único que tiene la opción de defender lo que ha logrado, sin necesidad de ir por más. Siguiendo este razonamiento la empresa que aplique la Estrategia Defensiva debe considerar el atacarse a sí mismo como una alternativa; esto quiere decir que tiene que pensar lanzamientos de producto que trabajen sobre la obsolescencia planeada, campañas de comunicación que superen sus propuestas anteriores, o incluso mejoras en distribución para nuevos productos por sobre los ya existentes. Corresponde también dentro de esta Estrategia, aquellas acciones de bloqueo sobre la competencia.<sup>27</sup>

Es importante considerar que no todos los días David sale a matar a Goliat, ya que la mayor ventaja la posee, generalmente, el Defensor. La Estrategia de *Ataque Frontal* consiste en encontrar una debilidad en la fortaleza del líder y atacarlo en un frente tan estrecho como sea posible, concentrándose la mayor fuerza posible en ese frente de ataque para lograr allí una relación de fuerza realmente superior al oponente. Obviamente que para ejecutar esta estrategia hace falta conocer las fortalezas del líder, y analizar con muchísimo detalles las posibles debilidades dentro de las mismas.<sup>28</sup>





# UCA

Pontificia Universidad Católica Argentina

“Santa María de los Buenos Aires”

Facultad de Ciencias Económicas

Departamento de Investigación “Francisco Valsecchi”

La Estrategia de *Flanqueo* consiste en no atacar en un solo punto al oponente, sino en varios y sorpresivamente. A diferencia que en el Ataque Frontal, aquí no se ataca sobre la debilidad del punto fuerte sino sobre los lugares desatendidos o débiles. La idea es que hay que marcar un campo de batalla y no salirse de él en ningún momento, utilizando la sorpresa táctica como principal característica del ataque. Pero no es menos importante la persecución, luego de lograr superar las filas enemigas, que el ataque en sí mismo.<sup>29</sup> Si después de sorprender a nuestro oponente no somos capaces de perseguirlo y disminuirlo, entonces le estamos dando la posibilidad de rearmarse y respondernos.

Por último, se encuentra la Estrategia de Guerrilla como principales características persigue la utilización de los recursos no tradicionales que se tienen a disposición y que deben trabajarse sobre un campo de batalla que se conozca a la perfección para lograr ejecutar acciones que no sean previsibles para ningún oponente.<sup>30</sup> La sorpresa, la continua movilidad y la información informal son elementos esenciales para esta estrategia. Y así como decía Mao Tse Tung cuando “el enemigo avanza, nosotros retrocedemos. El enemigo acampa, nosotros merodeamos. El enemigo se cansa, nosotros atacamos. El enemigo retrocede, nosotros acosamos.”

### Estrategias Genéricas de Michael Porter

La primera estrategia consiste en conseguir el *Liderazgo en Costos*. Esta estrategia requiere instalaciones capaces de producir grandes volúmenes en forma eficiente, reducción de costos como consecuencia de la experiencia, rígidos controles de gastos indirectos y reducción al mínimo posible del esfuerzo comercial.

Tener costos bajos permite obtener rendimientos mayores al promedio de las empresas del sector, a pesar de que exista una fuerte competencia. Esta situación le da a la empresa una defensa contra la *rivalidad de los competidores*, ya que puede seguir ganando aún cuando el resto de los competidores haya sacrificado todas sus utilidades.

El costo bajo también permite defenderse de los *clientes*, ya que estos sólo pueden hacer bajar los precios al nivel de los competidores menos eficientes. También



# UCA

Pontificia Universidad Católica Argentina  
"Santa María de los Buenos Aires"  
Facultad de Ciencias Económicas  
Departamento de Investigación "Francisco Valsecchi"

proporciona defensas contra los *proveedores*, dando más flexibilidad para enfrentarse a aumentos de costos de los insumos.

Además, el bajo costo suele constituir una importante *barrera de ingreso* en términos de economía de escala y, por último, coloca a la empresa en una situación favorable con relación a sus competidores frente a los *posibles sustitutos*.

En consecuencia, una posición de bajo costo protege a la empresa contra las cinco fuerzas competitivas, ya que los competidores menos eficientes serán los primeros en sufrir ante las presiones competitivas.

Las características más comunes de esta Estrategia son:

- Elevada participación en el mercado.
- Líneas de productos amplias para poder repartir los costos fijos.
- Fuerte inversión de capital en equipos. Una vez lograda, la posición de bajo costo genera grandes utilidades que pueden reinvertirse en nuevos equipos.
- Habilidad en la ingeniería de procesos.
- Supervisión intensa de la mano de obra.
- Sistemas de distribución de bajo costo.
- Acceso favorable a las fuentes de materias primas.
- Rígido control de costos y gastos.
- Incentivos basados en alcanzar objetivos cuantitativos.

Los riesgos que conlleva son:

- Cambios tecnológicos que anulen las experiencias pasadas.
- Aprendizaje fácil de los recién llegados al sector, o de alguno de los seguidores, que tienen capacidad para invertir en infraestructura.
- Incapacidad para percibir los cambios en el producto o en las variables comerciales, por tener la atención fija en el costo.



# UCA

Pontificia Universidad Católica Argentina  
"Santa María de los Buenos Aires"  
Facultad de Ciencias Económicas  
Departamento de Investigación "Francisco Valsecchi"

- Inflación en los costos, lo que reduce la capacidad de la empresa para mantener un diferencial de precios que sea suficiente para compensar la mejor imagen de marca de los competidores u otros métodos de diferenciación.

La segunda estrategia genérica consiste en la *Diferenciación* del producto o servicio que ofrece la empresa, creando algo que sea percibido en el mercado como *único*. La estrategia de diferenciación no implica que la empresa ignore los costos, sino más bien éstos dejan de ser el objetivo estratégico primordial.

Los métodos para la diferenciación pueden tomar muchas formas: diseño, imagen de marca, innovación, servicio al cliente, o cada una de las variables del Marketing.

Si se logra la diferenciación, se posibilita la obtención de rendimientos mayores al promedio del sector, ya que se crea una posición defendible para enfrentarse a las cinco fuerzas competitivas, aunque en una forma distinta al liderazgo en costos.

La diferenciación proporciona un aislamiento contra la *rivalidad competitiva*, debido a la lealtad de los consumidores hacia la marca y a la menor sensibilidad hacia el precio. Ambos factores también generan una *barrera contra el ingreso*.

Además, la diferenciación produce márgenes más elevados para negociar con los *proveedores* y reduce el *poder de negociación de los compradores*, ya que no existen alternativas comparables (los productos o servicios son "únicos") y por lo tanto son menos sensibles al precio.

Por último, la empresa que se ha diferenciado para alcanzar la lealtad del cliente está mejor posicionada que los competidores frente a los posibles *sustitutos*.

Alcanzar la diferenciación impide a veces obtener una elevada participación en el mercado. A menudo requiere una percepción de exclusividad que es incompatible con un gran volumen. Por otro lado, en algunos negocios, la diferenciación es incompatible con el bajo costo, ya que las actividades requeridas para conseguirla (investigación y desarrollo, diseño, materiales de alta calidad, publicidad intensiva, etc. ) son esencialmente costosas.



# UCA

Pontificia Universidad Católica Argentina  
"Santa María de los Buenos Aires"  
Facultad de Ciencias Económicas  
Departamento de Investigación "Francisco Valsecchi"

Los riesgos que trae aparejada son:

- La diferencia de costos entre los competidores y la empresa diferenciada resulta demasiado grande para que la lealtad a la marca sea efectiva.
- Los consumidores se vuelven sofisticados y decae la necesidad del consumidor por el factor de diferenciación.
- La imitación de los competidores limita la diferenciación.

### *Alta segmentación*

La última estrategia genérica consiste en enfocarse sobre un grupo de consumidores en particular, ya sea a nivel de línea de producto/servicio o de zona geográfica.

La estrategia se basa en la premisa de que la empresa puede servir a su estrecho objetivo estratégico con más eficacia que los competidores que compiten en forma general. Como resultado, la empresa puede lograr el objetivo de *diferenciación* por satisfacer mejor las necesidades de un grupo de consumidores en particular, o el objetivo de tener *costos* inferiores, o *ambos*.

La empresa que logra una alta segmentación también está en condiciones de conseguir rendimientos mayores al promedio del sector.

El hecho de conseguir el liderazgo en costos para el pequeño segmento, o la diferenciación, o ambas, proporciona defensas contra las cinco fuerzas competitivas como ya hemos visto en las dos estrategias anteriores.

La estrategia de alta segmentación siempre implica ciertas limitaciones en cuanto a la participación total del mercado por alcanzar.

Aún cuando la estrategia de alta segmentación no logra el liderazgo en costos o la diferenciación desde la perspectiva de la totalidad del mercado, alcanza alguna de estas posiciones frente al objetivo de su nicho de mercado. La diferencia entre las tres estrategias genéricas se observa en la Figura 13.

Sus riesgos son:



# UCA

Pontificia Universidad Católica Argentina

“Santa María de los Buenos Aires”

Facultad de Ciencias Económicas

Departamento de Investigación “Francisco Valsecchi”

- La diferencia de costos entre los competidores que se dirigen al mercado en su totalidad y la empresa enfocada se amplía, eliminando de este modo las ventajas en costo de servir a un segmento limitado o compensando la diferenciación alcanzada a través de la concentración en un segmento

## Selección de Estrategias

dejan

### MATRIZ DE ESTRATEGIAS GENÉRICAS

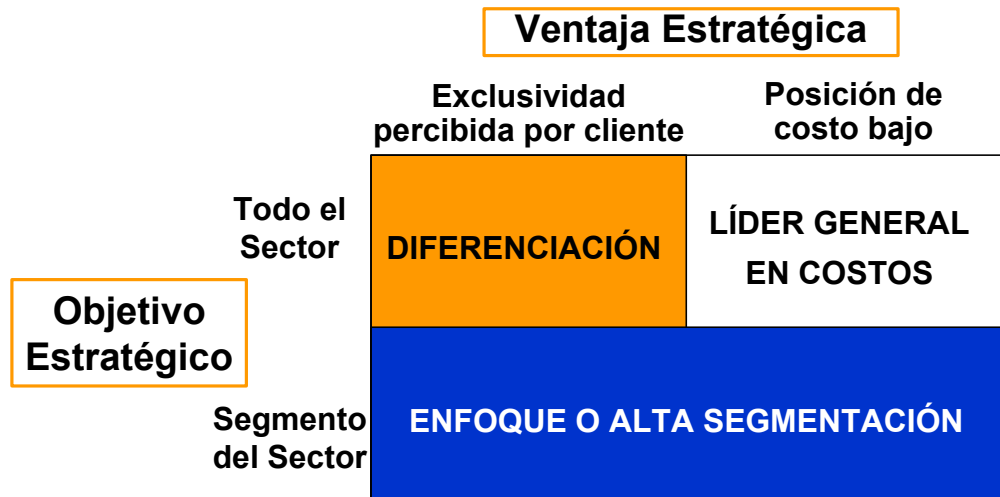


Figura 13

### Estrategias de los líderes de mercado<sup>31</sup>

Las estrategias propuestas para los líderes difieren de aquellas que pueden aplicar los seguidores. Es por ello que de acuerdo a lo propuesto por Michael Treacy y Fred Wiersema, proponemos como válidas tres tipos de estrategias para los líderes de mercado. (Figura 14)

La primera estrategia propuesta por estos autores es la *Excelencia Operativa*, que consiste en trabajar con los menores costos posibles sobre productos durables y confiables, llegando al mejor precio al cliente. Para lograr esto es necesario contar con procedimientos altamente eficientes, una variedad limitada de portfolio y activos

# Competitive Strategy: M. Treacy

ón del

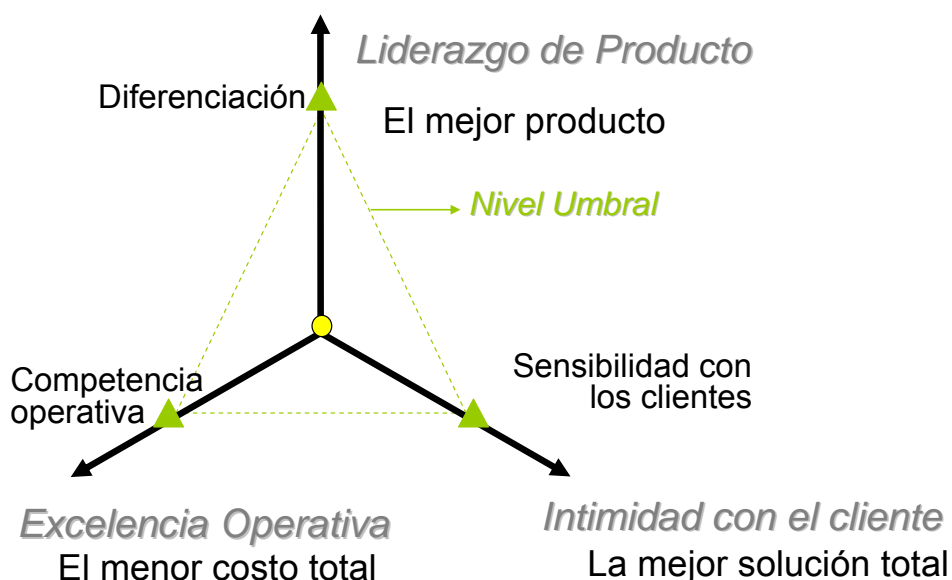


Figura 14

Otra estrategia es el *Liderazgo de Producto* que requiere de una innovación permanente en productos sobresalientes, que demuestren beneficios emocionales y tangibles bien claros. Se requiere de una visión clara, de una organización flexible compuesta por talentos extraordinarios, de objetivos ambiciosos y de habilidades muy profundas para el desarrollo de nuevos mercados para poder lograrlo. Variables muy útiles pueden ser una agenda de desarrollo de habilidades, así como la articulación del talento.

Por último se encuentra la estrategia de Intimidad con el Cliente que conlleva el foco en las necesidades precisas de los clientes y no tanto en el desarrollo de mejores procesos que los competidores. En función de lograr esto es necesario poseer una atención personalizada y un menú de servicios exclusivos para los clientes. El portfolio de productos y la atención al cliente debe ser configurada en función de las necesidades del mismo, con lo cual es indispensable un conocimiento profundo de su negocio mas una habilidad destacada para desarrollar soluciones personalizadas dentro de una organización flexible.



# UCA

Pontificia Universidad Católica Argentina  
"Santa María de los Buenos Aires"  
Facultad de Ciencias Económicas  
Departamento de Investigación "Francisco Valsecchi"

**Matriz de Ansoff:** Es una de las herramientas disponibles para evaluar posibles estrategias de

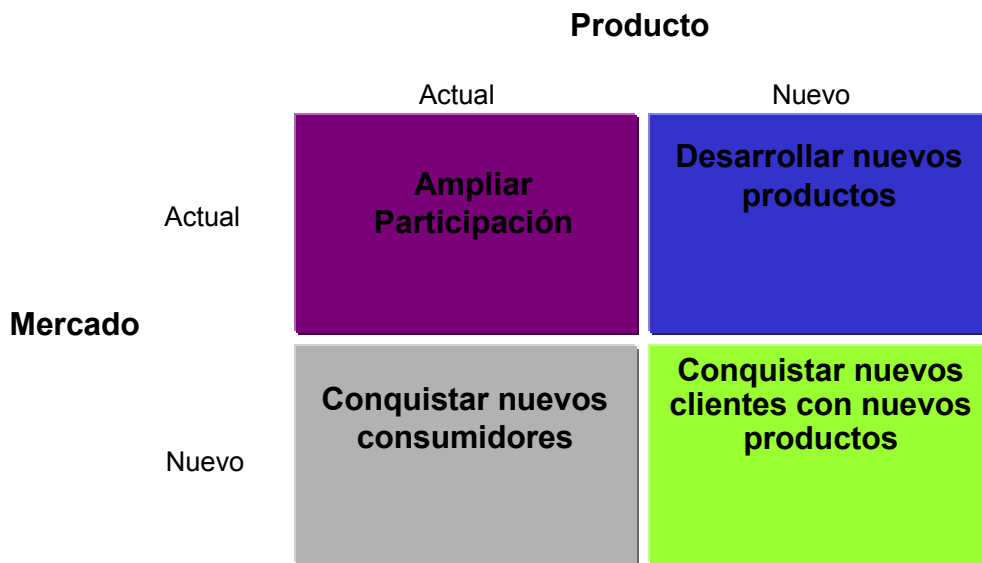


Figura 15

Si el eje "Producto" lo reemplazamos por "Línea de Producto" o por "Negocio", entonces se persigue aumentar en términos incrementales las propuestas en el mercado actual, razón por la cual se pretende mejorar la participación del mercado, produciendo las mismas opciones de producto que se han hecho hasta ahora.

La segunda estrategia consiste en desarrollar productos para mercados en los cuales ya nos encontramos compitiendo. Esto puede ser posible a través de novedades genuinas, de extensiones de línea o de simples mejoras a los productos existentes.

Otra estrategia consiste en incursionar en mercados a los cuales no se ha abordado hasta ahora, pero llegando con la misma oferta de producto que se tiene hasta el presente. Esto es posible mediante la expansión geográfica, el desarrollo de nuevos canales o el abordaje de nuevos segmentos.



# UCA

Pontificia Universidad Católica Argentina

“Santa María de los Buenos Aires”

Facultad de Ciencias Económicas

Departamento de Investigación “Francisco Valsecchi”

La última estrategia propuesta por la Matriz de Ansoff es la de la Diversificación, que consiste en desarrollar productos nuevos para mercados a los cuales todavía no se ha accedido. Para lograr esto es necesario un pensamiento absolutamente creativo y disruptivo, que cubra necesidades no detectadas hasta el presente, y que requiera soluciones no conocidas.<sup>32</sup> La aplicación de esta estrategia permite dividir el riesgo y mejorar la rentabilidad por el ingreso en segmentos de alto crecimiento.

Existen otros dos tipos de estrategias de crecimiento que no están comprendidas en la Matriz de Ansoff. Ellas son la Integración y la Concentración.

En la Integración se busca incorporar dentro de la empresa procesos o actividades que actualmente se realizan fuera de ella. Dentro de la misma existe la Integración Vertical, ya sea hacia arriba o hacia abajo, (que implica incorporar procesos más vinculados a nuestros proveedores o más cercanos a nuestros clientes) y la Integración Horizontal, que es la realización de actividades de otras industrias que no son las nuestras actualmente.

La otra estrategia es la de Concentración, en la cual se persigue adueñarse de actividades o empresas que actualmente llevan adelante nuestros competidores directos. De esta manera se logra crecimiento a merced del volumen de nuestros competidores. Las principales ventajas son: la focalización en las propias fortalezas, el incremento de la eficiencia a través de la especialización, y el establecimiento de una imagen y reputación clara.

### Otras Estrategias (Figura 16)

La primera variante de la alternativa estrategia, en general, y de estas otras estrategias, en particular, es el Status Quo. Obviamente que esta alternativa es posible dado el potencial de las ventajas actuales o el condicionamiento de la situación futura. En la primera opción una empresa con una fuerte posición competitiva tiene más opciones de mantener el Status Quo que una débil. A su vez el Status Quo como condicionamiento depende de las opciones posibles que pueden estar limitadas por la visión, los objetivos de la organización, sus recursos, la cultura corporativa y por el





# UCA

Pontificia Universidad Católica Argentina

“Santa María de los Buenos Aires”

Facultad de Ciencias Económicas

Departamento de Investigación “Francisco Valsecchi”

condicionamiento externo de la industria, el grado de concentración de los competidores y el nivel de globalización de la competencia.

La Concentración consiste en focalizarse en una sola línea de productos o de servicios con el propósito de buscar la eficiencia y pretender la eficiencia. Generalmente las principales ventajas podrían ser:

## Alternativas Estratégicas

	<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FOCUS</b>	<b>PROPOSITO</b>	
0	Status Quo	Estabilidad	Interno	Continuar en los mercados o canales
1	Concentración	Una sola línea de producto	Interno	Hacer una sola cosa bien
2	Integración Horizontal	Apropiarse del control de competidor	Externo	Ganar poder de mercado y economía de escala
3	Integración vertical	Transformarse de cost center a profit center	Externo	Reducir dependencias. Mejorar escala
4	Diversificación	Ampliar línea de producto/negocio	Ext o Int	Bajar riesgo Mayor ganancia/sinergias
5	Joint Ventures	Ampliar línea de producto/Negocio	Externo	Distribuir riesgos Sinergia
6	Retracción	Reducción de activos u operaciones	Interno	Respuesta temporaria a la adversidad
7	Desinversión	Ventas a otra compañía	Interno	Realignar productos/mercados
8	Liquidación	Igual a 7	Interno	Situación muy grave
9	Innovación	Aprovechar el liderazgo	Interno	Iniciativa Ganar posición temprana
10	Reestructuración	Reducir costos/potencial de crecimiento	Externo	Concentrarse en productos o negocios con potencial

La Integración Horizontal es una Estrategia que busca la incorporación de competidores que usualmente tienen similares productos con el propósito de mejorar a largo plazo la curva de costos medios logrando una mayor economía de escala. A través de esta estrategia se puede generar sinergias por combinación de mercados-tecnología y canales de distribución. La Estrategia Vertical pretende incorporar bajo la misma empresa partes del proceso que hoy son externas a nuestra empresa. Los



# UCA

Pontificia Universidad Católica Argentina

“Santa María de los Buenos Aires”

Facultad de Ciencias Económicas

Departamento de Investigación “Francisco Valsecchi”

tipos de integración vertical son: Hacia delante (Clientes) y hacia atrás (Proveedor). Los objetivos que se pueden lograr con esta estrategia es poseer mayor confiabilidad del aprovisionamiento o de la distribución, e incrementar el volumen de la operación y mejorar economías de escala.

La Diversificación es una Estrategia que persigue la expansión a mercados relacionados o no relacionados. Este camino permite una división del riesgo empresario entre más opciones, y la posibilidad de equilibrar los crecimientos de diferentes mercados

Las alternativas de diversificación son:

- Diversificación concentrada: Ingresar a negocios relacionados con el negocio actual
- Diversificación conglomerada: Ingresar a negocios no relacionados con el negocio actual

Otra alternativa es la de generar Alianzas o Joint Ventures, que implica un acuerdo de consorcio entre empresas independientes. Los propósitos pueden ser variados, como los de explotar proyectos que escapan a la capacidad individual de cada empresa, beneficiarse de fortalezas complementarias, ingresar a nuevos mercados, ganar escala conjunta, mejorar la efectividad del aprovisionamiento. Un ejemplo fue la alianza entre Philips y Sony para desarrollar el mercado de los CDs.

Otra estrategia posible es la de Innovación, que consiste en el desarrollo de un nuevo producto que tiene un impacto significativo en el entorno competitivo.<sup>33</sup> Para continuar con el desarrollo de esta estrategia es importante dejar en claro que la extensión de línea, o el desarrollo de productos o nuevos modelos no constituyen la estrategia de Innovación. Si bien éstas son formas habituales de incrementar volúmenes de ventas, la principal ventaja de la Innovación es que le permite a la empresa alcanzar el liderazgo en un nuevo segmento o línea de productos.



# UCA

Pontificia Universidad Católica Argentina

“Santa María de los Buenos Aires”

Facultad de Ciencias Económicas

Departamento de Investigación “Francisco Valsecchi”

Algunas preocupaciones propias de estrategia circundan alrededor de la alta tasa de mortalidad de las nuevas ideas y el alto riesgo y costo de desarrollo de la Innovación.

Estas 3 alternativas son estrategias de “Turn around”, que son acciones correctivas sustanciales, temporales o definitivas. Las mismas se pueden conocer con los nombres de Retracción, Desinversión y Liquidación. La precaución de esta Estrategia se refiere a hacer un análisis cuidadoso de la extensión del retiro que se propone realizar con el propósito de discontinuar productos cuando haga falta o de retirarse en el momento que es más conveniente, así como también eliminar desacoples entre la estrategia de la firma y estrategias complementarias.

### Estrategias según el Ciclo de Vida y la Posición Competitiva

Como última alternativa podríamos decir que las Estrategias pueden llegar a variar

## Alternativas Estratégicas Posición y ciclo de vida

res.

n el

	Embrionario	Crecimiento	Madurez	Declinación
Dominante	Conseguir m. Share Mantener posición	Mantener posición Mantener Mkt share	Mantener posición Crecer con la industria	Mantener posición
Fuerte	Intentar mejora de la posición Incrementar market share	Intentar mejora de la posición Incrementar m.s.	Mantener posición Crecer con la industria	Mantener posición o cosechar
Favorable	Conseguir M. Share en foma selectiva Intento selectivo de mejorar la posición	Intentar mejora de la posición Intento selectivo para mejorar m. Share	Custodiar o mantener Encontrar nucho e intentar protegerlo	Cosechar o retirarse gradualmente
Sostenible	Empujar selectivamente para conseguir una posición	Encontrar un nicho y protegerlo	Encontrar un nicho y mantenerlo o retirarse gradualmente	Retirarse gradualmente o salir
Débil	Subir o salir	Reconvertirse o salir	Reconvertirse o retirarse gradualmente	Salir

Figura 16



# UCA

Pontificia Universidad Católica Argentina  
"Santa María de los Buenos Aires"  
Facultad de Ciencias Económicas  
Departamento de Investigación "Francisco Valsecchi"

- 
- <sup>1</sup> SUN TZU: *El arte de la guerra y la estrategia* Andrómeda, 1994, página 40 (Máximas 31 a 33 del Capítulo III. De la Estrategia Ofensiva)
- <sup>2</sup> IGOR ANSOFF: *Corporate strategy* McGraw-Hill Education, Revised Edition, 1965
- <sup>3</sup> BRUCE HENDERSON: *The origin of strategy* Harvard Business Review OnPoint, noviembre 1989, 4 páginas
- <sup>4</sup> MICHAEL PORTER: *What is strategy?* Harvard Business Review, noviembre 1996, 18 páginas
- <sup>5</sup> TIMOTHY LUTHERMAN: *Investment opportunities as real options* Harvard Business Review, julio 1998
- <sup>6</sup> HENRY MINTZBERG, BRUCE AHLSTRAND & JOSEPH LAMPEL: *Safari a la Estrategia Granica*, 1999
- <sup>7</sup> CHARLES HOFER & DAN SCHENDEL.: *Strategy formulation: Analytical concepts*. West Publishing Company, 1978
- <sup>8</sup> ALFRED D. CHANDLER JR.: *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*
- <sup>9</sup> JAMES BRIAN QUINN.: *Strategies for Change: Logical Incrementalism*
- <sup>10</sup> KENICHI OHMAE: *La mente del estratega: El triunfo de los japoneses en el mundo de los negocios* McGraw-Hill, Edición Revisada, 1997, página 67
- <sup>11</sup> HENRY MINTZBERG, BRUCE AHLSTRAND & JOSEPH LAMPEL: *Safari a la Estrategia* ob. cit.
- <sup>12</sup> ROBERT DOLAN ET. AL.: *Notes on Marketing Strategy* Harvard Business Review, 1997
- <sup>13</sup> DEREK ABELL: *Defining the business: The starting point of strategic planning* Prentice Hall, 1980
- <sup>14</sup> DAVID AAKER: *Management estratégico de mercados* Capítulo 4, Editorial Hispano Europe 1987
- <sup>15</sup> MICHAEL PORTER: *Estrategia Competitiva* Rei Argentina, 2da Edición, 1992, páginas 23 a 53
- <sup>16</sup> MICHAEL PORTER: *Estrategia Competitiva* ídem, páginas 69 a 91
- <sup>17</sup> PETER SENGE ET. AL.: *La danza del cambio* Editorial Norma, 2000, páginas 37 a 52
- <sup>18</sup> LUIS DEL PRADO & GUILLERMO SPITZNAGEL.: *Administración* EDUCA, 2005, páginas 70 a 71
- <sup>19</sup> Por ejemplo se encuentra el caso de la Enciclopedia Britannica que después de un exhaustivo análisis consideró mayor competidor a Encarta de Windows que a otras enciclopedias. Véase PHILIP EVANS & THOMAS WURSTER *Strategy and the new economics pf omfpr, atopm* Harvard Business Review, septiembre-octubre, 1997, páginas 70 a 83
- <sup>20</sup> PETER DRUCKER: *La gerencia de empresas* Editorial Sudamericana, 9na Edición, 1997
- <sup>21</sup> MICHAEL SPENDOLINI: *Benchmarking* Editorial Norma, 1994
- <sup>22</sup> MICHAEL MANKINS & RICHARD STEELE: *Turning great strategy into great performance* Harvard Business Review OnPoint, Julio-agosto 2005, 10 páginas
- <sup>23</sup> DEREK ABELL: *Strategic window* Journal of Marketing, julio 1978, páginas 21 a 26
- <sup>24</sup> PETER SENGE: *La quinta disciplina* Ediciones Juan Gránica, 4ta. Edición, 1996, páginas 222 a 259
- <sup>25</sup> MICHAEL PORTER: *Ventaja Competitiva* Compañía Editorial Continental, 1ra. Edición, 1987
- <sup>26</sup> HERMAN VANTRAPPEN ET. AL.: *En la guerra como en los negocios* Revista Gestión, mayo-junio 2005, páginas 52 a 60
- <sup>27</sup> AL RIES & JACK TROUT: *Marketing de guerra* McGraw-Hill, Edición Revisada, 1986, páginas 33 a 37
- <sup>28</sup> AL RIES & JACK TROUT: *Marketing de guerra* ídem, páginas 41 a 47
- <sup>29</sup> AL RIES & JACK TROUT: *Marketing de guerra* ídem, páginas 51 a 55
- <sup>30</sup> AL RIES & JACK TROUT: *Marketing de guerra* ídem, páginas 63 a 67
- <sup>31</sup> MICHAEL TREACY & FRED WIERSEMA: *La disciplina de los líderes del mercado* Editorial Norma, 1995, páginas 47 a 150
- <sup>32</sup> GARY HAMEL & C. K. PRAHALAD: *Comptiendo por el futuro: Estrategia crucial para crear los mercados del mañana* Editorial Ariel, 1995, página 143
- <sup>33</sup> La estrategia de Océano Azul o Blue Ocean strategy se encuentra en auge actualmente, y podría ser considerada dentro de este grupo de estrategias



# UCA

Pontificia Universidad Católica Argentina  
"Santa María de los Buenos Aires"  
Facultad de Ciencias Económicas  
Departamento de Investigación "Francisco Valsecchi"

---

## ***Facultad de Ciencias Económicas***

### ***Departamento de Investigación "Francisco Valsecchi"***

#### ***Documentos de Trabajo en Ciencias Empresariales***

- Nº 1: Benzrihen, Jorge, Alejandro Jacobo, Ernesto A. O'Connor, Jorge Vignale. "Sistema Tributario Argentino: Un análisis comparativo de la contribución por sectores productivos y de la equidad sectorial". Mayo de 2015.
- Nº 2: Rissotto, Hernán O. La ciudad humana: sociedad, ambiente, economía. Mayo de 2015.
- Nº 3: Tomé, Raúl. Productividad: ¿Tipo de Cambio o Mejora Continua? Mayo de 2015.
- Nº 4: Tomé, Raúl. Activity based costing. ABC. Otra vuelta de tuerca. Junio de 2015.
- Nº 5: Losada, Víctor Alejandro. Doble imposición tributaria. Junio de 2015.
- Nº6: Tomé, Raúl. Competitividad y tecnología para la toma de decisiones. Julio de 2015.
- Nº7: Benzrihen, Jorge. Breves Reflexiones sobre el Presupuesto Público. Julio de 2015.
- Nº8: Gloria Allo. Es tiempo de lo público no estatal en un estado red. Agosto de 2015.
- Nº9: Tomé, Raúl. Diagnóstico y Plan de Acción para atender a la adherencia de los planes de estudio y contenidos de la Carrera de Contador Público Nacional a las recomendaciones de la International Federation of Accountants (IFAC). Agosto de 2015.
- Nº10: Tomé, Raúl. El problema de la Inversión Comercial. Agosto de 2015.
- Nº11: Sorlino, Juan y Tomé, Raúl. Modelo de secuenciación: Line-up de navíos. Agosto de 2015
- Nº12: Tomé, Raúl. Optimización de Decisiones: Primero el Huevo. Agosto de 2015.
- Nº13: Lorefice, Alejandro. "Valor Económico Añadido" vs. "Economic Value Added". Agosto de 2015.
- Nº14: Manzuoli, Juan Pablo. Mix de marketing ampliado. Setiembre de 2015.
- Nº15: Manzuoli, Juan Pablo. Cosmovisión sobre la Estrategia. Setiembre de 2015.