

Planeación estratégica

FUNDAMENTOS Y APLICACIONES



Idalberto Chiavenato
Arão Sapiro

SEGUNDA EDICIÓN

**Mc
Graw
Hill**

Definición de los objetivos y diseño de las estrategias

Aplicación de los modelos de apoyo a las decisiones

Lo que verá a continuación:

- El proceso de definición de los objetivos.
- La índole de los objetivos.
- La administración por objetivos (APO).
- La definición de los objetivos.
- La elaboración de las estrategias.
- Los modelos estratégicos.
- Las características de cada etapa del ciclo de vida.
- El sistema de las actividades.
- Conclusión.

Objetivos de aprendizaje:

- Mostrar el proceso para definir los objetivos organizacionales.
- Explicar la administración por objetivos.
- Diseñar las estrategias.
- Presentar modelos estratégicos.
- Describir el sistema de las actividades.

El proceso estratégico es un conjunto integrado por decisiones acerca de la definición de objetivos, la elaboración de las estrategias para alcanzarlos y la elección de los cursos de acción que se seguirán para su debida consecución. Éstos son los requisitos que se imponen al proceso de la planeación estratégica: objetivos, estrategias y acciones. Un aspecto crucial de este proceso es su preparación, que debe estar a cargo de personas que interactúan y discuten entre sí, además de que intercambian ideas y negocian unas con otras hasta llegar a una coincidencia respecto de las políticas decididas, como hemos visto en el capítulo 8. Esto permite que los objetivos, las estrategias y los cursos de acción adquieran consistencia durante la elaboración del plan estratégico. Todo lo anterior explica por qué el proceso de la planeación estratégica debe ser enormemente participativo, coordinado, integrado y permanente. No es algo que se hace sólo una vez al año. Debe ser ejecutado de manera constante y continuada y, sobre todo, debe contar con el apoyo de la participación, la integración y el compromiso del mayor número posible de personas de la organización.¹

JAMES L. HESKETT, W. EARL SASSER JR. y LEONARD SCHLESINGER. *The Service Profit Chain: How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction and Value*. Nueva York: Free Press, 1997; R. I. Ackoff. *Redesigning the Future: A Systems Approach to Societal Problems*. Nueva York: John Wiley, 1974, p. 28.

El proceso de definición de los objetivos

Las organizaciones siempre persiguen objetivos que aseguren resultados tangibles y mejoras continuas. Un objetivo es una meta por alcanzar, un deseo o una expectativa que se pretende hacer realidad en un periodo determinado. Cuando se alcanza un objetivo, debe ser sustituido por otro objetivo mayor, menor o diferente en cuanto al periodo en que se espera sea conseguido: días, semanas, meses, años o décadas. Se construye continuamente a lo largo del tiempo. En función del tiempo que tome, el objetivo se puede llamar meta, blanco, *target*, propósito o programa. La importancia de los objetivos está relacionada con los mensajes internos y externos que envían hacia el interior o el exterior de la organización. Los objetivos son guías para.²

- *Legitimar la existencia de la organización*: Los objetivos legitiman las pretensiones de la organización frente a sus grupos de interés, sean internos (ejecutivos y colaboradores) o externos (accionistas, inversionistas, clientes, etcétera).

¹ ² RICHARD L. DAFT. *Management*. Orlando, FL: The Dryden Press, 1993, pp. 193-194.

- **Tomar decisiones:** Los objetivos están asociados a planes que describen las acciones necesarias para alcanzarlos. Por tanto, orientan a los colaboradores para reducir las incertidumbres en la toma de decisiones y los motivan porque indican el camino a seguir.
- **Dar consistencia a la organización:** Los objetivos definen una red integrada de directrices y sirven de guía para mantener la interacción, la integridad y la articulación del conjunto de esfuerzos de la organización.
- **Hacer que la organización sea eficiente:** Los objetivos concentran la atención en desafíos puntuales que dirigen los esfuerzos de todos los miembros de la organización hacia los resultados que se deben alcanzar.
- **Evaluar el desempeño:** Los objetivos definen los resultados deseados y, por tanto, constituyen los criterios para evaluar el desempeño y representan la norma de ejecución deseada.
- **Mantener la racionalidad:** Mediante los objetivos todos saben hacia dónde pretende dirigirse la organización, sus unidades y departamentos. Todas las decisiones se alinean y dirigen hacia los objetivos que la organización pretende alcanzar.

Los objetivos deben cumplir ciertos requisitos para garantizar su logro y su capacidad de transformación.³

- **Deben ser específicos y mensurables:** En lo posible, los objetivos deben ser mensurables y estar definidos sobre bases objetivas y realistas en términos cuantitativos, sea en números absolutos, en porcentajes, en proporciones o en comparaciones. Los objetivos vagos o mal definidos no son muy motivadores para las personas. Sin embargo, no todos se pueden expresar en términos numéricos. Algunos son de carácter cualitativo y deben ser definidos de manera mensurable o comparativa.
- **Deben cubrir todas las áreas de resultados de la organización:** Los objetivos deben incluir las actividades que más contribuyen a los resultados de la organización, las llamadas áreas clave del desempeño.
- **Deben ser desafiantes, pero realistas:** Los objetivos deben presentar desafíos y oportunidades a las personas, para asegurar así un sentimiento de superación, pero siempre sobre una base que consideren razonable.
- **Deben ser definidos para un periodo determinado:** Cuando se establecen los objetivos también debe fijarse de manera explícita el tiempo para alcanzarlos. Esto permite la evaluación del avance en función del tiempo disponible y una comparación con los resultados que se han alcanzado en periodos anteriores.
- **Deben estar ligados a recompensas:** Los objetivos deben ser perceptiblemente relevantes, para motivar a los responsables de su consecución y, en caso de éxito, éstos

deben ser recompensados con un refuerzo positivo. Es preciso evitar los refuerzos negativos (amonestaciones, críticas, alejamiento, imagen negativa o despidos), sobre todo cuando no ha sido posible alcanzar el objetivo o éste se ha visto afectado en razón de circunstancias externas difíciles o inesperadas.

- **Deben ser comunicados de manera correcta** para atraer la posibilidad de que los responsables los entiendan perfectamente. Cuando la organización está muy centralizada se dificulta la divulgación y la difusión en todos los niveles.

Muchas veces, las organizaciones establecen objetivos incoherentes e inconsistentes, confunden su relevancia y provocan confusión, bajan la moral de los colaboradores. Por ejemplo, el objetivo de aumentar las ventas o la participación de mercado puede ser incongruente con el objetivo de aumentar los precios o las ganancias a corto plazo. El conjunto de objetivos de la organización debe estar bien integrado y debe ser armónico y consistente, tanto en el sentido vertical como en el horizontal de toda su estructura.

Naturaleza de los objetivos

Las organizaciones existen por varios y diferentes propósitos. Un hospital puede tener como fin principal brindar servicios médicos de gran calidad a la comunidad. Su objeto fundamental será brindar esa asistencia. En cambio, el objetivo general de una organización de negocios es obtener determinadas utilidades. El objetivo principal de ese tipo de organización es el lucro.

En realidad, las organizaciones persiguen una gran cantidad de objetivos al mismo tiempo cuando tratan de satisfacer a sus públicos de interés (*stakeholders*), a saber:

- Accionistas y propietarios.
- Clientes y consumidores.
- Colaboradores, que incluye a directores, ejecutivos y personas que trabajan en la organización.
- Proveedores.
- Competidores.
- Entidades reguladoras, sindicatos, asociaciones gremiales, etcétera.
- Comunidad donde radica la organización.
- Sociedad.
- Gobierno y estado.

Interacciones verticales de los objetivos

A partir de la declaración de la misión de la organización se plantea una jerarquía de objetivos, en la cual los más amplios o los objetivos organizacionales o estratégicos, que consideran los resultados que se esperan de ella como un todo, se desglosan en los objetivos de los negocios de las divisiones o

³ IDALBERTO CHIAVENATO. *Introdução à teoria geral da administração*. Rio de Janeiro: Elsevier/Campus, 2004.

de las unidades de negocios y éstos, a su vez, se dividen en objetivos funcionales por áreas o departamentos (objetivos operacionales), hasta llegar a establecer los objetivos por equipos y personas (objetivos operacionales), creando así un todo integrado y convergente en todos los niveles de la organización. Los objetivos deben interactuar entre sí en el sentido vertical de la alta gerencia hacia la base. Este enlace entre los objetivos de diferentes niveles es necesario para mantener la integridad y la consistencia del conjunto y para garantizar el efecto sinérgico en sus resultados, como se muestra en la figura 10.1.

Ventana de conceptos

Despliegue (deployment)

Por despliegue (*deployment*) se entiende el desglose de los objetivos estratégicos en objetivos tácticos y, cada uno de ellos, en objetivos operacionales, en forma de una cascada de objetivos que fluye de la alta gerencia a la base. En realidad, los objetivos estratégicos sirven de paraguas para los objetivos tácticos y cada uno de ellos cubre una variedad de objetivos operacionales. Este proceso de desglose tiene por objeto mantener la integración necesaria del conjunto para que los objetivos operacionales permanezcan alineados con los tácticos y para que éstos queden entrelazados con los objetivos estratégicos a efecto de tener enfoque y sinergia.

Información privilegiada

Jerarquía de los objetivos

Los objetivos, considerando su amplitud y el tiempo necesario para que se concreten, forman la siguiente jerarquía:

1. **Objetivos estratégicos:** Muchas veces son confundidos con las políticas o las directrices. Son objetivos de largo plazo, con un horizonte de tiempo de cinco a diez años, dependiendo de la naturaleza de la organización y de los resultados que pretende alcanzar. Son elementos críticos para el éxito de la planeación estratégica o de todo el plan o proyecto. Cuando cubren la organización y sus unidades de negocios como un sistema global también se conocen como objetivos organizacionales o corporativos. Las decisiones respecto de los objetivos estratégicos son responsabilidad de la alta gerencia de la organización, pero se puede invitar a todos los demás niveles organizacionales para una participación incluyente.
2. **Objetivos tácticos:** Son los objetivos de mediano plazo que suelen coincidir con el ejercicio fiscal o anual de la organización y cubren, por lo general, cada una de las áreas en relación con sus diferentes funciones: *marketing*, recursos humanos, finanzas, producción, tecnología, etcétera. En este nivel los objetivos están relacionados con los resultados de utilidades, participación de mercado, desarrollo humano, satisfacción del cliente, metas de costos, programas de

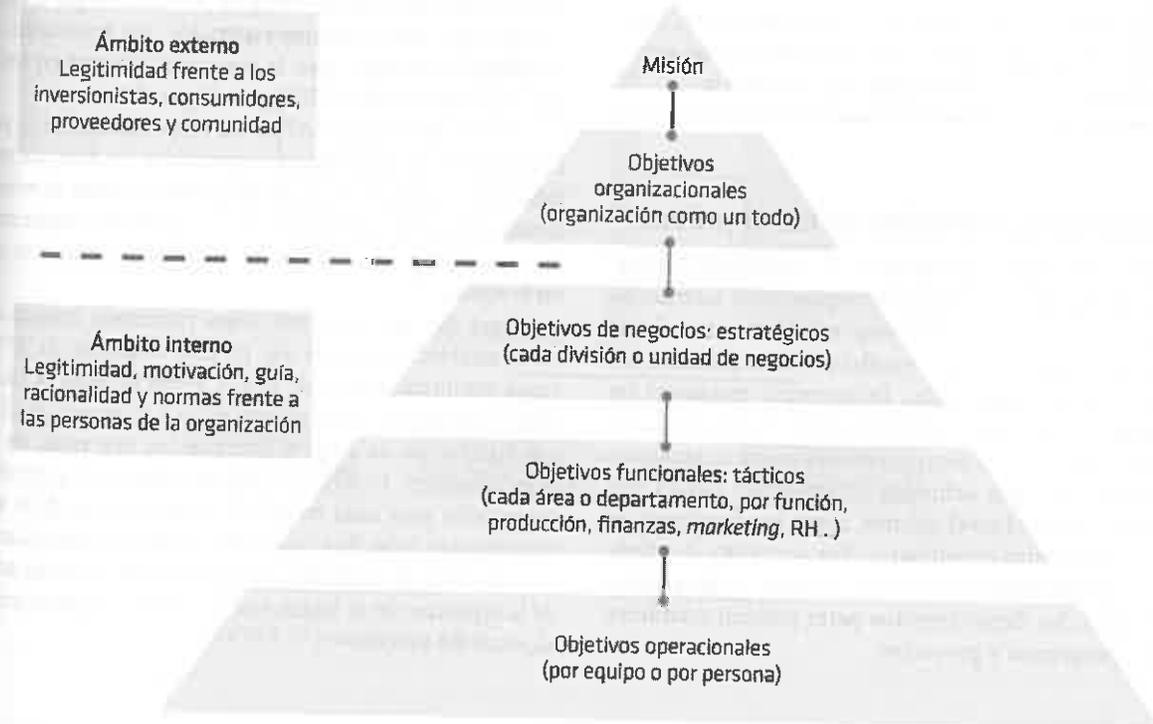


Figura 10.1 Interacción vertical de los objetivos

calidad, responsabilidad social o procesos de innovación. Los objetivos tácticos tienen por objeto optimizar un área determinada de resultados y no a la organización como un todo.

3. **Objetivos operacionales:** Son los objetivos específicos y de corto plazo, por ejemplo, referidos a días, semanas o meses, que se concentran en la ejecución de las operaciones rutinarias que están en la base de la organización. Incluyen recursos, procedimientos, productos, procesos, plazos y responsables de su implementación y ejecución. Se formalizan en documentos escritos y en procesos y métodos de trabajo para cada plan operacional. Así, un objetivo táctico de mejorar la calidad de los productos puede incluir varios objetivos operacionales para adquirir materias primas de mejor procedencia, entrenar al personal, darle mantenimiento periódicamente a las máquinas y reducir —un 2%, por ejemplo— los rechazos por defectos. En la figura 10.2 se presenta un ejemplo de los diferentes niveles jerárquicos de los objetivos.

En la práctica no existe una separación absoluta y rígida entre los tres niveles organizacionales (estratégico, táctico y operacional), ni una separación clara entre los objetivos estratégicos, tácticos y operacionales. No obstante, el nivel estratégico funciona sujeto a la lógica de sistema abierto. Como es una interfase entre la organización y su entorno externo, lidia con las coacciones, las contingencias, las oportunidades y las amenazas externas, y enfrenta la incertidumbre al lidiar con ellas. Los objetivos estratégicos están enfocados a la efectividad. En lo más íntimo de la organización está el nivel operacional, el que ejecuta sus actividades cotidianas y programadas. En este sentido, trabaja sujeto a la lógica de sistema cerrado y los objetivos operacionales están enfocados a la eficiencia. En medio de esos dos niveles está el nivel táctico o administrativo, que trabaja como articulador ente el nivel estratégico y el operacional. Los objetivos tácticos están enfocados a la eficacia.

Interacciones horizontales de los objetivos

Además de las interacciones verticales que incluyen diferentes niveles jerárquicos, los objetivos requieren de interacciones horizontales, es decir, en el mismo nivel jerárquico. Estas últimas tienen lugar entre áreas paralelas o entre personas del mismo nivel en la organización. Es necesario reconocer las interfases de las relaciones recíprocas entre departamentos y personas. Por un lado, las áreas superiores pueden transmitir objetivos absolutamente definidos dentro de un estrato que será especificado en el nivel inferior, como las decisiones de naturaleza cuantitativa o cualitativa. Por otro lado, se puede adoptar un planteamiento en el cual, a partir de las estrategias superiores, los departamentos pares pueden establecer sus planes, programas y proyectos.

Banco de ideas

El papel de los ejecutivos para alcanzar los objetivos

El papel del director general y de los demás ejecutivos consiste en concentrar toda la atención de la empresa en los objetivos que desea alcanzar, lo cual se puede hacer de forma progresiva, como desafíos que se irán superando de uno en uno. Son verdaderos retos de cooperación porque se deben conquistar nuevas ventajas competitivas. Para involucrar a toda la organización es necesario tener un conjunto integrado de acciones, así como generar un sentido de urgencia que indique la necesidad de mejorar continuamente, fomentar la atención en lo que los competidores están haciendo, asegurar la capacitación para el trabajo en equipo, definir marcos de intervención y herramientas de revisión y evaluación para monitorear el avance, asegurar el reconocimiento y las recompensas. La participación y la responsabilidad recíproca de las personas son fundamentales para este proceso.

Administración por objetivos (APO)

La administración por objetivos hace énfasis en el establecimiento de un conjunto de objetivos tangibles verificables y mensurables. La APO desvía el enfoque en el desempeño de las actividades y los medios, en el cual la preocupación gira en torno a cómo los medios permiten llegar a los fines, y lo dirige a los resultados esperados que resultarán de ese desempeño, en cuyo caso la preocupación está en los fines, que determinan los medios para llegar ahí.

En los sistemas de APO, los responsables de la planeación definen metas comunes, especifican las áreas de responsabilidad y utilizan esos criterios para evaluar el avance de la actividad y la aportación de cada persona responsable de la etapa del proceso que se está evaluando, como se aprecia en la figura 10.3.

Para que las áreas más bajas participen conjuntamente en el establecimiento de sus propios objetivos, la APO funciona simultáneamente de la alta gerencia hacia la base y de ésta hacia aquélla. El resultado es una jerarquía de objetivos que liga los de un nivel u otro con los que están en los niveles inferiores. La APO proporciona objetivos específicos de desempeño para cada empleado. Cada persona debe saber su contribución específica que hará a su unidad organizacional a la organización. Además, para que los objetivos del área de la organización se hagan realidad, todas las personas deben alcanzar los propios.



Figura 10.2 Jerarquía de objetivos de una empresa manufacturera.⁴
 *1 real brasileño corresponde aproximadamente a .56 dólares estadounidenses.

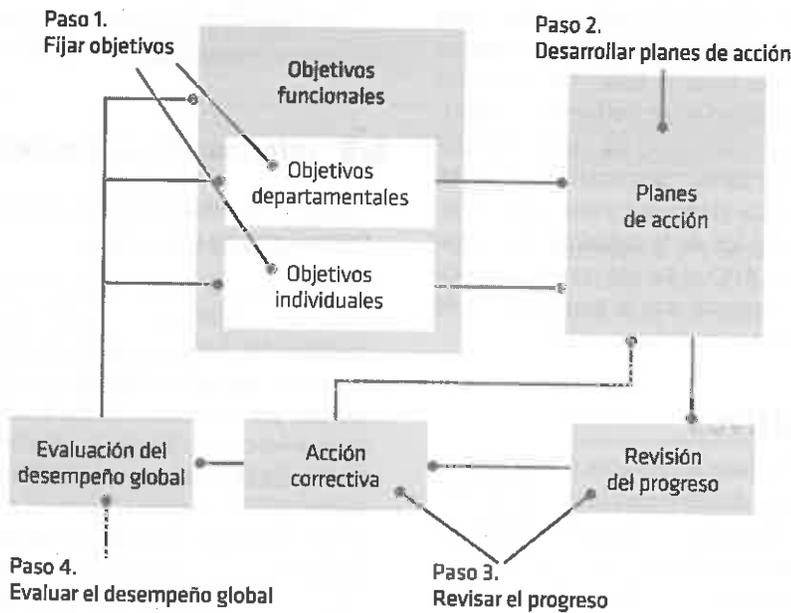


Figura 10.3 El proceso de la APO.⁵

⁴ Adaptado de IDALBERTO CHIAVENATO ADALBERTO. *Administração* (1994). Rio de Janeiro, Elsevier/Campus, 2004.

⁵ Adaptado de RICHARD L. DAFT. *Management*. Orlando, FL: The Dryden Press, 1994, p. 195.

Información privilegiada

Principales elementos de los sistemas de APO

Existen varios sistemas de APO. Sus principales elementos comunes son:

1. *Establecimiento y especificación conjunta de objetivos entre el directivo y su superior por medio de una intensa negociación:* El superior se encarga de obtener los recursos necesarios para alcanzar los objetivos, como las personas y los equipamientos, los recursos financieros, la orientación, el entrenamiento, la capacitación y la motivación, mientras que el directivo se ocupa de las actividades para alcanzar los objetivos que se han negociado y definido.
2. *Toma de decisiones participativas y establecimiento para cada departamento,* en forma de una jerarquía de objetivos en cascada.
3. *Definición del tiempo* para concretarlos.
4. *Interconexión de los diversos objetivos* para obtener efectos de sinergia.
5. *Revisión periódica y evaluación constante* con una eventual corrección para asegurar que se alcancen los resultados esperados.
6. *Retroalimentación del desempeño y énfasis en la medición,* sea en razón de una cuantificación, o sea, con base en el control de los resultados.

La ventaja del modelo de la APO es que desglosa objetivos específicos para cada área de la organización, cada grupo de trabajo y cada individuo, lo cual provoca un efecto de cascada de la alta gerencia hacia la base. Así, todos los objetivos globales de la organización se traducen en objetivos específicos para cada nivel inferior, o sea, divisional, departamental e individual. Por tanto, cada colaborador debe hacer una aportación específica al proceso y todos deben alcanzar sus objetivos para que los de la organización, como un todo, sean alcanzados. La APO se ha ido convirtiendo en una técnica cada vez más funcional con la participación de los empleados, como se observa en la figura 10.4.

Definición de objetivos

Los objetivos se definen con base en anhelos y expectativas humanas respecto de una condición futura ideal. Así se crea una tensión entre el deseo, representado por los valores y las actitudes, y la intención de los individuos, es decir, por sus motivaciones y comportamientos, y los medios disponibles.

Los objetivos se definen a partir de diferentes enfoques:

1. *Enfoque estadístico por extrapolación:* El objetivo definido se deriva del alcanzado en el ejercicio anterior y se establece con un número, por ejemplo, aumentar las ventas 5% en relación con las del año anterior.

2. *Enfoque determinístico carismático:* El objetivo se determina en razón de la fuerte voluntad de los líderes y tiene una característica cualitativa que inspira a sus responsables, por ejemplo, mejorar la imagen de la empresa en el mercado.
3. *Enfoque analítico racional:* Esta forma de definir los objetivos presupone un diagnóstico anterior de evaluación y la propuesta de mejoras, para que durante el tiempo en el que deban obtenerse los objetivos se asegure la maximización de la aplicación de los recursos disponibles. Un ejemplo de objetivo definido con este enfoque sería tener un máximo de 2% de devoluciones de productos defectuosos.
4. *Enfoque contingente:* Cuando los objetivos son definidos sobre los resultados y los obstáculos a medida que se van presentando. Este enfoque es adecuado para obtener resultados de corto plazo y cuando lo más importante es la voluntad de las personas, por ejemplo, completar los pedidos pendientes para fin de mes.

El objetivo que con más frecuencia se busca en las organizaciones es la maximización de las utilidades. Puede estar relacionado con la rentabilidad, es decir, la relación entre las ganancias sobre el patrimonio o la utilidad (ganancias sobre ventas). Esto permite que la comunidad empresarial reconozca fácilmente el resultado como indicador del éxito de las actividades de la organización. En realidad, la utilidad es el resultado de las operaciones pasadas de la organización y cuando se utiliza como factor para previsiones futuras puede llevar a decisiones de corto plazo, que no están alineadas con las directrices establecidas en la planeación estratégica para el futuro de la organización.

El cuadro 10.1 presenta un ejemplo de cómo asociar los objetivos organizacionales y los estratégicos.

Información privilegiada

Resultados diferentes para grupos de interés (stakeholders) diferentes

En el intento por buscar el equilibrio entre distintas expectativas, las organizaciones suelen encontrar dificultades para satisfacer las demandas de los diversos grupos de interés. En ocasiones, maximizan los intereses de un grupo de interés específico, por lo general el de los accionistas, en detrimento de los intereses de los demás. Cuando una organización privilegia los intereses financieros de los accionistas y deja de atender las necesidades de remuneración de los empleados, corre el riesgo de desmotivarlos y alienarlos y, con ello, arriesga el desempeño operacional que, más pronto que tarde, afectará el desempeño financiero, y perjudicará, por tanto, los intereses de los accionistas. De igual manera, elevar los precios para satisfacer las demandas de los accionistas que desean un mayor rendimiento podría alejar a los clientes.

Aun cuando los intereses de los distintos grupos de interés pudieran ser diferentes, queda claro que cuando la organización

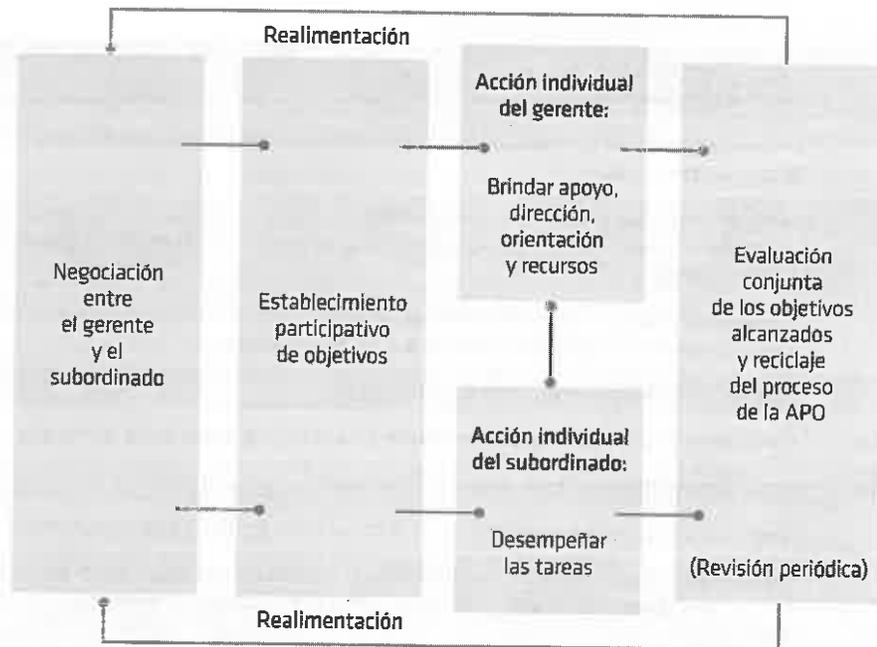


Figura 10.4 La administración participativa por objetivos.⁵

Cuadro 10.1 Ejemplo de objetivos organizacionales y estratégicos relacionados⁷

Empresa	Tipo de negocio	Objetivos organizacionales	Objetivos estratégicos
Ford Motor	Fabricación de automóviles	Reconquistar la participación de mercado perdida. Recuperar la reputación de calidad.	1. Rediseño y compactación de los actuales modelos de automóviles. 2. Producción de automóviles de lujo, compactos, intermedios y populares. 3. Aumento de la utilización de la combustión programada en los automóviles.
Burger King	Comida rápida	Aumento de productividad y de servicio.	1. Aumento de eficiencia del personal. 2. Aumento de eficiencia de las máquinas.
CP Railroad	Transporte ferroviario	Mantener el crecimiento de la empresa. Mantener las utilidades de la empresa.	1. Modernización de la empresa. 2. Formación de alianzas estratégicas. 3. Fusión adecuada con el transporte carretero y urbano.

es próspera, aumenta su capacidad para satisfacerlos a todos, ofrecer buenos productos a los clientes, contribuir con el aumento de la norma de la sociedad, proporcionar buenos empleos, crear valor y ofrecer beneficios financieros y no financieros a todos los grupos de interés de forma equilibrada.

Además, los distintos grupos de interés, como su nombre indica, tendrán intereses diferentes en cuanto a los resultados ofrecidos por la organización y la maximización de las utilidades, como objetivo, no siempre será suficiente, o apropiado, para satisfacer sus demandas. El desafío del proceso de definición de los objetivos está en considerar todas las perspectivas de ganancias y beneficios, conforme a la visión de cada grupo de interés; es decir, propietarios accionistas, consejeros,

directivos, empleados, proveedores, creadores, distribuidores y clientes. En el cuadro 10.2 se presenta el resultado de un trabajo realizado en Vale (compañía Vale do Rio Doce), con el que se trató de definir las expectativas de sus grupos de interés, satisfechas por la misión corporativa que es: "Transformar los recursos minerales en riqueza y desarrollo sustentable".⁸

Para tener éxito, la organización también debe perseguir objetivos más allá de sus propias operaciones internas, es decir, en las cadenas de valor de sus proveedores, distribuidores y clientes. Muchas organizaciones forman asociaciones con proveedores y distribuidores específicos, para crear una cadena que entrega un valor superior (también llamado ca-

⁵ ALBERTO CHIAVENATO. *Administração nos novos tempos*, op. cit.
⁶ SAMUEL C. CERTO. *Modern Management: Diversity, Quality, Ethics, and the Global Environment*. Boston: Allyn & Bacon, 1994, p. 157.

⁸ <http://www.vale.com/vale/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?sid=526>

† Cuadro 10.2 Objetivos de diferentes grupos de interés de una empresa⁹

Grupos de interés (stakeholders)	Objetivos respectivos
Clientes	Propuesta superior de confiabilidad en el suministro y de valor de uso, sustentadas por la innovación y el desarrollo constantes.
Proveedores	Visión de largo plazo y disposición a fomentar las asociaciones que busquen ganancias para las dos partes por medio del desarrollo y la innovación continuos, así como la oferta de bienes y servicios de calidad con un costo competitivo.
Empleados	Ambiente de trabajo ético, transparente, desafiante, de oportunidades y que produzca orgullo profesional a todos, con una remuneración competitiva basada en los méritos.
Distribuidores	Exclusividad regional y condiciones de venta justas.
Accionistas inversionistas	Rendimiento superior al tenor del mercado de los segmentos donde actúa la empresa.
Consejo de administración	Evolución sostenible y un buen gobierno corporativo.
Ejecutivos	Beneficios personales y fortalecimiento de la marca como forma de apreciar sus competencias.
Comunidad en general	Ética, en razón del respeto al medio ambiente y la responsabilidad social con la que actúa, a través de la integración y la garantía de una presencia de Marca que contribuya de forma positiva a un desarrollo sustentable.

nal o cadena de suministro, como hemos estudiado en el capítulo 6) y amplía su abanico de posibilidades para generar los resultados esperados.

Lo importante es definir con exactitud lo que impulsa la competencia. Para conseguirlo, los objetivos deben estar alineados entre sí, y además es necesario tomar en cuenta el papel de los competidores en la estrategia de la organización. Ellos pueden reaccionar y contraatacar y, así, provocar un revés de la estrategia diseñada.

Diseño de estrategias

Los objetivos indican *lo que se quiere y debe hacer* y las estrategias señalan *cómo se debe hacer*. Los objetivos establecen el rumbo, tal como una brújula orienta al pescador. Las estrategias definen cómo desplegar, reasignar, ajustar y reconciliar de forma sistemática los recursos disponibles de la organización y cómo utilizar las competencias para aprovechar las oportunidades que surgen en el entorno y para neutralizar las posibles amenazas. Las estrategias sustentan su capacidad de maniobra en escenarios cada vez más cambiantes, dinámicos y complejos. Luego entonces, los objetivos establecen los fines y las estrategias definen los medios para alcanzarlos.

Para mantener una ventaja competitiva en un mundo muy competido y a lo largo de su cadena de valor, la organización debe buscar uno de tres diferentes conjuntos de estrategias, alineados a sus políticas:

1. **Excelencia operacional:** A ella se asocian las estrategias desarrolladas para alcanzar la eficiencia y la regularidad, las cuales llevan a una organización a alcanzar la magni-

ficiencia en los procesos administrativos y operacionales esenciales.

2. **Liderazgo de producto:** Son estrategias desarrolladas para la innovación, que ofrecen productos innovadores y con elevado desempeño de los servicios, como las estrategias ejecutadas por Intel, líder de productos en el área de procesadores de computadora, o por Nike, en la moda deportiva. Un ejemplo es el negocio de impresoras de Hewlett-Packard Company (HP), compañía que alcanzó el dominio del mercado por medio de innovaciones tecnológicas importantes, variaciones rápidas de sus productos, precios bajos y voluntad para atacar a los competidores.
3. **Empatía con el cliente:** Son estrategias desarrolladas para la flexibilidad porque ofrecen a clientes específicos lo que quieren. Los requisitos esenciales son: personalización, excelencia en la tipificación de los clientes para satisfacer distintas necesidades y competencia para sustentar relaciones de largo plazo con los mismos.

En el cuadro 10.3 se presentan las premisas estratégicas de las organizaciones según el conjunto de estrategias adoptadas.

Las estrategias para el mediano plazo se detallan por medio de tácticas, que describen con detenimiento la aplicación de los recursos de la organización y de las competencias funcionales por áreas, departamentos y gerencias, y éstas, a su vez, se desglosan en planes operacionales (de acción) por equipos que preparan y detallan dichos planes para asegurar que se alcanzarán los objetivos de los diferentes niveles como se explicó al inicio del capítulo. Para desglosar las estrategias en tácticas y en operaciones es necesario optar por modelos estratégicos que permitan hacerlo de acuerdo con las pretensiones de la organización.

⁹ Véase www.vale.com.br.

Cuadro 10.3 Premisas estratégicas conforme al conjunto de estrategias adoptado por la organización¹⁰

	Premisas para las estrategias de excelencia operacional	Premisas para las estrategias de innovación y relaciones
Recursos		
Humano	Énfasis en la conformidad y el compromiso	Énfasis en la originalidad
Financieros	Crecimiento financiero de los negocios actuales	El crecimiento requiere de capacidad financiera
Tecnológicos	Mejoría del producto y de los procesos	Creación de nuevos productos y nuevas tecnologías
Organización		
Estructura	Orientación centralizada y funcional Cadena vertical para las decisiones y la comunicación Las ventas y operaciones son las funciones dominantes	Orientación descentralizada hacia los productos Red de influencia y comunicación Uso de proyectos y fuerzas de tareas El marketing y la investigación, así como el desarrollo son las funciones dominantes
Control	Presupuestos y planes detallados y revisados en intervalos cortos	Planeación amplia de los objetivos
Normas	Metas individuales o grupales basadas en comparaciones internas Objetivos de producción y de ventas	Metas genéricas basadas en comparaciones externas Objetivos de tecnología y fidelidad
Recompensas	Recompensas por desempeño individual y grupal Promociones debidas a los planes ejecutados	Recompensas para el desempeño en los negocios Promoción por resultados innovadores Recompensas para quienes corren riesgos
Políticas y procesos	Proceso de toma de decisiones de la alta gerencia establece estrategias claras para la carrera profesional	Procesos de decisiones ascendentes y descendentes Uso de políticas claras
Entorno de trabajo	Orgullo por la precisión Énfasis en costos, entrega y calidad Horas regulares de trabajo y descanso	Orgullo por ser el primero con ideas brillantes Trabajo y descanso con base en preferencias individuales

Información privilegiada

Criterios para la formulación de estrategias¹¹

La Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) define los siguientes criterios de evaluación para la formulación de las estrategias:

“Este rubro examina la implementación de los procesos administrativos que contribuyen directamente al objetivo de generar estrategias consistentes y coherentes y un modelo de negocio competitivo.

- Cómo se identifican y analizan las características del sector de actuación de la organización y sus tendencias.
- Cómo se analizan el macroentorno y el mercado de actuación de la organización y sus tendencias.
- Cómo se realiza el análisis del entorno interno de la organización.

- Destacar la manera en que las competencias esenciales y los activos intangibles de la organización son considerados en ese análisis.

d) Cómo son evaluadas y diseñadas las estrategias de la organización.

- Destacar la manera en que la organización considera los riesgos empresariales de ese proceso e inserta el desarrollo sustentable en su estrategia.
- Presentar las principales estrategias y objetivos de la organización.

e) Cómo es evaluado y definido el modelo de negocio competitivo en relación con las estrategias determinadas y las perspectivas de los mercados y del sector de actuación de la organización.

- Destacar la manera en que se identifican las oportunidades y se decide la entrada y la salida en negocios y mercados, el desarrollo o el retiro del mercado de productos y el desarrollo de asociaciones.

f) Cómo las diversas áreas de la organización y las partes interesadas, en caso pertinente, se involucran en los procesos de diseño de las estrategias.”

¹⁰ JAMES L. HESKETT, W. EARL SASSER JR. y LEONARD SCHLESINGER. *The Service Profit Chain: How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction and Value*, op. cit.

¹¹ Tomado de Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), *Critérios de excelência: avaliação e diagnóstico da gestão organizacional*. São Paulo: 2008, p. 23.

Modelos estratégicos

Los modelos estratégicos actúan como herramientas que apoyan la toma de decisiones y estimulan e inspiran estrategias en razón de sus premisas. A continuación se presentan y explican cuatro modelos estratégicos:

1. Matriz de crecimiento del producto/mercado de Ansoff.
2. Modelo del ciclo de vida del producto.
3. Matriz de participación de mercado/crecimiento del mercado (matriz BGC)
4. Modelo de adopción de Roger Everett.

Matriz de crecimiento del producto/mercado

Las declaraciones de la misión y de los objetivos de la mayor parte de las organizaciones destacan el crecimiento, es decir, la intención de aumentar los rendimientos y las utilidades. Al buscar la utilidad, la organización debe considerar sus mercados y sus productos para decidir si continúa haciendo lo mismo, cada vez más y mejor, o si se aventura a tomar nuevos riesgos. La matriz de crecimiento del producto/mercado propuesta por Igor Ansoff¹² describe estas opciones. Para él, existen cuatro estrategias generales de crecimiento del producto-mercado, como se aprecia en el cuadro 10.4.

▮ Cuadro 10.4 Matriz de crecimiento del producto/mercado

	Productos actuales	Nuevos productos
Mercados actuales	1. Estrategia de penetración	3. Estrategia de desarrollo del producto
Nuevos mercados	2. Estrategia de desarrollo del mercado	4. Estrategia de diversificación

1. *Estrategia de penetración en el mercado:* La organización trata de vender mayor cantidad de sus productos actuales en sus mercados actuales. Las tácticas de apoyo incluyen un mayor gasto en publicidad o en la venta personal. Por ejemplo, los fabricantes de chicle utilizan esta estrategia alentando a los fumadores a masticar chicle en los lugares donde está prohibido fumar.
2. *Estrategia de desarrollo del mercado:* La organización sigue vendiendo sus productos actuales, pero también lo hace en nuevos mercados. Por ejemplo, cuando el mercado de la aviación comercial se desacelera, Embrear invierte más recursos para vender sus equipamientos militares.
3. *Estrategia de desarrollo del producto:* Esta estrategia exige que la organización desarrolle nuevos productos para vender en sus mercados actuales. Para satisfacer mejor

a sus clientes (y sin duda también para atraer a nuevos clientes), el Grupo Accor es titular de varias marcas de hoteles: el sofisticado Sofitel, el tradicional Novotel, el barato Ibis y el Partenón para ejecutivos.

4. *Estrategia de diversificación:* La organización desarrolla nuevos productos para venderlos en nuevos mercados. Esta estrategia es arriesgada porque no depende de los productos de la organización que han tenido éxito ni de su posición en mercados establecidos. En ocasiones funciona y otras veces no. Un ejemplo de diversificación (tal vez radical), es el caso de la marca de ropa Gucci, cuando decidió diseñar automóviles.

Modelo del ciclo de vida del producto

El ciclo de vida muestra un producto desde su nacimiento hasta su muerte. Este modelo consta de cinco etapas de la vida de un producto: desarrollo del producto, introducción, crecimiento, madurez y decadencia.

El concepto de la vida del producto se debe aplicar a una categoría genérica (como hornos de microondas o microprocesadores) y no a marcas específicas (como Sharp e Intel, respectivamente).

El ciclo de vida se puede representar señalando el volumen agregado de ventas de una categoría genérica de producto durante un tiempo, por lo general de años. También es válido que la curva del volumen de ventas vaya acompañada por la curva de utilidades correspondiente de la categoría de producto, porque una organización está interesada en las utilidades y no sólo en las ventas. Las formas de estas dos curvas varían de una categoría de producto a otra. En la mayoría de las categorías, las formas básicas y la relación entre las curvas de ventas y de utilidades son como las que presenta la figura 10.5. En este ciclo de vida típico, la curva de utilidades para la mayoría de los productos nuevos es negativa (significa una pérdida) durante la etapa de introducción. En la última parte de la etapa de crecimiento, la curva de utilidades empieza a descender, mientras que el volumen de ventas sigue aumentando. Las utilidades disminuyen porque las organizaciones de un sector deben aumentar sus esfuerzos de publicidad y de ventas y/o bajar sus precios para sustentar el crecimiento de las ventas frente a la intensa competencia que ocurre durante la etapa de madurez, como se observa en el cuadro 10.5.

Banco de ideas

El momento correcto de la innovación

Introducir un producto nuevo en el momento indicado ayuda a mantener el nivel de ganancias que desea la organización. En su lucha por mantener una posición dominante en el mercado de las máquinas para rasurar, Gillette ha enfrentado ese desafío con frecuencia. En la década de 1980, la enorme organización francesa, le quitó una fracción de mer-

¹² H. IGOR ANSOFF. "Strategies for diversification", *Harvard Business Review*, septiembre-octubre de 1957, pp. 113-124.

Ventas y utilidades

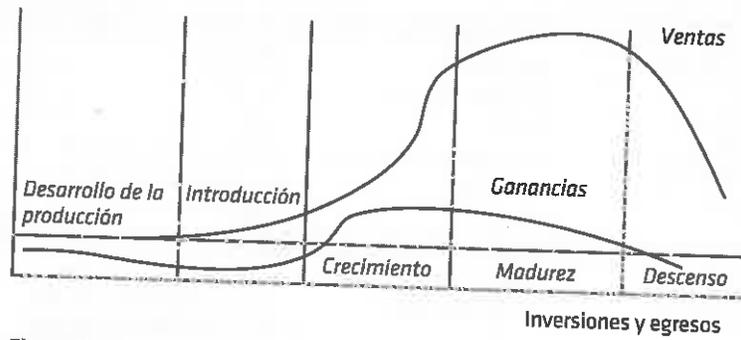


Figura 10.5 Gráfica del ciclo de vida del producto.

... cuando introdujo con éxito los rastrillos desechables... Tras considerables investigaciones y desarrollo, Gillette... la nueva rasuradora Sensor, que tiene... suspendidas independientes. La estrategia funcionó, pues muchos consumidores abandonaron la comodidad de... más baratas y optaron por la... de precio más alto. Sin embargo, en fecha reciente, con otra innovación, Gillette lanzó... Fusion Power después de una larga y cuan... inversión en investigación y desarrollo.

Si un nuevo producto no tiene competencia y es especialmente atractivo para los consumidores, una empresa puede cobrar un precio relativamente alto y cosechar grandes utilidades. Intel procura tener control de los precios permaneciendo al frente de la competencia. Para ello, desarrolla e introduce nuevas generaciones de microprocesadores en un lapso de sólo dos años, aun cuando la demanda para su versión corriente todavía esté creciendo.

El concepto "ciclo de vida de un producto" ha sido criticado porque no tiene sustento empírico y porque es demasiado general para ser de utilidad en casos específicos. Incluso se admite que el ciclo de vida no es perfecto y que debe ser adaptado para que se ciña a diferentes circunstancias, pero deja de ser directo y poderoso. El éxito del marketing de una organización puede ser afectado de manera considerable por la habilidad que tenga para determinar y adaptarse a los ciclos de vida de cada una de sus categorías de producto.

Características de cada etapa del ciclo de vida

La introducción debe ser capaz de reconocer la etapa del ciclo de vida en que se encuentra el producto en un momento cualquiera. El entorno de la competencia y las estrategias de marketing, que se deberían emplear normalmente, dependen de la etapa particular del ciclo de vida. A continuación se describen cada una de ellas:

1. **Introducción:** Ocurre cuando la organización lanza un producto al mercado. En la etapa de introducción, a veces llamada pionera, el producto es lanzado al mercado con un programa de marketing a escala total, la cual ha pasado por el desarrollo del producto, inclusive la selección de la idea, la creación de un prototipo y pruebas de mercado. El producto puede ser nuevo, como los alimentos sustitutivos de comida para hacer dieta. También puede ser muy conocido, pero con una característica nueva significativa que, en efecto, crea una categoría de nuevo producto, por ejemplo, el automóvil eléctrico. Esta etapa es la más arriesgada y cara porque se deben gastar cuantiosas cantidades de dinero no sólo en el desarrollo del producto, sino también para lograr que el consumidor acepte la oferta. La mayoría de los productos nuevos no es aceptada por un número suficiente de consumidores y fracasa en esta etapa.

Banco de ideas

Estrategias indicadas para la fase de introducción del producto

1. Un producto completamente nuevo para el mercado.
2. Un producto parcialmente nuevo para el mercado.
3. Un producto con una nueva característica para el mercado.
4. Un producto con un uso nuevo y diferente para el mercado.

2. **Crecimiento:** Se presenta cuando el mercado empieza a utilizar el producto y a conocerlo mejor. En la etapa de crecimiento, o de aceptación del mercado, las ventas y las utilidades aumentan, muchas veces a gran velocidad. Los competidores entran en el mercado, siempre en gran número, si la posibilidad de obtener ganancias es particularmente atractiva. El resultado de la competencia es que las utilidades empiezan a disminuir cerca del final de la etapa de crecimiento. En esta etapa, por lo general los precios empiezan a bajar de forma gradual como parte de los esfuerzos de las organizaciones para aumentar las ventas y, a su vez, su participación de mercado.

Cuadro 10.5 Características e implicaciones de las diferentes etapas del ciclo de vida típico de un producto¹³

	Etapas			
	Introducción	Crecimiento	Madurez	Decadencia
Ventas	Bajas	Crecimiento rápido	Apogeo	Decadencia
Costos	Altos	Medio	Baja	Baja
Consumidores	Innovadores	Adoptantes inmediatos	Adoptantes posteriores	Retardados
Competidores	Pocos	Creciente	Número estable empieza a bajar	Número descendente
Políticas de negocios				
	Crear conciencia del producto	Maximizar la participación de mercado	Maximizar las utilidades y al mismo tiempo defender la participación de mercado	Reducir gastos y sacar el mismo provecho de la marca
Estrategias				
Producto	Ofrecer un producto básico	Ofrecer extensiones del producto, servicios y garantía	Diversificar marcas y modelos	Retirar artículos débiles
Precio	Precio elevado	Precio de penetración	Precio para acompañar o atacar a los competidores	Reducir precio para motivar la retirada de los competidores
Distribución	Selectiva	Intensa	Más intensa	Reducir al nivel necesario para mantener la fidelidad de los buenos consumidores
Publicidad	Crear conciencia del producto entre los adoptantes y los revendedores	Crear conciencia e interés en el mercado de masas	Enfatizar las diferencias y los beneficios de la marca	Reducir al nivel necesario para mantener la fidelidad de los buenos consumidores
Promoción de ventas	Usar una intensa promoción de ventas para estimular la experimentación	Reducir para aprovechar la fuerte demanda del consumidor	Aumentar para estimular el cambio de marca	Reducir al mínimo

Banco de ideas

Estrategias indicadas para la fase de crecimiento del producto

1. Un producto de mejor calidad y con nuevas características añadidas.
2. Suma de nuevos modelos y productos colaterales.
3. Ingreso del producto a nuevos segmentos del mercado.
4. Aumento de cobertura del mercado mediante el ingreso a nuevos canales de distribución.
5. Cambio de atractivo de la publicidad para concienciar y conseguir la preferencia por el producto.
6. Reducción de precios del producto para atraer a nuevos consumidores.
7. Segmentación demográfica.

3. **Madurez:** Se presenta cuando el mercado conoce bien el producto y empieza a consumirlo. Durante la primera parte de esta etapa, las ventas siguen aumentando, pero a un ritmo más lento. Cuando las ventas se nivelan, las utilidades de los productores y los intermediarios disminuyen. La principal razón es una intensa competencia en el precio. Algunas organizaciones, con el propósito

de diferenciarse, extienden sus líneas de productos con nuevos modelos, otras lanzan una versión "nueva y mejorada" de su marca primaria. En esta etapa, la presión es mayor sobre aquellas marcas que siguen a las marcas líderes. En la última parte de esta etapa, las empresas de menor presencia, que tienen costos altos y ninguna ventaja competitiva, abandonan el mercado, porque no tienen compradores ni ganancias suficientes.

Banco de ideas

Estrategias indicadas para la fase de madurez del producto

1. Introducción de modificaciones al mercado.
 - Para aumentar el número de consumidores
 - Para incrementar la tasa de consumo en el mercado
2. Introducción de modificaciones en el producto
 - Para mejorar la calidad del producto.

¹³ Adaptado de PHILIP KOTLER. *Administração de marketing, revista americana de Arão Sapiro*. São Paulo: Pearson Education do Brasil. Edição de Milenio, 2000, p. 338.

- Para mejorar las características del producto.
- Para mejorar el diseño del producto.

3. Modificación de la mezcla de *marketing*:

- Cambio del precio del producto.
- Cambio en la distribución del producto.
- Cambio en la publicidad del producto.
- Cambio en la promoción de ventas.
- Introducción de ventas personales.
- Introducción de *marketing* directo.
- Inclusión de servicios adicionales.

4. **Saturación:** Es una situación particular que se puede presentar durante la fase de madurez del producto. Aparece cuando el mercado deja de consumir el producto como lo hacía antes. La razón puede ser que el mercado fue cubierto ampliamente por la oferta del producto en su fase de madurez y los clientes no lo vuelven a comprar por algún motivo. Otra razón puede ser la entrada de productos competidores que contribuyen a saturar el mercado. El hecho es que el producto ya no encuentra un mercado receptivo.

5. **Decadencia:** Se presenta cuando el producto deja de despertar interés en el mercado y las ventas caen abruptamente. En el caso de la mayoría de los productos, una etapa de disminución consistente del volumen de ventas de la categoría total es inevitable a causa de alguna de las razones siguientes.

- Se ha desarrollado un producto mejor o menos caro para satisfacer la misma necesidad.
- La necesidad de un producto desaparece, con frecuencia porque se ha desarrollado otro producto. Por ejemplo, el atractivo del jugo de naranja congelado prácticamente eliminó del mercado los exprimidores domésticos.

Banco de ideas

Estrategias indicadas para la fase de decadencia del producto

1. Identificación de los puntos débiles del producto:
 - Para mantener el producto.
 - Para modificar el producto.
 - Para abandonar el producto.
2. Mantener el nivel de inversión para el producto.
3. Aumentar la inversión en el producto.
4. Reducir la inversión en el producto.
 - A efecto de retraerlo electivamente.
 - A efecto de recuperar el máximo posible.
 - A efecto de desacelerar con rapidez.

Cuando perciben escasas oportunidades para las ventas o las utilidades, la mayoría de los competidores abandona el mercado durante la etapa de decadencia. Sin embargo, unas cuantas organizaciones consiguen desarrollar un pequeño nicho de mercado y permanecer ahí con éxito moderado mientras transcurre la fase de la decadencia. Algunos fabricantes de estufas de leña lograron esa proeza.

En algún punto de la vida de la mayoría de los productos y los servicios quizá quede claro que para ellos ya no hay largo plazo. Esto puede suceder en función de grandes cambios en las exigencias de los clientes, que el proyecto del producto actual no puede satisfacer, o tal vez se deba a cambios tecnológicos que provocan que el producto quede obsoleto. En estas circunstancias se puede adoptar una estrategia de "ordeña" para sacar el máximo rendimiento del producto, antes de que muera o se retire del mercado.

Los negocios o productos candidatos a la ordeña serían aquellos que producen pérdidas, a pesar de los recursos administrativos y financieros que se invierten en ellos, o pueden ser aquellos en proceso de obsolescencia debido a una innovación de la empresa o de la competencia.

La implementación de una estrategia de ordeña exige que se reduzca el apoyo del *marketing* al mínimo, se reduzcan los gastos en publicidad y el apoyo a ventas, y a inversión y desarrollo. Por lo general, se presenta una racionalización de la línea del producto a efecto de reducir los costos de producción y otros costos directos. Además, se podrían elevar un poco los precios a efecto de mejorar los márgenes, al mismo tiempo que se espera una reducción del volumen de ventas.

Cuando una empresa decide que una estrategia de ordeña no es posible, por ejemplo cuando, a pesar de todos los esfuerzos, el negocio o el producto continúa registrando pérdidas, la atención se concentra en desactivar o eliminar el negocio o el producto de la cartera de la empresa. La desactivación o la decisión de salir de un mercado o negocio específico nunca es una decisión trivial. Cuando se pondera la extinción de un negocio o producto específico es crucial analizar las repercusiones para los negocios de la organización.

Extensión del ciclo de vida del producto

La extensión total del ciclo de vida, desde el inicio de la etapa de introducción hasta el final de la fase de la decadencia, varía de acuerdo con la categoría de producto. Va desde unas cuantas semanas o una corta estación (como la ropa de moda) a muchas décadas (como los automóviles o los teléfonos) o incluso un siglo, como en el caso de los combustibles derivados del petróleo. Varía en razón de las diferencias en la extensión de las etapas individuales de una categoría de producto a otra. Aun cuando la curva del ciclo de vida de los productos sugiera que las cuatro etapas del ciclo de vida son casi iguales dentro de un tiempo, las fases de un ciclo de vida cualquiera por lo general son muy diferentes.

Variaciones del ciclo de vida típico de los productos

En un ciclo típico, el producto no obtiene la amplia aceptación del consumidor sino hasta después de un largo periodo de introducción. En otra variante, el ciclo entero de vida comienza y termina en un periodo relativamente corto; esta variante retrata el ciclo de vida de algo de moda, de un producto o estilo que adquiere enorme popularidad casi de la noche a la mañana y, a continuación, deja de gustarles a los consumidores casi tan rápidamente como cuando apareció. El hula-hula es un buen ejemplo de un producto que se puso de moda en el pasado. Sólo el tiempo dirá si las sandalias hawaianas producidas por São Paulo Alpargatas o los *piercings* que se colocan en diferentes partes del cuerpo son modas pasajeras. En otra variante más, la etapa de madurez del producto puede durar casi por tiempo indefinido. La fibra de acero Bom Bril y la harina Maizena ejemplifican este ciclo de vida, al igual que los automóviles con motores de combustión interna que usan gasolina. Se han propuesto otras formas de automóviles, como los eléctricos o los movidos por energía solar, pero el automóvil que usa gasolina aún domina el mercado.

Visión latina

Clasificación de las marcas más valiosas de América Latina¹⁴

Interbrand investigó cuáles eran las marcas más valiosas de América Latina en 2008:

Marcas	Segmento	valor de la marca (en millones de reales)
1 Itaú	Financiero	10.522
2 Bradesco	Financiero	4.277
3 Banco do Brasil	Financiero	7.839
4 Cemex	Cemento	7.077
5 Claro	Telecomunicaciones	6.360
6 Telmex	Telecomunicaciones	6.163
7 Petrobrás	Petróleo	5.438
8 Telcel	Telecomunicaciones	4.785
9 Unibanco	Financiero	4.771
10 Banco de Chile	Financiero	3.158

En general, los ciclos de vida de los productos son cada vez más cortos. Si los competidores consiguen introducir rápidamente un "clon" de un producto popular, éste puede avanzar con gran velocidad a la etapa de madurez. Los cambios rápidos en la tecnología pueden hacer que un producto

quede obsoleto prácticamente de la noche a la mañana. Varias categorías de productos no logran pasar por las cuatro etapas del ciclo de vida. Algunas fracasan en la etapa de introducción. Tal fue el caso, en la década de 1980, de un producto que tocaba videodiscos en lugar de cintas de video.

Matriz de participación de mercado/ crecimiento de mercado (matriz BCG)

Se trata de un modelo creado por el despacho Boston Consulting Group (BCG) y data por lo menos de hace 50 años, cuando fue publicado en un artículo de Henderson.¹⁵ Cuando una organización usa este modelo puede clasificar cada uno de sus productos o líneas de productos en razón de dos factores: su participación de mercado en relación con la competencia y la tasa de crecimiento del mercado del producto. Los dos factores se dividen en categorías clasificadas como altas o bajas para crear una parrilla de 2×2 , como se muestra en la figura 10.6.

Los cuadrantes difieren no sólo en cuanto a la participación de mercado y la tasa de crecimiento del sector, sino también en relación con las necesidades de efectivo y las estrategias adoptadas. Los productos ubicados en cada cuadrante tienen nombres sugerentes que denotan sus características en función de los factores considerados. De esa clasificación surgen indicaciones de las estrategias que serán diseñadas considerando la dinámica del funcionamiento entre las cuatro situaciones diferentes de los productos:

1. **Estrellas:** Los productos que están en ese cuadrante se caracterizan por una alta participación de mercado y altas tasas de crecimiento del mercado. Sin embargo, un producto de esa categoría presenta todo un desafío para las organizaciones porque exige mucho dinero para poder seguir siendo competitivo en mercados que crecen. Las estrategias agresivas de *marketing* son imperativas para que los productos estrella se mantengan, o incluso construyan su participación de mercado.
2. **Vacas lecheras (Cash Cow):** Se trata de productos que tienen una alta participación de mercado y que, posiblemente, están pasando por la etapa de madurez de su ciclo de vida (con bajas tasas de crecimiento). Una traducción libre del concepto en inglés (*Cash Cow*) sería el de "vacas de efectivo". Cuando el crecimiento de un área disminuye, las estrellas se mueven hacia esta categoría porque la mayoría de sus clientes permanece fiel y los costos de un producto "vaca lechera" no son altos. Por tanto, genera más dinero del que se puede reinvertir de forma lucrativa en sus operaciones. El resultado es que las vacas lecheras pueden ser "ordeñadas" para sostener otros productos que requieren más recursos. Las estrategias de las vacas lecheras tratan de defender la participación de mercado reforzando la lealtad del consumidor.

¹⁴ Véase http://www.interbrand.com/images/studies/o_poder_das_marcas_na_america_latina_2008.pdf [consultado el 15 de julio de 2009].

¹⁵ BRUCE D. HENDERSSON. "The Product Portfolio", *The Experience Curve—Reviewed*, Boston Consulting Group, 1973, http://www.bcg.com/publications/files/Experience_Curve_IV_Growth_Share_Matrix_1973.pdf.

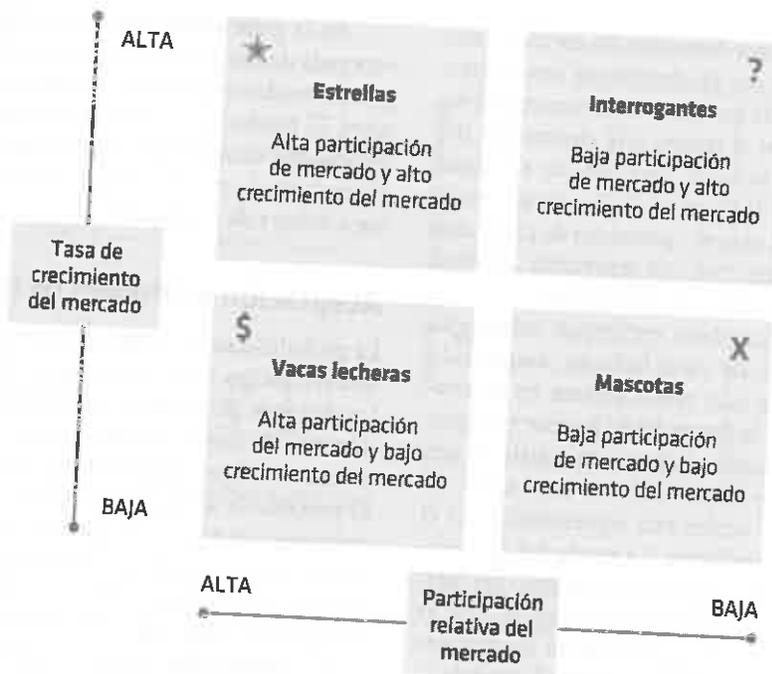


Figura 10.6 La matriz BCG.

- Interrogantes:** También llamados “niños problema”, son productos que se caracterizan por una baja participación de mercado, pero con altas tasas de crecimiento del mercado. Un producto que es interrogante no ha conseguido tener una base segura en un mercado en expansión, pero altamente competitivo. La interrogante en torno a este tipo de producto es si podrá ganar una participación de mercado adecuada y ser lucrativo. Si la dirección responde que “no”, entonces el producto debe ser desactivado. Si la dirección responde que “sí”, entonces la organización debe proveer el dinero para construir la participación de mercado, o sea más dinero del que la interrogante típica genera en razón de sus ganancias. Las estrategias de *marketing* adecuadas para las interrogantes se enfocan en la creación de mercado mediante la exhibición de una fuerte diferencia que permite construir el apoyo de los compradores.
- Perros o pesos muertos:**¹⁶ Son productos que tienen bajas participaciones de mercado y que operan en sectores con bajas tasas de crecimiento. Una organización normalmente se equivocaría si invirtiera muchos fondos en productos de esta categoría. Las estrategias de *marketing* para los “perros pesos muertos” buscan maximizar toda posible utilidad mediante la reducción de gastos o promover una diferencia para crear participación de

mercado. En lugar de eso, la organización puede poner un hasta aquí y desactivarlos.

En la mayoría de las organizaciones que tienen varias líneas de producto, las carteras incluyen una mezcla de estrellas, vacas lecheras, interrogantes y perros o pesos muertos. A mediados de la década de 1990, en Estados Unidos, las principales marcas de Pepsi eran Pepsi-Cola, Pepsi y Diet Pepsi, mismas que cabría describir como vacas lecheras. Una empresa en participación (*joint venture*) con Lipton produjo una línea de estrellas: té helados en lata y en botella. La marca Pepsi de bebidas deportivas, All Sport, era una interrogante cuando luchaba contra la bien atrincherada Gatorade para obtener una participación mayor en un mercado en crecimiento. Por último, Cristal se podría clasificar como perro o peso muerto, porque la demanda de bebidas de cola transparentes iba a la baja y la marca Cristal no había conseguido la preferencia de muchos consumidores.

En el terreno financiero, un inversionista debe tener una cartera equilibrada en cuanto a los riesgos y los rendimientos en potencia. De esa misma manera, la organización debería tratar de tener una cartera equilibrada. Sin lugar a dudas, las vacas lecheras son indispensables. Las estrellas y las interrogantes también deben formar parte de una cartera equilibrada porque los productos en mercados en crecimiento determinan el desempeño de la organización a largo plazo. Es raro que una organización no tenga, cuando menos, un perro o peso muerto.

Una dinámica explicaría el movimiento de los productos entre los cuadrantes, es como si existiese un círculo virtuoso: una empresa debería transferir sistemáticamente el efectivo que producen sus vacas lecheras, aplicar los recursos al lanzamiento de interrogantes en mercados que registran un notable ascenso

¹⁶ En Brasil, los productos de este cuadrante se traducen erróneamente como “indígena abacaxi” o “cachorros”, con la connotación de que se trata de productos que serían descartados. En realidad, su administración se acerca más a los cuidados que se brindan a las mascotas (*pets*) lo cual refleja mejor las concepciones de los creadores del modelo.

y que, con el tiempo, tendrán que disminuir. En ese momento, la empresa debería hacer que sus productos que son interrogantes ganasen participación de mercado, transformándose así en productos estrella que, con el tiempo y el crecimiento del mercado, pasarán a ser vacas lecheras, para reiniciar el círculo virtuoso, como se muestra en la figura 10.7. En una secuencia de decisiones competentes, la cartera o portafolio de productos presentará un perfil equilibrado, con una generación continua de efectivo y una política sistemática de innovación.

La planeación estratégica debe encaminar estrategias que propicien el surgimiento de vacas lecheras, asegurando con ello el efectivo necesario para poder invertir en innovaciones, como se observa en la figura 10.8. En este ejemplo, la gráfica de la izquierda muestra la posición actual de seis productos de una empresa y su posición tres años antes. La participación relativa de las ventas está representada por el diámetro del círculo correspondiente. La escala del eje vertical está basada en la tasa porcentual de crecimiento del mercado, que varía de 0% a 20%, y la escala del eje vertical es logarítmica, y oscila entre 03:1 (la participación de mercado de la empresa corresponde a 30% de la líder del sector) y 3:1 (la intervención de mercado de la empresa corresponde a tres veces más que la participación de la seguidora del sector). Como se puede analizar, el producto 2 tiene mayores posibilidades de crecimiento, el producto 6 es una verdadera incógnita y el producto 4 debería ser excluido de la línea.

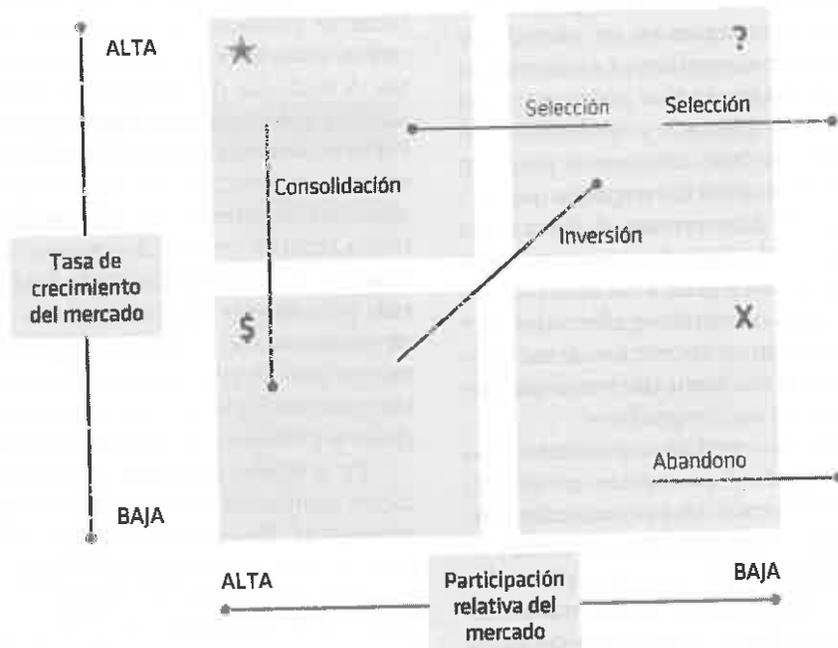


Figura 10.7 Ciclo virtuoso de la asignación de fondos.

En la gráfica de la derecha se puede analizar la posición esperada de los productos después de las decisiones estratégicas tomadas respecto de los mismos para los próximos tres años. El producto 4 saldrá de la línea, el producto 3 seguirá siendo una vaca lechera, aun cuando de menor expresión, y el producto 1, con el tiempo, se transformará en una nueva vaca lechera de la empresa.

Aceptación y difusión de la adopción¹⁷

La probabilidad de lograr el éxito con un producto nuevo o una tecnología superior es mayor si la dirección comprende los procesos de adopción y difusión de esa innovación. Cabe destacar, de nueva cuenta, que las organizaciones deben entender cómo se comportan los prospectos a compradores. El proceso de adopción se refiere al conjunto de decisiones sucesivas que toma una persona antes de aceptar una innovación, sea un producto, un concepto o una tecnología superior. Por otro lado, la difusión se refiere al proceso mediante el cual se propaga una innovación por todo un sistema social. Si la organización conoce este proceso, podrá comprender cómo y cuándo esa innovación es aceptada o no y qué grupos probablemente comprarán un producto justo después de su introducción, un poco después o nunca. Este conocimiento sobre el comportamiento de adopción puede ser valioso para diseñar un programa efectivo de innovación y *marketing*.

¹⁷ EVERETT M. ROGERS. *Diffusion of Innovations*. Free Press of Glencoe, Macmillan Company, 1962. Este libro es el segundo más citado en el campo de las Ciencias Sociales. Rogers (1931-2004), respetado académico en el campo de la Teoría de la Comunicación, fue pionero en la formulación de la Teoría de la Difusión, que explicaba la dinámica de la aceptación de las innovaciones.

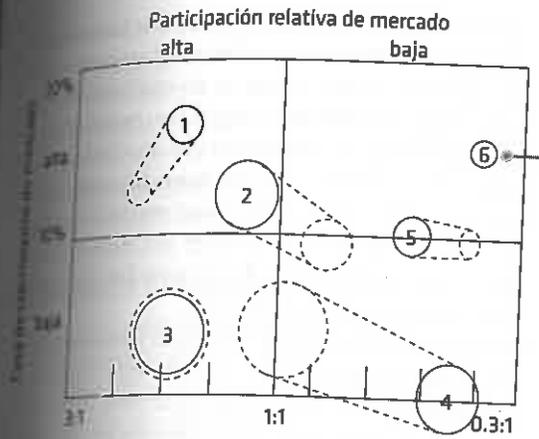
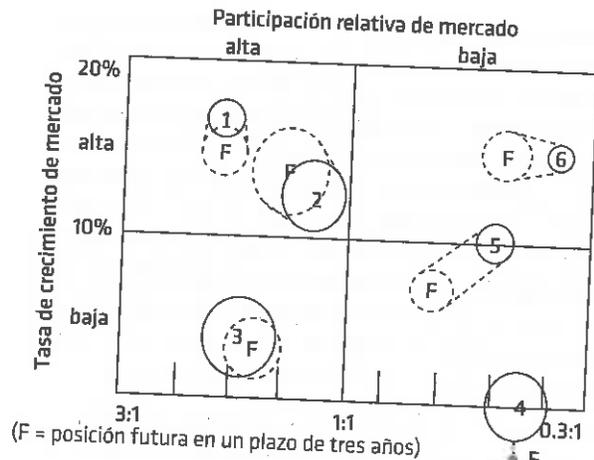


Figura 10.8 Estrategias para productos empleando la matriz BCG.



Etapas del proceso de adopción o compra

El comprador prospectivo pasa por seis etapas del proceso de adopción para decidir si acepta algo nuevo (cuadro 10.6).

Cuadro 10.6 Etapas del proceso de adopción

Etapas	Actividad de la etapa
Exposición	El individuo queda expuesto a la innovación y se convierte en un prospecto
Interés	El prospecto está interesado en obtener información
Indagación	El prospecto pondera las ventajas y las desventajas de un producto y lo compara con otras alternativas
Prueba	El prospecto adopta la innovación en cantidad limitada y se convierte en comprador. El comprador experimenta la muestra, cuando el producto se puede entregar en forma de muestras
Adopción	El comprador decide si usa la innovación a escala completa
Confirmación	Después de adoptar la innovación, el comprador cambia a ser el usuario e inmediatamente busca la confirmación de que su decisión de comprar el producto fue correcta.

Categorías de los adoptantes

Algunas personas adoptan una innovación justo después de que ha sido introducida en el mercado. Otras tardan un tiempo antes de aceptar lo nuevo y otras más quizá nunca lo adopten. Existen cinco categorías de adoptantes, definidas en base en el momento en que las personas adoptan determinada innovación, como se muestra en la figura 10.9. Es poco probable que un individuo se ubique en una misma categoría por ejemplo, la de adoptante inicial) en el caso de todos los productos. Es posible que una persona caiga en una categoría

en el caso de un producto específico (como equipo de audio) y en otra en el de otro producto diferente (como ropa).

- 1. Revolucionarios:** Los innovadores representan alrededor de 3% del mercado y son consumidores aventureros. Son los primeros en adoptar una innovación. En relación con los adoptantes tardíos, los revolucionarios probablemente son más jóvenes, tienen un estatus social más alto y están en mejor posición económica. Los innovadores también suelen tener muchas relaciones sociales, que incluyen varios grupos de personas en más de una comunidad. Probablemente confiarán más en fuentes de información no personales, como la publicidad, que en vendedores y otras fuentes personales.
- 2. Líderes de opinión:** Los adoptantes iniciales representan aproximadamente 13% del mercado y compran un producto nuevo después de los revolucionarios; además, al contrario de éstos, que tienen muchas relaciones fuera de una comunidad local, los líderes de opinión tienden a estar socialmente involucrados dentro de una comunidad local. Sus opiniones influyen mucho en la mayoría.
- 3. Mayoría pionera:** Ésta representa casi 34% del mercado e incluye a más individuos que deliberadamente aceptan una innovación un poco antes que el adoptante "medio" en un sistema social. Si se consideran los indicadores económicos y sociales, este grupo está un poco encima de la media. Quienes pertenecen a esta categoría confían muy poco en la publicidad y los vendedores.
- 4. Mayoría tardía:** Ocupa otro 34% del mercado; es un grupo de consumidores escépticos que por lo general adoptan una innovación para economizar dinero o en respuesta a la presión social de sus amigos. Los miembros de este grupo confían en los integrantes de la mayoría pionera como fuentes de información. La publicidad y las ventas personales son menos efectivas en este grupo que las recomendaciones de boca en boca.
- 5. Retardatarios:** Son los individuos de una sociedad que están ligados a la tradición y, por tanto, son los últimos

en adoptar una innovación, y a veces, no la adoptan. Suman alrededor de 16% del mercado. Los retardatarios sienten suspicacia respecto de las innovaciones y los innovadores y se preguntan por qué alguien pagaría tanto dinero, por ejemplo, por un tipo nuevo de aparato de seguridad. Cuando los retardatarios adoptan algo novedoso, ese producto tal vez ya ha sido descartado por los revolucionarios que han optado por un concepto más reciente. Los retardatarios por lo general son más ideáticos y suelen pertenecer al estrato bajo de la escala económica social. En la figura 10.9 se observa la curva de adopción considerando la variable del tiempo.

En un proceso de difusión de la adopción, el agente de cambio es una persona que procura acelerar la propagación de una innovación determinada. En la organización, la persona responsable de la introducción de un nuevo producto innovador debe ser, por ejemplo, un agente de cambio que concentra sus esfuerzos iniciales de persuasión en campañas dirigidas a personas que encajan dentro del perfil demográfico de los líderes de opinión, pues otros consumidores respetan su opinión, o la piden con frecuencia y, con el tiempo, validan sus opiniones. Por tanto, si una organización puede conseguir que los líderes de opinión compren su producto innovador y se sientan satisfechos con él, entonces dirán cosas buenas respecto de la nueva oferta. Esto se llama recomendación de boca en boca. Por otro lado, el mercado más amplio también va a aceptar el producto, en algún momento. No cabe duda que, al contrario de la publicidad que es controlada por la organización, la recomendación de boca en boca puede influir mucho más y está muy poco controlada. Muchas veces se refiere a algo desfavorable y perjudicial más que a algo favorable y útil.

Factores de la adopción

Los factores que afectan la tasa de adopción de la innovación, en especial los productos verdaderamente innovadores, son cinco:

1. *Ventaja relativa*: La medida en que una innovación es superior a los productos actualmente disponibles. La ventaja relativa se puede reflejar en un costo más bajo, mayor seguridad, uso más fácil o algún otro beneficio relevante.
2. *Compatibilidad*: La medida en que una innovación coincide con los valores y las experiencias culturales de los compradores prospectivos, pues muchos de ellos quieren ahorrar tiempo y satisfacer sus deseos ahora y no más adelante. El horno de microondas, sin lugar a dudas, satisface esta característica.
3. *Complejidad*: El grado de dificultad para entender o usar un producto innovador. Cuanto más compleja fuera una innovación, tanto más lentamente será adoptada, en caso de que lo sea. Los combinados de champú y acondicionador ciertamente son simples de usar, por lo cual su adopción no fue impedida por la complejidad. Sin embargo, muchas formas de seguro y algunos productos electrónicos tienen problemas con esta característica.
4. *Posibilidad de experimentar*: Corresponde a la medida en que una innovación puede ser experimentada antes de su adopción. Haciendo a un lado otras características, cuanto mayor sea la posibilidad de experimentar, tanto más rápida será la tasa de adopción. Por ejemplo, un sistema de aire acondicionado habitacional central probablemente tendrá una adopción más lenta que una simiente nueva o un fertilizante que puede ser probado en una pequeña parcela de tierra. En general, debido a esta característica, los productos de costo más alto serán adoptados con mayor lentitud que los más baratos. Asimismo, muchos servicios (como los de consultoría) son difíciles de usar sobre una base de experimentación y, por tanto, suelen ser adoptados de forma más lenta.
5. *Posibilidad de observación*: Es la medida en que se puede demostrar que una innovación es eficiente. En general, cuanto mayor sea la posibilidad de observar algo, tanto más rápida será su tasa de adopción. Por ejemplo, un plaguicida nuevo que mata las hierbas malas existentes

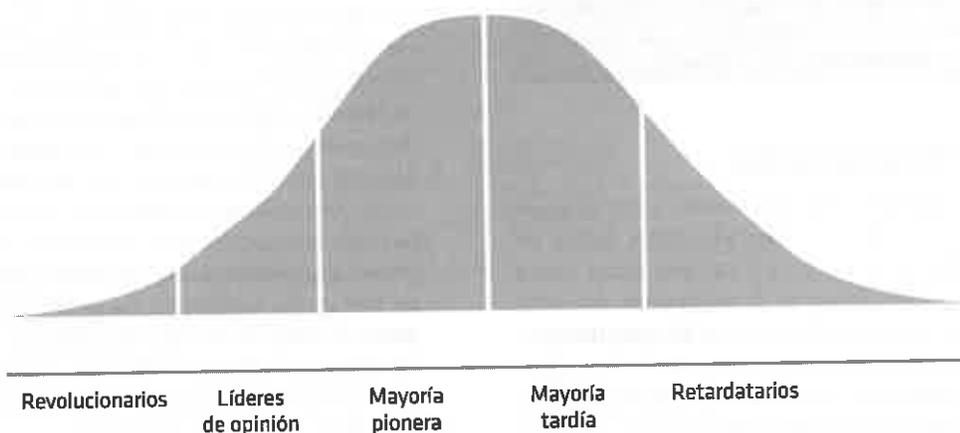


Figura 10.9 La curva de adopción.

probablemente será aceptado más rápido que un producto que impide su crecimiento. ¿Por qué? ¿Porque el segundo producto, aun cuando más eficaz, no produce hierbas muertas que se le puedan enseñar a los posibles compradores! Lo mismo sucede con las campañas de prevención de la proliferación del mosquito del dengue en áreas urbanas menos desarrolladas.

Obsolescencia planeada y moda

El mercado está constantemente en busca de "algo nuevo", pero no "demasiado nuevo". Quiere novedades: nuevos productos, nuevos estilos y nuevos colores. Sin embargo, también quiere ser sacado gentilmente de sus patrones habituales y no desea ser lanzado fuera de ellos. Por tanto, muchos fabricantes emplean una estrategia llamada obsolescencia planeada del producto. La intención de esta estrategia es provocar que un producto existente sea superado y, con ello, aumentar el mercado de productos que lo sustituyan. Los compradores con frecuencia satisfacen su sed de novedades por medio de la moda. Los productores de moda confían comúnmente en la obsolescencia planeada.

El término "obsolescencia planeada" se usa para referirse a dos situaciones:

1. **Obsolescencia tecnológica:** Las mejoras técnicas significativas dan por resultado un producto más eficiente. Por ejemplo, los casetes provocaron la obsolescencia de los discos de vinil, los CD de audio provocaron la obsolescencia de los casetes y el MP3 dejó atrás los discos compactos. Por lo general, se considera que este tipo de obsolescencia es deseable en términos sociales y económicos porque el producto sustitutivo ofrece más beneficios y/o un costo más bajo. No obstante, la obsolescencia tecnológica (o funcional) a veces es muy criticada. Por ejemplo, Intel irrita a algunos fabricantes de computadoras porque lanza nuevas generaciones de procesadores con frecuencia, lo cual disminuye las ventas de computadoras que no cuentan con tecnología de punta.
2. **Obsolescencia de estilo:** Las características superficiales de un producto son alteradas para que el nuevo modelo se pueda diferenciar fácilmente del modelo anterior. La obsolescencia de estilo, a veces llamada obsolescencia "psicológica" o de "moda", pretende provocar que las personas sientan que se han quedado atrás si siguen usando modelos viejos. Los productos sujetos a este tipo de obsolescencia incluyen ropa, celulares, muebles y automóviles. Por lo general, cuando las personas critican la obsolescencia planeada se están refiriendo a la obsolescencia de estilo.

Sistema de actividades

La implementación y la ejecución efectivas de las estrategias diseñadas dependerá de un sistema de actividades que sub-

raye la consistencia de esas estrategias y asegure el reconocimiento del posicionamiento como una ventaja competitiva de la organización. El sistema de actividades corresponde a actividades previstas que son efectivas en la cadena de valor y que son ejecutadas de forma única, como se explicó en el capítulo 6. Según Porter,¹⁸ la ventaja competitiva, de acuerdo con esa concepción, no se presenta en razón de la eficacia operacional, sino por la opción de ejercer las actividades de forma diferente a la competencia. El posicionamiento competitivo será fruto de la ejecución de actividades que agreguen valor. Los posicionamientos competitivos basados en criterios de la oferta de un valor distinto son tres, a saber:

1. **Posicionamiento competitivo basado en la variedad:** Concede prioridad a las actividades para la oferta de productos y servicios y no a los segmentos de clientes. Los productos y servicios únicos concretan el valor.
2. **Posicionamiento competitivo basado en la necesidad:** Las actividades buscan satisfacer la mayor parte o todas las necesidades de un segmento determinado, en el tiempo y sobre medida.
3. **Posicionamiento competitivo basado en el acceso:** Las actividades ofrecen diferentes accesos para satisfacer las necesidades, en función de la escala del cliente y/o la situación geográfica, y exigen la personalización del conjunto de actividades destinado a cada cliente.



Banco de ideas

Sistema de actividades de Southwest Airlines

En la figura 10.10 se presenta la ingeniería de construcción del posicionamiento competitivo, basado en la variedad, de Southwest Airlines, a partir de la estructuración de premisas y actividades. Esa compañía aérea se ha destacado en el mercado estadounidense por su crecimiento y porque ha permanecido en números negros, no obstante la crisis del sector después del atentado del 11 de septiembre de 2001. Para concretar su posicionamiento competitivo, la compañía hizo algunas elecciones: no ofrecer conexiones de vuelos, comidas, reservaciones ni transferencias de equipaje. Los agentes de viajes tienen una actuación limitada, la empresa ofrece máquinas automáticas para la emisión de los boletos y los pocos empleados están contentos porque sus salarios son altos y son dueños de acciones de la compañía.

En contrapartida, se entrega mucho valor agregado a los clientes; como un tiempo de espera para embarcar de sólo 15 minutos, una flota estandarizada, un precio del boleto muy bajo y un servicio directo y productivo.

¹⁸ MICHAEL PORTER. *Ventagem competitiva*, op. cit., p. 42.

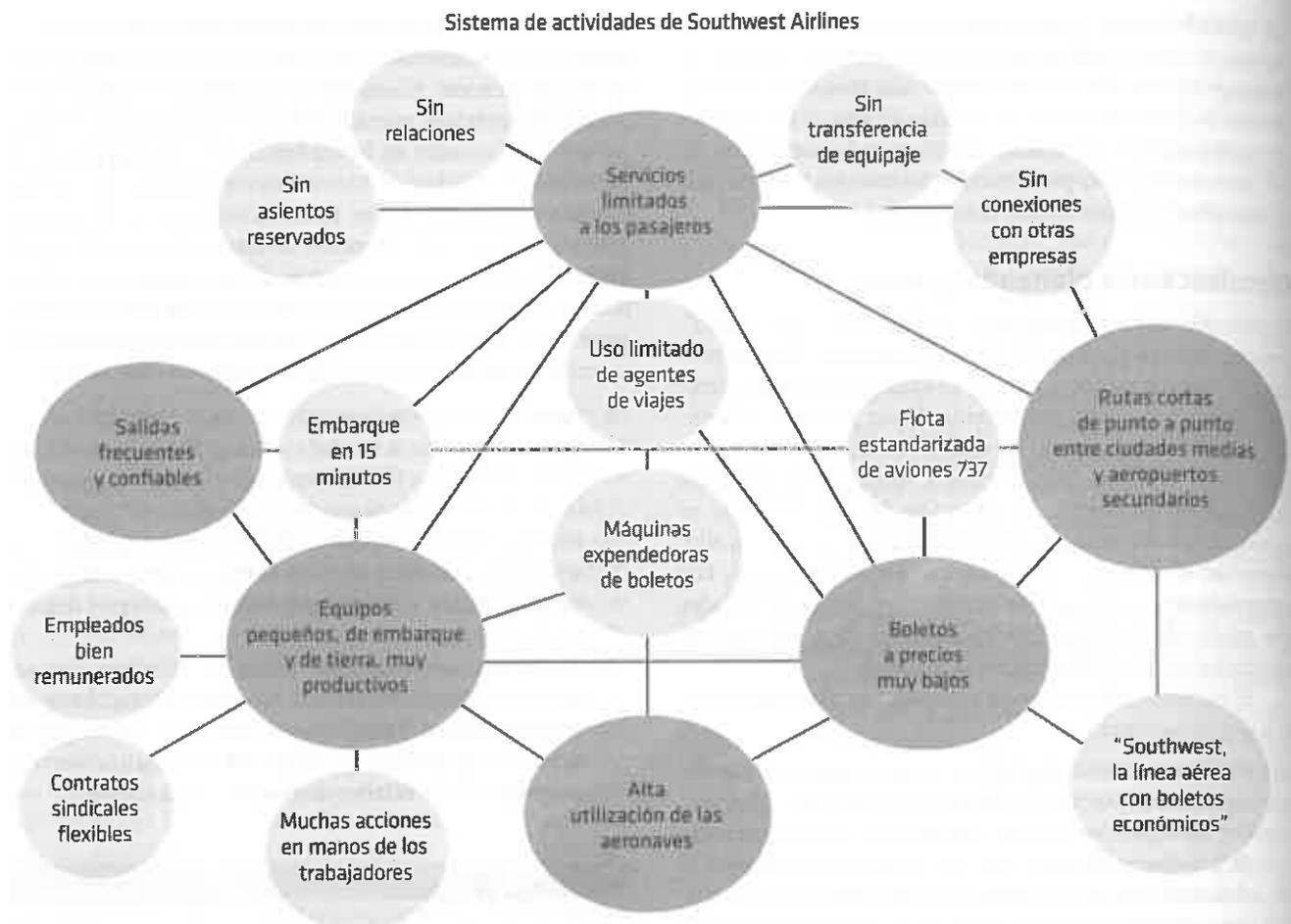


Figura 10.10 El sistema de actividades de Southwest Airlines.¹⁹

Conclusión

El proceso de la planeación estratégica se refiere al establecimiento de los objetivos y de los cursos de acción que se seguirán para su debida consecución. Las organizaciones persiguen sus objetivos a efecto de asegurar los resultados para mejorar ellas mismas. La importancia de los objetivos está relacionada con los mensajes internos y externos que la organización envía hacia dentro y hacia fuera promoviendo algunos atributos característicos.

Existe una jerarquía de objetivos donde los más amplios, que consideran los resultados esperados de la organización como un todo, se desglosan en objetivos divisionales, éstos se dividen a su vez en objetivos por unidades de negocios y éstos en objetivos por áreas, departamentos, regiones y así hasta estipular los objetivos operacionales por equipo y los individuales.

El objetivo que se establece con más frecuencia en las organizaciones es la maximización de las utilidades y puede estar relacionado con la rentabilidad, que es la relación del

rendimiento sobre el patrimonio o la utilidad (las ganancias sobre las ventas), porque la comunidad empresarial puede reconocer fácilmente ese resultado como indicador del éxito de las actividades de la organización.

En general, las organizaciones tienen dificultad para satisfacer las demandas de los diferentes grupos de interés con amplitud, en un intento por buscar el equilibrio entre diversas expectativas. Si bien los intereses de los distintos grupos de interés pueden ser variados, queda claro que, cuando la organización es próspera, aumenta su capacidad para satisfacerlos a todos, ya que ofrece buenos productos a los clientes, contribuye con un patrón más alto para la sociedad, proporciona buenos empleos y, al final de cuentas, crea valor y ofrece beneficios financieros y no financieros de forma equilibrada a los otros grupos de interés.

El éxito en la consecución de los objetivos organizacionales deseados estará en función de la implementación de buenas estrategias, que permitan al responsable de la planeación desplegar, reasignar, ajustar y reconciliar de forma sistemática los recursos disponibles de la organización, aprovechando las oportunidades que surjan en el entorno y neutralizando las amenazas.

¹⁹ MICHAEL PORTER. *What is Strategy*. Boston: Harvard Business School Press, marzo de 1996.

Ejecución de la estrategia

¿Cómo definen las empresas sus objetivos?
y ¿cómo escogen las estrategias más adecuadas
para alcanzarlos?

La quinta parte del libro habla de la ejecución de la estrategia, es decir, de cómo poner en marcha la planeación estratégica. Se debe conseguir que funcione y dé resultados. Mientras que las estrategias se diseñan en el nivel funcional y el táctico, la ejecución corresponde por lo general al nivel operacional, que no siempre cuenta con información suficiente acerca de la estrategia elegida ni tiene la debida participación.

Los tres capítulos siguientes abordarán diferentes programas para la administración estratégica, a saber:

El **capítulo 11**, *Administración estratégica: excelencia en la ejecución del plan estratégico*, aborda la administración del cambio organizacional, por medio de la configuración de las estructuras, los sistemas y los procesos, la integración de las funciones de apoyo y las actividades primarias de la organización. Propone las condiciones para la administración de la cadena de valor que busca la excelencia operacional y la agilidad organizacional sustentadas en la renovación continua y un elevado desempeño. Analiza la cuestión de la cultura de la calidad y presenta los fundamentos de los programas del cuadro de mando integral (*balanced scorecard*). Destaca la

importancia de los equipos multifuncionales y las redes de conocimiento y la cooperación.

El **capítulo 12**, *Iniciativas emprendedoras y liderazgo estratégico: el compromiso y la participación de todos*, discute el tema del liderazgo estratégico y explica las competencias esenciales para un desempeño excelente, mediante la configuración de la cultura organizacional y el poder. Explica las acciones emprendedoras y la cultura de la administración por proyectos. Termina con los conceptos y las estrategias para la educación corporativa, la organización de aprendizaje (*learning organization*) y el desarrollo de talentos en la organización.

El **capítulo 13**, *Gobierno corporativo, responsabilidad social y desarrollo sustentable: principios de conducta más allá de maximizar la utilidad*, habla de la profesionalización, es decir, de la separación de la propiedad y el control, y evalúa el papel de los consejos de administración, inclusive de temas actuales como la compensación de los ejecutivos y los directivos, y las prácticas y los límites de la transparencia y la ética.



Figura V.1 Relación entre las partes I a la V del libro.