

## LECTURA NUMMERO 15

### COLECTIVO DE AUTORES

#### 5.5 Análisis interno

A nivel de negocio puede realizarse un análisis funcional tal y como se apuntó en el capítulo 3 y por supuesto que también es válido una auditoria de recursos que permita identificar los recursos y habilidades distintivas que se posea. Claro esta que a nivel de negocio el análisis de recursos y capacidades no tiene la connotación que a nivel corporativo cuyo alcance pudiera ser la estrategia misma. Sin embargo a nivel de negocio se hace el escrutinio más preciso de los recursos, habilidades y capacidades que se domina y que constituirán la base de la ventaja competitiva. El análisis interno en los negocios persigue identificar las fuentes existentes o a crear para poseer una ventaja competitiva.

#### **Análisis de valor: cadena de valor**

Según Porter<sup>1</sup>(102) *“las organizaciones son una colección de discretas, pero interrelacionadas actividades...la estrategia de las organizaciones se define como la configuración de sus actividades y sus interrelaciones”* y de ahí que el autor enfatice que la empresa obtiene ventajas *“desempeñando actividades estratégicamente importantes más barato o mejor que sus competidores”*<sup>2</sup>, es decir, que se podrá obtener ventaja en costo (más barato) o por diferenciación (mejor que los competidores).

Cuando se habla de ventaja en costo se habla de poseer los costos mas bajos del sector, que permita a la organización competir mediante precios, pero ello no significa que no tenga en cuenta otros atributos de valor que el cliente exija. Al hablar de diferenciación se indica que la organización es capaz de ofrecerle al cliente algo único por lo cual el cliente este dispuesto a pagar más, sin embargo eso no significa que los costos puedan tomar cualquier valor. Porter propone la cadena de valor como instrumento para el análisis de las fuentes de la ventaja competitiva a nivel de negocios, que se pasará analizar.

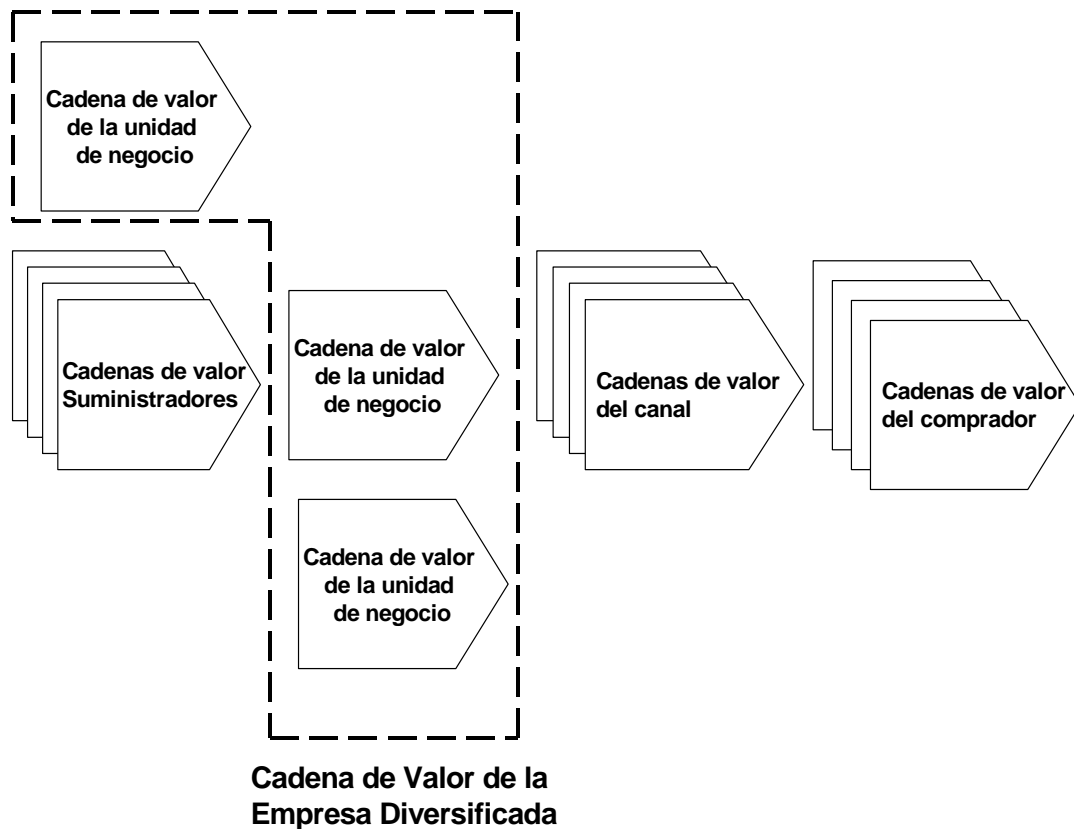
La cadena de valor se basa en que los negocios forman parte de un sistema de valor tal y como se muestra en la figura 5.12

---

<sup>1</sup> M. Porter. Towards a dynamics theory of strategy Strategic management Journal Vol. 12 (Winter 1991) p102

<sup>2</sup> M. Porter. Ventaja Competitiva Creación y sostenimiento de un desempeño superior. Ed. Diana México 1985 p 51

**Figura No 5.12: Sistema de Valor**



Fuente: M. Porter. Ventaja Competitiva Creación y sostenimiento de un desempeño superior. Ed. Diana México 1985 p 53

La figura 5.12 nos plantea varias cuestiones de interés:

- Nos muestra una empresa diversificada, ya que como se observa hay varias unidades de negocios y las mismas se encuentran en varios sectores industriales, que pueden o no tener relaciones con el negocio principal (en esta figura asumiendo que el negocio del centro es el principal todo pareciera indicar que existen sinergias entre ellos).
- El sistema esta compuesto por todos aquellos actores que participan en la creación de valor incluido el cliente mismo.
- El valor que percibe el cliente final es la expresión de un sistema de valor que mientras mas ínter vinculado se encuentre mejores condiciones para lograr una ventaja competitiva. La interrelación entre las cadenas de valor

se realiza mediante las actividades de valor en las cuales se descomponen los negocios.

Según Porter y los seguidores de la escuela de posicionamiento, la empresa es un conjunto de actividades primarias y secundarias, las cuales deben ser desagregadas en las actividades de valor individual (según la empresa y el sector donde actúe), para analizar el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación existentes y potenciales, según este enfoque la base de la ventaja esta en la forma en que la empresa desempeña esas actividades y las relaciones entre ellas. La figura 5.13 muestra la cadena de valor genérica.

**Figura No 5.13: La cadena de valor**



Fuente: M. Porter. Ventaja Competitiva Creación y sostenimiento de un desempeño superior. Ed. Diana México 1985 p 54

Las actividades primarias representa gastos de la organización en la creación de valor para el cliente, por lo que si se persigue una ventaja en costos se deberán valorar cada una en función de su reducción al mismo tiempo que crea o aumenta el valor percibido por el cliente, si por el contrario la ventaja que se persigue es de diferenciación, entonces se analizará como cada una aporta a la creación de valor ya que la diferenciación puede venir dada por cualquiera de las actividades que

sea capaz de entregar al cliente algo diferente, exclusivo, respecto al competidor y satisfaga todas sus expectativas.

En la tabla No 5.6 se explican las actividades primarias y secundarias según los criterios de Porter

**Tabla no 5.6 Actividades de una cadena de valor genérica**

<b>Actividades Primarias</b>	<b>Contenido</b>
Logística Interna	Actividades asociadas con el recibo, almacenamiento, manejo de materiales, control de inventarios, etc.
Operaciones	Actividades asociadas con la transformación de insumos para obtener el producto final (como maquinado, empaque, mantenimiento, etc.) o con la prestación de un servicio
Logística Externa	Actividades asociadas con la recopilación, almacenamiento y distribución física del producto final (como almacenamiento, operación de entrega y pedidos, etc.)
Marketing y Ventas	Actividades asociadas con proporcionar un medio por el cual los clientes puedan comprar el producto e inducirlo a hacerlo (como publicidad, fuerza de ventas, selección del canal, precio, etc.)
Servicio	Actividades asociadas con la prestación del servicio para mantener o realzar el valor del producto (como instalación, reparación, entrenamiento, repuestos, etc.)
<b>Actividades Secundarias</b>	<b>Contenido</b>
Infraestructura	Incluye actividades como la administración general, planeamiento, finanzas, contabilidad, asuntos legales

	y calidad
Desarrollo Tecnológico <sup>3</sup>	Incluye tanto el conocimiento (know how), procedimiento, como la tecnología dentro de los equipos. Agrupa todo tipo de actividades que ayuden a mejorar el producto o el proceso (como diseño de producto, equipos, procedimientos de servicios, etc.)
Recursos Humanos	Incluye las actividades vinculadas con la búsqueda, contratación, entrenamiento, desarrollo y compensaciones de todo tipo de personal
Aprovisionamiento	Asociado a la función de compra de los insumos y equipos (negociación con proveedores, licitaciones, etc.)

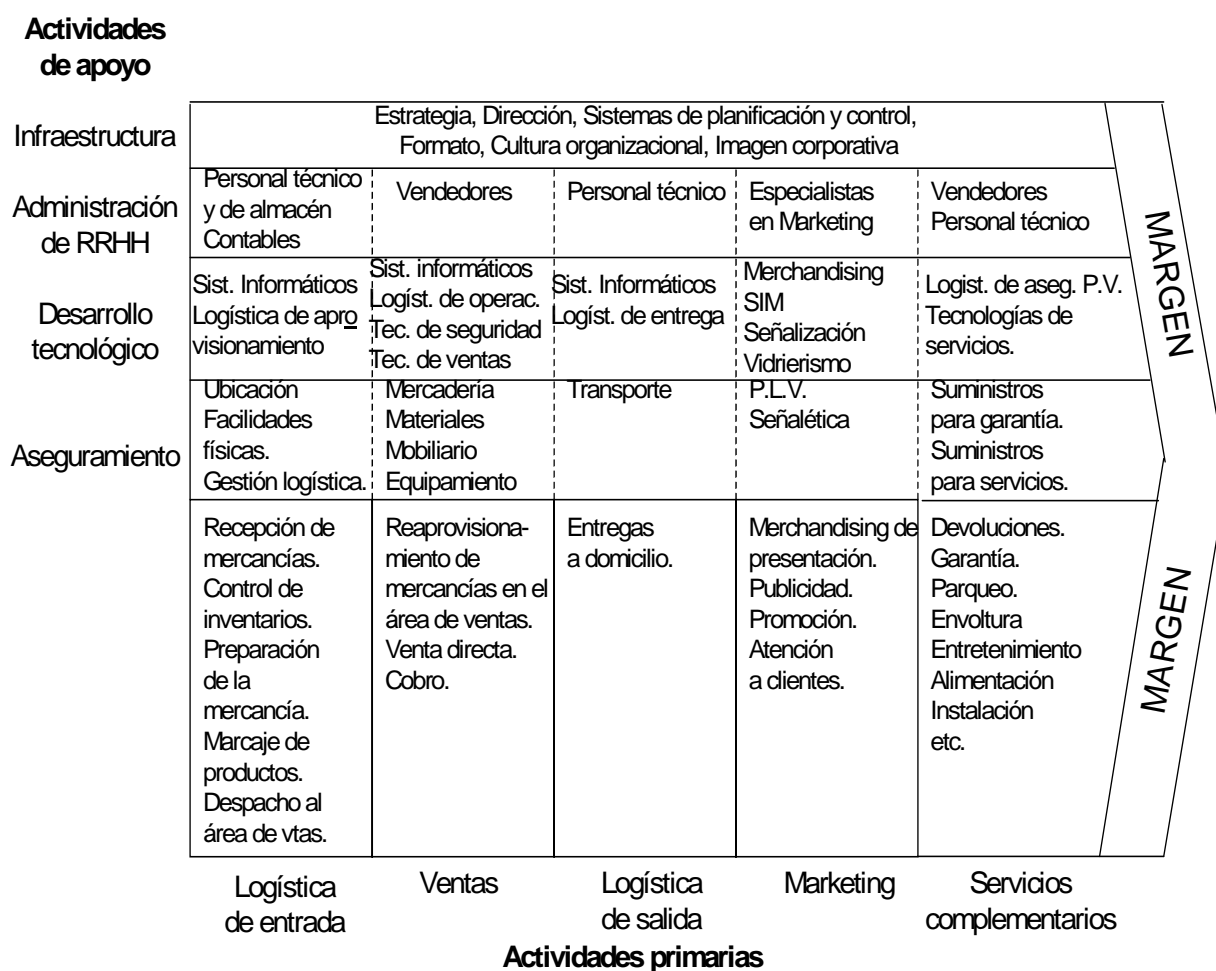
Fuente: M. E. Porter Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior. 1985

En la figura No 5.14 se muestra una cadena de valor genérica para un establecimiento del Comercio minorista de bienes.

---

<sup>3</sup> Es mas amplio que los departamentos de I+D, pues las diferentes actividades primarias utilizan un amplio rango de tecnologías, muchas veces no consideradas en el estrecho concepto de investigación y desarrollo

**Figura No 5.14 Cadena de Valor Genérica**



Fuente: L. Barreiro Estrategia de Marketing en el comercio minorista de bienes en Cuba. Tesis de Doctorado La Habana 2002

En la Tabla 5.7 se muestra un ejemplo genérico sobre la posibilidad que ofrece cada actividad en función de la ventaja que se desea obtener:

**Tabla no 5.7 Contribución a la obtención de la Ventaja Competitiva**

Actividades	Costo	Diferenciación
Compras	Descuentos por volumen	Calidad materias primas
Operaciones	Métodos propios	Maestría
Distribución	Cercanía al cliente	Rapidez
Marketing	Volumen de publicidad	Imagen de marca
Servicio	Calidad del producto	Gran atención al cliente
I + D	Nuevos procesos	Productos únicos
Personal	Motivación	Formación

Fuente: José Carlos Jarillo "Dirección Estratégica". McGraw-Hill, Madrid, 1989.

Como puede observarse en la tabla 5.7, cada una de las actividades puede contribuir de una forma diferente a la creación de un tipo u otro de ventaja y, por ende, de valor para los clientes. Según Porter *"el principio básico es que las actividades deberían estar aisladas y separadas cuando (1) tengan economías diferentes, (2) tengan un alto potencial de impacto de diferenciación, o (3) representen una parte importante o creciente del costo"*<sup>4</sup>, es decir, ante todo se debe tener muy definido las necesidades y atributos que exige el cliente y los factores clave de éxito, de ahí determinar los flujos de proceso que influyen en los mismos, para entonces aislar o separar las actividades según las tres condiciones antes planteadas.

Realizado lo anterior la organización deberá analizar donde posee fortalezas reales o potenciales para crear o mantener una ventaja competitiva. Tales fortalezas, en las diferentes actividades están relacionadas con recursos o habilidades. Sobre este aspecto se volverá mas adelante.

También es posible que la organización rediseñe su cadena de valor, planteándose hacer las cosas de un modo completamente diferente a como las venia haciendo y a como hasta el momento lo hace la competencia, es decir, ser lo suficientemente creativo como para no amarrarse a formas preestablecidas de antemano (el ejemplo de Benetton en su momento). Esta vía de crear una ventaja es de hecho la mejor y pudiera modificar la estructura del sector.

Al realizar el análisis de la cadena de valor para determinar la ventaja competitiva se deberá tener en cuenta las directrices de costo y diferenciación, que permiten valorar a cuenta de que factor o factores en cada actividad (o en las actividades seleccionadas) se reducirán los costos o se alcanzará la diferenciación. En la tabla 5.8 se listan la directrices para costo y diferenciación.

#### **Tabla No 5.8 Directrices de costo y diferenciación**

##### **DIRECTRICES DE COSTO**

##### **DIRECTRICES DE DIFERENCIACION**

<sup>4</sup> M. E. Porter Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior. 1985 p 65

- Economía de Escala
  - Aprendizaje
  - Patrón de utilización de capacidad
  - Eslabones
  - Interrelaciones
  - Integración
  - Tiempo
  - Políticas Discrecionales
  - Ubicación
  - Factores Institucionales
- Políticas Discrecionales
  - Eslabones
  - Tiempo
  - Ubicación
  - Interrelaciones
  - Aprendizaje
  - Integración
  - Economía de Escala
  - Factores Institucionales

Como puede observarse las directrices son las mismas para un tipo u otro de ventaja (con excepción del patrón de utilización de capacidades), sin embargo cada una de ellas tributa con un peso diferente en dependencia de si se buscan ventajas en costo o diferenciación, es decir, por ejemplo, si bien las economías de escala inciden con fuerza en las reducciones de costo, no tiene igual preponderancia en el logro de la diferenciación.

**Economías de Escala:** La escala creciente de producción permite reducir los gastos fijos por unidad de producto y por tanto reducir los costos, mientras que prestar un servicio que cubra un amplio mercado geográfico, para determinadas actividades puede significar una diferenciación (por ejemplo en la renta de autos, agencias de reparación, etc.). Es posiblemente la fuente mas importante para la ventaja en costo.

**Aprendizaje:** mientras mayores destrezas adquieran los empleados en las líneas de producción conlleva a incrementos de productividad y por tanto reducciones de costo. Al mismo tiempo la maestría que se puede llegar a adquirir en la elaboración de un producto o prestación de un servicio, puede ser un rasgo significativo de diferenciación que perciba el cliente (por ejemplo en la producción de Habanos a mano).

**Patrón de utilización de capacidades:** Sobre todo en sectores con un alto nivel de costos fijos, serán muy sensibles a la capacidad y el uso de la misma es un factor de reducción de costos. Este patrón de uso estará afectado por la competencia, las condiciones del entorno, y por supuesto por la empresa y sus elecciones de política.

**Eslabones:** podrá observarse que los eslabones o vínculos tienen una influencia decisiva tanto para costos como para la diferenciación, ya que expresa el impacto entre las actividades en la creación de valor. Los eslabones son una fuente exitosa de ventaja, ya que es muy difícil de imitar y además existen muchas reservas de explotación de las múltiples alternativas de eslabones posibles. Los eslabones pueden ser de dos tipos:



- a) Eslabones dentro de la cadena de valor
- b) Eslabones verticales

a) Eslabones dentro de la cadena de valor:

El vínculo entre actividades primarias puede proporcionar reducciones de costo ya que la realización de una actividad, puede impactar significativamente en otra conduciendo a una mayor eficiencia, por ejemplo una adecuada programación de mantenimiento debe reducir las paradas en las líneas de producción o vehículos. Así mismo también puede lograrse exclusividad o diferenciación por esta vía, por ejemplo un sistema de check-in en la habitación reduce el tiempo de espera a la llegada al hotel, de igual forma, la adecuada coordinación entre recepción, ama de llaves y mantenimiento reduce las molestias del huésped.

También pueden existir eslabones entre las actividades primarias y secundarias La reducción de costos mediante una certera coordinación entre el desarrollo tecnológico y operaciones (ya sea por diseño de producto o de procedimientos de producción) puede conllevar a incrementos de productividad o reducciones del costo de materia prima o energía. También las prácticas de abastecimiento puede aportar calidad en los insumos que se revierta en la diferenciación, o por ejemplo un diseño funcional del producto puede hacer la diferencia en la elección del cliente.

b) Eslabones verticales

La coordinación con la cadena de valor de los proveedores relacionadas con las características de los insumos, empaque, procedimientos de entrega, etc. tienen su influencia en los costos de materias primas u operaciones, así por ejemplo las entregas frecuentes de suministro, puede impactar en la reducción de inventarios (la base de inventario cero del sistema "justo a tiempo"). Las especificidades en insumos, la reducción de los tiempos en la producción de nuevos componentes, puede redundar en diferenciación.

De igual forma la relación con los canales de distribución referidas a la tecnologías de manejo de materiales, las actividades de ventas o promoción de los canales, etc. pueden influir en la reducción de los costos. Las relaciones con los canales pueden brindar fuentes de ventaja por diferenciación, entre las aportadas por Porter están: entrenamiento en los canales para la venta u otras practicas del negocio, esfuerzos conjuntos de venta con los canales y subsidios de las inversiones del canal en persona, instalaciones y desempeño de actividades adicionales.

**Interrelaciones:** en el capítulo precedente se expuso ampliamente sobre diversas formas de interrelaciones entre negocios al compartir actividades o habilidades.

Igualmente sucede hacia dentro de un negocio en específico, ya que se pueden compartir canales de distribución, publicidad, fuerza de ventas, etc. Las interrelaciones reducen costos al utilizar los mismos activos o recursos para actividades diferentes, pero también pueden otorgar diferenciación si la interrelación permite ofrecer algo “exclusivo”, como pudo ser en su momento, la figura del oficial de crédito en los Bancos, que le permitió al cliente atender todas sus necesidades de créditos, seguros, cuentas e inversiones con un solo especialista, lo que represento un valor para el cliente y una diferenciación para el banco que lo ofreció.

**Integración:** En el capítulo precedente también se estudio la integración vertical hacia detrás y hacia delante, como una estrategia corporativa. En definitiva la estrategia corporativa de integración se materializa para uno o varios negocios en particular, siempre y cuando garanticen la creación de valor para el cliente y accionista. Precisamente de lo que se trata aquí es de valorar si la integración vertical es o no una fuente de ventaja competitiva y por tanto si debe sugerirse a la corporación una estrategia en tal sentido. Poner ejemplo.

**Tiempo:** El tiempo se relaciona con los costos de oportunidad y por tanto la conveniencia de realizar una actividad en tal momento que reduce sus costos. Por otro lado, si un producto o servicio es el primero de su tipo en salir al mercado y ser adoptado y poseer una imagen ante el cliente puede conferirle a la organización una ventaja única que lo distinga hasta el punto de convertirse en una alta barrera de entrada para otros competidores.

**Ubicación:** La ubicación de la plante de producción, de los insumos, de los recursos humanos, etc. todo ello influye en los costos, en términos de salario, logística, etc.

El acceso al producto o servicio por una ubicación mas adecuada al cliente puede conducir a la diferenciación.

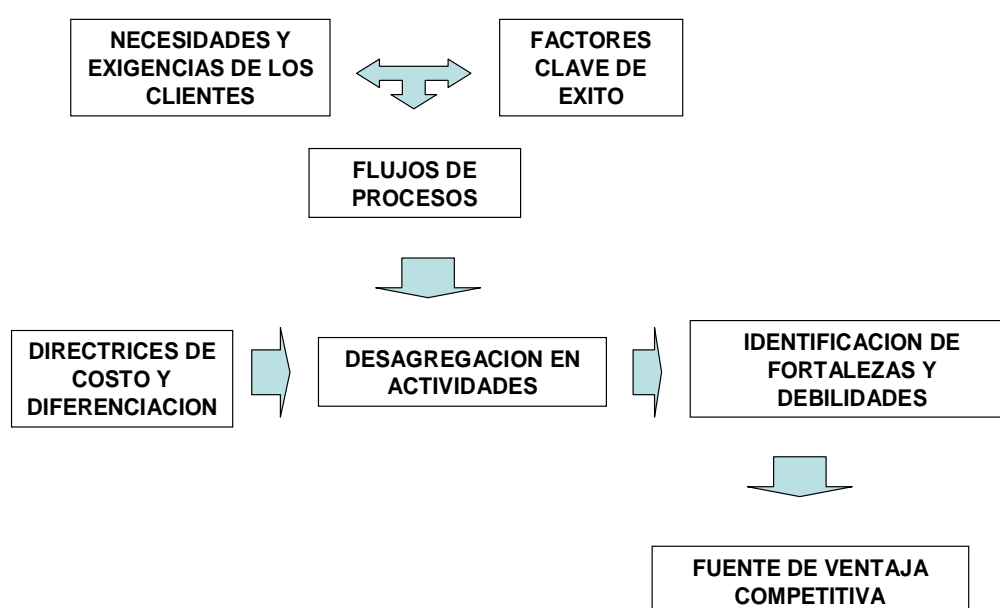
**Políticas:** Si bien las políticas no es la directriz mas importante para la reducción de costos, cierto es también que las organizaciones todo el tiempo están haciendo elecciones de políticas, las cuales pueden afectar a los costos, como por ejemplo: la configuración del producto, la mezcla y variedad de los mismos, el nivel de servicios, los gastos de mercadotecnia, los tiempos de entrega, las tecnologías elegidas, etc.

Las políticas representa la guía principal de diferenciación, es decir, de ella emane las mas diversas fuentes de ventaja, ya que las organizaciones deben tomar decisiones sobre qué actividades desempeñar y cómo desempeñarlas. Algunas de esas elecciones son por ejemplo en: servicios proporcionados, tecnología empleada, calidad de los insumos, procedimientos , habilidades y experiencias

**Factores Institucionales:** Las relaciones con el Gobierno, y grupos de presión pueden conllevar a poseer una ventaja, digamos que si el Gobierno otorga una concesión de explotación en condiciones muy favorables de recursos naturales o como cliente de un tipo de producto o servicio, ello puede redundar en ventajas de costo o diferenciación.

En la figura No 5.15 se muestra la lógica de análisis de la cadena de valor como instrumento para identificar las fuentes de ventaja.

**Figura No 5.15: Lógica de análisis de la Cadena de valor**



Fuente: Elaboración propia

### **Auditoria de recursos y capacidades**

En el capítulo 3 se analizó lo relativo a la auditoria de recursos y habilidades a nivel corporativo con la intención de identificar las competencias esenciales y determinar aquellas otras necesarias a crear o adquirir como complemento de las existentes, como base de la estrategia corporativa que combinara las competencias, resultando una diversidad de productos finales.

Sin embargo tales competencias, habilidades y recursos se encuentran, en definitiva, en los diferentes negocios que conforman la corporación, por lo que a

este nivel también se hace necesario identificar el “saber hacer”, lo que domina y sabe hacer mejor que los competidores.

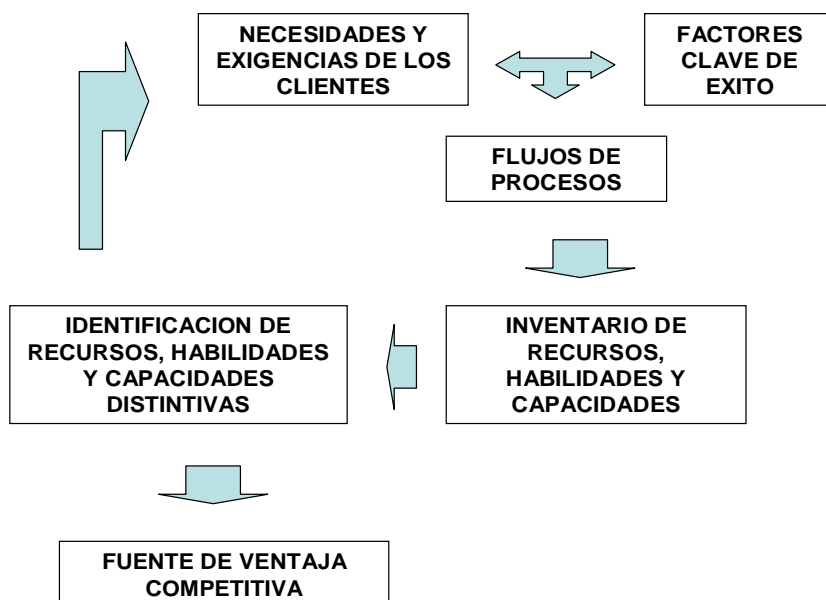
De hecho este enfoque, basado en la teoría de los recursos, parte de que las organizaciones siguen en su crecimiento un patrón de desarrollo tecnológico, es decir, que siguen la trayectoria de desarrollo tecnológico, que de alguna manera les dicta la tendencia futura de los productos o servicios y de algún modo la evolución de hábitos, gustos, expectativas y necesidades de los clientes, amoldadas por las posibilidades del desarrollo tecnológico. Por ejemplo según consta en estudio de casos de la SONY, la walk man fue el resultado de seguir una trayectoria tecnológica basada en competencias de “miniaturización”, sin tener un estudio previo, ni conocer realmente las necesidades del cliente, entonces ¿se creó la necesidad o esta existía de forma latente?, esto forma parte de un gran debate en medios académicos y sociales.

Sin embargo cierto es que existen organizaciones que siguiendo un patrón tecnológico, lo hacen guiándose de alguna forma por necesidades, aunque sean latentes, en el mercado, como puede ser el desarrollo de la telefonía celular, en la cual se sigue profundizando como base del desarrollo del sector de las telecomunicaciones con infinitas posibilidades a futuro de satisfacer necesidades que hoy no son completamente imaginadas.

Por tanto partiendo que de alguna manera el mercado emite señales, se considera que a partir de ellas, las organizaciones deberán determinar los procesos clave a partir de los cuales identificar los recursos y habilidades que se poseen y cómo las mismas tributan o aportan en la satisfacción de las necesidades y exigencias de los clientes y se relacionan con los factores clave de éxito, de ahí elegir aquellas sobre cuyas bases se pueda crear una ventaja en costo o diferenciación.

A continuación se muestra en la figura No 5.16 la lógica de análisis de las fuentes de ventaja según la auditoría de recursos.

Figura No 5.16: Lógica de análisis de las fuentes de ventaja



Fuente: elaboración propia

Los autores de la teoría basada en los recursos hacen énfasis marcado en que la ventaja depende de poseer recursos, habilidades o competencias únicas, sin embargo no niegan que las mismas tributan a los costos y la diferenciación. Ellos plantean que la ventaja competitiva se obtiene de poseer una habilidad o capacidad distintiva o competencia básica, algo que la empresa realiza mejor que los competidores, que le permita coordinar los recursos para un uso productivo.

Por su parte Porter y los seguidores de su enfoque se centran en las actividades de creación de valor como se explicó anteriormente y cabría preguntarse hasta qué punto ambas corrientes son tan diferentes en cuanto a la fuente de la ventaja competitiva.

Ante todo la forma en que se desempeñen las actividades estratégicamente relevantes esta relacionado con el cómo se realizan o ejecutan las actividades y sus relaciones, ese cómo se vincula con la habilidad o capacidad que posea o logre crear la empresa para gestionar las actividades. La desagregación en actividades es un instrumento de análisis que en definitiva busca identificar las fuentes de ventaja en la manera de ejecutar esas actividades creando valor para

el cliente mejor que la competencia, mediante una habilidad o capacidad existente o creada por la empresa. Porter plantea *“la ventaja competitiva resulta de la habilidad de las organizaciones en ejecutar las actividades requeridas a un menor costos que los rivales o ejecutar algunas actividades de una forma única que cree valor para el cliente y permita a la empresa un precio premio”*<sup>5</sup>

No obstante Porter se concentra fundamentalmente en hablar de actividades y solo menciona explícitamente los recursos o habilidades cuando se refiere a las estrategias competitivas, lo cual se enlaza con las habilidades o capacidades implícitas en las actividades desagregadas como se puede observar en los ejemplos presentados por el autor las paginas 131 y 140 de su obra Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior (al estudiar las directrices de costo y diferenciación).

Por otra parte es necesario detenerse en las directrices de costos y guías de diferenciación, que Porter considera *“...como causas estructurales del costo..”*<sup>6</sup> o Porter *“...las razones fundamentales de por qué una actividad es única...”*<sup>7</sup>. Estas se concentran en los 9 aspectos antes explicados. El que las mismas se conviertan en fuentes de ventaja competitiva reside en las rutinas organizacionales, es decir la forma en que una organización toma decisiones y maneja sus procesos internos para el logro de objetivos y éstas son la base de las capacidades o competencias básicas de las organizaciones.

Si se analizan las figuras No 5.15 y 5.16 se podrá observar que no existen diferencias sustanciales, más allá de que Porter no es explícito en señalar los recursos y habilidades, pero de hecho esta presente en análisis hacia el interior de cada actividad, así mismo los autores de la auditoria de recursos obvian la desagregación en actividades.

Por tanto desde el punto de vista de la fuente de la ventaja competitiva el enfoque de ambas escuelas (posicionamiento y aprendizaje) de hecho coincide, aunque lo denominen de forma diferente. El enfoque estratégico de ambas escuelas es diferente, ya que para el posicionamiento la ventaja es la manera que organización tiene de lidiar con las 5 fuerzas y lograr la adaptación al entorno, en tanto que la teoría basada en los recursos, parte de que lo principal es las fortalezas y potencialidades con que cuenta la organización que le permitirá alcanzar sus propósitos de largo alcance.

Otros modelos sobre la ventaja competitiva.

Otro enfoque sobre la ventaja competitiva lo hacen los autores Hill y Jones (1996), al señalar que los factores que constituyen la ventaja competitiva son la eficiencia

---

<sup>5</sup> M.E. Porter: “Towards a dynamic theory of strategy”. Strategic Management Journal, Vol. 12, 1991. p102

<sup>6</sup> M. E. Porter Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior. 1985 p 85

<sup>7</sup> Idem anterior p141

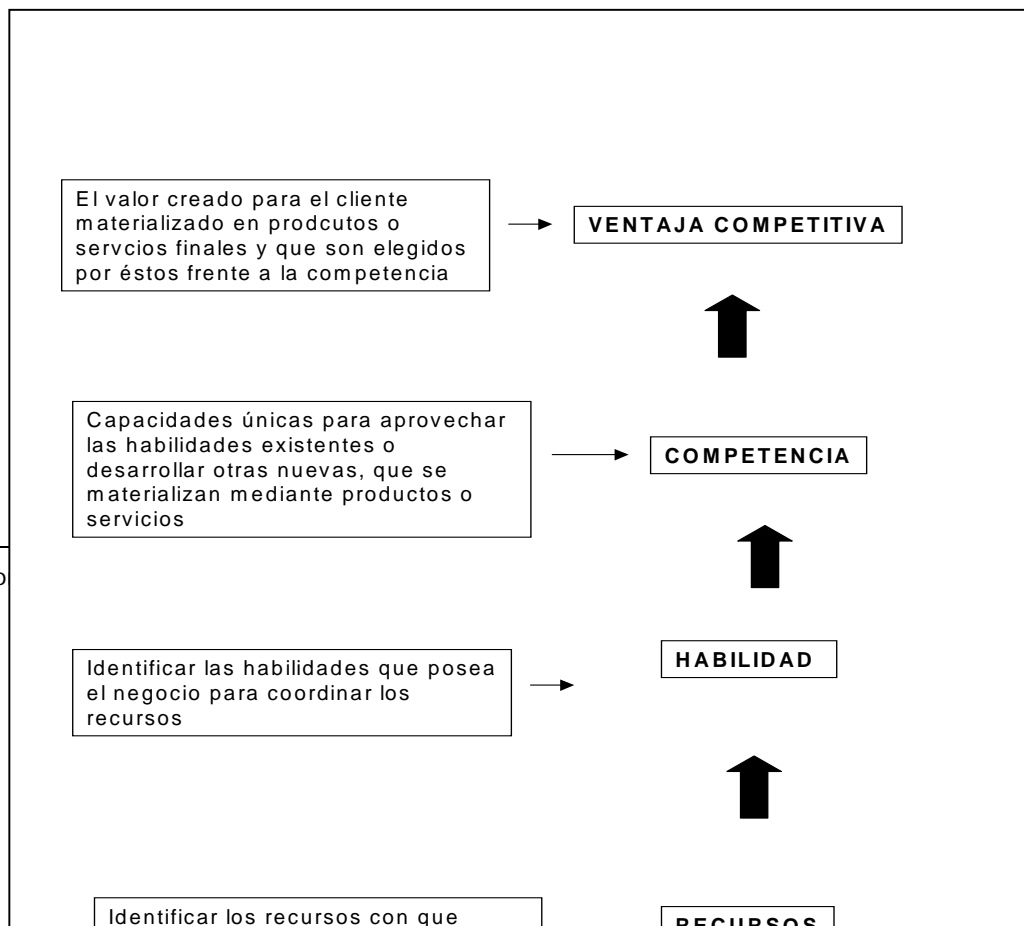
superior, la calidad superior, la superior capacidad de satisfacer al cliente y la innovación. Sin embargo entre tales factores existe superposición, ya que en la calidad superior puede estar subsumido la capacidad de satisfacer al cliente y de lo que si no existen dudas es que la innovación es una fuente de lograr eficiencia y calidad superior, por lo que este marco analítico no nos parece el más adecuado. No obstante estos autores señalan que la base de esos 4 factores y por tanto de la ventaja competitiva son los recursos y habilidades distintivas.

Aaker parte de la desagregación en actividades y de ellas seleccionar aquellas clave en la creación de valor para el cliente, en función del análisis de sus necesidades y a partir de ahí identificar los activos o recursos y habilidades. En tanto que Grant propone partir de las necesidades del cliente e identificar los recursos y capacidades ( habilidades), éstas últimas en relación a la competencia, para determinar la renta potencial generada por recursos y capacidades que permitan elegirla como fuente de ventaja.

En síntesis se coincide con Porter en que *“la ventaja competitiva resulta principalmente del valor que una empresa es capaz de crear para sus compradores. Puede tomar la forma de precios menores que los de los competidores para beneficios equivalentes o la provisión de beneficios exclusivos que sobrepasan más de un costo extra”*.<sup>8</sup>

El marco analítico que se propone sería el que se muestra en la figura 5.17<sup>9</sup>.

**Figura No 5.17: Concepción adoptada de la fuentes de la ventaja competitiva**



<sup>8</sup> M. E. Po  
Prefacio  
<sup>9</sup> La base

Por supuesto que el punto de partida de ese análisis está en las necesidades manifiestas y latentes de los clientes, tal y como se expresó en el capítulo 1 y el desarrollo tecnológico, que permita satisfacer tales necesidades. De otro modo no es posible discernir cuáles de los recursos y habilidades actuales o potenciales son claves para el negocio.

La identificación de recursos y de habilidades es algo que cada negocio debe realizar para poder definir su estrategia. Estos recursos y habilidades se manifiestan en determinadas actividades (según el esquema de Porter). Seguidamente determinará sus competencias actuales y potenciales, las cuales combinadas o no, con competencias de otros negocios (lo cual se define en la estrategia corporativa) pueden generar productos básicos a partir de los cuales se pueden generar diversos productos finales (a producirse en uno o entre varios negocios), donde estará materializada la ventaja competitiva. Para efectuar esta lógica se puede aprovechar las bondades de la cadena de valor como instrumento de análisis.

La ventaja no es eterna en el tiempo, la misma varía en función de la situación competitiva, de los gustos y preferencias de los clientes, del propio desarrollo tecnológico. Sin embargo, sin ventaja las organizaciones no podrán tener éxito en el mercado, alcanzar la rentabilidad media del sector y desarrollarse en el tiempo, por tanto la sostenibilidad y la no imitabilidad son dos aspectos básicos a lograr en una ventaja.

Ambos aspectos están relacionados con la solidez, tipo y cantidad de fuentes de la ventaja, en la medida en que la ventaja se base más en aspectos culturales, en rutinas organizacionales más difíciles de imitar y más sostenibles en el tiempo, pero ello está en razón directa al aprendizaje organizacional y en definitiva a la innovación.



En última instancia la capacidad más importante a crear en los negocios es la de innovar, la innovación tecnológica es un proceso que provoca ruptura de las reglas u orden establecido y que concluye con la aceptación por el mercado. Si se tiene en cuenta que la tecnología es según Winner (1979), *“por un lado, los aparatos con los cuales la gente comúnmente identifica a la tecnología -herramientas, dispositivos, instrumentos, máquinas, artefactos, armas- y que sirven para una gran variedad de funciones; en segunda instancia, “tecnología” agruparía también todo el cuerpo de actividades técnicas -habilidades, métodos, procedimientos, rutinas- empleadas por la gente para la realización de tareas y a lo que se puede llamar “técnica” en términos generales; además, “tecnología” se refiere también a algunas de las variedades de la organización social, aquellas que tienen que ver con los dispositivos sociales técnicos, que involucran la esfera racional-productiva”*<sup>10</sup>, entonces toda la organización, sus procesos, procedimientos, habilidades, etc, son susceptibles de innovación.

La innovación es la base de la ventaja competitiva, la identificación de la fuente de ventaja no es mas que el punto de partida de la innovación y solo la innovación sistemática, como parte de la cultura de la organización, permitirá que la organización goce de ventaja sostenible en el tiempo. Según Hamel *“Alentar la innovación para hacer realidad “ lo que podría ser”, las organizaciones necesitan nuevas ideas, pasión y compromiso a través de la organización. Nosotros debemos movernos de la innovación por excepciones, moverse más allá de la innovación como rol específico o estructura, más allá de la innovación como un proyecto se debe pensar la innovación como una profunda capacidad”*<sup>11</sup>.

### **Cartera de Productos**

En el capítulo 3 se estudiaron las carteras de negocios más difundidas, como una herramienta de análisis sobre la estructura de negocios, su aportación al valor de la organización y al valor creado para el cliente y como consecuencia la asignación de recursos entre los negocios.

Igualmente y por razones semejantes pueden utilizarse tales matrices para el análisis de la cartera de productos o servicios que componen los negocios, aunque en realidad de las tres la que mejor capta y refleja la problemática de los productos es la BCG y será a la que se le preste atención en este epígrafe.

El análisis de la matriz para los productos es la misma que para los negocios, solo que la cuota de mercado y la tasa de crecimiento del mercado serian referidas a los productos que conformen la cartera.

---

<sup>10</sup> L. Winner Tecnología autónoma, Barcelona Ed. Gustavo Gili S.A. 1979 p 34

<sup>11</sup> Gary Hamel: Innovation as a Deep Capability Leader to Leader, No. 27 Winter 2003. [www.leader](http://www.leader)

**Los productos interrogantes** serán cuando posean una baja cuota de mercado situados en un mercado con una alta tasa de crecimiento, por lo que producen beneficios reducidos, al mismo tiempo que necesitan mucha inversión para aumentar su cuota en mercado en expansión.

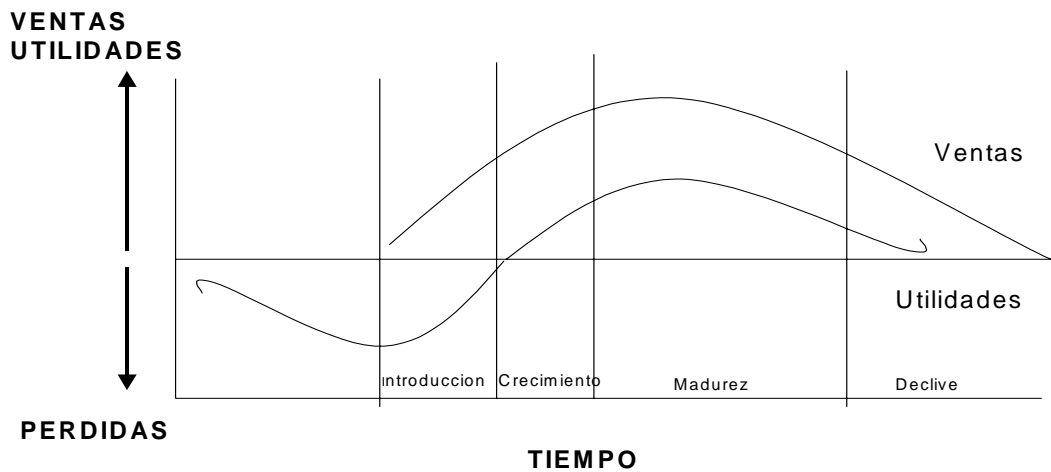
**Las estrellas** son productos de alta cuota de mercado en mercados de alta tasa de crecimiento. Producen beneficios, pero también necesitan de fuertes inversiones para mantener o aumentar la cuota en mercado en expansión. Como regla su cash-flow es equilibrado.

**Los productos vacas** poseen una alta cuota, pero en mercados de baja tasa de crecimiento. Son generadores de liquidez y al no necesitar grandes inversiones, son financiadores de otros productos.

**Los perros** son productos de baja cuota en mercados de baja tasa de crecimiento, por lo que ni generan, ni necesitan liquidez. Como norma la organización deberá ir pensando como eliminarlos de su cartera.

De esta matriz se pueden realizar un análisis dinámico a partir del ciclo de vida del producto, el cual parte de que los productos nacen, crecen y mueren, lo cual viene definido por el grado de satisfacción de las necesidades que genera el producto que se manifiesta en las ventas en el tiempo. Se plantean 4 etapas, introducción, crecimiento, madurez y declive, que se muestra en la figura 5.18.

#### **Figura No 5.18 Ciclo de Vida del producto**



**La introducción** es cuando se lanza el producto al mercado y por tanto las ventas son reducidas y su crecimiento lento, aunque la tasa de crecimiento del mercado puede ser alta, es decir, hay un buen mercado, pero lo importante es lograr que los clientes compren el producto y eso estará en dependencia de si el producto crea valor percibido por el cliente y la oferta (explicada en el capítulo 1) es capaz de hacerlo llegar al cliente. De hecho los productos interrogantes antes expuestos, se encontrarían en esta etapa del ciclo de vida, cuando el mercado se está cristalizando.

**Crecimiento** es cuando la demanda se acelera, en esta etapa el producto ha sido aceptado y las ventas aumentan. El mercado está en expansión y para mantener y aumentar la cuota se requiere de grandes inversiones, como se puede observar los productos en esta etapa se identifican con los estrellas.

**Madurez** cuando las ventas en términos absolutos aún crecen, pero la tasa de crecimiento comienza a presentar síntomas de lentitud e incluso de estancamiento. Esto se debe a que el mercado comienza a fragmentarse por la entrada de competidores y la segmentación del mercado. Se supone que el producto posee fidelidad por parte de sus clientes y requiere de menos inversiones para mantener su alta cuota de mercado, lo que es típico de los productos “vacas”. Esta es una etapa en la cual se pueden realizar múltiples estrategias para mantener el producto, pero lo más importante es apuntar hacia innovaciones radicales que garanticen un nuevo producto sobre la base de una nueva ventaja competitiva.

**Declive**, es cuando las ventas decrecen en términos absolutos, estamos hablando de productos “perros”, en un mercado a reconfigurarse o a término, por una nueva ventaja incremental o radical

Como han podido apreciar tanto el ciclo del mercado, como el ciclo de vida del producto y la tipología de producto de la BCG, se interrelacionan entre ellos en una dinámica de movimiento que no es otra cosa que la batalla competitiva.

En la Tabla No 5.9 se muestra una síntesis de la relación antes descrita y algunos indicadores por productos necesarios a tener en cuenta en las diferentes etapas.

**Tabla No 5.9 Interrelaciones del ciclo del mercado, el ciclo de vida del producto y la tipología de productos de la BCG**

Etapas ciclo del mercado	Cristalización	Expansión	Fragmentación-Reconsolidación	Terminación
Etapas ciclo de vida del producto	Introducción	Crecimiento	Madurez	Declive
Clasificación BCG de productos	Interrogantes	Estrellas	Vacas	Perros o muertos
Indicadores a tener en cuenta	Crecimiento del mercado Ventas por producto Beneficios por producto Cash-flow por producto Cuota de mercado por producto Margen de contribución por productos Costos de Producción e I+D por productos Rentabilidad de los activos			

Fuente: Elaboración propia

Concluido el análisis externo e interno e igual que se procede para la estrategia corporativa, se deben identificar las amenazas y oportunidades que brinda el entorno y las fortalezas y debilidades en lo interno, siempre teniendo presente que los negocios debe crear valor para el cliente sobre la base de una ventaja competitiva. Este es un punto importante de posible iteración, es decir, de

revalorar la misión, visión y objetivos estratégicos planteados, de manera de corregir cualquier incongruencia o propósitos demasiado soñadores o por el contrario constreñidos.

La ventaja competitiva que se posee o que debe ser creada, según el análisis realizado, direccionará la estrategia competitiva en costo o diferenciación (que se explican en el próximo epígrafe), no obstante para la generación de alternativas estratégicas, puede ser utilizada la matriz DAFO ya explicada en el capítulo 4.